



Ganhos e Melhorias com a Utilização de Modelos Híbridos na Gestão de Projetos de TI

FERREIRA André Luiz Coelho

Pós-graduando em Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG/POLI – UFRJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 15 Jan 2019

Revisão: 18 Jan 2019

Aprovação: 24 Jan 2019

Palavras-chave:

Modelos Híbridos

Projetos de TI

Metodologia Ágil

Resumo:

Este artigo apresenta uma avaliação e discussão de um caso real em gestão de projetos de TI, abordando os ganhos e melhorias possíveis ao se trabalhar com modelos híbridos durante a sua gestão. Traz discussões fundamentadas sob a luz do PMI e do preconizado em metodologias ágeis com foco em Scrum, estudando os fatos ocorridos no caso em questão (lições aprendidas). Vislumbra tratativas combinadas destas duas abordagens, gerando maior controle e adaptabilidade quando da ocorrência de possíveis problemas, durante a execução de projetos em TI. São propostas abordagens que possibilitariam maior aderência do escopo aos requisitos do cliente e maior efetividade ao lidar com possíveis mudanças. Avalia o ganho processual e de gestão com as divisões em pacotes de entrega menores e o alinhamento desta prática com as peculiaridades do sistema em questão (SAP). Também apresenta avaliações sobre o impacto positivo destas abordagens sugeridas no engajamento das partes envolvidas no projeto: na expectativa positiva de todos com a solução proposta; de efetiva participação na construção da solução; do desejo do sucesso do projeto que se promove.

1. Introdução

O presente trabalho está fundamentado sobre o estudo de um caso real, ocorrido na prestação de serviço de uma empresa de consultoria com aproximados nove anos de experiência em avaliação, estruturação e suporte de escritórios de projetos (PMO) de TI (Tecnologia da Informação). O projeto foi efetuado em um cliente, aqui descrito como XPTO, que solicitou o auxílio da consultoria para a gestão e controle dos processos de gestão do referido projeto.

Como ambientação, a empresa XPTO já possuía seu escritório de projetos bem estruturado e operante, com processos bem definidos e que haviam sido desenhados pela consultoria, a qual agora prestava os serviços de suporte aos projetos. Desta forma, já era uma prática comum os conceitos e orientações sugeridas pelo PMI [1], sendo este a diretriz de conduta para todos os gerentes de projetos da equipe de TI da XPTO. Todos os processos, documentos e gatilhos importantes de controle e mudança para os projetos eram divulgados e conhecidos pelos gerentes. Todavia, como havia uma forte referência ao

PMI, a aplicação dos conceitos de *Scrum* [2] e outras orientações *Agile* [3] ocorriam de acordo com a experiência de cada gerente, sem uma padronização e orientação comum.

Para melhor entendimento, o foco deste PMO era gerir os projetos tanto de infraestrutura técnica (computadores, televisores, estrutura de TI, etc.) como os projetos de adequação e ajustes do ambiente do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*, no caso, da empresa SAP). Neste segundo cenário é que o nosso objeto de estudo está imerso.

Para preservar o segredo contratual entre as empresas, o nome tanto da consultoria quanto do cliente será omitido e aplicado outro fictício.

1.1. Objetivo do trabalho

Observando o panorama já descrito, o presente trabalho tem em foco apresentar os ganhos e melhorias possíveis ao se aplicar uma abordagem alternativa sobre o caso estudado, orientado a resolução de problemas recorrentes no âmbito da gestão de projetos de TI. Durante a ilustração do caso, serão vistas as dificuldades enfrentadas durante o desenho, concepção e validação do escopo de um projeto complexo, com conceitos novos para os especialistas de TI e de grande impacto na operação do cliente. Na construção deste texto apresentaremos os ganhos que se podem obter ao mesclar as práticas do PMI com os conceitos do *Scrum*.

Aproveitando a abordagem sob o conceito *Agile*, será ilustrado como a resistência encontrada no engajamento das partes interessadas para com o processo de escopo e o próprio projeto poderia ser melhor gerida. Afinal, quanto mais efetiva a participação do usuário, solicitante ou qualquer parte diretamente afetada, durante a construção do escopo ou do desenvolvimento da solução, quanto mais comprometida toda a equipe estiver com o sucesso da empreitada, mais rápido e fácil será percepção e correção de possíveis erros.

