



Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Departamento de Estatística e Informática



## Um Estudo sobre Lições Aprendidas na Adoção de Métodos Ágeis por Organizações de Software

Daniel Filype Silva Barreto

**Recife**

Março de 2014

Daniel Filype Silva Barreto

# Um Estudo sobre Lições Aprendidas na Adoção de Métodos Ágeis por Organizações de Software

Orientador: Teresa Maciel

Monografia apresentada ao Curso Bacharelado em Sistemas de Informação da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Recife

Março de 2014

À minha mãe, Izabel  
À minha namorada, Bruna  
À minha orientadora, Teresa  
Aos meus amigos

## Agradecimentos

À minha mãe, Izabel, que desde pequeno me mostrou o quanto a busca por conhecimento é importante.

À minha namorada, Bruna, por sempre estar ao meu lado em todos os momentos importantes da minha vida.

À minha orientadora, Teresa, que sempre esteve disponível e disposta a me ajudar.

Aos meus amigos de infância que, mesmo indiretamente, incentivaram-me a seguir em frente.

# Resumo

As metodologias ágeis de desenvolvimento visam construir software de forma mais rápida e eficiente, criando um produto mínimo que agrega valor ao cliente, incrementando-o com novas funcionalidades. Essa é uma grande quebra de paradigma se as compararmos com as metodologias orientadas a planejamento.

Mudar drasticamente nunca é fácil. Diante desse cenário, surgiu uma linha de pesquisa voltada para estudo desse processo de transição de metodologias "planning-driven" para Ágil. Segundo seus estudos, os principais benefícios com a adoção de métodos ágeis são: satisfação do cliente, entregas mais frequentes, manutenção do ânimo do time elevado, melhoria na qualidade do produto final, etc. Contudo, conquistar todos esses benefícios requer muita disciplina e dedicação.

Analisando os resultados obtidos no presente trabalho, percebeu-se a existência de um conjunto de lições aprendidas mais comuns. Dentre elas, podemos citar: "customização e adaptabilidade", "experiência, treinamento e aprendizado", "engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe" e "aspectos técnicos e tecnológicos".

**Palavras-chave:** Métodos ágeis, adoção ágil, lições aprendidas

# Abstract

Agile development methodologies aim to build software in a faster and more efficient way, creating a minimum product that already brings value to the customer and, thenceforth, adding new features to it. This is a complete paradigm shift if we compare them with the planning-driven methodologies.

Changing drastically is never easy. Given this scenario, a research line focused on the study of this transition process from planning-driven methodologies to Agile has emerged. According to its studies, the main benefits from the adoption of agile methods are: customer satisfaction, more frequent deliveries, maintainability of the team morale high, improvement on the quality of the final product and so on. However, conquering all these benefits requires a lot of discipline and dedication.

Analyzing the results obtained with this research, a more common set of lessons learned was perceived. Among them, we can cite: “customization and adaptability”, “experience, training and learning”, “engagement, commitment, discipline and teamwork” and “technical and technological aspects”.

**Keywords:** Agile methods, agile adoption, lessons learned

# Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>1</b>
1.1	Apresentação . . . . .	1
1.2	Justificativas . . . . .	1
1.3	Objetivos . . . . .	2
1.4	Contribuições obtidas . . . . .	3
1.5	Organização do trabalho . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Revisão da Literatura</b>	<b>4</b>
2.1	Artigos científicos . . . . .	4
2.1.1	Método de pesquisa . . . . .	4
2.1.2	Artigos selecionados . . . . .	8
2.2	Relatos de experiência . . . . .	11
2.2.1	Método de pesquisa . . . . .	12
2.2.2	Relatos selecionados . . . . .	12
<b>3</b>	<b>Análise das Lições Aprendidas Coletadas</b>	<b>15</b>
3.1	Mapeamento e categorização . . . . .	15

3.2	Análises das lições aprendidas . . . . .	18
3.2.1	Experiência, treinamento e aprendizado . . . . .	18
3.2.2	Planejamento e gerenciamento de backlog . . . . .	20
3.2.3	Apoio gerencial e dos clientes . . . . .	21
3.2.4	Customização e adaptabilidade . . . . .	22
3.2.5	Confiança do time . . . . .	24
3.2.6	Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe . . . . .	25
3.2.7	Aspectos técnicos e tecnológicos . . . . .	27
3.2.8	Compartilhamento de conhecimento . . . . .	28
3.2.9	Velocidade de entrega e produtividade . . . . .	30
3.2.10	Qualidade do produto final . . . . .	31
3.2.11	Tamanho da organização . . . . .	32
3.2.12	Quebra de paradigma . . . . .	33
3.2.13	Comunicação remota . . . . .	35
3.2.14	Cultura organizacional . . . . .	36
<b>4</b>	<b>Validação das Categorias de Lições Aprendidas</b>	<b>38</b>
4.1	Método de validação . . . . .	38
4.1.1	Definição do objetivo . . . . .	38
4.1.2	Elaboração do questionário . . . . .	39
4.1.3	Definição da população pesquisada . . . . .	39
4.1.4	Aplicação do questionário . . . . .	42

4.1.5	Análise dos resultados . . . . .	43
<b>5</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>49</b>
5.1	Conclusão da pesquisa . . . . .	49
5.2	Trabalhos futuros . . . . .	50

# Lista de Tabelas

2.1	Bases de dados consultadas na pesquisa . . . . .	6
2.2	Conjunto de palavras-chave utilizadas na pesquisa . . . . .	6
2.3	Quantidade de material encontrado antes da aplicação dos critérios de exclusão	7
2.4	Quantidade de material encontrado em cada passo da pesquisa . . . . .	8
2.5	Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados IEEE	9
2.6	Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados Google Scholar . . . . .	10
2.7	Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados Springer Link . . . . .	10
2.8	Relatos de experiência utilizados na pesquisa encontrados nas principais conferências relevantes . . . . .	13
3.1	Mapeamento de categorias de lições aprendidas e suas respectivas referências	16
3.2	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Experiência, treinamento e aprendizado” . . . . .	18
3.3	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Planejamento e gerenciamento de backlog” . . . . .	20
3.4	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Apoio gerencial e dos cliente” . .	21

3.5	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Customização e adaptabilidade” .	22
3.6	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Confiança do time” . . . . .	24
3.7	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe” . . . . .	25
3.8	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Aspectos técnicos e tecnológicos”	27
3.9	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Compartilhamento de conhecimento”	28
3.10	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Velocidade de entrega e produti- vidade” . . . . .	30
3.11	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Qualidade do produto final . . .	31
3.12	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Tamanho da organização . . . . .	32
3.13	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Quebra de paradigma” . . . . .	33
3.14	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Comunicação remota” . . . . .	35
3.15	Lições aprendidas agrupadas na categoria “Cultura organizacional” . . . . .	36
4.1	Resumo sobre alguns profissionais da área de TI que responderam o formulário e se identificaram . . . . .	42

# Lista de Figuras

2.1	Diagrama que ilustra a metodologia de pesquisa utilizada para encontrar artigos científicos sobre adoção ágil . . . . .	5
3.1	Gráfico que contabiliza a quantidade de trabalhos que referenciaram cada categoria de lições aprendidas . . . . .	17
3.2	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Experiência, treinamento e aprendizado” . . . . .	19
3.3	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Planejamento e gerenciamento de backlog” . . . . .	21
3.4	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Apoio gerencial e dos clientes” . . . . .	22
3.5	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Customização e adaptabilidade” . . . . .	23
3.6	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Confiança do time” . . . . .	25
3.7	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe” . . . . .	26
3.8	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Aspectos técnicos e tecnológicos” . . . . .	28

3.9	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Compartilhamento de conhecimento” . . . . .	29
3.10	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Velocidade de entrega e produtividade” . . . . .	31
3.11	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Qualidade do produto final” . . . . .	32
3.12	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Tamanho da organização” . . . . .	33
3.13	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Quebra de paradigma” . . . . .	34
3.14	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Comunicação remota” . . . . .	36
3.15	Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Cultura organizacional” . . . . .	37
4.1	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Experiência, treinamento e aprendizado” . . . . .	43
4.2	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Planejamento e gerenciamento de backlog” . . . . .	43
4.3	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Apoio gerencial e dos clientes” . . . . .	43
4.4	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Customização e adaptabilidade” . . . . .	44
4.5	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Confiança do time” . . . . .	44
4.6	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe” . . . . .	44

4.7	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Aspectos técnicos e tecnológicos” . . . . .	45
4.8	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Compartilhamento de conhecimento” . . . . .	45
4.9	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Velocidade de entrega e produtividade” . . . . .	45
4.10	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Qualidade do produto final” . . . . .	46
4.11	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Tamanho da organização” . . . . .	46
4.12	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Quebra de paradigma” . . . . .	46
4.13	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Comunicação remota” . . . . .	47
4.14	Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Cultura organizacional” . . . . .	47
4.15	Contabilização das respostas referentes às categorias de LAs consideradas mais importantes . . . . .	48

# Lista de Siglas

ACM Association for Computing Machinery

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

IEEE Instituto de Engenheiros Eletricistas e Eletrônicos

LAs Lições aprendidas

PO Product Owner

SaaS Software as a Service

TI Tecnologia da Informação

TST Tribunal Superior do Trabalho

# Capítulo 1

## Introdução

### 1.1 Apresentação

O Manifesto Ágil [17], criado em 2001, revolucionou o mercado de Tecnologia da Informação, pois, até então, a maneira de se desenvolver software mostrou-se falha em diversos aspectos. Contudo, a transição entre os modelos antigos (conhecidos como “plan-driven”) e o moderno (conhecido como Ágil) é uma tarefa não-trivial.

As principais motivações por trás da adoção ágil de desenvolvimento de software são: a melhoria da qualidade do produto final, aumento do ânimo dos desenvolvedores e satisfação do cliente. Entretanto, adoção ágil sempre vem com desafios especiais e, para que ela ocorra com sucesso, mudanças fundamentais na cultura da organização são necessárias [16]. Esse projeto visa expor lições aprendidas por empresas de desenvolvimento de software que passaram por esse processo, a fim de apoiar a transição de organizações que ainda têm receio de migrar para Ágil.

### 1.2 Justificativas

Muitas abordagens diferentes podem ser aplicadas a desenvolvimento de software [19], cada uma com suas peculiaridades. De acordo com Shore e Warden [34], metodologias denomina-

das ágeis tornaram-se bastante populares, sendo utilizadas por grandes corporações como: Google, Yahoo!, Symantec, Microsoft, etc. Entretanto, não se deve simplesmente aplicá-las porque são populares. Existem vários estudos na literatura que mostram casos falhos de adoção de métodos ágeis [24]. É preciso entender a fundo essas novas metodologias, analisar seus pontos positivos e negativos e, principalmente, refletir se elas agregariam valor ao produto final a ser entregue. A maneira menos dolorosa de adquirir esse conhecimento é através do compartilhamento de lições aprendidas.

Sendo assim, é de suma importância a coleta de experiências para que se possa aprender sobre essa transição com aqueles que já passaram por esse processo e que, além disso, querem contribuir com a comunidade de desenvolvimento de software.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral desse trabalho é disponibilizar para acesso da indústria e academia de software um conjunto de lições aprendidas mais relatadas com a adoção de desenvolvimento ágil por organizações de software.

Com ênfase no alcance do objetivo geral, o trabalho definiu os seguintes objetivos específicos:

- Investigar, através de pesquisa exploratória, a necessidade e contribuição de trabalhos dessa natureza.
- Adquirir conhecimento sobre fundamentos teóricos relacionados como desenvolvimento ágil de software e lean.
- Realizar uma revisão utilizando como base a metodologia de revisão sistemática [21] para coletar lições aprendidas provenientes de trabalhos publicados pela comunidade científica.
- Realizar uma pesquisa exploratória para coletar lições aprendidas provenientes de trabalhos publicados pela indústria de software nas principais conferências nesse contexto.
- Identificar um conjunto de benefícios e desafios representativos a partir dos resultados das pesquisas realizadas.

- Validar o trabalho realizado através de uma metodologia de survey [3], aplicando um questionário com especialistas brasileiros reconhecidos na área de metodologias ágeis.
- Gerar um protótipo de um banco de dados de lições aprendidas para acesso livre pela comunidade de software.

## 1.4 Contribuições obtidas

Com esse trabalho, foi possível criar uma fonte de informações relacionadas a processos de adoção ágil em empresas de desenvolvimento de software. Além disso, foi gerado um conteúdo relevante para a criação de um protótipo de banco de dados de lições aprendidas que, dependendo do interesse da comunidade, pode vir a se tornar uma ferramenta colaborativa para apoio à institucionalização do desenvolvimento ágil em organizações de software.

## 1.5 Organização do trabalho

Esse trabalho é composto por mais quatro capítulos. No capítulo 2 está exposto o método utilizado para revisar a literatura, juntamente com o conjunto de artigos científicos e relatos de experiência resultantes da revisão realizada. No capítulo 3 encontra-se a análise e a categorização das lições aprendidas coletadas. O capítulo 4 apresenta a validação dos resultados encontrados, através da aplicação de um questionário. No capítulo 5 constam a conclusão da pesquisa e possíveis trabalhos futuros.

# Capítulo 2

## Revisão da Literatura

É apresentado nesse capítulo o conjunto de trabalhos relevantes para o tema dessa pesquisa. Foi realizada uma revisão sistemática para selecionar artigos científicos e uma pesquisa exploratória para coleta de relatos de experiência. Os detalhes estão descritos nas próximas seções.

### 2.1 Artigos científicos

#### 2.1.1 Método de pesquisa

O processo de pesquisa utilizado nesse projeto foi baseado no método chamado revisão sistemática. Segundo Barbara Kitchenham [21], uma revisão sistemática da literatura consiste em identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes a uma determinada questão, tópico ou área de interesse. Esse tipo de pesquisa requer a definição de alguns pontos:

- A(s) questão(ões) a ser(em) respondida(s) ao final da pesquisa
- A estratégia utilizada (fontes consultadas, termos buscados, etc.)
- Critérios de seleção e exclusão de material

A necessidade da adoção de uma revisão sistemática decorre da exigência de se sumarizar todo um conjunto de informações existentes no que tange à adoção de metodologias ágeis por parte de empresas de desenvolvimento de software. A partir desse estudo, foi criado um arcabouço para a elaboração dos questionários que foram utilizados nesse projeto. A Figura 2.1 mostra a visão metodológica adotada para encontrar trabalhos acadêmicos que possuem tais informações.



