

# Uso do Mural de Gantt para acompanhar tarefas em um ambiente ágil

Por Lew Sauder, PMP

A abordagem ágil para o gerenciamento de projetos tem se tornado popular nos últimos anos. Com as limitações do método em cascata (*waterfall*), que continua em resultar no aumento de custos e prorrogação no cronograma, causando a perda de controle em grandes projetos, os gerentes de projetos têm procurado por alternativas que permita maior flexibilidade e menos retrabalho.

Embora vários gerentes de projetos que utilizam o modelo tradicional em cascata (*waterfall*) tenham desenvolvido um nível de conforto com o conceito ágil, estes têm encontrado dificuldades para identificar ferramentas apropriadas para rastrear e monitorar o progresso fora de seus enormes planos de projetos e dos relatórios semanais. Estão em busca de um meio de monitorar o status dos membros das equipes fora da tradicional percentagem completa, estimar para concluir, valor agregado e assim por diante.

Gerentes de projetos convencionais que utilizam o modelo *waterfall* tendem a adotar alguns conceitos de agilidade enquanto continuam com medidas mais lentas aos quais estão familiarizados e com as quais se sentem confortáveis. O resultado é a falta de clareza entre os membros da equipe do status do

projeto e como suas responsabilidades se encaixam no todo.

“Estimar com exatidão e programar estes recursos é desafiador, e às vezes até impossível.”

Eu fui introduzido a uma abordagem simples, de pouca tecnologia e facilmente adotável chamado Mural de Gantt que permite ao gerente de projeto acompanhar e relatar o status do projeto, enquanto mantém todos os membros do time informados e atualizados sobre as tarefas de cada um.

## Algumas Premissas

Antes de entrar em detalhes sobre o que é, e como funciona o Mural de Gantt, algumas premissas devem ser entendidas sobre como tarefas de um *sprint* (ciclo

periódico) ágil são determinadas, estimadas e executadas.

### **Comprometimento com as**

**estimativas** - Todas as tarefas em um projeto, independentemente se a abordagem é em *cascata*, ágil ou outra, precisam ser estimadas e é sempre melhor para o executor da tarefa que seja fornecida essa estimativa. Quando estiver utilizando o mural de Gantt, recomenda-se que a pessoa se comprometa com a meta e que esta esteja disposta a “apostar o salário” sobre a capacidade de bater a meta estimada. Isto reduz a probabilidade de pessoas competitivas fazerem estimativas agressivas nas tarefas a elas delegadas, e as atividades dependentes a essas se atrasem. Este método também encoraja os membros de equipes a fazerem o que for necessário para baterem suas metas.

Para evitar que os membros superestimem suas estimativas, definindo metas que estão acima da estimativa normal, será atribuído um revisor para rever cada meta e questioná-la se a estimativa estiver muito alta. Estes membros também serão expostos quando constantemente baterem suas metas com margens altas.

**Equipes autogeridas** – A equipe precisa ser capaz de estabelecer suas prioridades e remaneja-las quando necessário. Se dois membros de uma equipe querem trocar de tarefas, é de responsabilidade deles fazer a troca, contanto que ambos consigam ainda se comprometer a completar a tarefa.

**Equipes co-locadas** – É importante que todos os membros da equipe com tarefas atribuídas no *sprint* sejam co-locadas em uma “sala de guerra” – normalmente uma sala de conferência ou escritório que seja grande para que a equipe possa trabalhar em uma área ampla. Isto permite discussões espontâneas e desenvolve sessões que são limitados pelo escritório tradicional e em cubículos. O gerente de projetos deve encorajar os membros da equipe a fazerem da “sala de

guerra” como suas casas, pendurando pôsteres, quadros e banners que reforcem sua personalidade e trabalho em equipe.

### **O Mural de Gantt**

Quando planejar um projeto ágil, o melhor é dividir as iterações em duas ou três semanas de *sprints*. Eu considero três semanas de *sprint* sendo o ideal, mas isso depende da equipe e da natureza do trabalho que será feito.

Cada *sprint* começa com uma sessão de planejamento iterativa. Esta sessão terá de uma a três horas de duração, dependendo da extensão do *sprint* e do número de membros da equipe. O gerente do projeto inicia com a lista de tarefas do projeto do *product backlog* ou do plano de projeto – qualquer ferramenta que estiver sendo usada para prover todas as atividades a serem cumpridas no projeto. As tarefas são priorizadas e distribuídas; então, os membros da equipe criam suas estimativas de meta e determinam o que pode ser realizado durante o próximo *sprint*.

