

Nesta seção você encontra artigos voltados para testes, processo, modelos, documentação, entre outros

Scrum e o gerenciamento de projetos – Parte 3

O Scrum e a sua relação de aliança com o gerenciamento de projetos tradicional

De que se trata o artigo?

Demonstrar como utilizar os artefatos de um gerenciamento ágil como o Scrum, suportando e dando apoio aos artefatos também complementares do gerenciamento tradicional, apresentando como esta união pode ser benéfica para um mesmo projeto, principalmente na área de gerenciamento das comunicações, proporcionando um acompanhamento transparente e bem próximo da execução do projeto.

Em que situação o tema é útil?

Este artigo visa demonstrar como resolver problemas gerados por falhas de comunicação entre a equipe do projeto, sua gerência sênior e o cliente, apresentando formas de eliminar os buracos causados pela falta de

informação através da união de artefatos de origem ágil com outros de origem tradicional, fornecendo reflexões e provocando ações para unir as duas abordagens em um mesmo projeto.

Resumo

Para se gerenciar projetos de desenvolvimento de softwares é preciso estar constantemente atualizado com as informações do projeto, e ao mesmo tempo comunicar a todos os interessados com a frequência necessária. Este artigo mostra como aliar os artefatos de uma abordagem ágil como o Scrum ao gerenciamento de projetos tradicional, gerando benefícios e melhorando a comunicação do projeto em várias direções.



Fábio Cruz

fabiorcruz@gmail.com

Graduado na área de TI e PMP certificado com mais de 17 anos de experiência profissional, atuando sempre na área de desenvolvimento de sistemas, sendo os últimos 10 dedicados à liderança de equipes e à coordenação de projetos. Atualmente gerente de projetos na empresa americana Ascendant Technology, voluntário no PMI Chapter de Santa Catarina e autor do blog www.fabiorcruz.com especializado em gerenciamento de projetos.

Independente do método utilizado para executar e gerenciar projetos, a comunicação continua sendo a área mais importante quando se fala do sucesso em projetos. Simplesmente porque a comunicação precisa acontecer para que o projeto seja entendido, executado e entregue.

Outro objetivo fundamental da comunicação é manter a gerência sênior das empresas envolvidas com o projeto informadas sobre o andamento do mesmo.

Entende-se gerência sênior, neste caso, como o patrocinador do projeto (*Sponsor*) e as demais gerências compostas pelo corpo diretivo responsável pelo projeto, tanto na empresa executora quanto na empresa contratante.

Esta comunicação tem o objetivo principal de posicionar e informar. Normalmente estes posicionamentos são requisitados periodicamente e geralmente incluem análises de valor agregado, marcos principais (*milestones*),

últimas realizações do período, principais riscos, situação financeira atual do projeto, entre outras informações relevantes que podem variar um pouco de acordo com o projeto e com a necessidade de informação das gerências.

Quando o projeto está no início, ou quando está tudo bem controlado e o cliente satisfeito, a comunicação visando posicionar e informar costuma ser desvalorizada, feita de uma forma resumida demais e deixando de ser um valor real para quem as recebe, ou seja, deixando de informar aos interessados dados importantes sobre o projeto. Este comportamento faz parecer que a comunicação não é necessária quando tudo está indo bem.

Por outro lado, quando o projeto está com problemas, ou em fases críticas, um simples relatório de situação do projeto (*Status Report*) pode ser um drama para um gerente ou para uma equipe despreparada, e que principalmente não estava informando e posicionando desde o início do projeto. Sendo assim, o primeiro recado é que a comunicação deve ser realizada sempre, durante todo o ciclo de vida do projeto.

A tarefa de comunicar e informar sobre o andamento do projeto deve ser simples, e é obrigatória para qualquer gerente. Porém, esta atividade que deveria ser simples, pode se tornar um pesadelo pelo simples fato da equipe de gerenciamento não manter informações atualizadas e bem documentadas sobre o projeto. Esta falta de informação centralizada faz com a equipe tenha que sair correndo atrás dos dados no dia da apresentação do *Status Report*, ou após a ligação da gerência sênior pedindo informações atualizadas.