Figura 2.1: Diagrama que ilustra a metodologia de pesquisa utilizada para encontrar artigos científicos sobre adoção ágil

Como dito inicialmente, o método utilizado foi baseado no proposto por Bárbara Kitchenham [21]. A necessidade dessa adaptação se deu por um conjunto de restrições de tempo, nível de detalhe necessário e contingente disponível.

### Definição da pergunta

O primeiro passo foi definir a questão a ser respondida ao final da pesquisa: “*Quais as principais lições aprendidas com a adoção de metodologias ágeis por parte de empresas de desenvolvimento de software na atualidade?*”.

### Bases de dados relevantes

Após a definição da pergunta a ser respondida, o próximo passo foi definir as fontes de informação mais confiáveis e relevantes para o tema (Tabela 2.1).

<b>Nome</b>	<b>Referência</b>
CAPES	<a href="http://www.capes.gov.br/">http://www.capes.gov.br/</a>
ACM	<a href="http://www.acm.org/">http://www.acm.org/</a>
IEEE	<a href="http://ieeexplore.ieee.org/">http://ieeexplore.ieee.org/</a>
Google Scholar	<a href="http://scholar.google.com/">http://scholar.google.com/</a>
Springer Link	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>

Tabela 2.1: Bases de dados consultadas na pesquisa

### Palavras-chave

Nesse passo, foram definidas as palavras-chave (Tabela 2.2) buscadas nas bases de dados selecionadas.

<b>Palavras-chave</b>
Agile Adoption

Tabela 2.2: Conjunto de palavras-chave utilizadas na pesquisa

### Critérios de exclusão

Base de dados	Quantidade
ACM	106
CAPEL	51
Google Scholar	849
IEEE	30
Springer Link	6

Tabela 2.3: Quantidade de material encontrado antes da aplicação dos critérios de exclusão

A base da literatura foi selecionada através do critério de exclusão de artigos. Como existem diversos materiais publicados na área de adoção ágil nas bases de dados selecionadas, foram encontrados cerca de 1000 artigos utilizando-se o conjunto de palavras-chave “*Agile Adoption*” (Tabela 2.3). Porém, muitos dos dados coletados nessa pesquisa preliminar eram antigos e poderiam não fazer mais muito sentido nos dias atuais. Sendo assim, foi adicionado um segundo critério de exclusão: a data de publicação. Apenas materiais atuais (entre 2010 e 2013) seriam analisados. O contingente de trabalhos passou para, em média, 550 artigos.

Outro ponto importante levado em consideração foi a relevância do tema nos trabalhos restantes. O filtro aplicado foi o de se encontrar as palavras-chave no título ou resumo. Com isso, o número de trabalhos reduziu bastante, para cerca de 50 artigos. Um ponto que vale a pena ser mencionado é que, nessa etapa do processo, caso o critério fosse levado extremamente à risca, bons materiais seriam eliminados. Esse fator foi analisado na etapa posterior.

O último critério de exclusão utilizado nessa pesquisa foi uma análise qualitativa do material restante. Após uma revisão, artigo por artigo, 16 foram escolhidos, estando 2 deles fora do critério de exclusão anterior, mas com conteúdo relevante para a pesquisa. A Tabela 2.4 mostra com detalhes a quantidade de materiais selecionados em cada etapa.

<b>Critério de exclusão</b>	<b>Base de dados</b>	<b>Quantidade</b>
Artigos entre 2010 e 2013	ACM	26
	CAPES	37
	Google Scholar	459
	IEEE	16
	Springer Link	5
Palavras-chave no título e/ou resumo	ACM	1
	CAPES	2
	Google Scholar	38
	IEEE	14
	Springer Link	0*
Análise crítica	ACM	0
	CAPES	0
	Google Scholar	4
	IEEE	10
	Springer Link	2

Tabela 2.4: Quantidade de material encontrado em cada passo da pesquisa

### 2.1.2 Artigos selecionados

O produto final dessa revisão sistemática foi um conjunto de trabalhos acadêmicos relevantes à pesquisa (Tabelas 2.5, 2.6 e 2.7).

<b>Base de dados: IEEE</b>	
<b>Título do artigo</b>	<b>Referência</b>
Agile Adoption Experience: A Case Study in the U.A.E	[16]
Evolving to Agile: A story of agile adoption at a small SaaS company	[5]
Factor Analysis: Investigating Important Aspects for Agile Adoption in Malaysia	[2]
Adobe Premiere Pro Scrum Adoption: How an agile approach enabled success in a hyper-competitive landscape	[15]
Scaling Agile Methods to Regulated Environments: An Industry Case Study	[14]
The Maturation of Agile Software Development Principles and Practice: Observations on Successive Industrial Studies in 2010 and 2012	[6]
Have Agile Techniques been the Silver Bullet for Software Development at Microsoft?	[27]
The Agile Office: Experience Report from Cisco's Unified Communications Business Unit	[29]
The impact of agile principles and practices on large-scale software development projects A multiple-case study of two projects at Ericsson	[25]
Evaluating the Effect of Agile Methods on Software Defect Data and Defect Reporting Practices	[22]

Tabela 2.5: Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados IEEE

<b>Base de dados: Google Scholar</b>	
<b>Título do artigo</b>	<b>Referência</b>
DoD Agile Adoption: Necessary Considerations, Concerns, and Changes	[26]
Software Tools and Processes: A Key Factor in Successful Agile Adoption	[1]
Inclusion of e-Assist to increase Agile Adoption	[31]
Agile Adoption Story from NHN	[20]

Tabela 2.6: Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados Google Scholar

<b>Base de dados: Springer Link</b>	
<b>Título do artigo</b>	<b>Referência</b>
The evolution of agile software development in Brazil: Education, research, and the state-of-the-practice	[28]
Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed	[23]

Tabela 2.7: Artigos científicos utilizados na pesquisa encontrados na base de dados Springer Link

O artigo [16] apresentou um estudo de caso relatando o processo de adoção de métodos ágeis em uma entidade do governo dos Emirados Árabes Unidos. O relato [5] contou a história de adoção ágil de uma pequena empresa especializada em SaaS. O estudo [2] focou na identificação de importantes aspectos na adoção ágil de empresas de desenvolvimento de software da Malásia. O artigo [15] descreveu como o pensamento ágil tem ajudado o Premiere Pro a ter ganhos significativos de vendas, qualidade e sustentabilidade. O estudo [14] identificou pontos de tensão em adoção ágil e os ilustrou através de um detalhado caso em que uma abordagem ágil foi implementada com sucesso em um ambiente controlado. A proposta de [6] foi descrever o resultado de uma pesquisa feita na indústria cujo foco era entender

a maturidade do modelo ágil no norte da Irlanda. A pesquisa [27] rastreou mudanças de atitude e técnicas do processo de adoção ágil na Microsoft através de uma grande pesquisa longitudinal durante um período de seis anos. O artigo [29] relatou uma experiência da Cisco ao estabelecer um escritório ágil, descrevendo seu background histórico, seu modelo de governança, onde ele se encaixava na estrutura da organização, atividades primárias, desafios encontrados, etc. A proposta da pesquisa [25] feita na Ericsson foi contribuir com evidências empíricas do impacto do uso de princípios e práticas ágeis na indústria em projetos de larga-escala. O estudo [22] analisou dados de defeitos encontrados num projeto distribuído de uma empresa nos seus doze primeiros meses de transformação ágil. O trabalho [26] relatou um caso de um processo de adoção ágil feito no Departamento de Defesa dos Estados Unidos. O artigo [1] teve como foco principal discutir as demandas de gerências de requisito, projeto e configuração, além de processos e ferramentas que facilitaram o processo de adoção ágil. O estudo [31] discutiu os riscos envolvidos se pessoas não-capacitadas são escolhidas para desenvolver utilizando ágil, bem como maneiras de mitigá-los. O trabalho [20] mostrou como começar o processo de transição para desenvolvimento ágil através de dicas, tutoriais orientando como mover times de desenvolvimento de cascata para ágil, análise de benefícios e de possíveis problemas. No artigo [28] foi apresentada uma visão global da evolução do movimento ágil no Brasil, seus principais defensores na academia e na indústria, iniciativas educacionais e uma pesquisa que mostrou o estado da arte da indústria de TI no Brasil. O relato [23] foi baseado nos resultados de um estudo de caso que analisou o impacto que a introdução de práticas ágeis fez em uma grande companhia que faz parte da Nokia Siemens Networks.

## 2.2 Relatos de experiência

Como o objetivo dessa pesquisa é investigar as principais lições aprendidas por parte de empresas de desenvolvimento de software ao tentar adotar Ágil, além das publicações científicas, também foram considerados relatos de experiências provenientes de apresentações em conferências relevantes. Neste sentido, foi realizada uma revisão exploratória, detalhada na seção abaixo.

### **2.2.1 Método de pesquisa**

Para a seleção de relatos de experiência foi feita uma pesquisa exploratória, método bem mais flexível se comparado à revisão sistemática. As fontes utilizadas nessa etapa foram as conferências de Engenharia de Software representativas internacionalmente, como: “*Agile Conference*”, “*Agile Brazil*”, “*Agile Mumbai*”, “*Agile Goa*”, etc.

Uma análise qualitativa foi efetuada em cada material encontrado, mantendo-se o critério de selecionar trabalhos recentes e que contribuíssem com os objetivos da pesquisa.

### **2.2.2 Relatos selecionados**

A Tabela 2.8 apresenta informações a respeito dos relatos de experiência selecionados para a pesquisa (título, conferência e ano em que foram apresentados).

Ano	Conferência	Título do trabalho	Referência
2008	Agile Mumbai	Value-Driven Agile Adoption	[35]
2012	Agile Conference	An Agile Adoption and Transformation Survival Guide	[32]
	Agile Brazil	Abolições Aprendidas: agilidade fora do contexto ideal	[9]
		Implantando a Cultura Ágil em Larga Escala	[11]
	Agile Goa	Agile in IT services	[7]
2013	Agile Conference	Evolving to Agile: transforming a public sector organization	[10]
		Lean Change: Enabling Agile Transformation through Lean Startup, Kanban, and Kotter	[18]
	Agile Brazil	4 atitudes para melhorar a agilidade de uma empresa. Na prática.	[12]
		Desafios do Desenvolvimento Ágil para o Governo	[33]
		Padrões e Antipadrões da Adoção da Agilidade em Governo	[13]
		Agilidade das Trincheiras do Tribunal Superior de Trabalho	[36]
		Agile Black Ops - Como infiltrar agile em ambiente hostil	[30]
		Adoção de práticas ágeis no desenvolvimento de software de missão crítica	[4]
		A incrível História de uma Organização Pública que Acredita em Agilidade	[8]

Tabela 2.8: Relatos de experiência utilizados na pesquisa encontrados nas principais conferências relevantes

Dentre os trabalhos selecionados, a apresentação[35] demonstrou um framework para auxi-

liar no processo de adoção ágil. O trabalho [32] criou um guia para não apenas se adotar Ágil, mas sim transformar a organização, fazer com que ela de fato seja ágil. O trabalho [9] listou dezessete lições aprendidas ao se adotar Ágil fora do contexto ideal. O relato [11] compartilhou uma experiência sobre um processo de adesão ágil gradual em larga escala. O conteúdo de [7] relacionou desafios e lições aprendidas descobertas durante a utilização de Ágil em uma organização de serviços de TI. A apresentação [10] detalhou todo o processo de maturação e uso de metodologias ágeis em uma organização pública. Foram demonstrados em [18] princípios de Lean Startup que auxiliam no processo de transformação ágil. No relato de experiência [12] apresentaram-se algumas práticas e atitudes tomadas em uma equipe em formação com o objetivo de alinhar e compartilhar o conhecimento entre todos, evitando as chamadas ilhas de conhecimento. O relato [33] compartilhou desafios enfrentados pela empresa Digitho Brasil ao adotar uma abordagem de desenvolvimento ágil para o governo. O trabalho [13] mostrou o caso de adoção ágil do VisPublica (projeto sobre visualização de dados públicos). A palestra [36], apresentada no Agile Brazil 2013 em Brasília-DF, relatou os problemas e soluções encontrados pelo TST na implantação de métodos ágeis de desenvolvimento de software. A apresentação [30], utilizando uma abordagem problema/solução/resultado, compartilhou experiências sobre o uso de metodologias ágeis em ambientes hostis (não-ideais). O estudo [4] demonstrou o impacto causado por Ágil num projeto chamado Ecossistema de Urna, responsável pela automação de atividades e processos envolvendo a urna eletrônica no Brasil. O relato [8] descreveu a experiência do SERPRO Recife sobre sua busca pela agilidade.

# Capítulo 3

## Análise das Lições Aprendidas Coletadas

Após a seleção do conjunto de trabalhos primários dessa pesquisa (16 artigos científicos e 14 relatos de experiência), as lições aprendidas reportadas por eles foram devidamente mapeadas (coletadas) e categorizadas, de acordo com similaridades. Nesse capítulo encontra-se o resultado dessa categorização.

### 3.1 Mapeamento e categorização

As diversas lições aprendidas reportadas pela base da literatura científica e relatos de experiência foram separadas em categorias, por similaridade, para obter uma maior visibilidade do que foi encontrado. Alguns exemplos dessas categorias são: “Apoio gerencial e dos clientes” e “Aspectos técnicos e tecnológicos”. Considerou-se a existência real de uma categoria quando pelo menos 6 trabalhos (20% do material analisado) referenciavam alguma lição aprendida que se encaixasse naquela categoria.

A tabela 3.1 apresentada abaixo relaciona as categorias criadas e, a cada categoria, estão relacionadas as referências dos artigos científicos (coluna 2) e relatos de experiência (coluna 3) que possuem lições aprendidas naquele contexto. Em seguida, a figura 3.1 é um gráfico que

contabiliza a quantidade de trabalhos que referenciaram cada categoria de lições aprendidas.

