



**Sanjiv Augustine**  
Diretor da Lean-Agile Consulting Practice

Os métodos ágeis (SCRUM, eXtreme Programming, Crystal, Feature Driven Development etc.) entraram no centro das atenções nos últimos anos. As indústrias líderes descobriram que quando implementado apropriadamente, os métodos ágeis aceleram os prazos de entrega do projeto, aumentam a satisfação do cliente e do empregado, e ainda propiciam flexibilidade para lidar com mudanças de requisitos durante o negócio. Um relatório da Forrester Research mostrou que 14% dos “early adopter” da América do Norte e Europa já usam os métodos ágeis, e uma segunda onda de usuários, com outros 19%, estão avaliando os métodos na TI corporativa da empresa seguindo o mesmo caminho<sup>1</sup>. Assim que novas organizações vão se comprometendo com os métodos ágeis, muitos gerentes se deparam com a questão “como começar a adotar esses processos?” Neste artigo, serão abordados alguns passos essenciais para ajudá-lo a começar com os métodos ágeis de entrega e a checar como sua iniciativa ágil está indo. Primeiramente, é útil entender alguns princípios fundamentais que são comuns a todos os métodos ágeis.

## Adotando métodos de ..... Entrega Ágil

### Princípios fundamentais de entrega ágil

Apesar de haver algumas diferenças entre as práticas dos métodos ágeis, todos advogam estes princípios fundamentais a seguir – entregas iterativas e incrementais, colaboração e melhoria contínua:

- Entrega iterativa e incremental. A entrega do projeto é dividida em pequenos pacotes funcionais ou em pequenos incrementos para gerenciar melhor os riscos e ter **feedback** dos clientes e usuários finais. Estes pequenos pacotes são entregues por um cronograma de iterações que tipicamente duram entre uma e quatro semanas cada. As iterações são fixadas num mesmo tamanho para maximizar o **feedback** e forçar regularmente os **tradeoffs** (escolhas) necessários para a entrega; e tem escopo fixo para reter a estabilidade. Os planos, os requerimentos, a arquitetura, o código-fonte e os testes são inicialmente criados e atualizados incrementalmente conforme a necessidade de adaptação às mudanças do projeto.
- Colaboração. Todos os principais membros da equipe do projeto, incluindo o representante do cliente na equipe (ou gerentes seniores), são co-localizados numa área compartilhada, aberta para facilitar a comunicação pessoal e obter ricas interações. Um espaço exclusivo é fornecido para os trabalhos regulares,

reuniões urgentes, sessões para discutir a arquitetura e atividades formais e informais em grupo. Os membros da equipe se auto-organizam continuamente ao desfecho das atividades colaborativas, sem a necessidade do controle da alta gerência.

- Melhoria contínua. Práticas que permitem a inspeção e a adaptação do processo de entrega são integradas aos métodos ágeis. As Reflexões de Projeto (também chamada Retrospectivas de Projeto) são reuniões feitas enquanto o projeto está em andamento para propiciar uma reflexão regular sobre seus sucessos e falhas, e sobre as ferramentas e técnicas aplicadas.

Reuniões de alinhamento diárias dão a oportunidade de trocar valiosas informações e fazer pequenos ajustes para obter melhoria contínua.

A melhor forma para você manifestar estes princípios fundamentais é adotar a abordagem iterativa e incremental para ter entrega ágil. Comece com um ou dois pequenos projetos piloto, e então, uma vez que você tenha obtido experiência real, expanda-a para múltiplos projetos e equipes.

### Iniciando a adoção do método ágil

“Uma jornada de mil milhas começa com o primeiro passo.” Invoco essa antiga máxima de Lao Tzu para explicar que mesmo a adoção em larga escala dos métodos ágeis deve começar com um único projeto ágil. Contudo, isso às vezes é a coisa mais difícil de se fazer. Aqui estão alguns passos para ajudá-lo a tirar do chão o seu primeiro projeto ágil:

- I. **Escolha um projeto piloto.** Alguns pontos essenciais para o primeiro projeto piloto ágil:
  - As necessidades de negócio do cliente devem orientar a tomada de decisão da organização;
  - As necessidades da equipe de projeto devem orientar as decisões dentro do escopo do projeto;
  - As necessidades do gerente de projeto devem ser apoiadas pela equipe e gerência sênior para tomar decisões de interesse da equipe;
  - Deveria haver boa relação entre as pessoas de Negócio e TI no nível do gerente de projeto;
  - Um suporte executivo para explorar e aprender o método ágil de entrega e a obrigatoriedade de um período experimental. Estabelecer um termo de compromisso curto para a data de liberação da primeira entrega em produção (< 3 meses), é muito útil para se conseguir esse suporte;

- Definir resultados de negócio mensuráveis e entregá-los dentro do prazo piloto é crucial.

2. **Montar a equipe de projeto.** A equipe de projeto precisa ter representantes de todos os grupos necessários para a entrega do sistema (marketing, negócio, arquitetura, desenvolvimento, testes, produção, etc.). A equipe deve ser dividida em equipe principal e equipe de apoio. A equipe principal (normalmente tem um gerente de projeto, os desenvolvedores e analistas de negócio ou um representante do cliente que funciona como um facilitador para entendimento do negócio do cliente) precisa ser 100% dedicada ao projeto ágil. Assegure-se que os membros da equipe principal têm ansiedade de aprender e serem bem-sucedidos no trabalho. Os membros da equipe de apoio/suporte podem ser designados para múltiplos projetos e seu envolvimento deve ser programado quando necessário.