Desta forma, buscando nas lições aprendidas deste projeto, objetiva-se atingir um aperfeiçoamento de processos e boas práticas na gestão de projetos similares. Também é intenção promover o aprendizado e compartilhamento de estudos com a comunidade de gestores de projetos. Aprender com a experiência própria e alheia, avaliar abordagens melhor aplicáveis, buscar minimizar a ocorrência de erros ou desalinhamento das entregas com a expectativa do usuário, dentre outras observações, são partes de aprimoramentos constantes na vida de um gestor.

2. Abordagens PMI e AGILE

Serão tratados neste tópico alguns temas específicos de cada abordagem em projetos, com o intuito de fundamentar a análise final sobre o caso que será descrito. O foco nesta avaliação estará sobre o ponto de vista tangente ao processo de construção e gestão do escopo e suas entregas. Também serão avaliados os impactos de cada modelo na gestão de *stakeholders* (ou partes interessadas), facilitadores ou pontos de atenção e trabalho, onde o gestor de projetos deverá atuar e monitorar.

2.1. PMI

Neste artigo, o conceito do *Project Management Body of Knowledge* (PMBok) [1] está condensado e apresentado parcialmente, apenas para introdução e ambientação do referido tema para o estudo do caso pretendido. O objetivo é contextualizar os conceitos e permitir um melhor entendimento das análises efetuadas durante o trabalho.

O PMBoK é um guia mundialmente conhecido e reconhecido pelos gerentes de projetos, frequentemente atualizado com as boas práticas discutidas e tratadas pela comunidade de gestores de projetos. Ele consolida os conhecimentos, expertises e experiências coletadas na área de gestão de

projetos e é desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), uma organização internacional que reúne profissionais da área de gerência de projetos.

O PMBoK nasceu em meados do século XX, como experiência de diversos projetos grandiosos executados pela humanidade, mas com especial referência ao período da corrida espacial. Nesta época, a NASA procurava padronizar suas atividades e projetos, buscando aprimorar e agilizar o cumprimento de suas metas e ganhar esta empreitada.

Buscando o reconhecimento de um conjunto de habilidades-chave, técnicas e conhecimentos utilizados na gestão de projetos, o PMI produziu este documento para servir como guia para esta temática e abranger tratativas e boas práticas. Desta forma, não há pretensão de se determinar procedimentos de forma rígida, mas sim uma literatura de auxílio e embasamento, cabendo à equipe de gerenciamento a decisão sobre o que é ou não mais adequado a ser aplicado.

Na sexta edição, referência utilizada no artigo, o PMBoK lista 49 processos, divididos em dez áreas de conhecimento.

2.1.1 Conceitos de Projeto

De acordo com o guia do PMBoK [1], projeto é um esforço temporário, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por ser temporário, possui início e finais bem definidos, o que exclui deste conceito todo o tipo de operação rotineira, ou que se executa de tempos em tempos, de modo programado. Apesar de, por muitas vezes, o planejamento da manutenção fazer parte da concepção de um projeto, a execução deste não se encaixa no conceito. Porém, este debate não está no cerne deste artigo.

Seus processos são definidos em cinco etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. O gerente de projetos é o responsável pela realização dos objetivos e a identificação de necessidades do projeto: o estabelecimento de

objetivos claros e alcançáveis; balanceamento das demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo; adaptação das especificações e planos.