<b>Categorias</b>	<b>Artigos científicos</b>	<b>Relatos de experiência</b>
Experiência, treinamento e aprendizado	[16], [5], [15], [29], [26], [20], [28], [2], [14]	[33], [13], [4], [8], [10], [9], [36]
Planejamento e gerenciamento de backlog	[16], [14], [5], [15], [6], [22], [28]	[9], [18], [11]
Apoio gerencial e dos clientes	[16], [29], [28], [1]	[11], [33], [4], [8], [7], [9]
Customização e adaptabilidade	[16], [5], [2], [14], [6], [27], [26], [28], [23]	[9], [18], [13], [4], [8], [35], [32], [36]
Confiança do time	[5], [2], [28], [23]	[11], [35], [9], [4]
Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe	[5], [2], [26], [27], [28], [23], [15], [14]	[9], [11], [33], [13], [8], [30], [4], [35]
Aspectos técnicos e tecnológicos	[5], [27], [22], [29], [26], [20], [14], [1], [6], [31], [23]	[9], [30], [33], [10]
Compartilhamento de conhecimento	[2], [29], [26], [31], [20], [25]	[12], [36], [30], [4], [8]
Velocidade de entrega e produtividade	[15], [14], [27], [29], [22], [20], [28]	[33], [30], [8], [18], [35], [9]
Qualidade do produto final	[15], [14], [6], [26], [20], [28], [22]	[11], [8], [35]
Tamanho da organização	[6], [27], [28], [22], [25]	[8]
Quebra de paradigma	[16], [5], [22], [26], [1]	[33], [4], [8], [11], [18], [35], [32]
Comunicação remota	[15], [27], [22], [31]	[13], [36], [4], [8]
Cultura organizacional	[6], [27], [28], [23], [20], [14]	[13], [4], [7], [8], [32]

Tabela 3.1: Mapeamento de categorias de lições aprendidas e suas respectivas referências

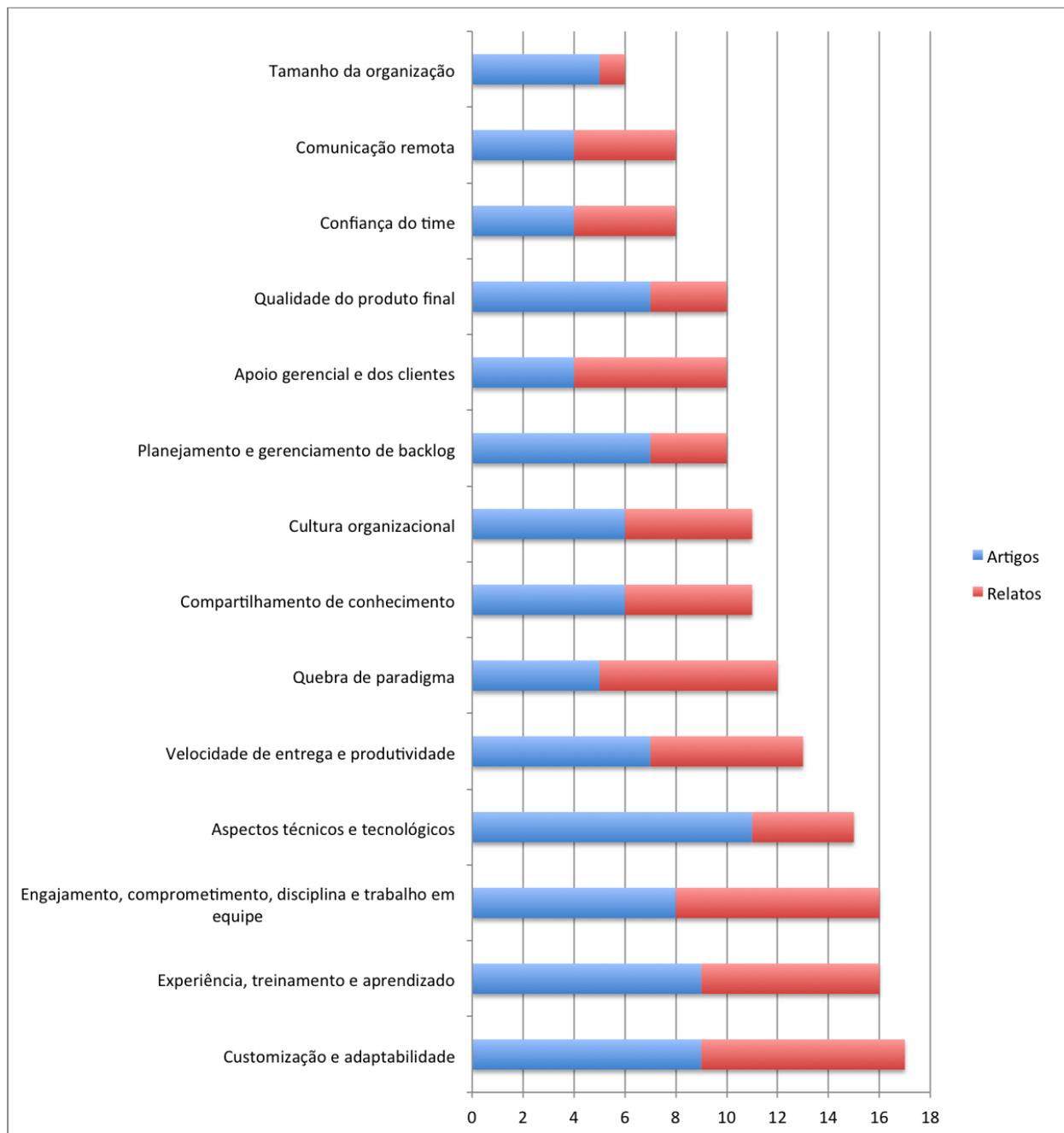


Figura 3.1: Gráfico que contabiliza a quantidade de trabalhos que referenciam cada categoria de lições aprendidas

## 3.2 Análises das lições aprendidas

Esta seção analisa as categorias com as respectivas lições aprendidas coletadas. Os percentuais de trabalhos que referenciaram cada categoria de lições aprendidas estão exibidos ao final de cada subseção correspondente. As áreas hachuradas em verde correspondem aos materiais que apontaram alguma lição aprendida daquela categoria.

### 3.2.1 Experiência, treinamento e aprendizado

Lições aprendidas	Referências
É muito difícil aventurar-se em Ágil sem um Agile Coach	[16], [5], [15], [29], [26], [20], [28], [33], [13], [4], [8], [10]
Vivenciar um projeto-piloto é uma prática muito eficiente para se adquirir experiência	[16], [29], [13], [8]
É preciso prática, não apenas estudo	[16], [2], [28], [9], [36]
Trabalhar com equipes não-ágeis pode atrapalhar o andamento do projeto	[15], [8]

Tabela 3.2: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Experiência, treinamento e aprendizado”

Por muitos anos empresas de desenvolvimento de software adotaram o modelo cascata como forma de gerenciamento de projetos. O Manifesto Ágil [17], ocorrido em 2001, modificou completamente a maneira de lidar com esse tipo de atividade.

Mudar bruscamente nunca é simples. Para que essa transição não seja tão dolorosa, uma tática muito popular entre as empresas é a contratação de um profissional experiente para servir como guia e treinar toda a equipe. Esse papel é essencial durante o processo de adoção ágil em qualquer organização [16]. Outra maneira de se adquirir experiência de forma rápida e eficaz é através de um projeto-piloto. Power utilizou essa abordagem com o intuito de entender melhor como a empresa funcionava e tentar atacar os pontos mais críticos [29].

Alguns pontos negativos também foram levantados nos trabalhos analisados. É preciso aprender com os próprios erros, não apenas realizar treinamentos [9]. E, de acordo com Green e Maciel, trabalhar com stakeholders que não são ágeis pode afetar negativamente o desempenho do time ágil, que trabalha em um ambiente menos burocrático e com um ciclo de feedback bem mais curto [15, 8].

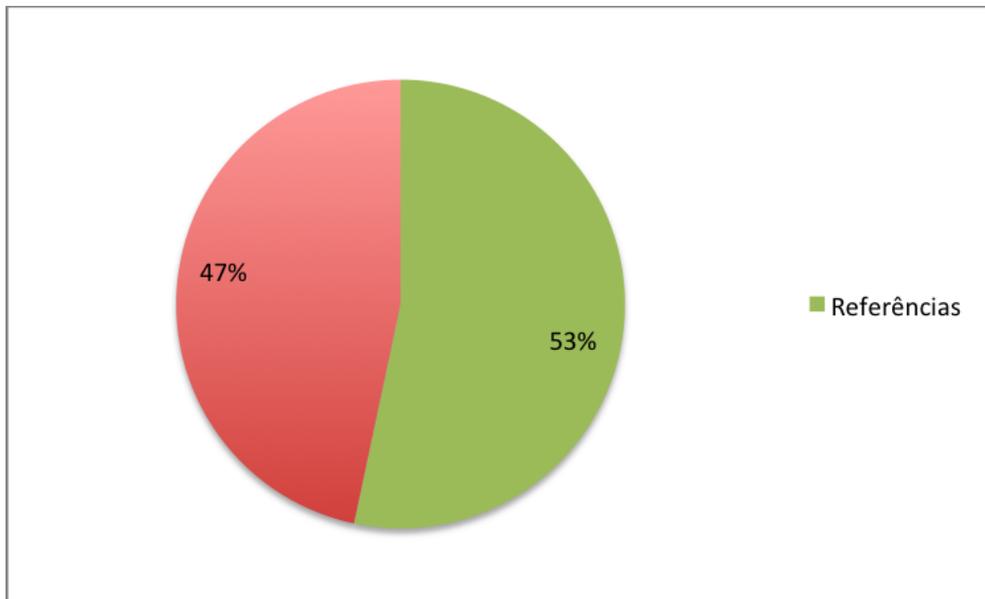


Figura 3.2: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Experiência, treinamento e aprendizado”

### 3.2.2 Planejamento e gerenciamento de backlog

Lições aprendidas	Referências
Planejar apenas quando necessário	[16], [14], [9], [18], [11]
O processo de adoção em si precisa ser bem planejado	[16]
Priorizar o backlog é uma tarefa complicada para times inexperientes	[5]
É difícil lidar com o aumento de escopo	[5]
É preciso aprender a quebrar o backlog da forma correta	[15], [18], [11]
A coleta e gerência de requisitos ocorre de forma bem diferente do habitual	[6], [22], [28], [9], [18]

Tabela 3.3: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Planejamento e gerenciamento de backlog”

Desenvolver de forma iterativa e incremental gera um grande impacto na forma de gerenciamento de projetos. Não é necessário planejar todas as etapas do processo, é difícil prever situações e cenários muito distantes. Planejar apenas o necessário, quando necessário, é um grande desafio para muitas empresas. Fitzgerald et al. relataram que tiveram que lidar com muitos problemas relacionados à granularidade no planejamento que Ágil propõe [14].

Todavia, não podemos confundir o processo de planejamento utilizado em projetos ágeis e o planejamento para se adotar Ágil. Dado que esta é uma grande mudança de paradigma, então é preciso ter cautela. Hajjdiab e Taleb aconselharam que esse processo deve ser bem planejado e que aconteça de forma gradual [16].

Outro ponto considerado desafiador por muitas organizações é o gerenciamento de backlog. Block relatou as dificuldades ao tentar priorizá-lo e impedir que ele crescesse além do comportado pela equipe [5]. Ainda com relação ao backlog, Green lembrou que um dos princípios primários do desenvolvimento ágil de software é o foco na entrega de pequenos incrementos de valor [15]. Isto pode até parecer simples à primeira impressão, porém dividir todo um conjunto de requisitos de um projeto em pequenas fatias independentes entre si e que agregam valor ao cliente não é algo trivial.

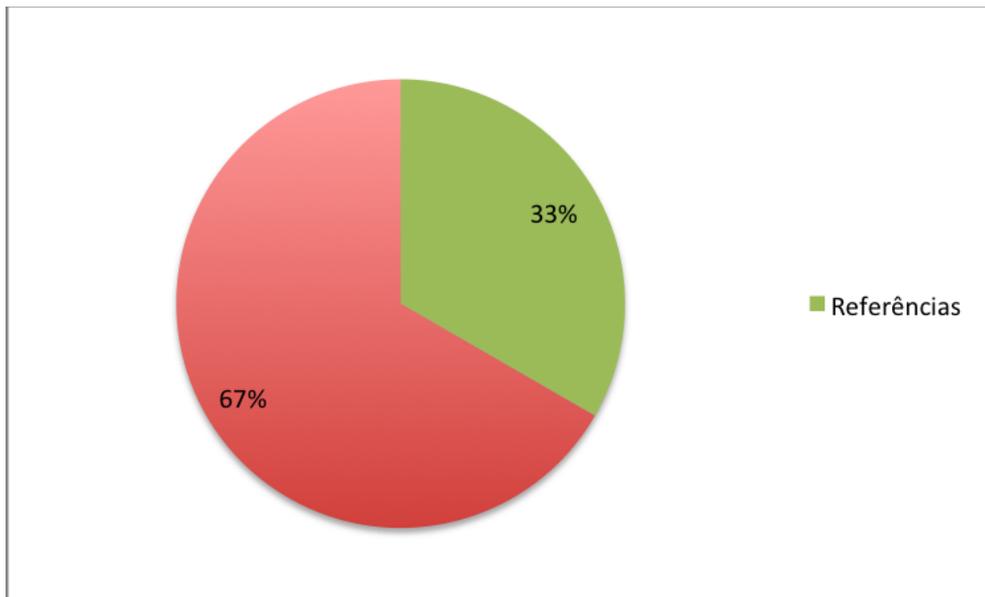


Figura 3.3: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Planejamento e gerenciamento de backlog”

### 3.2.3 Apoio gerencial e dos clientes

Lições aprendidas	Referências
Pressão por parte do alto escalão da empresa afeta negativamente no andamento do processo de adoção ágil	[16], [29], [28], [11], [33], [4], [8], [7]
O apoio do cliente é de suma importância para o sucesso do projeto	[1], [28], [11], [33], [8]
É muito difícil contornar uma situação quando o cliente pressiona o time para que se adote práticas waterfall	[28], [9], [7]
É preciso ter liberdade ao se adotar Ágil	[9], [33], [8]

Tabela 3.4: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Apoio gerencial e dos cliente”

Houve uma unanimidade quanto a este ponto. É preferível que todos os envolvidos em projetos de desenvolvimento de software que utilizam alguma metodologia ágil estejam alinhados com o processo. O apoio da gerência e dos clientes é fundamental para o bom desempenho

da equipe.

Contudo, em muitos casos, apenas o apoio não é o suficiente. É preciso ter liberdade para se adotar Ágil de forma bem sucedida. Muitos relatos evidenciaram problemas com esse nível de alinhamento com os princípios ágeis de liberdade e auto-organização [9, 33, 8].

