



ISTOCKPHOTO

Dilema da entrega

Veja como escolher a abordagem correta para um projeto.

De John Farlik, PMI-ACP, PMP

Hoje, os gerentes de projeto entendem que podem obter enormes benefícios adaptando a abordagem de entrega do projeto às necessidades de cada projeto. E até projetos individuais podem se beneficiar do uso de um híbrido de ágil e cascata. Mas determinar qual abordagem adotar pode ser o ponto de discórdia. Aqui estão perguntas para fazer às partes interessadas que ajudem a determinar quais projetos ou aspectos dos projetos precisam de quais abordagens.

Como são os benefícios deste projeto para você?

Fazer essa pergunta aos patrocinadores no início ajuda a concentrar a discussão no valor de negócio e pode solidificar o foco principal para você e a

equipe do projeto. Mas perguntar isso provavelmente suscitará muito mais perguntas. Considere isso como uma oportunidade para discutir a cadência de entregas para os usuários finais do projeto, o envolvimento diário/semanal de diferentes partes interessadas e a capacidade de fazer alterações no plano para facilitar o valor.

Por exemplo, você pode perguntar: "Você prefere ter elementos funcionais de capacidade que possa revisar a cada três semanas ou prefere que entreguemos toda a solução para sua revisão no final do projeto?" Para processos repetíveis/reproduzíveis, os patrocinadores geralmente se concentram em concluir os itens com mais eficiência. Isso levará você a uma trilha de gerenciamento do valor agregado. Por outro lado, saber que os patrocinadores estão interessados em um processo mais experimental/empírico de iterações levará você a uma discussão de marcos, histórias, lançamentos e recursos.

Você prefere entregar uma solução de 75 por cento para o problema de negócios rapidamente ou esperar para garantir que tenhamos uma solução de 100 por cento?

Essa pergunta deve ser usada como um acompanhamento das perguntas sobre benefícios acima. Ajuda as partes interessadas a entenderem o conceito de timeboxing. Se você optar por uma solução híbrida, deverá determinar e entender quais elementos da estrutura de detalhamento do trabalho terão alocações de tempo fixas em uma estrutura ágil. Por exemplo, uma integração de gerenciamento de dados corporativos de uma nova linha de negócios pode ser separada do restante de um projeto de infraestrutura de TI baseado em plano e configurada em sprints de duas semanas para iterar os melhores painéis e informações. Mas essa pergunta obviamente não será aplicável a algumas iniciativas, como projetos de construção.

Como você imagina gerenciar as mudanças neste projeto?

Todos os projetos são sobre a entrega de mudanças para a organização. Converse com as pessoas sobre os mecanismos existentes nas estruturas de

projetos híbridos/baseados em planos/ágeis e o que esses mecanismos significariam para eles no dia a dia. Se um executivo diz que deseja que todas as mudanças sejam amplamente documentadas e aprovadas por ele, mas ao mesmo tempo deseja que a equipe responda rapidamente aos requisitos emergentes com muito pouca documentação, há uma desconexão no entendimento dessa pessoa. Ajude esse executivo a entender quem, o quê, por que e como as mudanças no projeto são implementadas, rastreadas e avaliadas tanto em um ambiente ágil como em um ambiente em cascata.

Quão confortável você se sentiria operando em um ambiente ágil ou em cascata?

Pergunte à equipe do projeto e às principais partes interessadas sobre seu nível de conforto com abordagens híbridas, ágeis e baseadas em cascata. É quase impossível que todos se sintam completamente à vontade com as mudanças, mas parte de uma abordagem bem-sucedida de gerenciamento de mudanças é identificar quais áreas podem estar propensas a conflitos ou confusões no início do processo. Se algumas partes interessadas ou membros da equipe absolutamente não quiserem operar de uma certa maneira, enquanto todos os outros fizerem dessa maneira, você pode ter obstáculos significativos a serem superados na execução. Se sua equipe não quiser realizar nenhuma parte do seu projeto em uma abordagem ágil ou em cascata, uma solução híbrida está fora de questão.

Os gerentes de projeto devem abordar seus projetos da maneira como um carpinteiro lida com um trabalho: existem várias ferramentas, mas as ferramentas certas devem ser usadas nos momentos certos e da maneira certa para poderem ser úteis em obter um resultado bem-sucedido. Os gerentes de projeto devem orientar uma discussão de alto nível para ajudar a decidir se o projeto, ou partes do projeto, precisa de uma abordagem ágil, em cascata ou híbrida. **PM**



John Farlik, PMI-ACP, PMP, é consultor sênior de gerenciamento de projetos da Signature Consultants, Charlotte, Carolina do Norte, EUA.

Se você optar por uma solução híbrida, deverá determinar e entender quais elementos da estrutura de detalhamento do trabalho terão alocações de tempo fixas em uma estrutura ágil.