Buscando evitar este tipo de problema e facilitar a comunicação geral de um projeto, este artigo se propõe a apresentar um modelo de união de alguns artefatos de comunicação do gerenciamento tradicional, com outros existentes no gerenciamento ágil, mais especificamente no *framework* do Scrum, com o objetivo de interligar todas as partes interessadas de um projeto através de informações corretas e bem distribuídas.

Conceitos de gerenciamento ágil e tradicional

Alguns conceitos importantes para o entendimento do Scrum foram descritos nas primeiras duas partes desta série de artigos, que foram publicadas nas edições 41 e 43 da Engenharia de Software Magazine.

O *framework* do Scrum é uma das práticas ágeis mais utilizadas atualmente, principalmente por trazer benefícios ao gerenciamento de projetos de software. Um destes benefícios mais evidentes é a forma com que o Scrum propicia a visualização dos trabalhos do projeto de forma direta, objetiva e simples.

Apoiado na qualidade do Scrum de contribuir para uma comunicação mais eficaz e eficiente, será demonstrado aqui como comunicar as informações mais relevantes para um acompanhamento de um projeto que está sendo executado. O acompanhamento poderá ser realizado pelo time de execução, pela equipe de gerenciamento operacional e pela gerência sênior.

Mais uma vez, como nos artigos anteriores desta série, mostraremos como o Scrum complementa o gerenciamento tradicional, assim como o gerenciamento tradicional apóia o

Scrum. Porém, não iremos comparar o Scrum a nenhuma abordagem tradicional específica, mas sim tratar o gerenciamento de projetos como uma área de conhecimento geral, com seus aspectos comuns em várias abordagens de mercado.

A primeira parte tratou de papéis e responsabilidades, a segunda falou das práticas, ferramentas e técnicas. Por fim, nesta terceira parte, falaremos dos artefatos existentes nas duas abordagens, agindo de forma complementar e influenciando diretamente no resultado da comunicação do projeto.

Gerenciamento ativo e não reativo

Antes de sair comunicando, a equipe de gestão precisa ter o que comunicar e saber como fará a distribuição das informações coletadas. Este pode ser o ponto mais importante, que definirá uma boa ou uma má comunicação dentro de um projeto.

Um erro básico que parece simples de ser evitado, mas na prática a sua ocorrência ainda é alarmante, é que os gerentes de projetos, ou as equipes de gerenciamento, não acompanham o projeto de perto, e não possuem informações constantemente atualizadas. Isso gera um problema enorme, pois quando a informação é solicitada, a gerência precisa reagir ao pedido e sair correndo atrás dos dados.

Este gerenciamento reativo é ruim para todo o projeto, podendo gerar insegurança e a geração de dados falsos, além de demonstrar falta de metodologia implantada e organização definida.

O objetivo deve ser sempre um gerenciamento ativo, ou seja, não basta ter um modelo (*template*) de *Status Report* pronto para ser usado, é preciso ter sempre as informações que serão utilizadas para montar este relatório, e estas preferencialmente devem ser as mais recentes possíveis. Neste ponto é que o Scrum pode nos ajudar com seus artefatos e regras.

Artefatos do gerenciamento tradicional

O primeiro passo na direção de uma boa comunicação é ter as definições do que, como e quando serão realizadas as comunicações do projeto.

Neste ponto, o gerenciamento tradicional é um forte aliado, pois quase todas as boas práticas e metodologias tradicionais trazem em seu conteúdo a orientação de se criar um plano de gerenciamento da comunicação.

Este plano é fundamental e deve ser construído e divulgado no início do projeto; o quanto antes melhor. Este documento não precisa ser extenso ou completo, pelo contrário, a orientação é que seja curto e direto.

O objetivo de um plano de gerenciamento da comunicação é determinar que tipo de informação deve ser veiculada durante o projeto, como estas devem ser divulgadas, qual deve ser a frequência de circulação de cada relatório informativo, e por fim, quem deve receber cada um deles.

Outro artefato bem relevante e que se encaixa perfeitamente no tema comunicação, é o plano de gerenciamento do projeto. Este plano poderá conter o de comunicação, além de geralmente ser composto pelos planos de gerenciamento de requisitos, escopo, mudanças, riscos e qualidade. Todos estes sub-planos fornecem informações importantes para várias

partes interessadas (*stakeholders*) pelo projeto, e geralmente fazem parte do que será comunicado durante o projeto.