As atividades devem ser divididas em períodos que não excedam três dias, embora eu já permiti exceções para tarefas de quatro ou cinco dias, mas encorajado os membros da equipe a dividir as tarefas mais longas em períodos gerenciáveis. O ideal é que criem uma série de atividades com duração de meio-dia à dois dias durante o *sprint*.

Para o mural de Gantt, deve ser reservado e determinado um espaço livre em uma parede, do piso ao teto, com cerca de 7' x 9' (2,1m x 2,75m) de comprimento, preferencialmente na “sala de guerra”. Dependendo da textura ou da adesividade da superfície da parede, você pode cobrir o espaço da parede com estruturas de blocos de folhas autocolantes para limitar melhor o espaço a ser utilizado e permitir uma melhor aderência das notas autocolantes que serão usadas no diagrama.

Na área do diagrama, nos implementamos o seguinte código de cores, 4"x4" (10,16cm x 10,16cm) de notas autocolantes (3"x3" (7,62x7,62) provavelmente funcionará melhor para

equipes maiores). As cores que serão usadas são opcionais, logicamente, mas eu as uso de forma constante para evitar confusões (veja a figura I com uma amostra do diagrama):

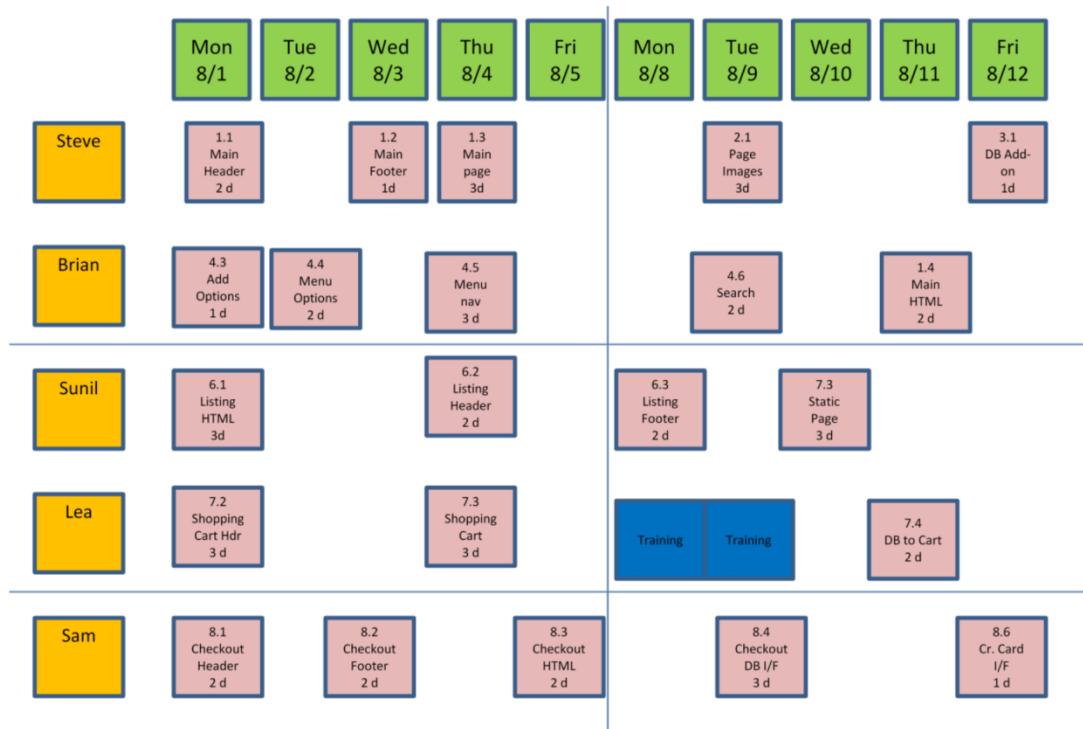


Figura I – Exemplo do mural de Gantt.

