

Paralelo entre as boas práticas do PMI e metodologias Ágeis, com ênfase nas áreas de Riscos e Escopo para o desenvolvimento de Software e Hardware.

Eleandro Lopes da Rocha¹, Rafael Ferreira Alves²

¹ Pós Graduação em Gestão de Projetos em TI – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC-AM)

Americana – SP – Brasil
eleandrolrocha@gmail.com

² Professor do curso de Pós Graduação em Gestão de Projetos em TI – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC-AM)

Americana – SP – Brasil
rfalves@fatec.br

Resumo. *Os processos, práticas e métodos existentes, foram criados para auxiliar e orientarem os profissionais a organizarem o seu trabalho durante sua rotina. Através desse artigo exponho as facilidades e fragilidades que as práticas do PMI e os métodos ágeis possuem em relação a determinados áreas e ciclos de vida, relacionados a projetos, fica bem claro a importância que ante-escolher um método ou prática é necessário conhecer seu negócio, sua cultura e principalmente a maturidade de sua instituição referente a gerenciamento de projetos, ou seja, o melhor dos mundos é o que funciona com eficiência e eficácia, resolvendo problemas e gerando lucros.*

Palavras-chave: PMI, Metodologias Ageis.

Abstract. *The procedures, practices and methods exist that were created to assist and guide professionals to organize their work during their routine. Through this article I explain the advantages and weaknesses that the practices of the PMI and agile methods have in relation to certain areas and life cycles related to projects, making clear the importance that before choosing a method, or practice is necessary to know your business, their culture and especially the maturity of your institution regarding project management, ie, the best of both worlds is what works with efficiency and effectiveness in solving problems and generating profits.*

Keywords: PMI, Agile.

1. Introdução

A ideia não é elaborar uma comparação com base na eficiência e eficácia dos métodos de gerenciamento de projetos Ágil e PMI, mas sim traçar paralelos e exemplificar complementos atuantes entre si.

Demonstrar que é possível utilizar ambos os métodos no mesmo projeto, usufruindo o que for mais importante e relevante de ambos, para o gerenciamento de projetos.

As áreas que serão exploradas no artigo são o gerenciamento de Escopo e Riscos, comparando e extraindo o que ambos os métodos oferecem de melhor, as outras serão citadas com o intuito de enriquecer e complementar ambos os métodos.

2. Visão Geral

2.1 PMI

A Gestão de Projetos surgiu na metade do século XIX com o aumento das economias ocidentais, fomentada pela Revolução Industrial e a complexidade dos novos negócios e devido às mudanças, houve a necessidade de organizar os princípios do gerenciamento de projetos, dando início ao PMI.

O Project Management Institute foi fundado em 1969 por cinco voluntários.

Durante os anos oitenta, um Código de Ética foi adotado para a profissão e o primeiro Project Management Professional (PMP) foi certificado.

Em 1990, o PMI marcou presença na rede mundial da Internet e publicou o “A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)”, um guia englobando todas as áreas do conhecimento que regem as regras do gerenciamento de projetos.

No início do século 21, o PMI tinha mais de 50.000 associados, mais de 10.000 Profissionais de Gerenciamento de Projeto (PMP) certificados e mais de 270.000 cópias do PMBOK Guide estavam em circulação. (PMI.ORG)

2.2 Manifesto Ágil

Em contrapartida no início dos anos 2000, mais precisamente em 2001 foi escrito o Manifesto Ágil, um grupo de profissionais experientes na área de software se reuniram em uma estação de esqui nos EUA, com o intuito de melhorar o desempenho de seus projetos.

Com base nessa reunião surgiu o Manifesto Ágil. Abaixo a figura 1 representa a síntese das ideias do movimento ágil e já foi traduzida em mais de 40 línguas.