O plano de projeto pode conter, inclusive, informações pertinentes de como as metodologias de gerenciamento de projetos serão aplicadas e como funcionarão conjuntamente ao longo do ciclo de vida do projeto. Já o plano de comunicação deverá informar quais artefatos serão utilizados, quais suas finalidades e origens conceituais (Scrum ou tradicional).

A partir destes documentos elaborados e divulgados corretamente, todos os responsáveis ou interessados ligados diretamente ou indiretamente ao projeto, poderão saber o que a equipe gerencial usará como artefatos de comunicação, além de como e quando cada documento será distribuído.

Note que esta preparação para se comunicar no decorrer do projeto, já é uma comunicação efetiva, e demonstra que há clareza e transparência na forma com que o projeto será conduzido e acompanhado.

Artefatos do Scrum

O primeiro dos artefatos importantes do Scrum é o Backlog do Produto, que é o conjunto de todos os requisitos e trabalhos necessários para entregar o projeto. Este artefato pode incluir regras de negócios, protótipos de tela, casos de uso, entre outros documentos relevantes.

Partindo de um Backlog do Produto completo para o projeto, ou para uma versão de entrega (*release*), se consegue obter os próximos e mais detalhados documentos que fornecerão os dados importantes para que as comunicações do projeto aconteçam.

O Backlog do Produto se transforma no Backlog da Sprint, que deverá conter apenas os trabalhos selecionados para se entregar na próxima Sprint. A partir desta seleção de itens do Backlog, a equipe poderá ser apresentada a outro artefato do Scrum, as histórias dos usuários.

Falamos mais sobre Backlog do Produto na edição 43 da Engenharia de Software Magazine.

Estórias do usuário

Uma história do usuário (*user story*) é uma descrição resumida que representa um item do Backlog, devendo ser sempre do ponto de vista do usuário final do produto. Em alguns casos um item de Backlog poderá dar origem a mais de uma história, por questões de entendimento, ou para uma melhor visualização ou até por uma estratégia de abordagem gerencial e de execução.

Um item de Backlog pode possuir diversos documentos associados a ele, além de especificações detalhadas. Entretanto, uma história resume em poucas palavras o que a funcionalidade deve fazer, servindo como um ótimo item para controle e acompanhamento. É aqui que começamos a ter artefatos para melhorar a comunicação, principalmente no nível gerencial.

Um exemplo para um fácil entendimento é um “cadastro de livros”, que é um item de Backlog possuindo protótipo de tela, modelo de dados, especificação de regra de negócio e caso de uso. Estes são todos os documentos que compõem o item de Backlog “cadastro de livros”, porém, para controle e

monitoramento, usaremos apenas a história que definiremos a partir do seguinte padrão:

“Como um <tipo de usuário>, eu quero <um objetivo> para que <atenda uma necessidade>”.

Pegando o nosso item de Backlog “cadastro de livros” e criando uma história com o padrão apresentado, teremos o seguinte:

“Como um usuário administrador, eu quero cadastrar um livro para que ele possa ser consultado por visitantes na internet”.

Como pode ser observado, é possível resumir todas as necessidades em poucas palavras, permitindo que seja possível colocar este texto em um *post-it* conforme ilustrado na Figura 1.



Figura 1. Estórias em post-its

A partir das histórias definidas, o time poderá trabalhar na reunião de planejamento da Sprint. Lembrando que esta cerimônia é parte integrante do Scrum e foi descrita em mais detalhes na Engenharia de Software Magazine 43.

Tarefas

Na primeira parte desta reunião de planejamento, o time entende as histórias e determina o tamanho de cada uma. Esta estimativa servirá como artefato para medir o desempenho dos trabalhos no futuro. Já na segunda parte, o time detalha melhor as histórias, decompondo-as em tarefas menores.

Estas tarefas devem ter um tamanho apropriado para que possam ser determinadas em horas para conclusão, e devem ser independentes de outras atividades para que sejam consideradas finalizadas.

O resultado desta decomposição das histórias em tarefas menores será um dos mais importantes artefatos de controle que usaremos ao longo do projeto, pois estas tarefas menores serão utilizadas para que toda a equipe do projeto saiba o que precisa ser realizado, o que está sendo trabalhado e o que já foi concluído.

