



DOMÍNIO PÚBLICO

Equipes de software do governo estão adotando o ágil, e descartando estereótipos burocráticos.

DE STEVE HENDERSHOT
RETRATOS DE NOAH WILMAN



Kimberly Hancher, Deep
Water Point, Annapolis,
Maryland, EUA

s abordagens ágeis não são mais inimigos de estado.

Seguindo a liderança do setor de tecnologia privada, os governos em todo o mundo estão finalmente adotando mudanças ao adotar o ágil como abordagem de entrega preferida. Embora a transição seja restrita principalmente aos projetos de software, a tendência é ajudar as agências governamentais a revolver sua reputação de serem paquidérmicas, incapazes de se adaptar às mudanças.

Os governos nacionais nos Estados Unidos, Reino Unido e Austrália adotaram diretrizes que endossam o ágil para projetos de software. Países que vão do Brasil a Singapura também estão pressionando pela incorporação do ágil em mais de seus projetos de TI governamentais.

No Reino Unido, por exemplo, o Serviço Digital do Governo exige uma abordagem de usuário em primeiro lugar para todos os projetos de TI, em todas as agências governamentais. No ano passado, o órgão limitou a duração de todos os seus projetos a 11 semanas: o escopo pode ser flex; o cronograma, não. A mudança nas práticas parece estar acelerando nos EUA: Os líderes do projeto dizem que 80 por cento dos principais projetos federais de TI são ágeis ou iterativos, apenas 10 por cento a mais que em 2011, de acordo com uma análise da Deloitte, em 2017. (As práticas de gerenciamento de projetos federais estão se tornando mais abrangentes também. O governo dos EUA está implementando a Lei de Melhoria e Responsabilidade de Gerenciamento de Programas, que foi endossada pelo PMI. Em dezembro de 2016, desenvolve padrões e diretrizes de gerenciamento de projetos e programas para o governo dos EUA).

Os motivos da tendência do setor público





“As equipes de projetos do governo não podem escolher um mercado específico. ... Então, temos que nos assegurar de que entendemos como projetar para todos os usuários relevantes”.

— Rebecca Piazza, 18F, Washington, D.C., EUA

em relação às práticas de entrega ágil são evidentes para os agilistas: Os projetos de software que usam ágil relatam maiores taxas de sucesso do que suas contrapartes que adotam a cascata, e o foco do ágil em quebrar grandes iniciativas em pequenos pedaços gerenciáveis pode abordar a tendência para o rastreamento de custos e escopo que prejudicou muitos projetos de TI do governo. (Em 2004, por exemplo, o projeto de software do governo dos EUA durava em média nove anos e custava USD 144 milhões. Hoje em dia, dura oito meses e custa menos de USD 2 milhões).

No entanto, construir aplicativos governamentais apresenta desafios únicos que as empresas de tecnologia e os projetos “skunkworks” corporativos muitas vezes não enfrentam. Isso inclui requisitos regulatórios que consomem muito tempo, o que pode impedir o desejado ritmo rápido do ágil. Por exemplo, Kimberly Hancher, ex-CIO da Comissão de Igualdade de Oportunidades de Emprego (EEOC) dos EUA, menciona uma lei norte americana exigindo que, a qualquer momento, uma agência federal atualize um formulário oficial, o documento estará sujeito a um processo de revisão em três etapas, que incluem 90 dias durante os quais o público pode comentar sobre a mudança.

“É muito demorado e difícil coordenar as compilações do sistema”, disse Kimberly, hoje consultora principal da Deep Water Point, Annapolis, Maryland, EUA. “É algo que poderia ter sentido quando todas as coleções de informações estavam em papel. Mas com um processo ágil, é totalmente oneroso”.

Outro desafio é o escopo. Os projetos governamentais geralmente devem servir a uma ampla base de usuários (o público em geral), de modo que girar para uma solução de nicho não é uma opção.

“Ao contrário do setor privado, as equipes de projetos governamentais não podem escolher um mercado específico nem optar por não atender a alguns segmentos de mercado. Então, temos que nos certificar de que entendemos como projetar para todos os usuários relevantes, e tornar isso o foco da implementação de políticas e regulamentos”, disse Rebecca Piazza, dire-

tora executiva em exercício da 18F, Washington, D.C., EUA. A agência de serviços digitais de propriedade do governo dos EUA foi criada no início implantação do frustrado healthcare.gov do país, e trabalha com agências federais para usar o ágil em seus projetos de TI.