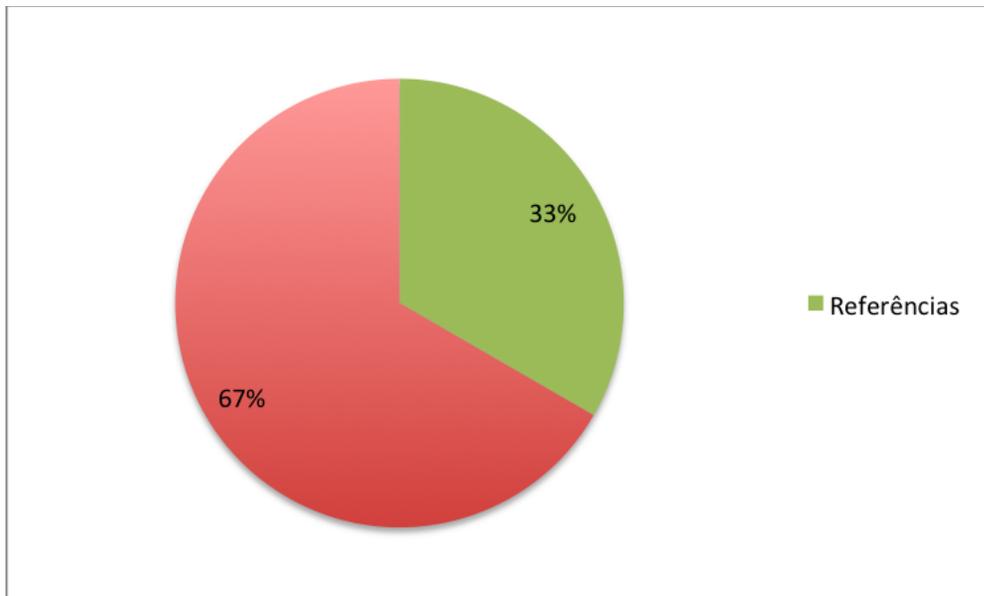


Figura 3.4: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Apoio gerencial e dos clientes”

### 3.2.4 Customização e adaptabilidade

Lições aprendidas	Referências
Ágil é customizável, não existem regras no seu processo de adoção	[16], [9], [18]
Dar suporte para adaptabilidade é um problema não-trivial	[5], [2], [14], [6], [27], [26], [28], [23], [13], [4], [8], [18], [35], [32]
Dificuldades na implantação de mudanças necessárias	[36], [4], [8], [18], [32]

Tabela 3.5: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Customização e adaptabilidade”

Um dos principais pilares do desenvolvimento ágil é encarar mudanças como bem-vindas. Todavia, atingir um nível de maturidade de tal forma que isto ocorra naturalmente é algo para se orgulhar. Muitos trabalhos relataram problemas para dar suporte a essa adaptabilidade. Em muitas situações, times encontraram dificuldades para implantar as mudanças necessárias para obter um melhor resultado final em seus projetos. Um exemplo claro desse fator é o demonstrado por Fitzgerald et al. Segundo seus autores, ambientes regulados e métodos ágeis são frequentemente vistos como fundamentalmente incompatíveis, o que causa uma série de problemas de adaptabilidade [14].

Outro ponto relevante abordado por alguns trabalhos é o quanto Ágil pode ser customizável. Não existe um conjunto pré-definido de regras que devem ser seguidas à risca por aqueles que querem ser ágeis. Ágil é flexível. Segundo Hajjdiab e Taleb, um dos principais benefícios do desenvolvimento ágil é a sua capacidade de ser personalizado baseado na cultura e no ambiente da organização que o está adotando [16].

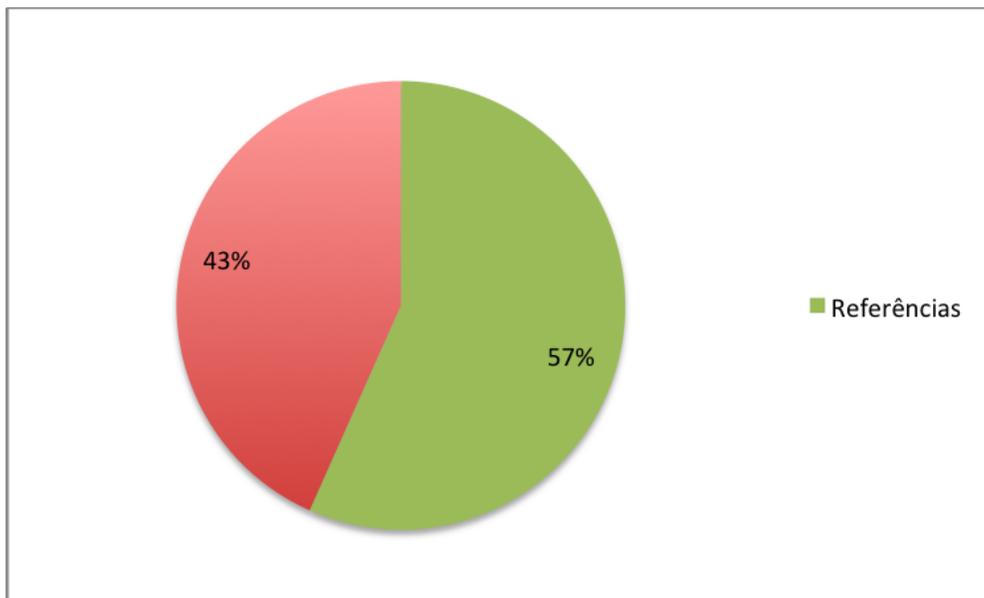


Figura 3.5: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Customização e adaptabilidade”

### 3.2.5 Confiança do time

Lições aprendidas	Referências
Entregar mais e entregar valor ajuda a manter o time confiante	[5], [2], [11]
Utilizar métodos ágeis ajuda a manter elevado o ânimo do time	[2], [28], [23], [35]
A manutenção da confiança das partes envolvidas se mostrou comprometida com o uso de metodologias ágeis	[23], [9], [4]

Tabela 3.6: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Confiança do time”

Antes de analisar esse ponto, é preciso ter em mente que Ágil não é (nem nunca quis ser) a solução dos problemas causados por processos orientados a planejamento. Não existe solução mágica quando o assunto é desenvolvimento de software [9, 27].

Houve uma grande divergência com relação ao impacto causado por Ágil na confiança dos envolvidos. Enquanto vários trabalhos apontaram que o uso de métodos ágeis contribui com a manutenção do moral elevado do time, outros apontaram exatamente o oposto.

De acordo com Asnawi et al., o fato de Ágil proporcionar uma maior frequência de entregas de pedaços de software que agregam valor ao cliente torna o desenvolvimento do projeto mais prazeroso, menos estressante [2]. Em contrapartida, Korhonen relatou que, em certos casos, é desmotivador trabalhar em um cenário onde não há uma visão clara do que está por vir a longo prazo [23].

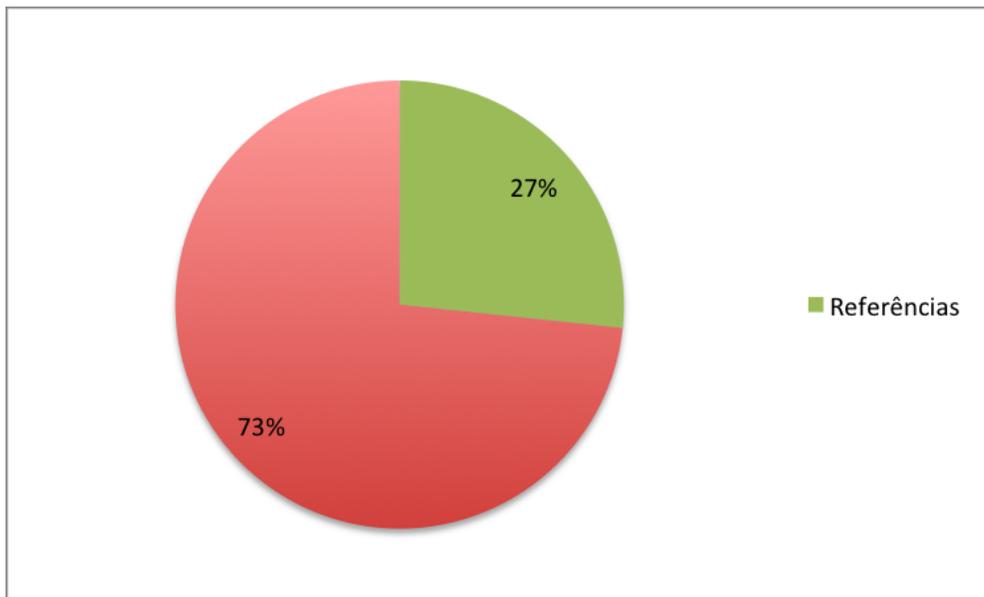


Figura 3.6: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Confiança do time”

### 3.2.6 Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe

Lições aprendidas	Referências
É difícil encontrar pessoas que trabalham bem em equipe	[5]
É muito importante ter o PO próximo ou, se possível, como membro ativo do time, envolvido em todas as etapas do processo	[5], [2], [26], [27], [28], [9], [11], [33], [13], [8]
Falta de ownership no projeto	[5], [23], [30]
O envolvimento dos desenvolvedores dentro do processo é extremamente importante	[2], [15], [14], [26], [27], [28], [33], [4], [8], [35]
Para projetos ágeis serem bem sucedidos, é preciso disciplina	[11]

Tabela 3.7: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe”

Para que a construção e entrega de um software sejam bem sucedidas, é preciso esforço de diversos profissionais: desenvolvedores, analistas de qualidade, analistas de negócio, product owners, etc. Ficou bem claro que, para as empresas de desenvolvimento de software analisadas, todos os stakeholders precisam estar fortemente envolvidos em todas as etapas do processo de construção do produto. Contudo, um desafio visualizado através dos artigos e relatos foi o de manter o PO engajado. Um exemplo citado por Block é a dificuldade em manter o cliente próximo para que ele defina novas funcionalidades e priorize o backlog [5]. Situações como esta podem prejudicar consideravelmente o resultado final do projeto, causando frustração para ambos os lados.

Outro ponto pouco citado, porém relevante, é a questão da disciplina em projetos ágeis. Dado que, na teoria, deveríamos ter um ambiente menos controlado e com times auto-organizáveis. Disciplina é uma característica que precisa surgir naturalmente, visto que não existe um plano detalhado a ser seguido. Dalcin e Parzinello afirmaram que não se deve culpar o SCRUM (umas das metodologias ágeis mais populares) por sua falta de disciplina [11].

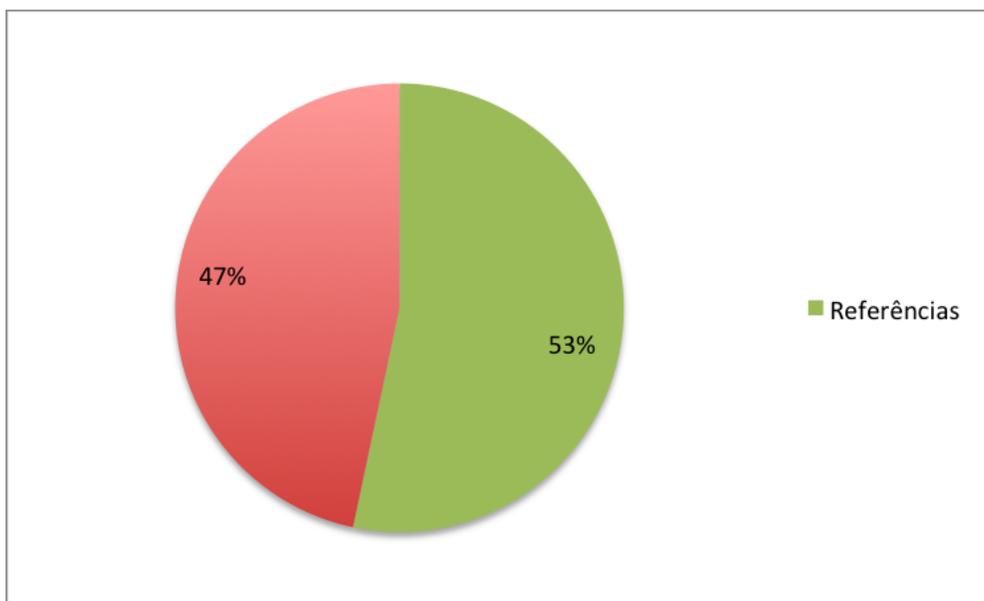


Figura 3.7: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe”

### 3.2.7 Aspectos técnicos e tecnológicos

Lições aprendidas	Referências
Utilizar Ágil em um projeto com código legado se mostrou desafiador	[5]
Integração contínua, automação de build e testes automatizados promovem ganhos muito vantajosos	[5], [27], [22], [29], [26], [20]
É necessário o suporte de boas ferramentas	[14], [27], [1]
A atividade de design arquitetural se mostrou desafiadora	[6], [31], [9]
Ágil promove uma melhor manutenibilidade do código	[6]
Infra-estruturas virtualizadas proporcionam a flexibilidade necessária para muitos projetos ágeis	[31]
Ágil promove uma pior manutenibilidade do código	[23], [30]
Em certos casos há resistência por parte do cliente para utilizar o produto construído	[33]

Tabela 3.8: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Aspectos técnicos e tecnológicos”

Aspectos técnicos são muito peculiares, variam de projeto para projeto. Por conta disso, várias lições aprendidas referentes a esses aspectos foram coletadas. Todavia, um padrão observado é que muitas fontes fizeram alusão a uma prática relativamente comum em projetos ágeis: a implantação de um servidor de integração contínua. Pode-se usufruir de muitos benefícios a partir dessa prática, como, por exemplo, a automação de testes e deploy automático de código. Para Block, essas mudanças técnicas tiveram um papel fundamental no nível de sucesso que puderam conquistar com práticas ágeis [5].

Não planejar todos os detalhes de um projeto antes do seu início causa uma série de impactos no seu fluxo de atividades. Uma área bastante afetada por essa característica de Ágil é o design arquitetural. Diversos relatos afirmaram ter enfrentado muitos problemas com isso. Segundo Bustard et al., algumas empresas consideraram Ágil um retrocesso nesse aspecto [6].

A manutenibilidade de código foi o ponto polêmico dessa categoria. Korhonen relatou passar

por dificuldades em gerenciar muitas pessoas modificando o mesmo código simultaneamente [23], enquanto Bustard et al. mostraram que, em diversas empresas, a melhoria na qualidade e manutenibilidade do código foi um dos principais ganhos com o uso de metodologias ágeis [6].