Uma história é uma macro atividade, que resume um conjunto de trabalhos. Este conjunto de trabalhos poderá ser ilustrado através de várias tarefas associadas, que por sua vez vão compor a história, como ilustrado na Figura 2.



Figura 2. Decomposição da história em tarefas

Estamos falando destes dois artefatos porque precisamos de dados para acompanhamento e monitoramento do projeto conforme ele é executado, além de contribuir para o fornecimento de informações consolidadas e atualizadas o mais breve possível. Com isso, começamos a colocar em prática a comunicação do projeto durante a execução.

Quadro de Tarefas (Taskboard)

Este é um dos artefatos fundamentais e característicos do Scrum, e possivelmente o que mais contribui para a comunicação do projeto e colaboração do time.

O quadro de tarefas nada mais é do que um espaço reservado para se colar ou fixar os *post-its* com as histórias e tarefas, separados por colunas e cores diferentes que proporcionam uma rápida identificação da atividade e sua situação, conforme ilustrada na **Figura 3**.



Figura 3. Quadro de tarefas do Scrum

O formato mais utilizado para montar o quadro de tarefa é:

- **Coluna 1:** As estórias são colocadas uma embaixo da outra, na sequência da mais importante para a menos importante de cima para baixo;
- **Coluna 2:** As tarefas “a fazer” ao lado direito da sua respectiva estória;
- **Coluna 3:** As tarefas que o time “está fazendo”, também ao lado da sua respectiva estória;
- **Coluna 4:** As tarefas já concluídas (“feito”), na última coluna à direita, também seguindo a mesma linha da sua respectiva estória;
- **Colunas complementares:** Após a quarta coluna pode haver a coluna “não planejados”, para o agrupamento de tarefas não previstas e que surjam ao longo do desenvolvimento, e/ou colunas antes da “feito”, para separação de itens na etapa de “testes”, por exemplo.

Além das colunas distintas para cada etapa do desenvolvimento, também é sugerido que as tarefas sejam colocadas em *post-its* menores que as estórias e que seja adotada uma cor diferente para cada tipo de tarefa, por exemplo:

- **Laranja:** Tarefas planejadas;
- **Verde:** Tarefas não planejadas;
- **Vermelho:** Impedimento, ou seja, obstáculo que está impedindo a realização de uma tarefa. Geralmente colocado sobre a tarefa impedida;
- **Amarelo:** Tarefas de teste.

Com este quadro montado, a comunicação do projeto começa a tomar uma forma naturalmente clara, objetiva e transparente. Note que o quadro de tarefas ilustrado na **Figura 3** pode ser físico, e com isso fixado em uma parede bem visível para todos os interessados nas informações ali contidas.

Qualquer um que direcionar os olhares para o *taskboard* verá rapidamente um conjunto de informações condensadas em um único local, tais como:

1. Quantas tarefas estão sendo realizadas simultaneamente (“fazendo”), o que fornece o número de pessoas trabalhando no desenvolvimento. O tamanho do time é representado pelo número de estórias, pois uma pessoa só pode realizar uma tarefa de cada vez;
2. Quantas tarefas já foram concluídas (“feito”);
3. Quantas tarefas ainda estão aguardando para serem trabalhadas (“fazer”);
4. Qual o número de tarefas não previstas, ou seja, quantas são da cor verde. Este item evidencia rapidamente qual o esforço aplicado em atividades não planejadas;
5. Se alguém está parado devido a algum impedimento, ou seja, quantas tarefas estão sobrepostas com outras de cor vermelha. Este item mostra claramente os momentos de falta de produção devido a fatores externos que não foram previstos inicialmente;
6. Se a priorização dos trabalhos está sendo seguida conforme o planejado, pois de acordo com a regra do Scrum, somente depois de todas as tarefas da primeira linha estarem na coluna “feito”, é que podem ser iniciadas as tarefas da segunda linha. Neste caso, pode se tomar providências ao perceber um item sendo realizado fora de prioridade.

Este quadro de tarefas também pode ser virtual, a partir da utilização de *softwares* de gerenciamento ágil de projetos que permitem o cadastramento, acompanhamento e divulgação completa do *taskboard*. Um exemplo de uma ferramenta com estas funções é o Rational Team Concert (RTC), que permite o cadastro de projetos, de times, de Backlogs, de estórias e de tarefas, além do acompanhamento da *taskboard* e do gráfico de Burndown.