Até certo ponto, a tensão entre ágil e governo é saudável. Ninguém quer que cientistas de armas nucleares adotem a máxima do ágil “falhar rapidamente”, por exemplo. Mas a tendência comum dentro das agências governamentais de acreditar que regulamentos mais específicos e políticas mais prescritivas levem a melhores resultados é um problema, disse Kirk Rieckhoff, sócio, McKinsey & Co., Washington, D.C. Ele é coautor de um relatório de 2017 sobre como as práticas ágeis podem beneficiar o governo. “Isso é completamente antitético para o desenvolvimento ágil”, disse ele. “Em vez de superdefinir o que precisa ser feito, deve-se permitir que a magia aconteça”.

Há sinais reais, no entanto, de que duas das maiores barreiras culturais à adoção do ágil no governo (o enfoque do usuário e a ênfase na rápida geração e teste de software de trabalho) podem ser superados.

USUÁRIOS EM PRIMEIRO LUGAR

Kimberly se converteu ao ágil recentemente quando viu uma oportunidade de se afastar da cascata, na EEOC, em 2015. A agência estava iniciando um projeto para criar um portal on-line através do qual os empregadores acusados de discriminação poderiam trocar documentos e rastrear o status de seus casos. A equipe de 20 pessoas de Kimberly tinha apenas cinco membros com experiência no trabalho com projetos ágeis, então, sua primeira ordem de negócios foi o aprendizado. Toda a equipe fez três dias de treinamento ágil, e duas pessoas (o gerente de projeto e o desenvolvedor

80%

Parcela de grandes projetos de TI federais nos EUA de abordagem ágil ou iterativa em 2017

10%

Parcela do mesmo tipo de projetos descritos como tal em 2011

Fonte: Deloitte Center for Government Insights, 2017



Você precisa ter pessoas que usam o sistema dia sim, dia não, dizendo em linguagem simples o que funciona bem e o que não funciona bem”.

— Kimberly Hancher

Kimberly Hancher, no centro, com membros da equipe

PROCURA-SE AJUDA, E ENCONTRA-SE

As agências governamentais que tentam tornar as abordagens ágeis no novo padrão de entrega estão à procura de talentos em ágil. A boa notícia é que, pelo menos nos Estados Unidos, atrair agilistas para o setor público não é um problema.

“Temos muito mais profissionais qualificados se candidatando do que vagas a serem preenchidas”, disse Rebecca Piazza, diretora executiva da agência de serviços digitais dos Estados Unidos 18F, Washington, D.C., EUA. “Há um alto nível de entusiasmo em trazer o trabalho ágil ao governo”.

O ex-diretor de informação da Equal Opportunity Employment Commission dos EUA, Kimberly Hancher, Annapolis, Maryland, EUA, concorda, acrescentando que as implementações ágeis funcionam melhor com as novas equipes de projetos. Reorientar uma equipe existente é mais desafiador. Isso ajuda a semear o grupo com alguns recém-chegados que trazem conhecimentos e entusiasmo ágeis, de modo que seu zelo se espalha para os funcionários que podem estar mais acostumados a cascata. A mudança para ágil, disse Kimberly, é “difícil para os profissionais de desenvolvimento de software que preferem trabalhar de forma independente. Se você não gosta de diálogo, compartilhamento e transparência, então não vai gostar de trabalhar em uma equipe ágil”.

“Há um alto nível de entusiasmo em trazer o trabalho ágil ao governo”.

— Rebecca Piazza

principal) foram treinadas como mestres de scrum, facilitadores principais dos sprints de curto prazo que definem parcialmente o processo ágil. Além disso, Kimberly e o gerente do projeto visitaram outras agências governamentais que haviam implementado o ágil para observar seus processos.

“Foi uma surpresa para muitos de nós que costumávamos nos concentrar em coisas como documentação de requisitos e solicitações de mudança”, disse Kimberly. “A ênfase é mais colocada na criação de componentes utilizáveis e em trabalhar em estreita colaboração com o dono do produto”.

Contudo, a curva de aprendizagem foi íngreme. Quando o projeto se iniciou, rapidamente ficou claro que um foco nos casos de uso do cliente representava uma nova maneira de pensar para desenvolvedores treinados em cascata.

“As agências governamentais tradicionalmente não se concentravam em clientes externos e os sistemas de projeto têm sido dolorosos porque os proprietários de produtos muitas vezes não têm uma boa ideia do que seus clientes realmente precisam”, disse Kimberly.

Então, sua equipe realizou sessões de grupos de discussão com representantes de empresas que

interagem com a EEOC. Foi um movimento ágil clássico, mas causou apreensão dentro da agência.

