PMO e Agile Team – Um link forte e vital nos projetos

O impacto da maturidade nos Projetos de TI

Introdução

Este artigo é o resultado de minha experiência com projetos de software em empresas do setor público, operando através de uma estrutura rígida e funcional.

Aqui é mostrada uma situação em que a TI é uma atividade de suporte e não como uma atividade primária da empresa.

O texto está desenvolvido sobre um cenário contendo uma equipe de Desenvolvimento de Sistemas usando o Método Ágil SCRUM (atividade de suporte) e o Escritório de Projetos Corporativos (PMO) da organização (atividade de gestão), fazendo uso das práticas de gestão de projetos descritas pelo PMBOK.

O PMO é responsável por analisar as propostas de projetos e priorizá-los de acordo com o plano estratégico da organização, buscando a melhor otimização possível dos recursos disponíveis para cumprir as exigências dentro da sua cadeia de valor.
Além disso, ele também é responsável pela promoção da cultura de gerenciamento de projetos dentro da organização.

A Equipe Ágil de Desenvolvimento é responsável pela execução de todos os procedimentos necessários para a execução e entrega dos projetos de software, dentro dos prazos e com a qualidade e benefícios esperados pelos clientes.

Questionamento

Uma equipe de Desenvolvimento de Software Ágil, que mantém os princípios por trás do manifesto ágil, pode conquistar novos horizontes e executar projetos competitivos sem o alinhamento e apoio do Escritório de Projetos (PMO) da organização?

Para mitigar esse problema, vamos discutir algumas hipóteses representadas na Figura 1;

Em cada quadrante, temos uma situação específica e relevante, para o grau de maturidade na Gestão Projetos de TI com as duas partes envolvidas: O **grupo estratégico**: O Escritório de Projetos - PMO, E o **grupo tático** e **operacional**: Equipe de Desenvolvimento Ágil com SCRUM.

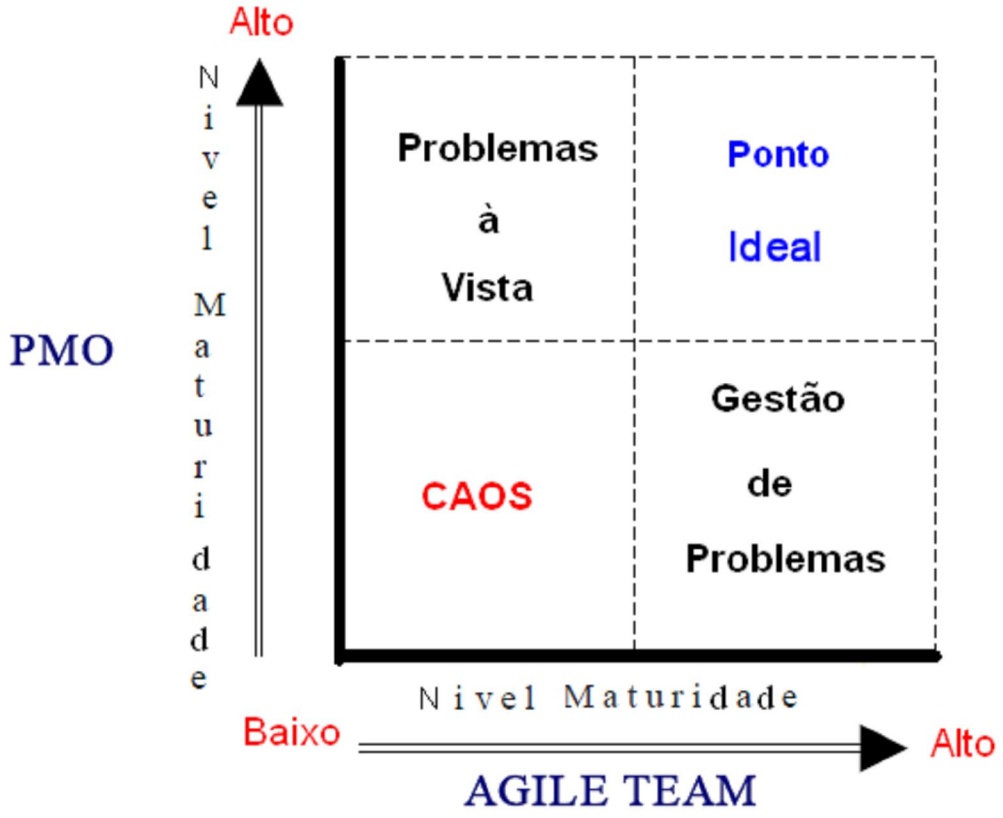

Figure 1. **Maturidade de gerenciamento de projetos entre duas partes comprometidas.**

CAOS:

Nesta situação o processo é caótico. Nenhuma das partes possui um nível satisfatório de maturidade. O planejamento é pobre. Há evidente falta de controle nos processos, normas e métodos.
Todos os projetos estão sempre na dependência de heróis. Os projetos estão quase sempre sujeitos ao fracasso.

