

# Mais a dominar

Não há outra forma de fazer isso: Adotar o ágil requer novas habilidades.

De Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, editor colaborador



**N**a corrida para se tornar ágil, os líderes de projeto estão descobrindo uma dura verdade: O que trouxe você até aqui não vai levá-lo até lá. O problema é que você não pode simplesmente estender as habilidades de entrega orientadas pelo plano a um ambiente ágil, é necessário dominar as novas habilidades. Aqui estão as três habilidades obrigatórias exigidas pelas abordagens ágeis.

## FATIAMENTO DO ESCOPO

A maneira mais fácil de entregar mais rápido é entregar menos. Quer esse projeto na metade do tempo? Corte o escopo pela metade. É simples e muito difícil. Produtos complexos envolvem dependências e personalizações. Por onde começar?

A técnica é chamada de “fatiamento de histórias”. Comece com a experiência do usuário ideal para fornecer um produto viável mínimo (PVM) e se preocupe com casos de exceção posteriormente. Apoie um único fornecedor primeiro e adicione mais depois.

O fatiamento do escopo pode ser arrebatador. Seu patrocinador pode ter dificuldades para definir um PVM. Sua equipe pode protestar por construir um protótipo por causa do retrabalho associado ao desenvolvimento do produto completo mais tarde.

Mas a abordagem está aqui para ficar. Quer sejam projetos de software construindo uma série de entregas completas ou projetos de marketing com “microcampanhas”, o objetivo é obter uma visão incremental do produto final.

## NEGOCIAÇÕES DIFÍCEIS

Se a negociação é uma importante habilidade de

gerenciamento de projetos, ela se torna crítica em um ambiente ágil. Tudo é negociação. Por exemplo, um cliente pode querer acelerar o cronograma, mas depois se queixar de parte do escopo não conseguir cumprir o novo prazo.

Essas tensões de projetos comuns são ainda mais palpáveis em ambientes de alta demanda e alta mudança. Mas existe uma variedade de técnicas ágeis para ajudar os gerentes de projeto a negociar. Bons argumentos devem envolver elementos quantitativos (por exemplo, votação de pontos, gráficos de burn-up, tempos de ciclo) e elementos qualitativos (por exemplo, visão, produto viável mínimo). Dedicar tempo a incrementar seu kit de ferramentas de negociação ajudará a superar momentos difíceis.

## GERENCIAR CONFUSÕES

O ágil é confuso. Uma executiva me disse que ela avisa aos patrocinadores que projetos ágeis são assustadores no começo. “Você vai ver todos os nossos erros quando descobrirmos a melhor maneira de entregar. Mas se você tiver estômago para isso, então poderemos obter um produto melhor mais cedo.”

O gerente de projeto ágil deve aprender como apresentar erros sob perspectivas positivas de aprendizado, progresso e redução de riscos. Como o autor Eric Ries escreveu, o líder de mentalidade ágil “coma falhas no café da manhã”. Isso pode não parecer muito apetitoso para alguém novo no ágil, mas é a verdade. **PM**

**Se a negociação é uma importante habilidade de gerenciamento de projetos, ela se torna crítica em um ambiente ágil.**



Jesse Fewell, CST, PMI-ACP, PMP, atuou na equipe principal da *Guia de prática ágil* e no comitê diretor de certificação PMI-ACP®. Pode ser contatado em e-mail@jessefewell.com.