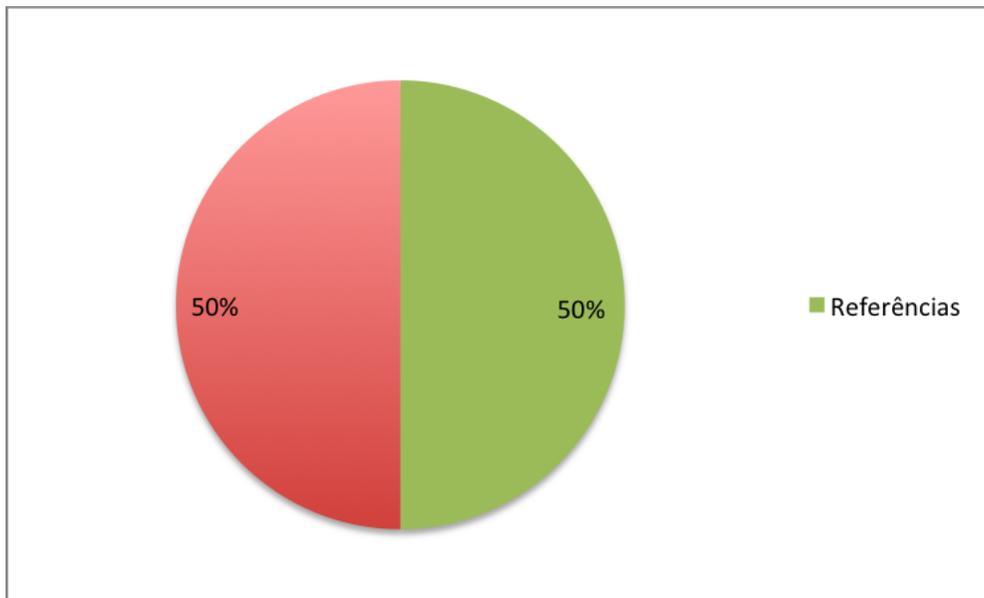


Figura 3.8: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Aspectos técnicos e tecnológicos”

### 3.2.8 Compartilhamento de conhecimento

Lições aprendidas	Referências
Compartilhar conhecimento e experiências é crucial para o sucesso de projetos ágeis	[2], [29], [26], [31], [20], [12], [36], [30], [4], [8]
O ambiente com uma cultura ágil favorece o compartilhamento de conhecimento	[25]

Tabela 3.9: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Compartilhamento de conhecimento”

Segundo o Manifesto Ágil [17], indivíduos e interações entre eles devem ser mais valorizados que processos e ferramentas. Outro ponto citado pelo Manifesto é que o método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e por um time de desenvolvimento é através de uma conversa cara a cara. Lagerberg et al. perceberam que Ágil de fato proporciona um ambiente que favorece essa troca de informações, tanto entre projetos como entre pessoas de um mesmo projeto [25]. Muitos trabalhos evidenciaram a importância do compartilhamento de conhecimento para o sucesso de projetos ágeis. Nenhum se opôs a isso.

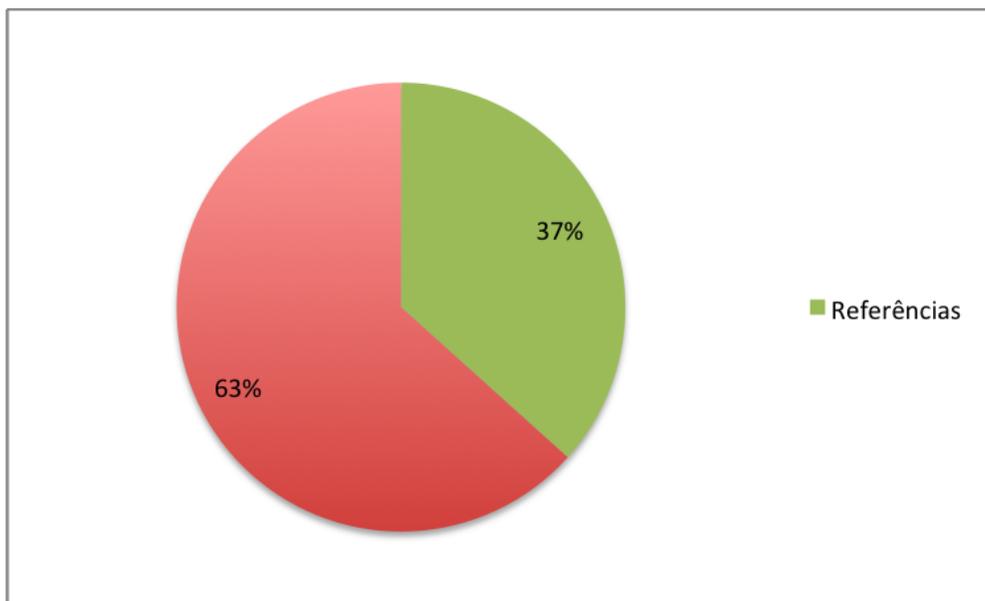


Figura 3.9: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Compartilhamento de conhecimento”

### 3.2.9 Velocidade de entrega e produtividade

Lições aprendidas	Referências
Há um aumento na velocidade/frequência de entrega com Ágil	[15], [14], [27], [29], [22], [20], [28], [33], [30], [8], [18], [35]
Defeitos são corrigidos mais rapidamente	[27], [22]
A velocidade do time é variável	[9]

Tabela 3.10: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Velocidade de entrega e produtividade”

A maneira como projetos ágeis são estruturados (iterativos e incrementais) proporciona uma maior quantidade de entregas ao longo do tempo. Esse foi um ponto abordado em diversos trabalhos. No caso de Fitzgerald et al., as releases frequentes e a ativa sincronização com seus clientes fizeram com que solicitações pudessem ser resolvidas num tempo, em média, menor que cinco semanas, fator que contribuiu para uma maior satisfação do cliente [14]. Segundo a pesquisa feita por Claudia et al., o aumento da produtividade e o ganho na capacidade de gerenciamento de mudança de prioridades foram os benefícios mais facilmente percebidos ao se adotar Ágil [28].

Um fator bastante relevante foi apontado por Murphy et al. e Korhonen [27, 22]. Segundo estes artigos, utilizar Ágil não diminui a quantidade de defeitos encontrados no decorrer do projeto. Contudo, o tempo necessário para a correção dos mesmos diminui drasticamente. Comparando o tempo necessário para a resolução de defeitos em projetos ágeis com projetos não-ágeis, cerca de 80% dos defeitos encontrados demoraram mais a serem resolvidos em projetos não-ágeis [22].

Outra lição aprendida observada pela pesquisa foi com relação à variação de velocidade de times ágeis. É natural que, após um certo tempo, times ágeis andem a passos constantes, contudo, de acordo com Piegas e Peres, ocorrer uma variação de velocidade é comum, pois não necessariamente todas as sprints possuem a mesma tonalidade [9].

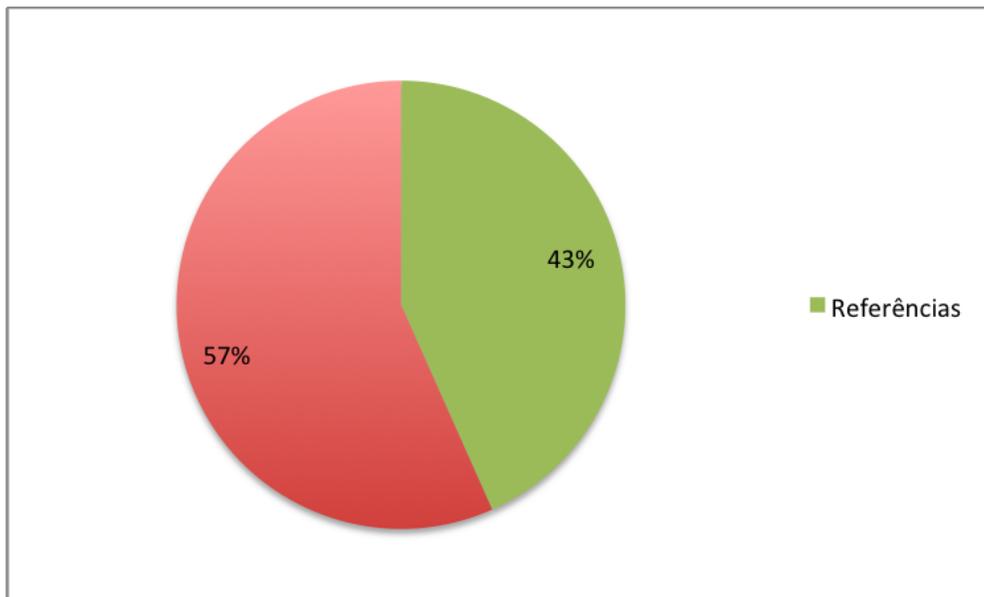


Figura 3.10: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Velocidade de entrega e produtividade”

### 3.2.10 Qualidade do produto final

Lições aprendidas	Referências
A melhoria na qualidade e valor agregado do produto é notória ao se desenvolver utilizando Ágil	[15], [14], [6], [26], [20], [28], [11], [8], [35]
Testar a aplicação durante o seu desenvolvimento reduz riscos	[22], [26], [20], [11], [35]

Tabela 3.11: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Qualidade do produto final”

O ganho de qualidade com o uso de metodologias ágeis foi outra lição aprendida bastante mencionada. Algumas práticas adotadas por Green foram fundamentais para a obtenção desse ganho: divisão do trabalho em pequenas fatias que agregam valor ao cliente, definição de critérios de aceitação para cada uma dessas pequenas fatias e criação de times multifuncionais com experiência em testes e engenharia de software. Esse ganho de qualidade não é apenas percebido pelo time, mas também pelo cliente [15].

O motivo desse ganho de qualidade, para muitos trabalhos, é decorrente da maneira de se testar aplicações em projetos ágeis. Automatizar o processo de testes, além de trazer muita segurança para o processo de desenvolvimento do software, propicia um curto ciclo de feedback.

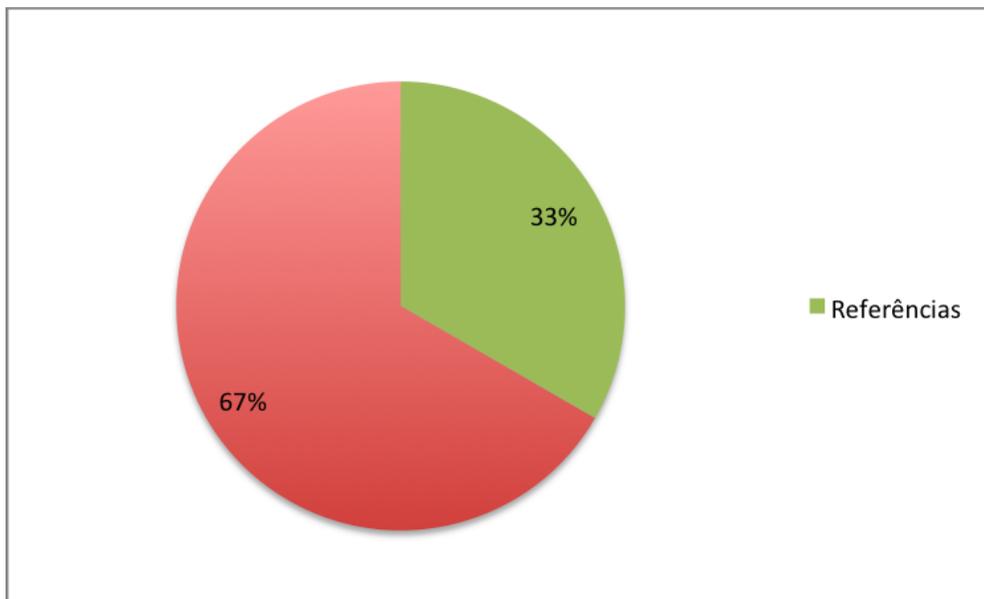


Figura 3.11: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Qualidade do produto final”

### 3.2.11 Tamanho da organização

Lições aprendidas	Referências
Pequenas empresas conseguem obter benefícios mais facilmente ao adotar Ágil	[6]
Escalar Ágil para empresas ou projetos maiores é complicado, porém não é impossível	[27], [28], [22], [8]
É possível implementar Ágil parcialmente	[25]

Tabela 3.12: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Tamanho da organização”

O Manifesto Ágil não faz menção a restrições com relação ao tamanho da empresa que deve ou não adotar Ágil. Contudo, alguns trabalhos relataram ter passado por muitas dificuldades devido ao porte da organização. Para Bustard et al., empresas menores e mais horizontais conseguem obter benefícios muito mais facilmente [6]. Vários trabalhadores consultados por Murphy et al. apontaram que escalabilidade pode ser um problema ao se tentar praticar Ágil [27].

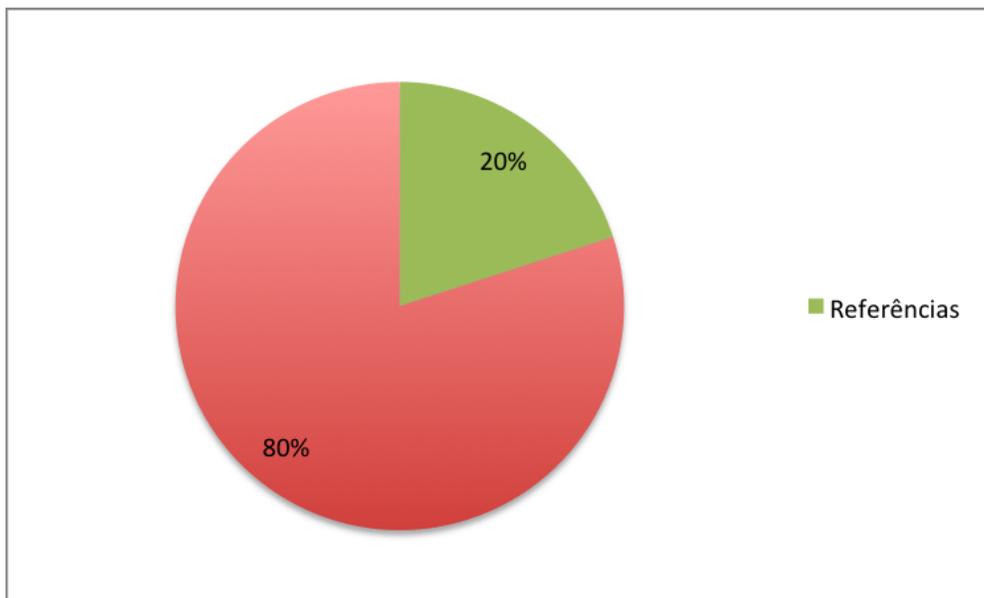


Figura 3.12: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Tamanho da organização”

### 3.2.12 Quebra de paradigma

Lições aprendidas	Referências
É difícil lidar com a quebra de paradigma para a implementação de Ágil	[16], [5], [22], [26], [1], [33], [4], [8]
A maneira de gerenciar/implementar os testes de softwares construídos em projetos ágeis é desafiadora	[22]
Colocar princípios acima de práticas	[8], [11], [18], [35], [32]

Tabela 3.13: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Quebra de paradigma”

Muitas empresas tentam adotar Ágil com a finalidade de apenas usufruir de seus benefícios, contudo, não param para refletir que são fundamentalmente incompatíveis com muitos dos princípios ágeis [26, 4]. Fazer com que a alta gerência compreenda que é necessário modificar a essência da organização ao invés de simplesmente adotar um conjunto de práticas é algo bastante desafiador. Muitos dos trabalhos analisados mostraram ter apresentado problemas com isso. É preciso colocar os princípios acima das práticas [8].