Outro detalhe importante sobre o *taskboard* é que os próprios integrantes do time mantêm as tarefas atualizadas no quadro pelo menos uma vez por dia, com influência principalmente da cerimônia conhecida como reunião diária, que pode ser vista em maiores detalhes na segunda parte desta série de artigos.

Gráfico de Burndown

A Sprint é a principal iteração no Scrum, e ela nos ajuda a dimensionar os trabalhos e controlar o projeto em ciclos menores

de até um mês. Maiores detalhes sobre as Sprints podem ser encontrados na Edição 42 da Engenharia de Software Magazine.

A Sprint contém um conjunto de trabalhos a ser realizado em um determinado espaço de tempo, por isso ela é muito útil para acompanhar a evolução do projeto. Porém, como fazer este acompanhamento e saber se o projeto está atrasado ou adiantado?

A resposta não é tão difícil quanto parece, principalmente depois de termos falado sobre o Backlog da Sprint, histórias e tarefas.

Todas as tarefas que precisam ser realizadas dentro da Sprint estão no *taskboard*, no entanto apenas olhar para o quadro de tarefas não diz a equipe de gerenciamento se o projeto está em dia ou não. Para resolver este problema entra em ação o último artefato do Scrum que nos interessa aqui, o gráfico de Burndown.

O Scrum como abordagem ágil se preocupa com o esforço restante para se terminar o trabalho, e não com o que já foi concluído. Em outras palavras, o que importa no controle do Scrum é a quantidade de tarefas que ainda precisam ser completadas até o final da Sprint.

O gráfico de Burndown representa visualmente a soma das estimativas dos esforços restantes para se terminar os trabalhos contidos no Backlog da Sprint. Por isso, olhando o gráfico ilustrado na **Figura 4**, temos à esquerda uma coluna com a quantidade de trabalho que precisa ser completada, sendo que no primeiro dia da Sprint o trabalho restante será igual ao trabalho total.

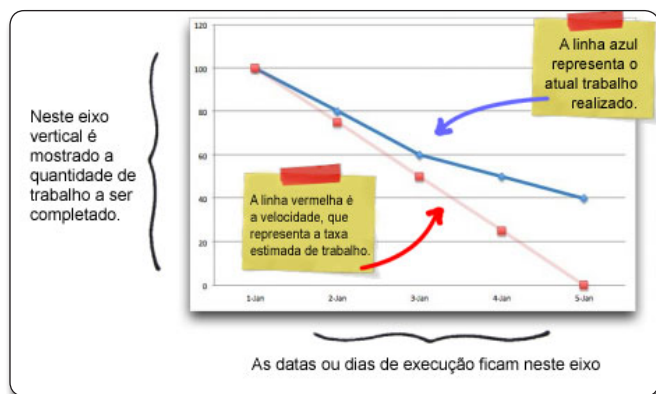


Figura 4. Gráfico de Burndown.

Os dias estão na linha inferior do gráfico, e o acompanhamento é simples. Em resumo, o dia atual deve ter menos trabalho restante do que o dia anterior. Visualmente podemos fazer uma comparação fácil que nos ajudará muito na identificação da evolução dos trabalhos, permitindo saber se estão adiantados ou atrasados, da seguinte forma:

1. No primeiro dia da Sprint, monte o gráfico colocando na coluna da esquerda a quantidade de trabalho necessário para completar a Sprint;
2. Na linha inferior coloque os dias em que a Sprint ocorrerá;
3. Por fim, trace uma linha ligando o total de trabalhos que precisam ser completados (coluna à esquerda) ao último dia da Sprint (à direita). Esta linha representará a velocidade média do time para atingir a meta da Sprint;

4. Ao final de cada dia da Sprint, ou no máximo no início de cada dia, marque no quadro a quantidade de trabalho restante na coluna referente ao dia específico;

5. Trace uma nova reta ligando os pontos marcados com o total de trabalho restante a cada dia. Pronto, você terá a velocidade real do time.

Na ilustração da **Figura 4**, a linha vermelha representa a estimativa dos trabalhos a serem completados por dia, ou seja, a velocidade esperada marcada no início da Sprint.