- **Verde** – Um para cada dia útil no *sprint*, localizados no topo do diagrama.
- **Laranja** – Um para cada membro da equipe, localizado no lado esquerdo do diagrama.
- **Azul** – para dias fora do escritório (dias de férias, conferências, treinamentos e assim por diante). Cada membro da equipe coloca uma nota autocolante azul em sua respectiva linha e abaixo de cada dia que estará fora.
- **Rosa** – Para cada tarefa. Cada membro da equipe escreve as seguintes informações em uma nota rosa para cada tarefa que está se comprometendo a assumir naquele período:

- Identificação da tarefa (do *product backlog*)
- Uma descrição breve da tarefa
- Período da tarefa estimada (preferencialmente três dias ou menos)

Cada membro da equipe coloca uma nota rosa no local em sua respectiva linha e abaixo da respectiva data de início da atividade. Cada nota da tarefa é colocada no primeiro dia disponível após a tarefa anterior estar programada para ser concluída.

No final da sessão de planejamento iterativa, cada membro da equipe terá uma linha de notas rosa (intercalados com as notas azuis para os dias fora do escritório),

representando todas as tarefas que os membros de comprometeram naquele período.

### **Utilizando o mural de Gantt para facilitar o *Sprint***

Uma vez que o mural de Gantt foi completado pela equipe, deverão ser realizadas reuniões diárias entre todos os membros. Isto é facilitado pelo gerente do projeto, mas executado pela equipe. O horário das reuniões devem ser definidos também pela equipe. Eu considero melhor agendar tais reuniões para o período da manhã, quando todos os participantes estão escalados para estar no escritório. Tradicionalmente minha equipe se reúne às 9:00hs para as reuniões diárias e, impreterivelmente, é iniciada neste horário; se alguém se atrasa, fazemos a reunião sem a pessoa para mostrar que não esperamos por ninguém.

Cada membro da equipe se alterna para atualizar o restante da equipe sobre o status dos três itens a seguir:

- Progresso do dia anterior
- Atividade planejada para hoje
- Obstáculos encontrados que os impedem seguir a diante

É responsabilidade de cada participante determinar e identificar as dependências de suas tarefas com as tarefas de outros membros da equipe. Se as tarefas para as quais eles possuem tarefas dependentes não estão evoluindo, ele é responsável por reportá-las; então, eles podem decidir como uma equipe em como responder a essa questão. Os membros da equipe podem repriorizar a tarefa de alguém com o objetivo de finalizar essa atividade crítica mais cedo ou podem optar por rearranjar suas atividades para trabalhar em outras enquanto a atividade em atraso espera. Todo o diagrama de Gantt é um acordo entre a equipe, no qual todos os

membros trabalham juntos para ter a iteração completa ao final do *sprint*. O gerente de projetos precisa ser suficientemente flexível para permitir que a equipe repriorize e atribua novamente as tarefas, se isso permitir que eles concluam todas as atividades do *sprint*. Isto é parte do conceito de equipes autogeridas.

Quando um item é concluído, o dono da tarefa faz um risco diagonal na nota para indicar que a atividade foi concluída.

O gerente do projeto é responsável por conduzir a reunião em 15 minutos, certificando-se que os membros da equipe não iniciem discussões técnicas ou fora de escopo do status das tarefas do diagrama de Gantt.

### **Definição de “Concluído”**

Finalmente, o gerente do projeto precisa impor ao time a definição de “concluído”. Nós reforçamos a regra do “concluído, concluído, concluído”. Uma tarefa não é concluída até que todas as revisões e aprovações sejam cumpridas. Para tarefas de programação, quando o código está completo, isto não significa que está concluído. Teste de unidade, teste de garantia da qualidade e aceitação do usuário são necessários até a tarefa ser considerada concluída, concluída, concluída. Membros da equipe devem considerar todo o tempo necessário para testes e revisões do código, incluindo atualização de acompanhamento que resultam de tais esforços, na meta por eles assumida.

### **Benefícios**

O mural de Gantt é superior a algumas ferramentas de tecnologia superior por muitas razões, como descrito a seguir:

- Visibilidade: embora de baixa tecnologia, o mural de Gantt proporciona excelente visibilidade do andamento das atividades de todos os membros. Eu já usei *MsProject*, planilhas em *Excel*, outras ferramentas de softwares compartilhadas em rede e *SharePoint*; mas por terem falhado na questão

visual de mostrar explicitamente o status do projeto, muitos membros são relutantes em utilizá-las e atualizá-las. Com o mural de Gantt ocorrem vezes em que dois ou três membros da equipe vão até a parede para discutir o andamento de suas atividades em relação ao andamento de outras tarefas.