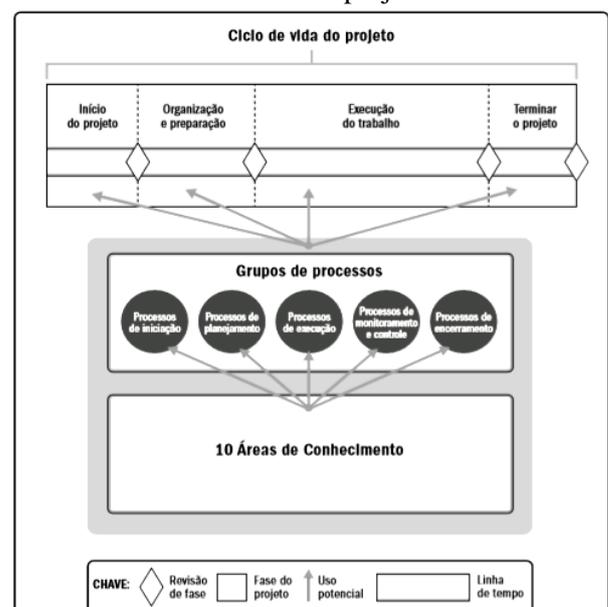
Basicamente são três os fatores que afetam o gerenciamento e a qualidade do projeto: escopo, tempo e custo do projeto. Se um for alterado, ao menos outro será impactado.

2.1.2 Ciclo de Vida

Segundo o PMBoK [1], o ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início à conclusão. A fase de um projeto é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.

O ciclo de vida fornece uma estrutura básica para o gerenciamento do projeto, independentemente do trabalho específico envolvido. Embora os projetos variem em tamanho e complexidade, um projeto típico pode ser mapeado para a seguinte estrutura de ciclo de vida do projeto: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e encerramento do projeto, conforme a figura 1.

Figura 1 – Sequência típica de fases no ciclo de vida de um projeto.



Fonte: PMBoK [1].

2.2 Scrum

Neste artigo, o conceito do *Scrum* está condensado e apresentado parcialmente, apenas para introdução e ambientação do referido tema para o estudo do caso pretendido. O objetivo é contextualizar os conceitos e permitir um melhor entendimento das análises efetuadas durante o trabalho.

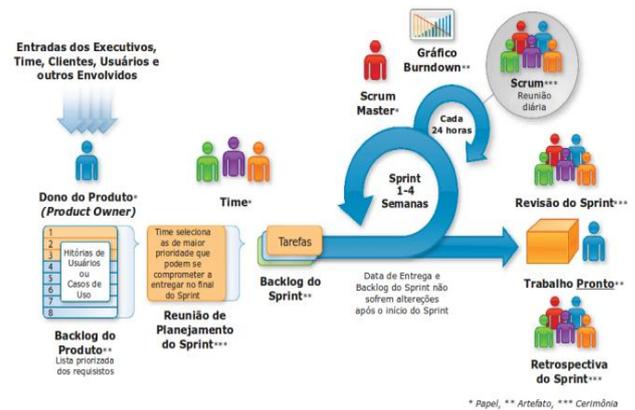
Uma abordagem inicial sobre o conceito *Scrum*, como uma primeira leitura e desenho de otimização de processos e equipes, pode ser visto no artigo de Takeuchi e Nonaka [4]. Neste artigo, os autores apresentam que suas análises indicam a ocorrência de melhores obtenções de resultados em projetos com equipes pequenas e multidisciplinares, relacionando esta observação ao *Scrum* do Rugby. No início dos anos 90, o conceito ganha corpo e se formaliza como um *framework* (estrutura, abordagem ou metodologia), com a participação de Ken Schwaber [2], ao concebê-lo e difundi-lo mundialmente como um método de desenvolvimento de software.

2.2.1 Entregas Contínuas

O modelo proposto pelo *Scrum* utiliza um sistema de entregas contínuas de pacotes. Neste *framework*, os *backlogs* (carteira de trabalhos) são definidos previamente, pois são os requisitos funcionais do sistema (produto), incluem todo o trabalho que se pretende desenvolver, e são divididos em pacotes de entrega. Assim, é possível programar o *sprint* (corrida) de trabalho (por padrão, entre uma a quatro semanas), onde cada pacote será priorizado e inserido neste planejamento de atividades. Há reuniões diárias e rápidas (no máximo 10 minutos) para acompanhamento das atividades e se estão de acordo com o planejado. Ao final de cada *sprint*, realiza-se uma reunião de retrospectiva e planejamento da próxima janela.

Para ilustrar esta estrutura, apresenta-se a Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Processo de entrega contínua



Fonte: Napolini [5].