Uma das maiores quebras de paradigma está relacionada ao processo de testes ágeis [22]. Passar a testar a aplicação durante o seu processo de desenvolvimento requer muita disciplina e capacidade técnica de implementação.

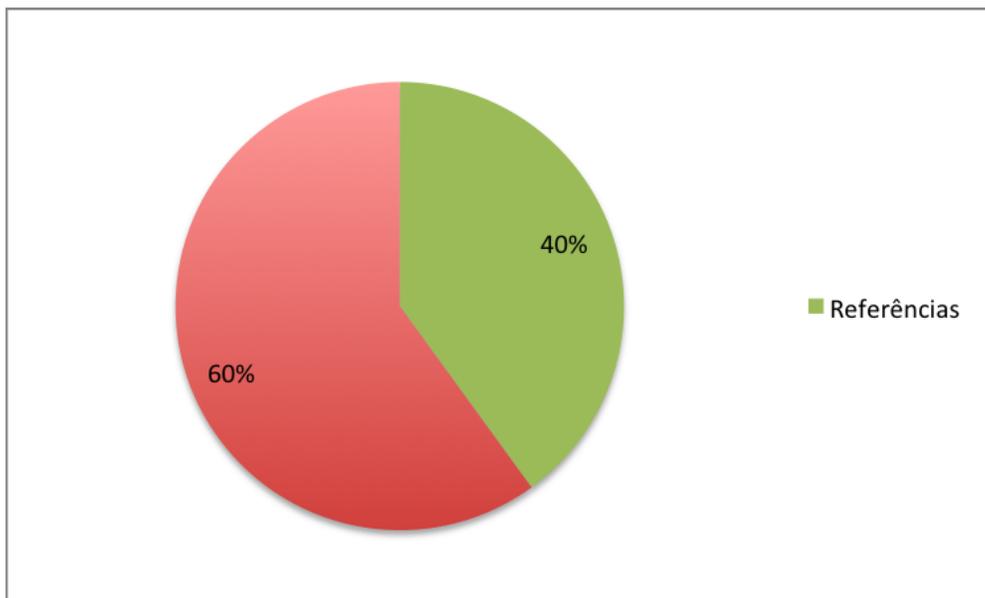


Figura 3.13: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Quebra de paradigma”

### 3.2.13 Comunicação remota

Lições aprendidas	Referências
Coordernar atividades com times distribuídos é algo bastante desafiador	[15], [27], [22], [31], [13], [36], [4], [8]
Sincronizar boards virtual e real não é uma tarefa fácil	[36]
Dificuldade ao trabalhar com equipes externas de testes	[4]

Tabela 3.14: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Comunicação remota”

Dividir para conquistar é uma estratégia bastante antiga e que, muitas vezes, também se aplica à Ágil. Entretanto, muitas empresas se mostraram incapazes de gerenciar suas atividades diárias ao utilizar desenvolvimento distribuído de software. Atividades corriqueiras como trabalhar com equipes externas de testes [4] e sincronização de boards [36] se mostraram problemáticas.

Isso não ocorreu apenas com empresas pequenas e inexperientes. Grandes companhias também passaram por problemas dessa natureza. Uma pesquisa executada na Adobe relatou que, ao adotar uma abordagem distribuída em um de seus projetos, atividades corriqueiras como Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review e Sprint Retrospective se mostraram desafiadoras [15].

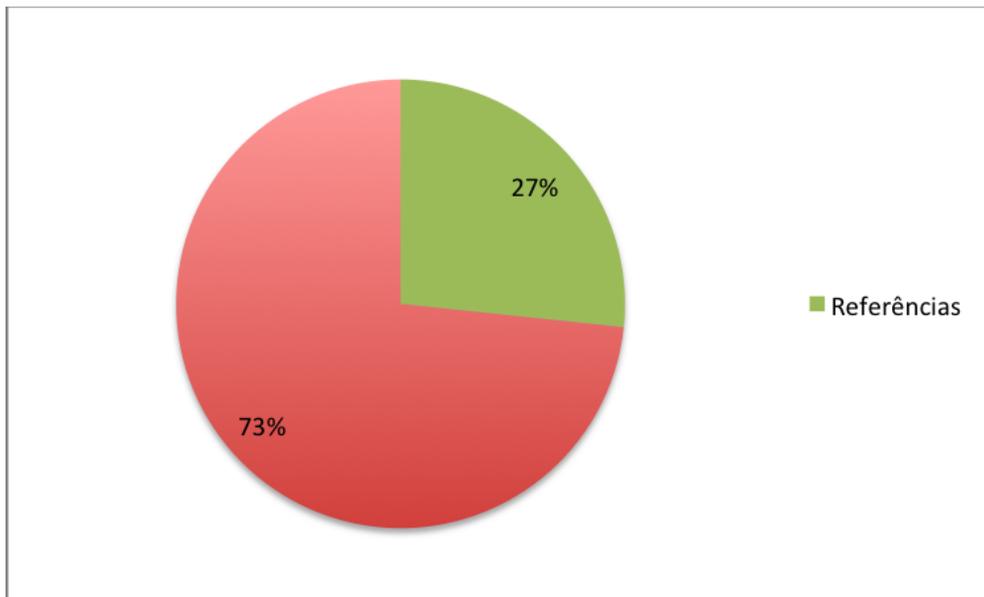


Figura 3.14: Percentual de trabalhos que referenciam lições aprendidas da categoria “Comunicação remota”

### 3.2.14 Cultura organizacional

Lições aprendidas	Referências
Métodos ágeis e ambientes altamente controlados são culturalmente incompatíveis	[14]
Empresas que discordam de princípios ágeis tendem a falhar caso tentem implantar tais métodos	[6], [27], [28], [23], [32], [8]
Tentar influenciar/remodelar a cultura da organização é uma tarefa desafiadora	[20], [13], [4], [32], [7], [8]

Tabela 3.15: Lições aprendidas agrupadas na categoria “Cultura organizacional”

As lições aprendidas dessa categoria estão intimamente correlacionadas com as encontradas na categoria “Quebra de paradigma”, porém com um foco mais voltado para a cultura da organização que está tentando adotar Ágil. Aqui ocorreu uma unanimidade. De acordo com as experiências das empresas cujo material foi analisado, tentar influenciar ou remodelar a

cultura da organização não é um processo trivial. Nessa situação, o risco de falha do projeto é bastante elevado.

É preciso abraçar a cultura Ágil e realmente acreditar em seus princípios.

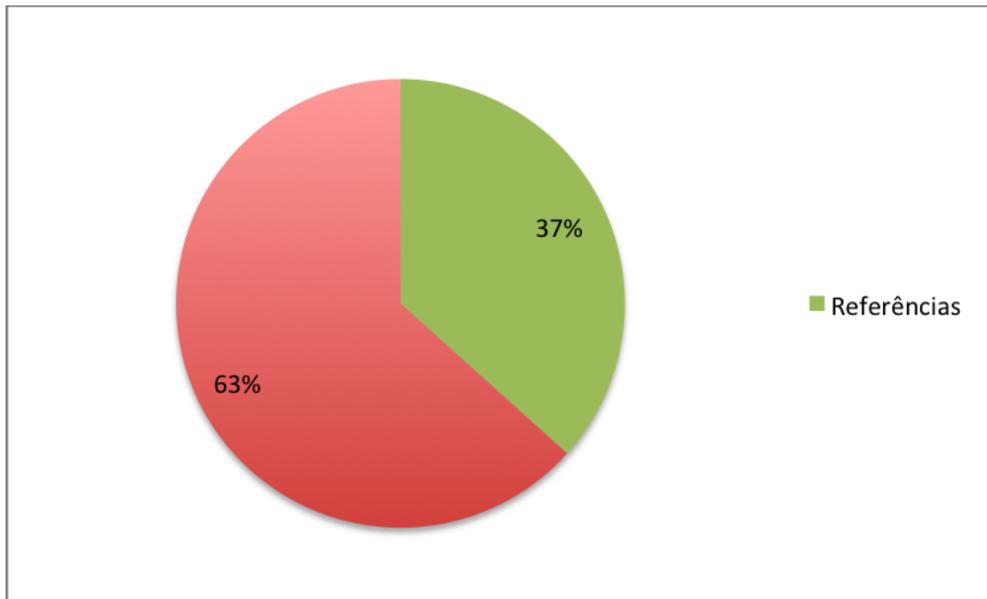


Figura 3.15: Percentual de trabalhos que referenciaram lições aprendidas da categoria “Cultura organizacional”

# Capítulo 4

## Validação das Categorias de Lições Aprendidas

Para se assegurar de sua relevância, as categorias de lições aprendidas mapeadas no capítulo anterior foram validadas por profissionais com experiência em adoção ágil atuantes no mercado de TI brasileiro.

### 4.1 Método de validação

Conforme descrito em seções anteriores, após uma revisão de literatura baseada no método de revisão sistemática de artigos publicados em revistas e conferências científicas, complementada por uma pesquisa exploratória de relatos de experiência nas principais conferências nacionais e internacionais sobre o assunto, um conjunto de lições aprendidas foi coletado. Essas lições foram agrupadas considerando suas similaridades em 14 categorias.

#### 4.1.1 Definição do objetivo

O primeiro passo foi definir a questão a ser validada pelo questionário: “*As categorias das lições coletadas são relevantes para a comunidade?*”.

### 4.1.2 Elaboração do questionário

Com o intuito de validar a relevância dessas categorias de lições aprendidas propostas por essa pesquisa, um questionário foi elaborado para coletar a opinião de profissionais que vivenciaram a adoção organizacional da abordagem ágil. A metodologia de survey proposta por Babbie em 1990 foi levada em consideração na elaboração do questionário [3]. São 15 questões de múltipla escolha cujo foco é a criticidade de cada categoria para que a adoção de Ágil em empresas de desenvolvimento de software ocorra com sucesso.

### 4.1.3 Definição da população pesquisada

Para ter um melhor controle com relação à competência e ao nível de experiência dos profissionais consultados, o questionário não foi disponibilizado publicamente. Foram considerados especialistas com reconhecimento nacional através de artigos publicados / palestras em conferências ou profissionais experientes que passaram pela adoção de metodologias ágeis em suas empresas.

Os profissionais consultados têm, em média, 14 anos de experiência com desenvolvimento de software e cerca de 8 anos com Ágil. A Tabela 4.1 apresenta um breve resumo do perfil profissional daqueles que se identificaram (isto não foi obrigatoriamente solicitado no formulário). De acordo com a tabela, pode-se observar que os perfis dos respondentes atenderam aos critérios estabelecidos.

<b>Nome</b>	<b>Resumo</b>
Luca Bastos	Engenheiro, empreendedor por 17 anos e desenvolvedor desde os tempos dos cartões perfurados. Organizador e palestrante no Agile Brazil 2012 e 2013. Keynoter no TWBRAway Day 2012. Palestras: CaipiraAgile 2012, TDC 2012, Qcon 2011, AgileBrazil 2011, TDC 2011, RubyConf 2010, Qcon 2010, TDC 2010 e outros. Atualmente trabalha na ThoughtWorks

Celso Martins	<p>Atuando no mercado de TI desde 1994, teve os primeiros contatos com o desenvolvimento ainda em 1985, com 7 anos de idade. Tendo passado por grandes empresas, como Embratel, Accenture, Oi, XP Investimentos, hoje atua como consultor da Crafters Software Studio, ajudando a GVT no processo de transição para gestão ágil. Também tem se dedicado, de forma teórica e prática, ao assunto mudança organizacional nos últimos 2 anos. Especialista em Lean, Kanban, Scrum, Management 3.0, Sistemas Complexos, ToC, dispondo de uma caixa de ferramentas interessante para ajudar as empresas a realizar a mudança para a gestão moderna de uma forma suave e com o menor impacto possível. Nas horas vagas, é organizador de eventos voltados à Ágil, como o Agile Trends</p>
Felipe Furtado	<p>Possui mestrado em Ciências da Computação pelo Centro de Informática da UFPE na área de métricas e produtividade. Atualmente é doutorando no CIn em metodologias ágeis e modelos de maturidade, gerente de projetos do C.E.S.A.R, coordenador da pós-graduação em gestão ágil de projetos do C.E.S.A.R.edu e docente do mestrado profissional em engenharia de software. Com 16 anos na área de desenvolvimento de software, foi coordenador da garantia da qualidade de software e do SEPG (Software Engineering Process Group) onde adquiriu experiência na área de engenharia de software com ênfase em qualidade de software e gestão de projetos</p>
Célio Santana	<p>Doutor em Engenharia de Software pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor na UFPE e consultor em melhoria de processos</p>
João Paulo Novais	<p>Engenheiro de Software com mais de 10 anos de experiência. Analista de Negócio no SERPRO, Agile Coach e organizador de eventos da Comunidade Ágil como Agile Brazil e Agile Trends</p>

Paulo Caroli	Agilista e protagonista da ThoughtWorks Brasil, Paulo Caroli possui mais de quinze anos de experiência em desenvolvimento de software, com passagem em várias corporações no Brasil, Índia e EUA. Em 2000, conheceu o Extreme Programming e, desde então, tem focado sua experiência em processos e práticas de Gestão e Desenvolvimento Ágil. Ingressou na ThoughtWorks em 2006 e ocupou os cargos de Agile Coach, Trainer, e Gerente de Projetos. Possui os títulos de Bacharel em Ciência da Computação e M.S. em Engenharia de Software, ambos da PUC-Rio
Marcos Garrido	Quase duas décadas de experiência em projetos de tecnologia e atuando como Product Owner em projetos ágeis desde 2008. Além disso, é professor da disciplina de Métodos Ágeis do MBA em Gestão de Projetos da PUC-RIO. Garrido é um membro ativo das comunidades Ágil e Lean, com forte interesse pelos desafios que envolvem a gestão de produtos. Participou como palestrante em um grande número de eventos nacionais e internacionais, com destaque para os Scrum Gatherings de São Paulo, Munich e Orlando, além do Agile Brazil, Ágiles e Agile Rio. Nos últimos anos, tem se envolvido profundamente com o movimento Lean Startup. Garrido é Mestre em Administração com ênfase em Marketing pela PUC-RIO e possui as certificações CSPO, CSM, CSD e CSP pela Scrum Alliance, além de ser Facilitador certificado de Management 3.0
Dairton Bassi	Possui mestrado em Engenharia de Software e bacharelado em Ciência da Computação pelo IME-USP. Co-fundador da Agile Alliance Brazil, Co-criador do Agile Brazil e Coordenador Geral do Agile Brazil 2012. Envolvido com agilidade há 10 anos, foi CTO da Dafiti e, como consultor, implantou metodologias ágeis em inúmeras empresas

Renato Willi	Tem trabalhado com desenvolvimento de software a cerca de 12 anos, sendo os últimos 9 coordenando times através de metodologias ágeis. Atualmente é associado da SEA Tecnologia, uma empresa com mais de 10 anos de estrada. Renato também trabalha como organizador e/ou palestrante em vários eventos nacionais sobre metodologias ágeis (Agile Brazil, Maré de Agilidade, QCon, TDC, etc.), além de escrever artigos para blogs e revistas do ramo e colaborar com projetos voluntários de tradução de livros técnicos
--------------	---

Tabela 4.1: Resumo sobre alguns profissionais da área de TI que responderam o formulário e se identificaram

#### 4.1.4 Aplicação do questionário

Foi utilizada a plataforma Google Docs para disponibilização online do questionário. Dado que ele não estava publicamente disponível, foi necessário enviar seu link por email para aqueles especialistas considerados dentro do perfil previamente estabelecido. Foram recebidas 20 respostas dentro do prazo estipulado.