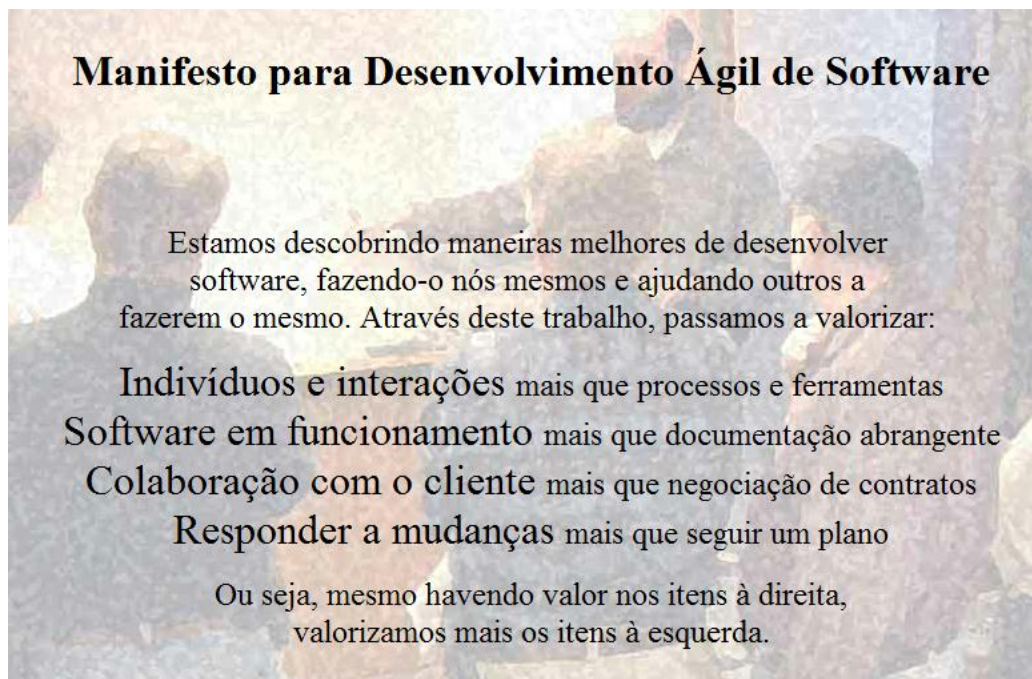


Figura 1. Fonte: www.manifestoagil.com.br

2.3 Processos PMI

A figura 2 mostra uma visão geral do relacionamento entre os ciclos de vida e boas práticas do PMI, onde consiste em (05) cinco ciclos de vida do projeto: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento que possuem 42 processos distribuídos por áreas de conhecimento, contemplando todas as fases de um projeto, gerando documentação e lições aprendidas.