“Havia muita preocupação quanto ao envolvimento desses usuários finais, mas precisávamos deles para dar um feedback direto e honesto. Você precisa ter pessoas que usam o sistema dia sim, dia não, dizendo em linguagem simples o que funciona bem e o que não funciona bem”, disse Kimberly.

A qualidade do feedback, e as melhorias resultantes, logo converteu os céticos. Os participantes em um grupo de discussão, por exemplo, expressaram a preocupação de que o sistema enviasse notificações por e-mail apenas para o endereço do remetente. Eles sugeriram uma mudança simples: encaminhar notificações por e-mail para vários endereços na empresa em vez de para um único funcionário, que pode perder a mensagem se estiver doente, de férias ou saído da empresa.

TESTAR, TESTAR, TESTAR

Quando a National Blood Authority (NBA) da Austrália decidiu atualizar seu software proprietário, o BloodNet, usado para rastrear e distribuir sangue através do sistema de saúde do país, sua liderança estava determinada a usar abordagens ágeis. A agência queria alinhar suas práticas de entrega com um impulso no sentido de maior agilidade nos principais projetos plurianuais de TI da Agência de Transformação Digital do governo australiano.

Sprints de duas semanas, reuniões em pé e iterações orientadas por feedback eram, todas, novas experiências para a equipe de desenvolvimento da NBA, pois desenvolveu uma nova versão do BloodNet. “O conceito de transformação digital e entrega ágil dentro da organização foi desafiador no início. No entanto, a mentalidade da equipe evoluiu ao longo do projeto”, disse Sabeshan (Shane) Sithamparamanathan, vice-diretor de programa/diretor de programas, NBA, Canberra, Austrália. “Visto que agora estamos entregando o serviço aos nossos usuários finais, a entrega centrada no usuário é parte fundamental do nosso trabalho”.

Dirigido pelo Sabeshan, a equipe realizou pesquisa de usuários em 39 hospitais e laboratórios, em nove cidades. Quando chegou a um protótipo funcionando em seus escritórios em Canberra, convidou 30 usuários de todo o país a vir testar o produto. Os seus feedbacks levaram a modificações na forma como o sistema lida com a documentação

relacionada ao atendimento dos pedidos. Em outro teste, a NBA colocou telas de monitor de 55 polegadas em laboratórios selecionados para ver se tornavam o sistema mais fácil de usar. E tornaram, hoje as telas são padrão. A nova versão do BloodNet está atualmente em versão beta de teste. Aproximadamente 28.000 litros de sangue são pedidos e rastreados pela plataforma a cada mês. O sistema já está reduzindo o desperdício com sangue em milhões de dólares por ano.

“É perfeitamente possível que as agências governamentais criem suas capacidades digitais”, disse Sabeshan. “Fazer isso exige trazer habilidades digitais para o ambiente e treinar os funcionários existentes. É empolgante ver as equipes se adaptarem aos princípios, ferramentas e técnicas ágeis”.

TUDO OU NADA

O projeto BloodNet mostra que uma equipe pode implementar o ágil com sucesso, mesmo uma equipe que dependa principalmente em práticas de entrega de cascata. Mas muitos defensores do ágil se preocupam com a possibilidade de as agências governamentais incorporarem apenas pedaços do ágil dentro de uma estrutura de cascata maior: um modelo híbrido que Rebecca chama de “queda d’ágil” e diz que poderia inibir a eficácia do ágil. A preocupação dos agilistas é de os projetos estagnarem como resultado de uma implementação sem firmeza, e o próprio ágil ser considerado culpado.

“O ágil é uma mudança substancial e sutil na forma como se pensa em fazer as coisas. É uma mudança organizacional, não apenas uma mudança de gerenciamento de projetos”, disse Justin Warren, diretor-gerente da consultoria de TI PivotNine, Melbourne, Austrália.

Esse híbrido “queda d’ágil” é “frustrantemente comum”, disse Rob Rees, chefe de operações da consultoria Box UK, Londres, Inglaterra. “Há desafios estruturais e culturais que devem ser abordados para promover grandes mudanças”.

A boa notícia é que as mudanças organizacionais e culturais são inteiramente possíveis, as abordagens governamentais e ágeis não estão intrinsecamente em desacordo umas com as outras. Se o ágil pode demonstrar sua eficácia, como já ocorreu em muitas agências, a adoção genuína deve continuar ganhando força.

“Muitas barreiras à mudança são autoinfligidas e podem ser eliminadas”, disse Kirk. **PM**



“O ágil é uma mudança substancial e sutil na forma como se pensa em fazer as coisas. É uma mudança organizacional”.

— Justin Warren, PivotNine, Melbourne, Austrália