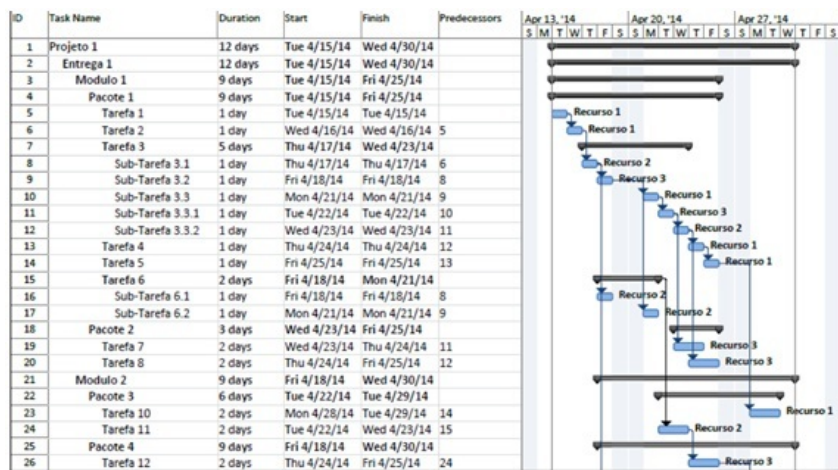




Os cronogramas são poderosas ferramentas de planejamento e monitoramento e controle, mas quando utilizados de forma incorreta e com objetivos distorcidos se tornam pesos pesados para um gerente de projetos carregar atrasando a vida de todo o time. Portanto, neste post vamos entender como ter cronogramas simples e objetivos, abusando de conceitos e práticas ágeis. O Cronograma na Teoria Em projetos grandes, pequenos, de engenharia ou software, de marketing ou criação de produtos de diversas naturezas, sempre há uma pergunta básica que permeia um projeto do seu início ao fim: “Quando tal tarefa estará pronta?”. Esta pergunta quase sempre é respondida através de um cronograma, sendo ele formal ou informal, ou até mesmo existindo ou não existindo, sendo que quando este não existe alguém comenta que está sentindo falta ou que deveria ser feito. Ao mesmo tempo o cronograma é uma ferramenta criticada e que apesar de muitos discursarem sobre a sua necessidade e importância não o utilizam, e quando utilizam fazem uma primeira versão no início do projeto e não o atualizam mais, ou em outros casos vivem para gerenciar cronogramas extensos, complexos e com milhares de itens, alterando-o o tempo inteiro e gastando todo o tempo para controlar dependências, relacionamentos e caminhos críticos. Então afinal, cronograma é bom ou ruim? Como podemos utilizá-lo de maneira benéfica e útil para o nosso projeto? Um cronograma deve dizer o essencial para quem deseja acompanhá-lo, que não é mais do que as principais datas de entregas e/ou realizações importantes de um projeto. Um cronograma não é um documento simplesmente, mas sim uma ferramenta que proporciona o monitoramento do avanço de um projeto através de datas de controle. Com este objetivo um cronograma é bom sim e pode ser muito benéfico e útil para um projeto. Ao tentar realizar este monitoramento muitos cometem o erro de transformar o cronograma em um monstro de sete cabeças, criando um cronograma gigantesco, cheio de itens, sub-itens, sub-itens de sub-itens com vários níveis, e ainda usam e abusam de dependências e relacionamentos, transformando a manutenção do cronograma em uma tarefa quase impossível. A figura 1 exemplifica um pedaço pequeno de um grande cronograma.



Para evitar este tipo de erro pense em um cronograma ágil que traga apenas o necessário para que o calendário de realizações do projeto seja conhecido e monitorado pelos times dos projetos. Um cronograma ágil de acompanhamento de realizações e entregas traz poucos conceitos e regras diferentes de um cronograma convencional, sendo que a primeira e mais importante delas é não conter micro atividades e não ser utilizado para micro gerenciamento do time ou do projeto. Mas como não ter atividades em um cronograma, então para que ter um cronograma? É justamente na resposta desta pergunta que o gerenciamento ágil aparece com força e mostra seu valor. O Cronograma Ágil na Prática O conceito de um cronograma ágil, é que o mesmo traga apenas realizações e entregas macros, e forneça uma visão ampla do que está sendo trabalhado no projeto. Desta forma é possível usar e abusar de alguns artefatos ágeis para montar um cronograma ágil e ilustrar o que deve estar no cronograma e o que não deve, deixando esta ferramenta de apoio mais leve, mais simples de operar e manter, além de mais objetiva na distribuição de informação. Um cronograma ágil deve informar mais sobre macro gestão do que a respeito da micro gestão, e para isso deve conter apenas os marcos de entrega, suas iterações (Sprints) e no último nível as estórias, ou em outras palavras os pacotes de entregas da iteração. Vejamos um exemplo a seguir:

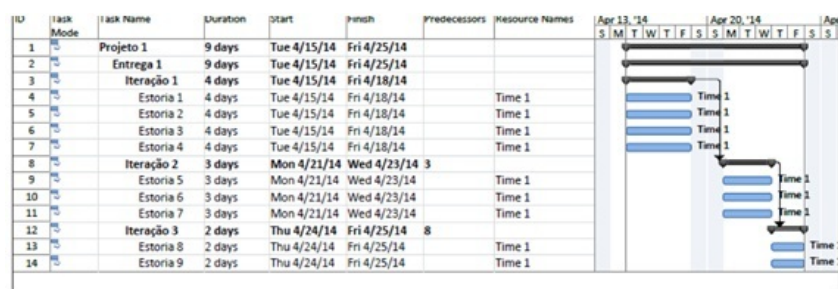


Figura 2 As mudanças perceptíveis de um cronograma convencional para um cronograma ágil podem ser visualizadas na figura 2, onde temos os seguintes destaques: 1 – É apresentado o conteúdo que será produzido em cada iteração, não detalhando mais do que o nível conhecido como estória, ou seja, uma parte do produto que precisa ser construído ou o que pode ser chamado de grupo de tarefas. 2 – As pessoas específicas que irão realizar as atividades, ou grupo de tarefas (estórias) deixam de aparecer no cronograma, e apenas aparece a figura do Time que entrega a iteração inteira. Neste caso é aberta a possibilidade do time se auto organizar para entregar todas as tarefas da iteração. 3 – Não aparecem prazos e previsões para cada uma das estórias (grupo de tarefas), apenas o prazo previsto para o término da iteração é apresentado. Esta situação permite que o time trabalhe com a sua velocidade total para cumprir a meta da iteração, e não prazos curtos e micro entregas. 4 – As micro atividades, ou pequenas tarefas, que precisam ser realizadas para que a estória seja realizada não aparecem no cronograma. Esta simples ação simplifica muito o cronograma, diminuindo as interferências de manutenção e de gestão do cronograma. As pequenas tarefas ou atividades de um cronograma

ágil No caso das pequenas atividades não estarem no cronograma, onde estão? No quadro de tarefas, também conhecido como Kanban do time. Tudo é simplificado quando o cronograma mantém apenas o macro gerenciamento com os pacotes de entregas e pedaços do produto que será construído, permitindo que todos consigam acompanhar o que está sendo trabalhado e o que já foi entregue, e ao mesmo tempo apenas o time se preocupe com as micro atividades, ou as tarefas que precisa realizar para completar os pacotes do produto que estão no cronograma. Desta maneira, o time tem uma data de entrega que está no cronograma, que coincide com o fim da iteração que está trabalhando, esta mesma data é compartilhada com o cliente e outros interessados no projeto. Sendo que apenas no final da iteração, ou do pacote de entrega, é que todos verão as micro atividades prontas. Porém em todo o desenvolvimento do produto, quem olhou para o cronograma viu as histórias sendo concluídas, e quem olhou para o quadro de tarefas viu as pequenas atividades serem completadas. Veja o quadro de tarefas a seguir e observe a distribuição das pequenas tarefas.

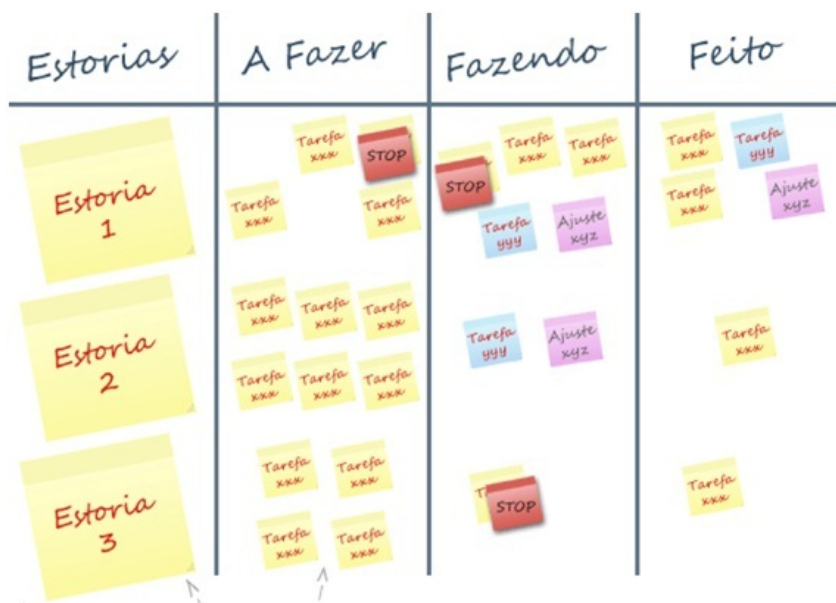


Figura 3 Cada quadro já representa uma iteração, então automaticamente a iteração que está em andamento, ou a iteração corrente é a que está no Kanban. Assim, apenas as histórias referentes a iteração corrente aparecem no quadro, e como consequência as tarefas para completar as histórias completam a auto organização do time e também permitem o monitoramento e acompanhamento da gestão e de outros interessados no projetos. Esta maneira de separar o que aparece no cronograma gerencial e o que aparece no quadro de tarefas do time, permite que os gestores foquem no gerenciamento do projeto como um todo e nas expectativas do cliente com entregas macros, e que o time se concentre na próxima entrega de valor para o cliente e nas tarefas diárias que precisam ser completadas para que o objetivo seja conquistado. Conclusão Desta forma é possível observar que as boas práticas tradicionais como um cronograma eficiente é muito bem vindo e pode ser muito utilizado quando o projeto exige e quando há uma gestão interessada em fazer um acompanhamento formal e macro das realizações de um projeto. Especialmente para confrontar com cronogramas financeiros de entregas versus faturamentos do projeto. Em contrapartida fica evidente o valor e os ganhos ao se utilizar ferramentas e técnicas ágeis para melhorar a produtividade de um time todo, incluindo gestores, além de mostrar os benefícios de combinar abordagens mais tradicionais de gerenciamento de projetos com as mais ágeis e dinâmicas. Este tipo de combinação eficiente e abordagem mista do uso de boas práticas tradicionais com ferramentas e técnicas ágeis é abordada no livro “Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos”, e também vista na prática e no Workshop PM4Plane Scrum + PMBOK.

Confira a publicação original: <http://blog.mundopm.com.br/2014/04/30/cronograma-agil/>