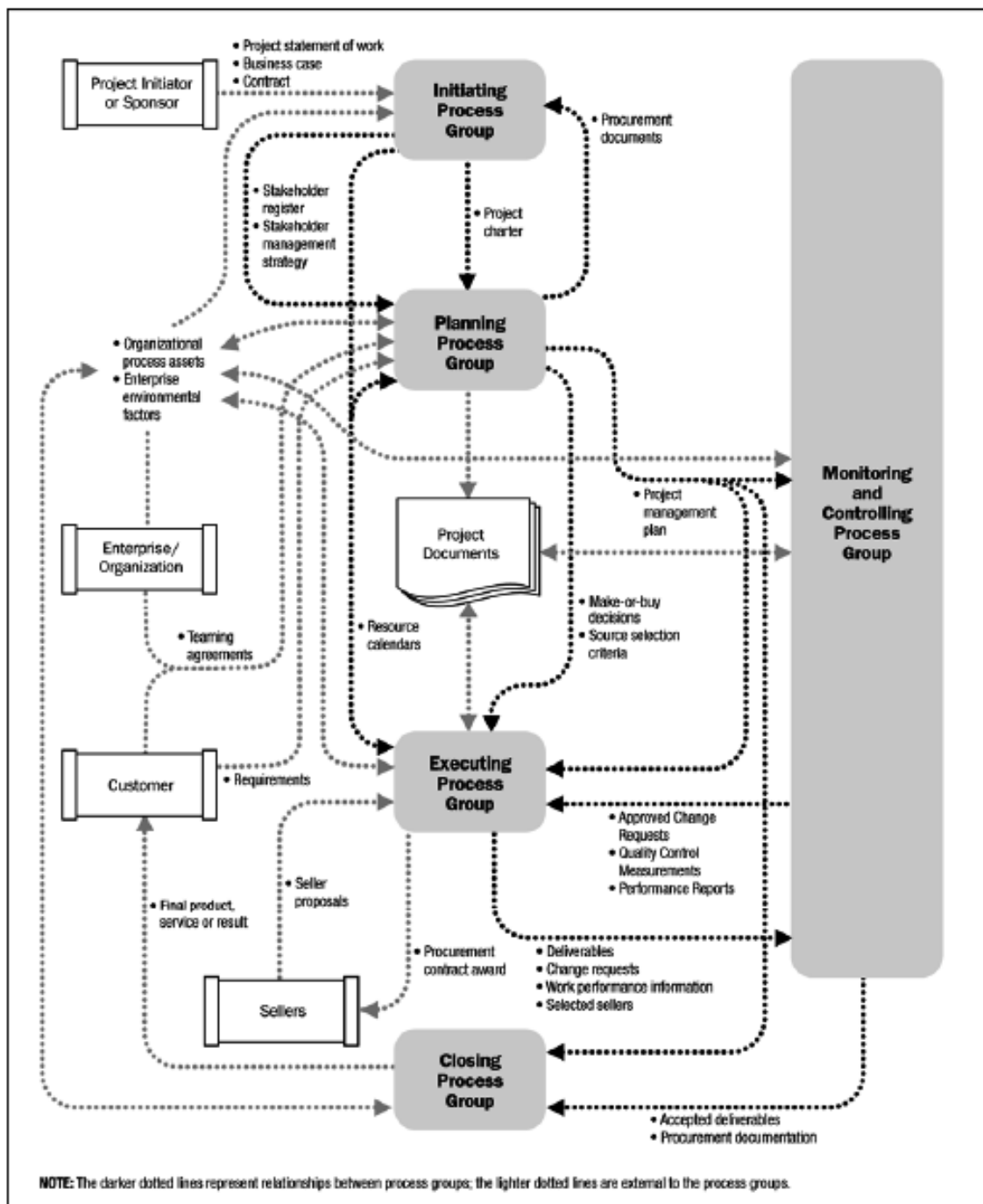


Figura 2. Fonte: PMBOK

2.4 Processo ÁGIL

A figura 3 denota uma visão geral do fluxo de gerenciamento ágil, seus planos, controles e artefatos. Parte da elaboração da visão do projeto e do produto onde há a identificação e o levantamento de requisitos detalhados no repositório.

O envolvimento e interações entre cliente, *sponsor*, equipe, GP e demais *stakeholders* é essencial e auxilia na definição do plano de entrega e iterações que assemelha a um cronograma versus EAP, após a definição iniciam-se as iterações,

seguidas de avaliações, testes e entregas. Nota-se que esta estrutura assimila mudanças em qualquer fase do fluxograma podendo ser repetida e implementada quantas vezes forem necessárias para que atinja o resultado esperado. Essa é uma das principais características dos métodos ágeis estarem preparados para absorver mudanças em qualquer ciclo do projeto sem impactos relevantes, diferente das boas práticas do PMI, onde foca-se a identificação de mudanças durante o ciclo de planejamento do projeto, o que quando não acontece pode causar impactos que afetam o projeto de tal forma a deixá-lo inviável.