2.2.2 Ciclo de vida

Segundo Ken Schwaber [2], o *Scrum* possui um ciclo de vida composto por quatro fases:

1 – Planejamento: desenvolvimento claro e objetivo de uma lista de atividades do produto; definição da data de entrega das funcionalidades em um ou mais *sprints*; mapeamento e estimativa das atividades a serem incluídas na lista; definição do time do projeto; avaliação e controle de riscos; avaliação das ferramentas de desenvolvimento e infraestrutura do projeto; estimativa de custos.

2 – Preparação: revisão e possíveis ajustes a lista de atividades do produto; identificação das mudanças necessárias para implementar as atividades do produto; identificação de possíveis problemas ou impedimentos na implementação dos requisitos; reunião de revisão do design.

3 – Desenvolvimento (*sprint*): reunião de planejamento do *sprint*, sempre no primeiro dia de cada *sprint*, onde se define as atividades a serem incluídas; reuniões diárias com os membros da equipe para revisar o andamento do projeto; revisão e ajuste nos requisitos do projeto; ao término de cada *sprint* uma reunião de retrospectiva é realizada para avaliar a produtividade, marcar a demonstração aos *stakeholders* e adicionados novos itens ao *backlog*; *sprints*

interativos até que o produto seja considerado pronto para a entrega.

4 – Entrega: é a entrega do produto funcional ao cliente.

3. Apresentação e análise do caso

Este é um trabalho descritivo, de avaliações qualitativas sobre o caso estudado, onde os dados foram coletados a partir da vivência do autor no projeto. Devido ao sigilo solicitado pelas empresas, não foram anexadas quaisquer documentação.

Para melhor compreensão, serão aqui descritas algumas etapas e ocorrências que se deram no momento da concepção do projeto, ou seja, na construção do *Business Case*, durante a execução do projeto propriamente e as consequências das tomadas de decisão. Análises dos fatos serão feitas durante a descrição e ao término dela, apresentando os pontos de discussão que serão avaliados na conclusão. Então, se apresentará as alternativas possíveis de serem aplicadas neste caso e que poderiam minimizar os problemas enfrentados.

3.1 Estrutura do cliente

O caso trata de um projeto interno da empresa XPTO, uma indústria de transformação de metais semi-trabalhados para produtos de embalagens alimentícias. Sua organização possui um braço de TI que gerencia todos os projetos de implantação e/ou fechamento de unidades fabris (infraestrutura física de TI), manutenção da operação (projetos de *upgrade* de capacidade) e os projetos de adequação e melhorias no seu sistema SAP.

Na hierarquia de TI há em sua estrutura um escritório de projetos (PMO), que auxilia o Manager da TI (chefe da estrutura) no acompanhamento de todos os projetos listados no *pipeline*. Este PMO é o guia para os gerentes de projetos e que funciona como um “guardião do processo”.

Os gerentes de projetos, cada um em uma área de negócio do SAP, são a interface da TI com o cliente interno. São os responsáveis por avaliar a demanda que foi pré-aprovada para execução e verificar com os *stakeholders* o detalhamento deste escopo. Avaliam as restrições e premissas do projeto, o que será executado ou o que não será passível de entrega. Possuem o conhecimento da estrutura do sistema em sua área de atuação e são os responsáveis por envolver outros gerentes, quando há interseção no escopo.

Para auxiliar no trabalho do gerente há a contratação do analista de projetos por parte da consultoria. Este analista funciona como um braço do PMO diretamente no projeto, mas atuando como executor para o gerente. Seu papel é apresentar ao gerente os requisitos do processo, suas regras, e deixá-lo municiado destas informações para as suas tomadas de decisão. Também prepara os documentos de gestão e controle do projeto, quando em execução, com o auxílio do gerente. A construção técnica fica a cargo do especialista SAP no módulo que se fazia necessário, contratado externa e pontualmente.

3.2 Objetivos do projeto e *stakeholders*

O projeto em estudo tinha como objetivo implementar um processo de maior automação na gestão do *Material Requirement Plan* (MRP ou Planejamento de Requisição de Materiais, tradução livre), por parte da área logística. Este tipo de processo é complexo, pois envolve diversas áreas de trabalho, interligando diretamente as vendas (comercial), planejamento (logística), suprimentos (requisição e compras), almoxarifado e produção.