### 4.1.5 Análise dos resultados

Qual nível de prioridade você daria para a experiência, treinamento e aprendizado dos envolvidos?

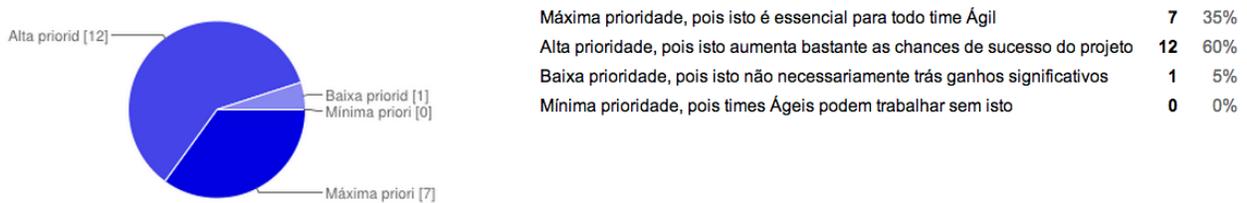


Figura 4.1: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Experiência, treinamento e aprendizado”

Qual nível de prioridade você daria para o planejamento e gerenciamento do backlog do projeto?

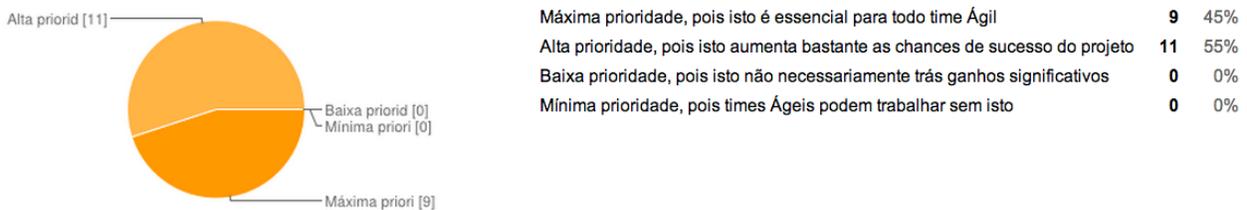


Figura 4.2: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Planejamento e gerenciamento de backlog”

Qual nível de prioridade você daria para o apoio gerencial e dos clientes?

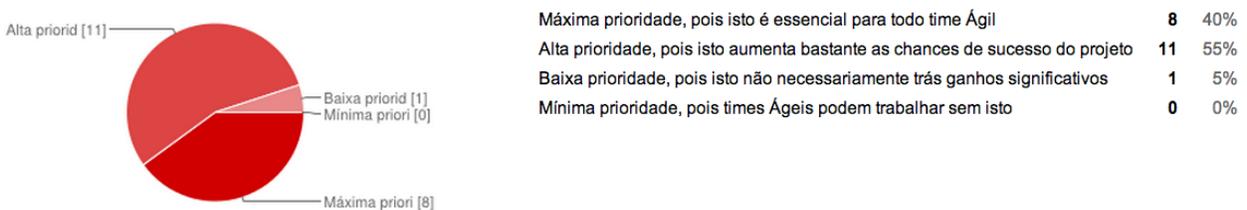


Figura 4.3: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Apoio gerencial e dos clientes”

Qual nível de prioridade você daria para a capacidade de customização e adaptabilidade do projeto?

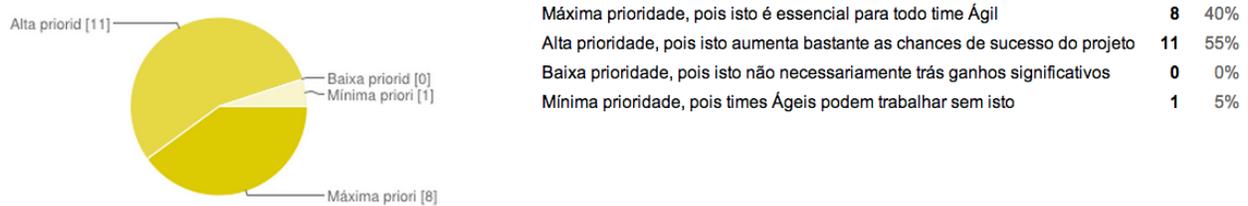


Figura 4.4: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Customização e adaptabilidade”

Qual nível de prioridade você daria para o nível de confiança do time?

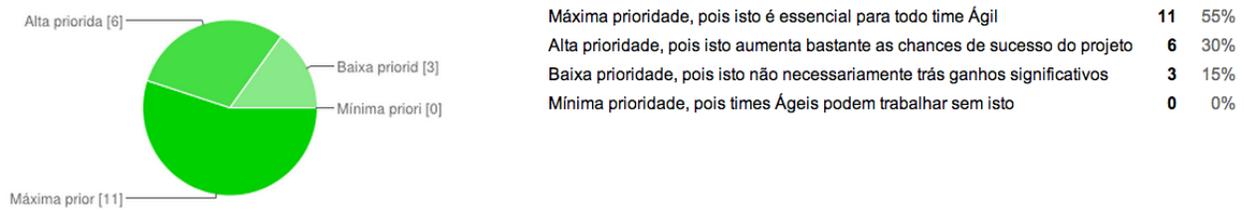


Figura 4.5: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Confiança do time”

Qual nível de prioridade você daria para o nível de engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe dos integrantes do projeto?

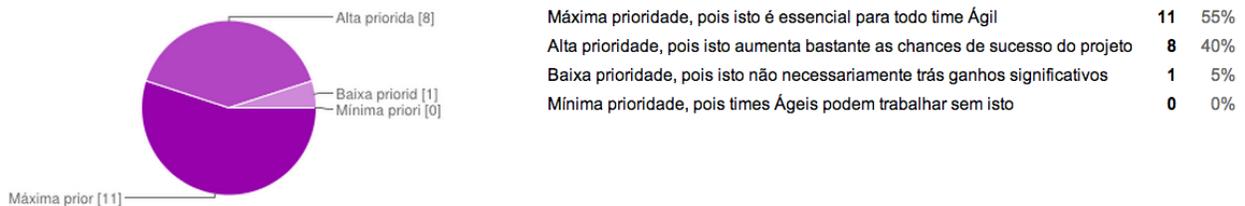


Figura 4.6: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe”

Qual nível de prioridade você daria para os aspectos técnicos e tecnológicos utilizados?

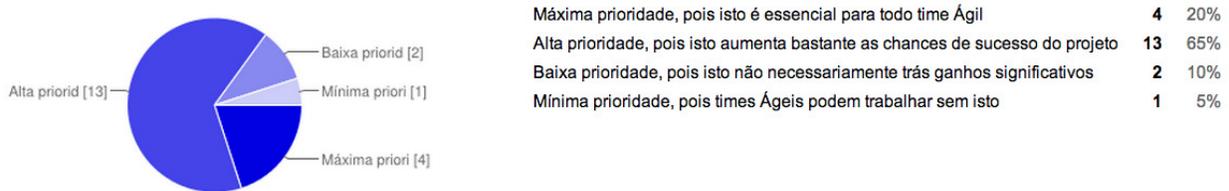


Figura 4.7: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Aspectos técnicos e tecnológicos”

Qual nível de prioridade você daria para o hábito do compartilhamento de conhecimento dentro e fora do projeto?

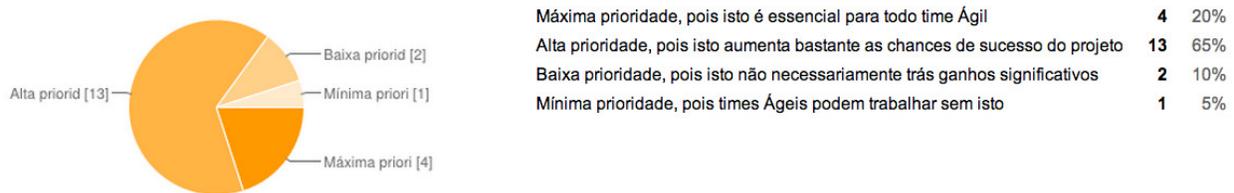


Figura 4.8: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Compartilhamento de conhecimento”

Qual nível de prioridade você daria para a velocidade de entrega e a produtividade da equipe?

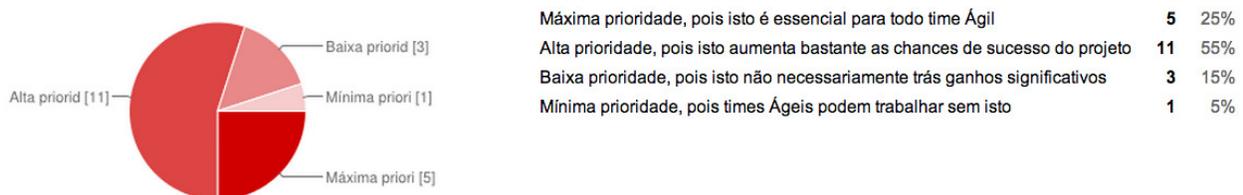
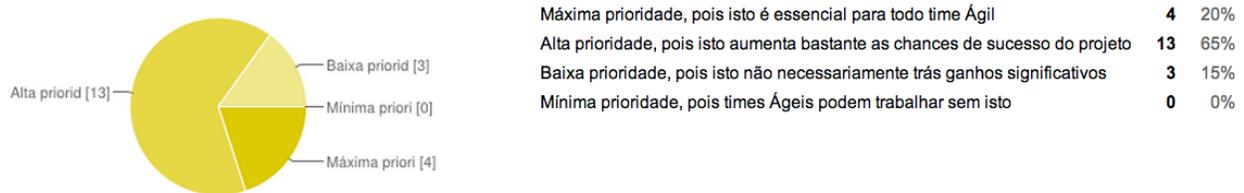


Figura 4.9: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Velocidade de entrega e produtividade”

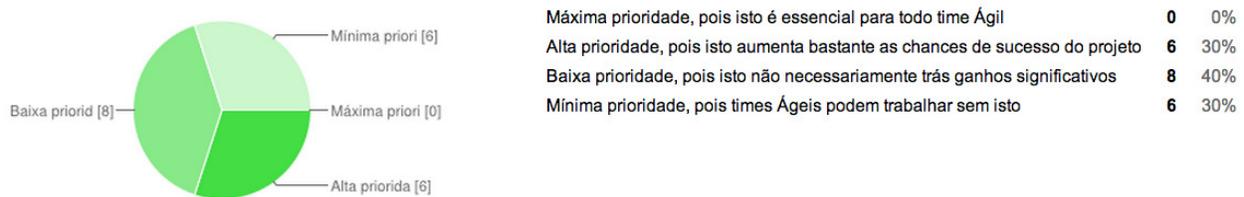
Qual nível de prioridade você daria para a busca pela melhoria na qualidade do produto final?



Máxima prioridade, pois isto é essencial para todo time Ágil	4	20%
Alta prioridade, pois isto aumenta bastante as chances de sucesso do projeto	13	65%
Baixa prioridade, pois isto não necessariamente trás ganhos significativos	3	15%
Mínima prioridade, pois times Ágeis podem trabalhar sem isto	0	0%

Figura 4.10: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Qualidade do produto final”

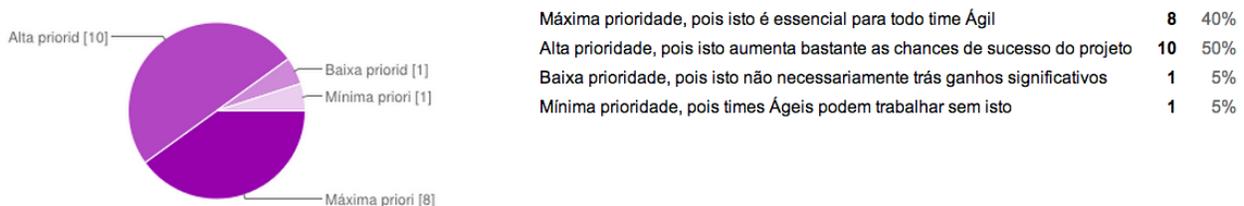
Qual nível de prioridade você daria para o tamanho da organização que está tentando adotar Ágil?



Máxima prioridade, pois isto é essencial para todo time Ágil	0	0%
Alta prioridade, pois isto aumenta bastante as chances de sucesso do projeto	6	30%
Baixa prioridade, pois isto não necessariamente trás ganhos significativos	8	40%
Mínima prioridade, pois times Ágeis podem trabalhar sem isto	6	30%

Figura 4.11: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Tamanho da organização”

Qual nível de prioridade você daria para os esforços com a quebra de paradigma necessária para a implementação de Ágil?



Máxima prioridade, pois isto é essencial para todo time Ágil	8	40%
Alta prioridade, pois isto aumenta bastante as chances de sucesso do projeto	10	50%
Baixa prioridade, pois isto não necessariamente trás ganhos significativos	1	5%
Mínima prioridade, pois times Ágeis podem trabalhar sem isto	1	5%

Figura 4.12: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Quebra de paradigma”

Qual nível de prioridade você daria para o esforço para se lidar com comunicação remota?