A linha azul mostra a velocidade real do time de acordo com os trabalhos que estão sendo completados a cada dia. Caso a linha azul (real) esteja acima da linha vermelha (estimada), a Sprint está atrasada, caso contrário, está adiantada.

Para a opção do quadro físico fixado em uma parede, o time do projeto pode atualizar as tarefas antes ou durante as reuniões diárias, que é a melhor opção.

Para a opção de *taskboards* virtuais através de *softwares*, opte por ferramentas que se integrem com os ambientes de desenvolvimento e já atualizem automaticamente as tarefas em tempo real. Por exemplo, quando um desenvolvedor encerra uma tarefa pela ferramenta de desenvolvimento, esta por sua vez atualiza o software que mantém a *taskboard* também atualizada.

Comunicação visual

Seguindo as etapas descritas, e principalmente usando os artefatos sugeridos pelo Scrum, teremos uma comunicação visual muito eficiente. A equipe de execução e gerência do projeto, bem como a gerência sênior que tenha acesso ao quadro de tarefas e ao gráfico de Burndown, terá total acesso ao andamento do projeto.

Informações como quantidade de trabalho estimado e realizado, equipe alocada, planejamento, imprevistos, velocidade, riscos e atrasos poderão ser visualizados por todos, mantendo todas as informações relevantes claras e transparentes.

O impacto visual tem ainda uma característica importantíssima. Provavelmente muitas pessoas olham para estas evidências destacadas e pensam: “Mas com isso os meus erros e os da minha equipe ficarão a mostra!”. Exatamente! É por isso que este modelo de trabalho se torna tão interessante.

Os problemas e falhas realmente ficarão evidenciados, se tornando um problema para os times que não buscam melhorar e corrigir seus defeitos. Para os demais, os resultados serão os melhores possíveis, porque a própria equipe buscará a cada iteração (Sprint) melhorar os seus resultados.

Os bons times buscarão transformar o *taskboard* em uma evidência de seu bom trabalho, e não em um problema que mostra para todos os seus erros. Esta qualidade que o Scrum proporciona pode ser entendida como um processo de melhoria contínua.

Comunicação formal

Com os trabalhos sendo realizados conforme as definições do tradicional plano de gerenciamento do projeto e seguindo as cerimônias, regras e artefatos do Scrum descritos até agora,

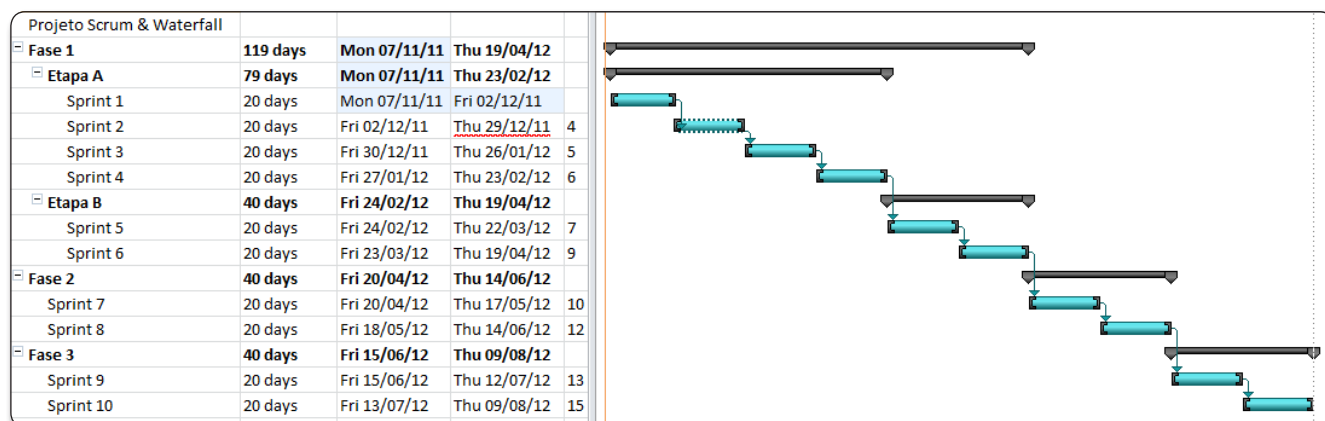


Figura 5. Cronograma com milestones

não vão faltar dados para se montar relatórios de situação e informações relevantes para reuniões de acompanhamento.