Apesar do SAP já possuir soluções padrão para esta necessidade, elas não eram aplicáveis para a empresa devido a peculiaridades do seu processo fabril. Desta forma, era necessário entender todo o processo produtivo, envolver as áreas responsáveis e discutir as soluções aplicáveis.

Este projeto era de imensa importância para a corporação e havia envolvimento e interesse direto de dois diretores, da área logística e de suprimentos. Ambos já tinham conhecimento das tentativas anteriores de implementar soluções paliativas, mas que não abrangiam a totalidade do que se espera do MRP.

Para fortalecer a área logística, um novo gestor foi contratado de uma grande empresa renomada em seus processos de gestão logística, que trouxe consigo uma supervisora de confiança para guiar esta reestruturação. Eram dois integrantes novos, que chegavam com o aval do diretor para este projeto.

O gerente de TI responsável pelo projeto já tinha trabalhado na tentativa de implementação anterior, de uma parte do projeto, que foi interrompida para a tratativa integral da solução. Era o seu primeiro grande projeto, com tanta repercussão.

3.3 Apresentação do caso

Durante a concepção do *Business Case*, algumas informações já haviam sido colhidas, devido ao projeto anterior, interrompido. Estas informações foram tratadas e documentadas nesta nova fase do projeto e auxiliaram no desenho do escopo. O consultor especialista, que chamaremos de Consultor 1, já estava neste projeto anterior e trabalhou nesta documentação.

Devido ao desgaste vivenciado com o projeto anterior, novas reuniões não foram efetuadas na proporção que seria necessário. Apenas uma nova reunião com cada setor foi realizada, onde os participantes informaram que não havia nada mais a acrescentar quanto aos seus processos, que já o haviam feito nas reuniões anteriores. Desta forma, houve pouco debate sobre a solução proposta pela logística e como este desenho poderia impactar o dia a dia das demais áreas.

Com as resistências encontradas nas outras áreas, o gerente, ao solicitar auxílio à nova supervisora, recebeu como orientação que deixasse com ela. Afinal, o projeto

alteraria basicamente os processos de planejamento logístico e, em sua visão, reduziria o trabalho das demais áreas.

A abordagem do gerente perante essa pouca adesão dos demais supervisores e com a resposta recebida pela supervisora foi de complacência. Afinal, entendia que o projeto afetaria pouco a vida dos usuários e que a sua cliente (nova supervisora da logística) era, além de representante do patrocinador do projeto, a responsável por integrar as áreas de negócio.

Esta postura era fundamentada na regra de que alterações de processos não devem ocorrer através da TI, mas pela corporação. Portanto, não era de sua responsabilidade cuidar desta questão. Porém, era de bom senso que ele comunicasse o seu superior sobre esta ocorrência e alertasse para o risco que incidiria sobre o projeto. Um projeto que significasse a alteração dos processos de outra área que não a do requisitante deveria ser monitorada e averiguada com a corporação, antes de dar prosseguimento com o projeto.

Após a coleta dos processos de cada área afetada pela solicitação e debatendo com a supervisora de logística, iniciou-se o desenho do escopo do projeto, o que estava inserido, as soluções a se desenvolver e o que não seria abordado. O escopo solicitado pela supervisora abordava a solução integral para o MRP, influenciando e alterando a operação de outras áreas de negócio. Ficou acordado, em ata de reunião, que a supervisora ficaria responsável pela comunicação e tratativas internas quanto ao impacto do projeto nas demais áreas.

Sobre o escopo, havia temas que não eram da área de negócios do Consultor 1. Estes tópicos foram tratados pela equipe de TI, através de reuniões internas com especialistas de outras equipes.

Houve então a validação do escopo desenhado pela equipe do projeto (gerente e Consultor 1) com a supervisora logística, após intensos debates ocorridos durante o processo. As demais áreas foram informadas do

desenho final pelo gerente de projetos, através de e-mail e solicitada aprovação.