PROBLEMAS À VISTA:

É certo que os problemas irão surgir. O PMO tem maturidade em gerenciamento de projetos, mas ainda não formou uma cultura para toda a organização, especialmente para a equipe de Desenvolvimento de Software. Neste ponto, os problemas quando evidenciados serão gerenciados de forma reativa.

Mesmo que o PMO tenha alguma maturidade no acompanhamento dos projetos, em sua visão mais ampla, estes irão sofrer impactos negativos.

Se o PMO orientar os líderes e gestores na maneira sobre as boas práticas consolidadas de Gestão de Projetos, e buscar o alinhamento de TI com a estratégia da organização, a imagem poderá mudar positivamente.

GESTÃO DE PROBLEMAS

Neste cenário, existe maturidade no desenvolvimento ágil pela equipe de software de acordo com manifesto ágil e seus princípios.

Há um processo definido e os projetos de TI, em sua maioria, são entregues no prazo e com qualidade esperada pelos clientes.

No entanto, como o PMO tem baixa maturidade, a equipe de TI precisa exercer uma gestão pró-ativa e eficaz dos riscos, devido à falta de cultura e processos de

gerenciamento de projetos organizacionais. O maior risco aqui é: **Será que a Equipe de TI está construindo um software correto, mas investido tempo e recursos num projeto de menor importância para a Empresa?**

Outro problema é que a equipe de TI, devido à falta de autonomia e de patrocínio executivo, poderá ter dificuldade em causar uma **MUDANÇA** efetiva, porque o efeito ***bottom-up*** é sempre mais difícil.

Ponto Ideal

Neste cenário o PMO e equipe de TI têm o conhecimento necessário para aplicar gerenciamento de projetos, cada um dentro de sua linha em particular, mas unidos e alinhados na identificação, priorização e implementação de soluções efetivas, de acordo com o direcionamento da empresa em relação aos investimentos dos projetos de TI.

O PMO cria um ciclo virtuoso, promovendo a cultura de gerenciamento de projetos e desenvolvimento de processos para em toda a Organização. Os projetos são selecionados criteriosamente de acordo com o direcionamento estratégico da empresa.

A equipe de Desenvolvimento Ágil melhora continuamente seus processos dentro dos princípios por trás do manifesto ágil em consonância com as melhores práticas de gestão de projetos, com orientação e acompanhamento do Escritório de Projetos – PMO.

Uma perfeita simbiose entre o PMO e a Equipe Ágil, garante que todo o esforço seja direcionado para o desenvolvimento de projetos de TI estratégicos, integrados e que otimizem os recursos da cadeia de valor, promovendo a eliminação de desperdícios no fluxo do processo da organização.

CONCLUSÃO

A Organização irá impulsionar a sua cadeia de valor, se houver a maturidade na gestão de projetos pelo escritório de projetos e maturidade da equipe de software através da abordagem ágil para melhorar substancialmente a execução de projetos de TI. Projetos esses que são responsáveis pelos maiores impactos positivos para todo o processo de organização.

O Scrum é uma abordagem ágil para desenvolvimento de softwares que realmente funciona, porque coloca lado a lado, com foco no mesmo objetivo, o Time de Desenvolvimento e o Cliente. Mas, isto não é suficiente dentro da organização. É muito importante o uso de práticas de Gerenciamento de Projetos, por exemplo, definido pelo PMBOK, que abrange o planejamento, controle e monitoramento das áreas que impactam qualquer projeto, tais como: Gerenciamento das Aquisições, dos custos, da comunicação, do escopo, da qualidade, dos riscos, dos prazos, dos recursos humanos e das Partes Interessadas do projeto.

O escritório de projetos deve capacitar os líderes da organização, e de forma imperativa, deve promover a cultura da Gestão de Projetos para todos os funcionários. Sobre os projetos de TI, o PMO deverá está monitorando de perto e dando o apoio necessário para Equipe Ágil na execução dos projetos selecionados.

O Time Ágil de Desenvolvimento, com o apoio do PMO, vencerá com maior freqüência dentro dos seus projetos. A equipe ágil deve divulgar e reusar os benefícios nos projetos para outras equipes, gerando assim uma espiral constante de sucesso nas entregas dos projetos.

Cabe ressaltar que é primordial que o corpo executivo da organização deverá patrocinar e se envolver na cultura de Gerenciamento de projetos e suas melhores práticas, para que sejam continuamente aplicadas em prol da organização.

E sobre os Projetos de TI, quando há uma sinergia entre o Escritório de Projetos (PMO) e Equipe Desenvolvimento com Métodos Ágeis, as chances de realização de projetos competitivos e de sucesso são nitidamente maiores.

Referências

- ✓ Project Management Institute(2008)PMBOK
- ✓ Agile Manifesto
- ✓ Lopes, Maurício M. (2011) The Impact of maturity on projects
- ✓ Kerzner Harold (2005) Using Project Management Maturity Model

Carlos Eduardo Nunes, PMI-ACP, CSM, PSM, PSC

Analista de Sistemas

MBA em Gestão por Processos pela FGV

ScrumMaster e DBA Oracle do Tribunal Regional Eleitoral do Rio de Janeiro