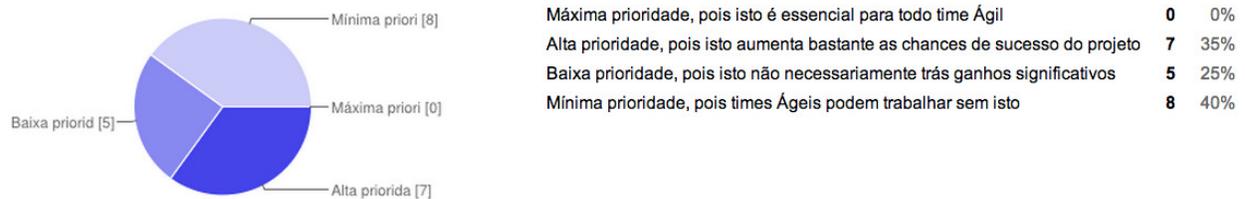


Figura 4.13: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Comunicação remota”

Qual nível de prioridade você daria para o alinhamento da cultura da organização com os Princípios Ágeis?

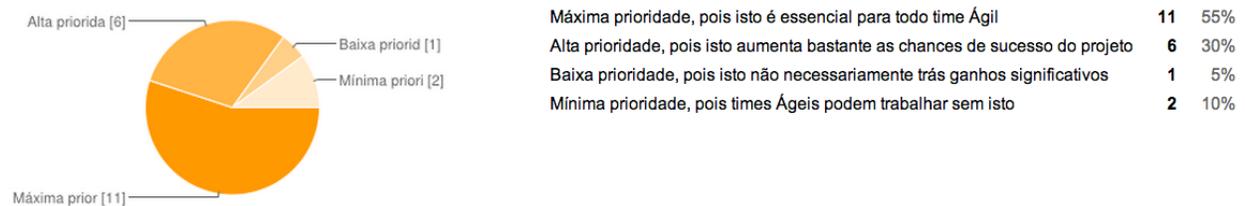


Figura 4.14: Contabilização das respostas referentes à criticidade da categoria de LAs “Cultura organizacional”

Se você tivesse que selecionar apenas 5 das categorias relacionadas anteriormente, quais você ressaltaria como as mais críticas para serem consideradas por uma organização na adoção da abordagem ágil?



Figura 4.15: Contabilização das respostas referentes às categorias de LAs consideradas mais importantes

Através do questionário utilizado foi possível perceber que há uma grande relevância nas categorias de lições aprendidas propostas por essa pesquisa. Segundo seu resultado, 12 das 14 categorias foram consideradas de máxima ou alta prioridade por, no mínimo, 80% dos profissionais consultados. As categorias consideradas menos críticas foram: “Tamanho da organização” e “Comunicação remota”.

Outro resultado apontado pelo questionário foi o comparativo, no quesito criticidade, entre categorias de LAs. As mais citadas pelos profissionais da área de TI foram: “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe”, “Cultura organizacional” e “Experiência, treinamento e aprendizado”. Comprovou-se também que “Tamanho da organização” e “Comunicação remota”, segundo aqueles que responderam o questionário, não devem ser priorizadas, pois foram as categorias menos referenciadas na última questão.

# Capítulo 5

## Considerações Finais

Nesse capítulo consta a conclusão da pesquisa, bem como possíveis trabalhos futuros.

### 5.1 Conclusão da pesquisa

A cada dia, mais organizações de desenvolvimento de software estão modificando seus processos internos e adotando metodologias ágeis. Esta mudança ocorre devido a uma contínua busca por melhorias na produtividade e qualidade dos softwares construídos. Entretanto, modificar processos não é uma tarefa fácil, exige esforço e dedicação das diversas partes envolvidas, pois geralmente é preciso enfrentar muita resistência durante a transição.

Apoio gerencial e dos clientes, problemas com novas tecnologias, comprometimento e disciplina, incompatibilidades entre princípios (Ágil x Organização) e falta de experiência foram alguns dos desafios mais encontrados nos relatos pesquisados. A maioria dessas dificuldades pode ser resolvida através do compartilhamento de conhecimento. Como é possível evitar cometer erros aprendendo através de relatos de experiências compartilhados por outras organizações, a proposta dessa pesquisa foi criar uma fonte com informações úteis relacionadas a processos de adoção ágil em empresas de desenvolvimento de software.

As lições aprendidas encontradas foram agrupadas em 14 categorias validadas, através de um questionário, por especialistas atuantes no mercado de TI brasileiro. Das 14 categorias, 12

foram consideradas de máxima ou alta prioridade por, no mínimo, 80% dos profissionais consultados. Dentre as mais importantes, estão: “Engajamento, comprometimento, disciplina e trabalho em equipe”, “Cultura organizacional” e “Experiência, treinamento e aprendizado”.

Um alto percentual dos especialistas consultados considerou de grande relevância a maioria das categorias de lições aprendidas propostas por essa pesquisa. Assim, como o objetivo geral desse trabalho foi gerar um conjunto de lições aprendidas relevante para a adoção de métodos ágeis por organizações de software, os resultados obtidos corroboraram com seu cumprimento.

## 5.2 Trabalhos futuros

A partir desse estudo, uma série de outros trabalhos podem surgir. O mais imediato dentre eles seria um conjunto de artigos a serem publicados e apresentados nas principais conferências ágeis do Brasil em 2014. Num prazo mais longo, realizar a criação de uma plataforma colaborativa open-source de relatos de experiência e lições aprendidas com adoção ágil.

Observar a contribuição das lições aprendidas coletadas por essa pesquisa para a facilitação do processo de adoção ágil por empresas de desenvolvimento de software seria também um possível trabalho futuro.

# Referências Bibliográficas

- [1] Adenike O. Arikpo, Iwara I.; Osofisan. Software tools and processes: A key factor in successful agile adoption. *Computing and Information Systems*, 15:14–26, Feb 2011.
- [2] A.L. Asnawi, A.M. Gravell, and G.B. Wills. Factor analysis: Investigating important aspects for agile adoption in malaysia. In *AGILE India (AGILE INDIA), 2012*, pages 60–63, Feb 2012.
- [3] R. Babbie. *Survey research methods*. Wadsworth Pub. Co., 1990.
- [4] Ana Bastos. Adoção de práticas ágeis no desenvolvimento de software de missão crítica. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/AnaHeloisaBastos/agile-brazil2013-adocaoagilecossistema>. Acessado em: 14/02/2014.
- [5] M. Block. Evolving to agile: A story of agile adoption at a small saas company. In *Agile Conference (AGILE), 2011*, pages 234–239, Aug 2011.
- [6] D. Bustard, G. Wilkie, and D. Greer. The maturation of agile software development principles and practice: Observations on successive industrial studies in 2010 and 2012. In *Engineering of Computer Based Systems (ECBS), 2013 20th IEEE International Conference and Workshops on the*, pages 139–146, April 2013.
- [7] Srinath Chandrasekharan. Agile in it services. Apresentado em: Agile Goa, 2012. Disponível em: [http://pt.slideshare.net/Srinath\\_cs/agile-go-a-final?from\\_search=4](http://pt.slideshare.net/Srinath_cs/agile-go-a-final?from_search=4). Acessado em: 14/02/2014.

- 
- [8] Teresa Maciel e Alessandra Mendes. A incrível história de uma organização pública que acredita em agilidade. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/tmmaciel/a-incrivel-hist>. Acessado em: 14/02/2014.
- [9] André Piegas e Eduardo Peres. Abolições aprendidas. Apresentado em: Agile Brazil, 2012. Disponível em: <http://www.slideshare.net/eduardomeiraperes/abolies-aprendidas>. Acessado em: 14/02/2014.
- [10] Ardita Karaj e Jason Little. Evolving to agile: transforming a public sector organization. Apresentado em: Agile, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/agilecoach/agile-2013-from-stone-age-to-agile>. Acessado em: 14/02/2014.
- [11] Thais Dalcin e Luiz C. Parzinello. Implantando a cultura Ágil em larga escala. Apresentado em: Agile Brazil, 2012. Disponível em: <http://www.slideshare.net/parzianello/implantando-a-cultura-gil-em-larga-escala-o-case-do-grupo-rbs>. Acessado em: 14/02/2014.
- [12] Guilherme Ferreira e Rafael Valério. 4 atitudes para melhorar a agilidade de uma empresa. na prática. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/rafaelvalerio311/4-atitudes-para-melhorar-a-agilidade-de-uma-empresa-na-prtica>. Acessado em: 14/02/2014.
- [13] Zé Rodrigues e Vinícius Silva. Padrões e antipadrões da adoção da agilidade em governo. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/Zeh/padres-a-antipadres-da-adoo-da-agilidade-agile-2013>. Acessado em: 14/02/2014.
- [14] B. Fitzgerald, K.-J. Stol, R. O’Sullivan, and D. O’Brien. Scaling agile methods to regulated environments: An industry case study. In *Software Engineering (ICSE), 2013 35th International Conference on*, pages 863–872, May 2013.
- [15] P. Green. Adobe premiere pro scrum adoption: How an agile approach enabled success in a hyper-competitive landscape. In *Agile Conference (AGILE), 2012*, pages 172–178, Aug 2012.

- 
- [16] H. Hajjdiab and A.S. Taleb. Agile adoption experience: A case study in the u.a.e. In *Software Engineering and Service Science (ICSESS), 2011 IEEE 2nd International Conference on*, pages 31–34, July 2011.
- [17] Jim Highsmith and Martin Fowler. The agile manifesto. *Software Development Magazine*, 9:29–30, 2001.
- [18] Alexis Hui. Lean change: Enabling agile transformation through lean startup, kanban, and kotter. Apresentado em: Agile, 2013. Disponível em: [https://submissions.agilealliance.org/system/attachments/attachments/000/000/056/original/Agile\\_2013\\_-\\_Lean\\_Change\\_for\\_Enabling\\_Agile\\_Transformations.pdf?1385085655](https://submissions.agilealliance.org/system/attachments/attachments/000/000/056/original/Agile_2013_-_Lean_Change_for_Enabling_Agile_Transformations.pdf?1385085655). Acessado em: 14/02/2014.
- [19] Vesa Kettunen, Jussi Kasurinen, Ossi Taipale, and Kari Smolander. A study on agility and testing processes in software organizations. In *Proceedings of the 19th International Symposium on Software Testing and Analysis, ISSTA '10*, pages 231–240, New York, NY, USA, 2010. ACM.
- [20] Eunha Kim and Seokmoon Ryoo. Agile adoption story from nhn. In *Computer Software and Applications Conference (COMPSAC), 2012 IEEE 36th Annual*, pages 476–481, July 2012.
- [21] Barbara Kitchenham. Procedures for performing systematic reviews. Technical report, Department of Computer Science, Keele University, UK, 2004.
- [22] Kirsi Korhonen. Evaluating the effect of agile methods on software defect data and defect reporting practices - a case study. In *Proceedings of the 2010 Seventh International Conference on the Quality of Information and Communications Technology, QUATIC '10*, pages 35–43, Washington, DC, USA, 2010. IEEE Computer Society.
- [23] Kirsi Korhonen. Evaluating the impact of an agile transformation: a longitudinal case study in a distributed context. *Software Quality Journal*, 21(4):599–624, 2013.
- [24] Iva Krasteva and Sylvia Ilieva. Adopting an agile methodology: Why it did not work. In *Proceedings of the 2008 International Workshop on Scrutinizing Agile Practices or Shoot-out at the Agile Corral, APOS '08*, pages 33–36, New York, NY, USA, 2008. ACM.

- [25] L. Lagerberg, T. Skude, P. Emanuelsson, K. Sandahl, and D. Stahl. The impact of agile principles and practices on large-scale software development projects: A multiple-case study of two projects at ericsson. In *Empirical Software Engineering and Measurement, 2013 ACM / IEEE International Symposium on*, pages 348–356, Oct 2013.
- [26] Mary Ann Lapham. Dod agile adoption: Necessary considerations, concerns, and changes. *CrossTalk Magazine*, pages 31–35, Jan 2012.
- [27] B. Murphy, C. Bird, T. Zimmermann, L. Williams, N. Nagappan, and A. Begel. Have agile techniques been the silver bullet for software development at microsoft? In *Empirical Software Engineering and Measurement, 2013 ACM / IEEE International Symposium on*, pages 75–84, Oct 2013.
- [28] Claudia O. Melo, Viviane Santos, Eduardo Katayama, Hugo Corbucci, Rafael Prikladnicki, Alfredo Goldman, and Fabio Kon. The evolution of agile software development in brazil. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 19(4):523–552, 2013.
- [29] K. Power. The agile office: Experience report from cisco’s unified communications business unit. In *Agile Conference (AGILE), 2011*, pages 201–208, Aug 2011.
- [30] Vitor Queiroz. Agile black ops - como infiltrar agile em ambiente hostil. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/VitorQ/agile-black-ops>. Acessado em: 14/02/2014.
- [31] Dr. Vinaya Babu Radha Shankarmani, Dr. S. S. Mantha. Inclusion of e-assist to increase agile adoption. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 2, Nov 2012.
- [32] Michael Sahota. An agile adoption and transformation survival guide. Apresentado em: Agile, 2012. Disponível em: [http://pt.slideshare.net/michael.sahota/agile-2012-an-agile-adoption-and-transformation-survival-guide?from\\_search=10](http://pt.slideshare.net/michael.sahota/agile-2012-an-agile-adoption-and-transformation-survival-guide?from_search=10). Acessado em: 14/02/2014.
- [33] Stéfano Dos Santos. Desafios do desenvolvimento Ágil para o governo. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/stefanohs/desafios-do-desenvolvimento-gil-para-o-governo>. Acessado em: 14/02/2014.

- 
- [34] James Shore and Shane Warden. *The Art of Agile Development*. O'Reilly, first edition, 2007.
- [35] Ahmed Sidky. Value-driven agile adoption. Apresentado em: Agile Mumbai, 2008. Disponível em: [http://pt.slideshare.net/nashjain/value-driven-agile-adoption?from\\_search=4](http://pt.slideshare.net/nashjain/value-driven-agile-adoption?from_search=4). Acessado em: 14/02/2014.
- [36] Rodrigo Vieira. Agilidade das trincheiras do tribunal superior do trabalho. Apresentado em: Agile Brazil, 2013. Disponível em: <http://www.slideshare.net/rcvieira/agilidade-das-trincheiras-do-tribunal-superior-do-trabalho>. Acessado em: 14/02/2014.