Vemos aqui outro reflexo da questão relativa à falta de envolvimento dos *stakeholders*. As áreas afetadas, sem interesse no projeto, não se esforçaram no desenho do escopo e tiveram pouca presença na aprovação final dele também.

Apesar deste risco pouco ter sentido com o conceito *Agile*, ele poderia ser minimizado com a quebra de pacotes e entregas do projeto, solicitando a aprovação da cliente em cada teste efetuado, como veremos à frente. Outra opção importante era incluir a responsabilização da supervisora quanto aos processos internos, descrita em ata, nas premissas do projeto. Desta forma, o gerente do projeto se resguardaria da questão, além de gerar o alerta para os superiores.

Para a concepção da estimativa de tempo de execução do projeto o gerente questionou o Consultor 1 sobre quanto tempo ele julgava necessário para desenvolver a solução integralmente. O mesmo informou uma expectativa aproximada, já que se sentia desconfortável em dar esta previsão sem a opinião dos especialistas das áreas diferentes da dele, que ainda não faziam parte do projeto.

As estimativas foram detalhadas por entregável designado no escopo, onze pacotes de trabalho, porém o gerente as condensou em um valor único e reduziu percentualmente, considerando sua experiência própria e julgando demasiado tempo estimado pelo consultor para esta execução. O prazo para execução de todo o projeto ficou em 180 dias, com 15 dias para teste integrados e lançamento no ambiente de produção.

Nesta etapa percebemos erros cometidos pelo gerente, inclusive sob o ponto de vista do PMI: atividade com duração muito extensa e negligência à opinião especializada. Apesar de ser possível a prática de atividades com grandes durações, recomenda-se dividir a atividade em outras menores para permitir um maior controle e acompanhamento. Porém, na

impossibilidade de quebra da atividade, inserir pontos de controle e avaliação é crucial para permitir um bom gerenciamento. A negligência entra nesta questão como um agravante.

Sob os conceitos do Scrum, um pacote de entrega não pode possuir mais do que duas semanas de trabalho. Desta forma, a recomendação dada pelo Consultor 1 era a melhor aplicável, com possíveis reparos, para permitir o acompanhamento do projeto por *sprints*. Inclusive, designando os testes ao término de cada pacote, mesmo que apenas no ambiente de qualidade.

No caso em estudo, estes onze pacotes abrangiam atividades dos três consultores necessários para o desenvolvimento da solução. A melhor prática sugerida para a estimativa do esforço consistia em dimensionar o trabalho de cada pacote e dividi-lo em pacotes menores, caso o tempo se estendesse além das duas semanas citadas. Separar por responsável também ajudaria neste controle e ordenamento, além de facilitar na gestão de mudanças e diminuir o impacto no projeto.

Outro ponto interessante, proporcionar entregas constantes ao cliente possibilita manter o seu ânimo e participação sempre em alta com o projeto. Esta interação próxima também ajuda no alinhamento das expectativas e funcionalidades dos entregáveis, evitando grandes desvios entre o que foi acordado e o desejado pelo cliente. Assim, também se vislumbra o andamento do projeto e se inibe tentativas de alterações do escopo durante seu desenvolvimento. Inclusive embasados pelos aceites intermediários, devidamente documentados.

Para entendimento, no sistema SAP apenas há a disponibilização das soluções inteiras no ambiente de produção, após todas as etapas de testes individuais e integrados no ambiente de qualidade. Ou seja, a solução apenas é entregue funcional de forma integral. O ambiente de qualidade é um espelho do de produção para permitir um teste mais próximo

da realidade, sem afetar a operação da empresa.

Entretanto, mesmo com as restrições impostas pelo sistema SAP, são perfeitamente aplicáveis os conceitos do *Scrum*, pois a aprovação e aceite são dados no momento do teste efetuado pelo cliente. No caso avaliado, seria uma solução para diminuir os problemas vivenciados durante a definição do escopo.

Logo, tendo definido o prazo e os entregáveis, elaborou-se o *Business Case* e seguiu-se o processo de aprovação. Durante a etapa não houve quaisquer menções sobre as atividades e processos que seriam alterados, ocorrendo poucos questionamentos e reuniões de alinhamento com os *stakeholders*. Mesmo assim, o projeto foi aprovado e iniciado.