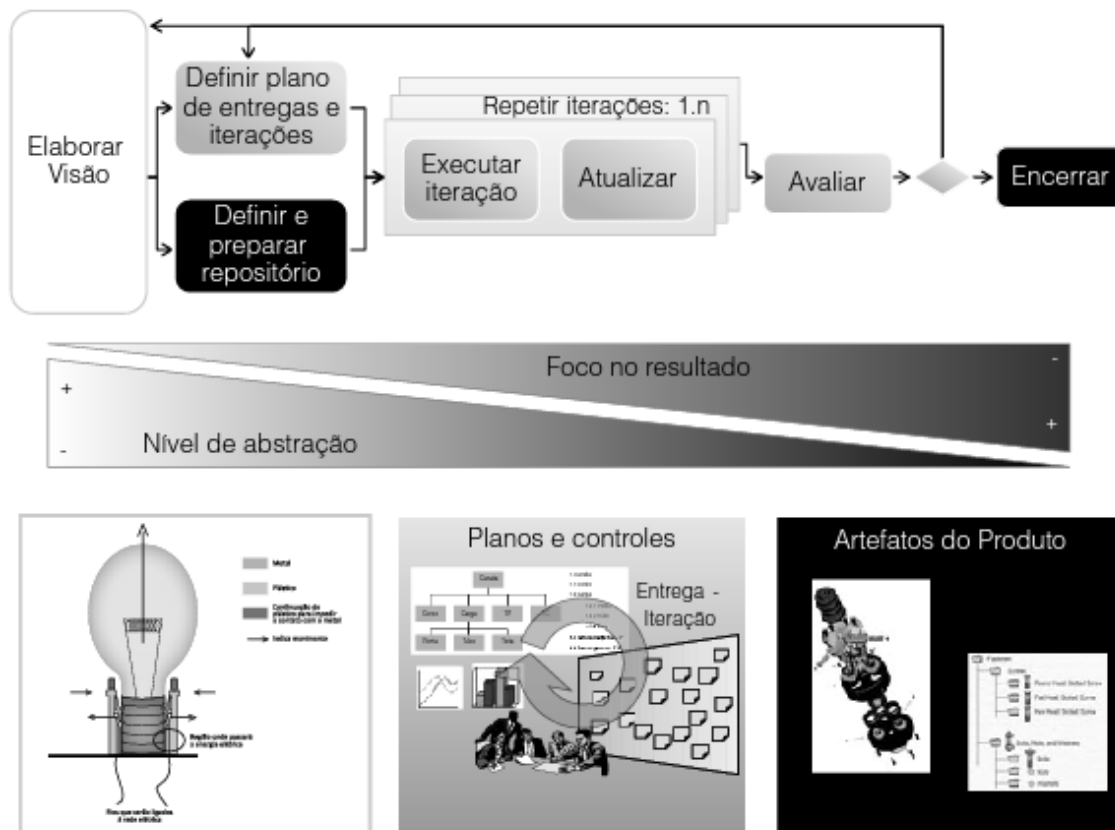


Figura 3. Fonte: Gerenciamento Ágil de Projetos. P. 43

3. Paralelo entre PMI e Agile

Traçando um paralelo entre as boas práticas do PMI e a metodologia ágil (SCRUM), com base na figura 4, onde o autor compara o que cada método contempla em relação às áreas de conhecimento, é possível verificar que o PMI consegue definir com uma abrangência maior todas as áreas da gestão de projetos. Por outro lado fica provado que em projetos curtos de desenvolvimento de software, os métodos ágeis conseguem diminuir a quantidade de processos e documentação, focando na organização de desenvolvimento e equipe, conseguindo concluir com mais rapidez as entregas.

Continuando a análise da figura, algumas áreas como Riscos, Aquisições e Custos praticamente inexistem dentro do gerenciamento ágil.

A área de Aquisições é compreensível, já que o desenvolvimento de software não utiliza aquisições periodicamente e sim desenvolve a criação de códigos e designs,

o que gera riscos, principalmente com um fraco levantamento de requisitos, o que nos leva a outra área inexistente no gerenciamento ágil, a área de Riscos, com tópico dedicado nesse artigo, já a área de Custos, uma das menos gerenciadas no método ágil, pode ser gerenciada através de outros métodos existentes, como a análise por ponto de função (APF) somado ao custo hora/homem dos recursos alocados ao projeto, é possível, atingir uma estimativa bem próxima do custo de um projeto de software.

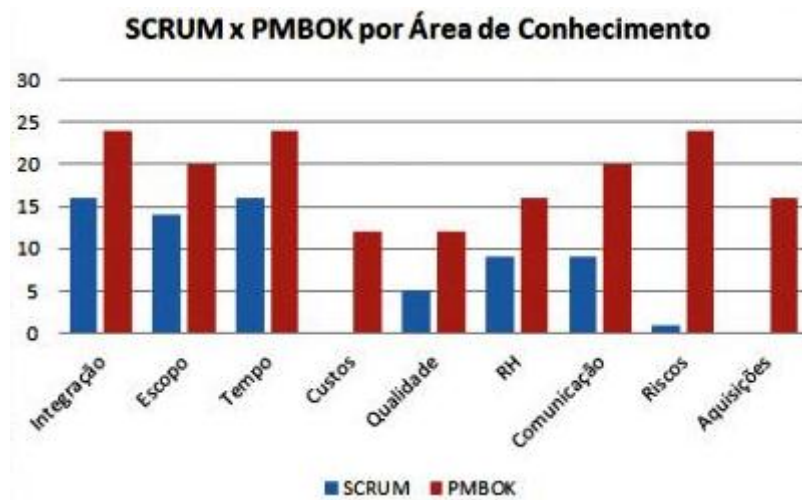


Figura 4. Fonte - Introdução a Gestão de Projetos, Eli Rodrigues.

4. Visão x Escopo

Segundo Christenson e Walker:

No caso de gerenciamento de projetos, deve refletir a meta a ser alcançada e ser capaz de influenciar o comportamento das pessoas, que serão responsáveis por torná-la real e auxiliar a divulgá-la (Christenson e Walker, 2004, p. 39).

Separando como manda o figurino a visão de projeto de visão de produto, assim como escopo de projeto de escopo de produto, tenho a entender que visão de projeto tem o intuito de apresentar a equipe, as implicações e características relacionadas as varias alternativas do projeto, enquanto escopo do projeto é a definição objetiva do projeto em si, relacionado as principais áreas envolvidas que são Escopo, Tempo, Custo e Qualidade.