- **Propriedade e flexibilidade:** devido às notas autocolantes serem movidas facilmente de uma data para outra, um membro da equipe pode fazer uma atualização do andamento de sua tarefa, movendo a nota para cima ou para baixo no diagrama de Gantt, permitindo assim que outro membro da equipe mova suas atividades dependentes, dando a cada membro da equipe a propriedade em relação às suas atividades e a flexibilidade de atualizar o andamento de suas atividades.
- **Custo:** custos para licenciamento de softwares em gerenciamento de projetos podem ser proibidos em várias organizações. Quando planilhas são usadas e a equipe quer colocá-las à vista, um projetor é necessário para que toda a equipe possa vê-las coletivamente. Isto pode ter seu custo reprovado ou logisticamente inviável ser for usado nas reuniões diárias. Por outro lado, o custo de alguns marcadores e notas coloridas autocolantes é acessível para qualquer tamanho de equipe ou empresa.

### **A Perspectiva do Guia PMBOK®**

Na perspectiva do *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*, o mural de Gantt ajuda o gerente de projetos em vários grupos de processos. Ele melhora o processo de planejamento ao ter a equipe sequenciando e estimando a duração das atividades. Além disso, promove também excelente comunicação entre as partes interessadas do projeto.

Vários componentes do processo de execução podem ser focados, sendo também uma excelente ferramenta para

direcionamento e gerenciamento da execução do projeto, gerenciamento da equipe do projeto e distribuição de informação.

O mural de Gantt é em essência uma ferramenta de controle e monitoramento que permite o gerente do projeto monitorar e controlar o trabalho do projeto, controlar o escopo, determinar a duração de cada iteração e facilmente reportar o desempenho e o progresso de cada tarefa da iteração.

Muitas áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos podem ser usadas nessa plataforma. No Gerenciamento da Integração do Projeto, o diagrama de Gantt produz a informação de desempenho do trabalho para o Processo Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto. Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto é realizado ao permitir a atualização de vários relatórios de desempenho relacionados ao status de andamento de tarefas correntes, reportar significativas realizações para o período de iteração e promover visibilidade do cronograma das atividades.

Adicionalmente, a Área de Conhecimento em Gerenciamento do Tempo é conduzido por meio do processo de sequenciamento e estimativa de duração de atividades na sessão de planejamento iterativo, o qual, por sua vez, ajuda o gerente do projeto, com as informações da equipe, desenvolver e controlar o cronograma.

Finalmente, a Área de Conhecimento em Gerenciamento das Comunicações é conduzido ao permitir que gerente do projeto planeje as comunicações e distribua as informações através das atualizações das tarefas no mural de Gantt. Provavelmente, o componente mais útil do Gerenciamento das Comunicações que o mural de Gantt e as reuniões diárias promovem ao gerente do projeto é a habilidade de analisar o desempenho anterior, riscos e questões de cada tarefa de forma diária e o mantenham

ciente de todo o trabalho a ser concluído em um futuro próximo.

## **Conclusão**

Rastrear e controlar as tarefas de projetos é uma das responsabilidades mais desafiadoras de um gerente de projetos. Identificar uma ferramenta que possibilite a comunicação entre a equipe e mantenha os membros da equipe informados das mudanças que os afetem é uma parte crítica do conjunto de ferramentas do gerente de projetos. O mural de Gantt soluciona ambos os desafios.

É importante que o gerente de projetos utilize o mural de Gantt como uma ferramenta facilitadora que permita aos membros da equipe a flexibilidade de rearranjar as tarefas, e desta forma, trabalhem como uma equipe para completar todas as tarefas da iteração.

Embora de baixa tecnologia, o mural de Gantt fornece à equipe uma representação visual da evolução das tarefas de todos os membros, permitindo que vejam quando atrasos irão afetar as tarefas dependentes. O mural é uma ferramenta de comunicação e de gerenciamento de projetos que promove comunicação entre toda a equipe e produtividade.

## **Sobre o Autor**

Lew Suder, PMP, é o autor de “Consulting 101: 101 Tips for Success in Consulting”. Ele é gerente de projetos sênior para Geneca, LLC em Oakbrook Terrace, Illinois, USA. Lew atuou como consultor na indústria de desenvolvimento de aplicativos de softwares por mais de 17 anos e pode ser contatado através do e-mail: [Lew@Consulting101Book.com](mailto:Lew@Consulting101Book.com).