O primeiro contratempo para o gerente foi a chegada dos especialistas das outras áreas, necessários para a execução do projeto. Problemas durante a contratação somente permitiram que fossem disponibilizados com o projeto já em andamento. Logo, as avaliações sobre as especificações que não eram da especialidade do Consultor 1 já estavam definidas e os especialistas que chegaram teriam que trabalhar com o prazo e soluções já propostas.

Adicionalmente, erros no processo de contratação (falta de requisito técnico do consultor), prazos que não eram factíveis de execução (áreas de não especialidade do Consultor 1) e soluções técnicas que impactavam outras áreas de negócio e necessitariam de maior debate, afetaram fortemente o planejamento inicial. Os novos consultores criticaram a solução proposta para as suas respectivas áreas, tanto o prazo estipulado como a execução definida, solicitando novos debates e perspectivas.

Um ponto importante: por mais similaridade que se tenha em projetos de TI, sempre há incertezas quanto aos problemas que se pode encontrar. No caso do SAP, há soluções que interferem em outras áreas do sistema, como já mencionado, e esta análise

precisa ser feita com cautela e em conjunto. Portanto, decompor o projeto em partes menores, dividindo os pacotes por área de relação, auxilia no acompanhamento. Podem-se executar as atividades que não tenham interconexões com outros projetos ou áreas, não travando o andamento do projeto.

Mesmo com a peculiaridade deste sistema, onde apenas se pode transferir a solução de uma única vez para o ambiente de produção, efetuar os testes parciais antes dos integrados, envolvendo todos os afetados, diminui os riscos. E esta divisão por *sprints* facilitaria e permitiria estas priorizações.

Neste novo cenário, ao debater novas soluções com os *stakeholders*, notou-se a falta de ação da supervisora de logística quanto à estruturação da parte interna. Inclusive, o pouco engajamento e participação das demais partes ficaram notórios, pois não aceitavam mudar seus processos de trabalho, como sugerido pela supervisora de logística.

Logo, além de precisar rever as soluções aprovadas e que não eram satisfatórias, uma discussão maior, fora da alçada da equipe de TI, se desenhava. O descaso por parte do cliente (logística) quanto aos processos internos afetava diretamente a execução do projeto.

Neste momento, os riscos que não foram devidamente tratados pelo gerente quando na concepção, foram lembrados pela equipe de projetos. O prazo enxugado pelo gerente, a construção do escopo com especialistas não engajados no projeto (e que não assumiriam a responsabilidade), a falta de engajamento dos demais *stakeholders* e a pressa na aprovação do *Business Case* ficaram evidentes. E não ter dado atenção à intenção da cliente em alterar processos internos foi determinante para o impasse que surgira.

Para elevar a tensão e os riscos, a própria equipe de TI começou a vivenciar atritos. Devido às interfaces entre as áreas, processos de TI começaram a se interpor a outros, que estavam sendo trabalhados em projetos paralelos. E a insatisfação dos *stakeholders*,

que não participaram de forma ativa neste projeto por falta de interesse e levaram os assuntos conflitantes para o gerente de projetos e consultores da área em questão. Este cenário ocorria, pois havia projetos em paralelo, nas diferentes áreas da TI.

Com o panorama de conflitos desenhado e uma rusga interna crescendo, o gerente de TI foi envolvido para tomar ciência e decisões. Após a sua ambientação quanto ao ocorrido, o mesmo solicitou uma pausa no projeto para avaliar o seu redirecionamento, durante uma reunião com os diretores das áreas afetadas pelo projeto. Durante essa pausa, o escopo deveria ser novamente apurado, incluindo as questões que não foram observadas no documento anterior, salientando as alterações de processos que ocasionariam com a implementação da solução nos moldes definidos pela logística.

Com a decisão tomada pelo gerente de TI, a reunião para este direcionamento foi marcada com um prazo de um mês para ocorrência e os diretores das áreas envolvidas solicitaram diretamente aos funcionários responsáveis o apoio efetivo na reavaliação do escopo. Desta vez, cada diretor seria informado pela sua equipe sobre o assunto tratado, discutido e decidido com a equipe de projetos, buscando minimizar as arestas.