Mesmo com metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, como Scrum, haverá momentos em que será preciso gerar documentos formais para divulgação às gerências, patrocinadores, clientes, parceiros, e outros. Além de que estes relatórios podem ser oficiais para aceite e/ou recebimento de parcelas financeiras de trabalho completado ou simplesmente para acompanhamento gerencial.

A partir do plano de comunicação realizado no início do projeto, a equipe gerencial terá no planejamento oficial do projeto alguns documentos conhecidos como meios de comunicação, podendo ser, por exemplo:

1. Cronograma de tarefas atualizado, principalmente evidenciando *milestones*, disponibilizado na internet em sites seguros com acesso restrito;
2. Relatórios de situação divulgados semanalmente por e-mail;
3. Apresentações executivas para o comitê gestor, realizadas mensalmente.

Cronograma Macro (milestones)

O cronograma é uma ferramenta muito importante e interessante para apoiar os trabalhos do gerente de projetos, porém pode ser extremamente penosa e atrapalhar quando mal utilizada.

O detalhamento excessivo é um problema comumente encontrado nos cronogramas, e que dificulta muito o seu uso. Se este documento fosse criado apenas uma vez e nunca mais alterado, tudo bem, mas na vida real dos projetos isso é quase impossível. Quanto mais detalhado o cronograma, mais manutenção ele terá.

Para evitar este problema, uma sugestão é utilizar este documento de apoio sem grande detalhamento de itens, tarefas ou níveis. Monte um cronograma mais macro e apenas com fases, *milestones* e iterações (Sprints), como ilustrado na **Figura 5**.

Perceba que o cronograma fica mais enxuto, mas sem deixar de fornecer as informações importantes sobre datas e etapas concluídas. Claro que ele só funcionará corretamente se no

início do projeto for divulgado o conteúdo previsto dentro de cada fase e etapa ilustrada no cronograma.

A boa comunicação fica evidente quando há eliminação de duplicidades e de excesso de dados em relatórios de acompanhamento periódicos. Se você precisar colocar todas as informações do seu projeto, detalhadas ao máximo, em todos os seus relatórios de situação semanal ou mensal, com certeza houve falhas graves de comunicação inicial, e estas continuam ocorrendo.

Relatórios de situação (Status Report)

Dependendo do tamanho, complexidade, valor ou importância de um projeto, os interessados nele podem querer informações resumidas sobre a sua situação semanalmente, quinzenalmente, mensalmente ou em outra frequência pré-definida. Por isso é de suma importância que a equipe de gerenciamento do projeto esteja preparada para fornecer as informações relevantes sempre que necessário.

O *Status Report* é um documento geralmente muito requisitado e utilizado por gerentes do mundo inteiro. O formato ideal é aquele que consegue condensar todas as informações importantes em uma única página. Principalmente porque o objetivo deste relatório é informar rapidamente qual a situação do projeto, e para isso ele precisa ser objetivo para que quem o receba o leia na íntegra.

A equipe gerencial precisa ser clara e direta com problemas, soluções, dificuldades, fracassos e até mesmo com os sucessos e resultados obtidos. Então não é preciso fazer documentos extensos e cansativos. Informe o que é preciso, e se for necessário, o interessado solicitará uma reunião ou documentos auxiliares para esclarecimentos e maiores detalhes.

Um conteúdo interessante para um *Status Report* objetivo é apontar a situação geral dos trabalhos completados, podendo ser atrasado, em dia ou adiantado, e a situação financeira do projeto, apontando se os gastos estão dentro do previsto, abaixo ou acima do orçamento.

Como complemento, a equipe gerencial pode colocar a fase em que o projeto se encontra e as últimas realizações. Além do apontamento de riscos para os próximos períodos e eventuais obstáculos que estejam impedindo os trabalhos.

Todas estas informações são encontradas facilmente com o resultado da aplicação das cerimônias do Scrum como a reunião diária, *review* e retrospectiva. Outra fonte de informação é a análise das tarefas controladas pelo *taskboard*, e pela situação do projeto mostrado no gráfico Burndown.