Utilizando a mesma análise entre visão do produto e escopo do produto, considero o escopo do produto as definições e especificações do produto que será entregue ao final do projeto, já a visão do produto além de abranger as mesmas propriedades do projeto segundo os adeptos da metodologia ágil deve ser desafiadora, inspirar e proporcionar motivação a equipe.

O quadro comparativo abaixo relaciona a fase da visão e escopo entre a abordagem Ágil e o PMBOK deixando mais claro as diferenças entre visão e escopo.

Tabela 1. Fonte: Gerenciamento Ágil de Projetos. P. 61

Categoria	APM	PMI (PMBOK)
Nome do grupo de processos	Fase Visão.	Grupo de processos – Iniciação e Planejamento.
Orientação (Foco)	Foco no problema. Descrever o problema central de maneira motivadora e motivar, explicitando os desafios e compromissos que precisarão ser "equacionados".	Foco nas metas de desempenho. Descrever as "regras do jogo", isto é, condições e metas que deverão ser alcançadas no final.
Principal resultado	Visão – Descrição com ambiguidades, metáforas, analogias e conceitos integradores que desafiam mais do que indicam o resultado.	Termo de abertura do projeto. Declaração do escopo do projeto EAP (atualização).
Práticas de descrição	"Caixa" para Visão do Produto. Declaração de Alto Nível. Arquitetura do Produto. Cartões de Características do Produto. Cartões de Requisitos de Desempenho.	Elaboração de EAP. Declarações textuais em formato de documentos.
Documentos gerados no início do projeto	Folha de Dados do Projeto. Plano de Entregas.	Termo de Abertura do Projeto. Declaração de Trabalho. Declaração de Escopo. EAP

5. Gestão de Riscos

Enquanto o PMI contempla o gerenciamento de riscos com (06) seis processos, dentre eles a identificação, análises qualitativas e quantitativas e respostas aos riscos, o gerenciamento ágil praticamente irreleva uma das áreas mais importantes da gestão de projetos. Alguns especialistas em métodos ágeis afirmam que é possível tratar naturalmente os riscos que surgem durante o ciclo de vida do projeto, tanto antes quanto após, tornarem-se mudanças.

Ao contrário do PMI os ciclos de vida do projeto nos métodos ágeis estão propícios e preparados para sofrer mudanças e seus impactos devido a sua estruturação iterativa, onde os requisitos são elencados e bem definidos em conjunto com o cliente, tornando-se praticamente inexistente os riscos de alto impacto.

A equipe praticamente auto gerenciável, consegue detectar com facilidade possíveis ameaças e oportunidades que possam surgir, já que inclui o cliente em praticamente todo o processo, conseguindo *feedback* do mesmo, através das entregas iterativas, podendo adequar as iterações seguintes as novas definições traçadas após a entrega anterior.

6. Conclusão

O Melhor dos Mundos

Nos dias de hoje devido à alta competitividade do mercado, as empresas buscam alternativas de gestão que melhor se adaptem a sua cultura organizacional, á partir desse ponto, organizações e comunidades abastecem o mercado de tempos em tempos com

boas práticas, frameworks e metodologias que auxiliam o controle, a definição de negócios e organização dos seus setores, definindo e aprimorando processos, visando à maximização de lucros.

Com base em pesquisas conceituadas, hoje não existe a melhor prática ou metodologia e sim, o que atende melhor as necessidades atuais da empresa, focando no desempenho e adaptação das equipes.

Muitas empresas utilizam mais que um método para gerenciamento de projetos, mesclando conhecimentos em prol de desempenho, e hoje é possível, por exemplo, utilizar as boas práticas do PMI junto do framework SCRUM, organizando e documentando através dos processos do PMI, gerando ativos organizacionais e lições aprendidas, mas ao mesmo tempo utilizando a agilidade do SCRUM no controle de iterações da equipe de desenvolvimento, unificando o melhor dos mundos.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Camila. Et al. **Gerenciamento Ágil de Projetos**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2011. 225p. (5 cap.)

BENASSI, J. L. G. **Avaliação de modelos e proposta de método para representação da visão do produto na gestão ágil de projetos**. 2009. 179f. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

CHRISTENSON, D.; WALKER, D H. T. **Understanding the role of “vision” in project success**. Project Management Journal, v. 35, p. 39-52, 2004.

Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK®). 4ª Edição. Editora Global Standard PMI, 2008.