Por isso é tão importante seguir as boas práticas de um modelo ou metodologia. Não é só burocracia, são passos na direção de solucionar problemas rotineiros e que podem ser evitados. Seguindo as cerimônias, regras e artefatos do Scrum, naturalmente será gerado insumo para realizar a comunicação do projeto de forma rápida, segura e eficiente.

Reuniões de comitê executivo

Além dos cronogramas e relatórios divulgados para os *stakeholders* do projeto, frequentemente há necessidade de apresentações executivas para um comitê gestor, como presidentes, diretores e conselheiros.

Mais uma vez os materiais já gerados e utilizados para execução, acompanhamento e comunicação do projeto serão úteis.

Geralmente os gerentes montam apresentações em ferramentas como o Microsoft PowerPoint, e resumem os dados do último cronograma atualizado e do último *Status Report* para compor a apresentação.

Dependendo do projeto a apresentação é focada mais na parte financeira, ou mais na parte de valor agregado e tarefas completadas, não costumando fugir muito disso. Mais uma vez as informações necessárias para a montagem de uma apresentação como esta podem ser coletadas, acompanhadas e resumidas através dos processos descritos neste artigo, ficando mais fácil e rápido resgatá-las no momento oportuno.

Conclusão

Tendo a comunicação como principal ferramenta de trabalho para se atingir o objetivo do projeto, é possível se alcançar excelentes resultados. Principalmente quando se segue boas práticas e teorias reconhecidas pelo mercado, tais como o Scrum, combinando-as com experiências reais em projetos que foram bem sucedidos com a ajuda de uma boa comunicação.

Como foi demonstrado, o Scrum é uma ótima abordagem para melhorar a comunicação de todo o time do projeto durante a execução do mesmo, mostrando claramente quais trabalhos devem ser feitos, ou estão sendo realizados, ou já foram completados.

Os artefatos deste gerenciamento ágil também fornecem informações sobre velocidade e tamanho da equipe, riscos evidentes através de impedimentos ou obstáculos aos trabalhos do time, além da situação atual do projeto, mostrando a evolução de tarefas completadas.

O Scrum ainda fornece informações para as comunicações mais formais e que precisam seguir linhas mais oficiais de divulgação, aprovação e registro, tais como cronogramas, relatórios de situação e apresentações executivas para comitês gestores.

Esta união de modelos tradicionais com o ágil mais uma vez se mostra positiva, e quando bem aplicada e complementada, apóia de forma bem dinâmica e objetiva as equipes de gerenciamento de projetos.

Conforme o uso em conjunto destes dois modelos for cada vez mais aplicado, e os resultados forem expressivamente positivos, mais ficará evidente que não podemos considerar o tradicional melhor que o ágil, e nem tão pouco o ágil melhor que o tradicional.

As equipes de gerenciamento de projetos modernas e que querem sobreviver neste mercado rápido, furioso e muitas vezes cruel, não podem se apegar a apenas um conjunto de conceitos, e precisam se adaptar, observar e acompanhar as mudanças do mercado, das tecnologias e das metodologias.

Nada é perfeito, nem os seres humanos, nem as máquinas e nem tão pouco os processos ou modelos, portanto, quando se tem em mente que se pode unir os melhores pontos positivos de cada abordagem, buscando uma melhor metodologia de aplicação, as chances de sucesso são bem maiores do que apostar todas as fichas em apenas uma delas.

Lembre-se sempre que o objetivo principal do gerenciamento de projetos, independente da abordagem, se resume a entregar um projeto com sucesso. Por isso pense sobre a possibilidade de união de um modelo ágil como o Scrum a um modelo tradicional, somando os pontos positivos, subtraindo os pontos negativos, e obtendo como resultado final o sucesso de forma mais controlada, fácil e segura.

Links

Introdução ao Scrum, blog FabioCruz.com

www.fabiorcruz.wordpress.com/outros/introducao

Introdução ao PMBOK®, blog FabioCruz.com

www.fabiorcruz.wordpress.com/pmbok9c2%ae/introducao

Scrum Guide 2011, escrito por Ken Schwaber e Jeff Sutherland

www.scrum.org/scrumguides

Dê seu feedback sobre esta edição!

A Engenharia de Software Magazine tem que ser feita ao seu gosto.

Para isso, precisamos saber o que você, leitor, acha da revista!

Dê seu voto sobre este artigo, através do link:

www.devmedia.com.br/esmag/feedback