Com o engajamento das partes interessadas garantido pelos diretores, mesmo com alguma resistência dos envolvidos, o escopo pode ser melhor discutido e a supervisora de logística explicou e debateu mais detalhadamente o seu objetivo com o projeto. Assim, foi possível entender melhor os entregáveis do projeto, garantir que a solução fosse aceita por todos e chegar a uma resolução sobre o projeto.

Após as demais reuniões e intensos debates, chegou-se a conclusão de dividir o projeto em duas partes, uma que apenas afetava o planejamento logístico e outra que efetivamente permitia a implementação total do MRP, mas que ainda precisava de mais detalhes e ajustes, devido à grande

complexidade. Este debate e as resoluções foram o resultado da reunião de direcionamento citada anteriormente.

Neste novo desenho de projeto, a primeira fase, que já havia sido iniciada e tinha o escopo melhor definido, seguiria em execução. Para formalizar, um novo documento de escopo, apenas para esta fase, foi elaborado e aceito pelos patrocinadores.

Durante a execução da Fase 1, o consultor que chegou durante o projeto se encarregaria de debater mais profundamente os processos com os envolvidos para propor uma solução customizada que permitisse a implementação desejada. Desta vez, o especialista responsável estava efetivamente participando da solução.

O desenrolar deste projeto, que chegou ao seu final e foi efetivamente implementado, já não mais oferece novas perspectivas para avaliação do tema proposto. O projeto continuou seu curso, sofrendo os efeitos da falta de cuidado com os riscos observados durante o planejamento, mas após este redirecionamento, o caminho foi menos tortuoso. Portanto, para o estudo do caso, os acontecimentos até aqui descritos fornecem os fundamentos os quais o presente trabalho se propôs abordar.

Apenas por curiosidade, durante o período de desenvolvimento da Fase 2 onde o MRP efetivamente seria implementado, foi comunicado que o gerente de logística e a supervisora saíam da empresa, pouco antes da entrega do projeto. Ambos estavam se transferindo para uma nova oportunidade.

4. Conclusão

O caso apresentado oferece diversas possibilidades de abordagens e estudos em várias temáticas da gestão de projetos. Efetivamente, é um bom caso de insucesso que se pode utilizar para exemplificação didática tanto para estudos e tratativas de riscos em projetos como para gestão de *stakeholders*. Inclusive, estes podem ser

objeto de artigos e análises futuras, sugestões para novas abordagens.

A principal causa de transtornos foi a falta de atenção com os riscos: escopo do projeto não alinhado adequadamente entre todos os envolvidos; falta de preocupação com a validação parcial dos entregáveis; e a desatenção do gerente com o descompromisso da representante do patrocinador com os processos de outras áreas.

Direcionando ao estudo do potencial de utilização de conceitos híbridos de gestão de projetos, o trabalho buscou apresentar durante a avaliação do caso que o PMI e a filosofia *Agile* não são concorrentes. Apenas possuem objetivos distintos, onde em essência nasceram para determinados nichos, mas que funcionam harmoniosamente na maioria dos projetos.

Este caso específico, embora na área de TI, possui características diferentes das tradicionais, pois se trata não de uma criação de conteúdo, mas sim da adaptação de um sistema pronto. Não há muita liberdade para o especialista apresentar entregas funcionais, conceito defendido e divulgado pela filosofia *Agile*, porém há necessidade de aprovações intermediárias e ajuste constante de escopo do projeto, uma característica inerente a desenvolvimentos de TI. São projetos que sofrem interferência de questões internas ao produto (sistema) que ocasionalmente transformam a abordagem da solução, influenciando no tempo e trabalho previstos.

Há também uma cultura forte de documentação de processos, primordial para a sobrevivência de uma empresa da indústria. Logo, a rigidez e robustez exigida pela natureza do negócio influenciam na cultura do ambiente de TI, tornando-o menos flexível e mais propenso às boas práticas disseminadas pelo PMI.

Mas, como avaliado durante o presente trabalho, é perfeitamente aplicável a utilização das boas práticas e conceitos de ambas as filosofias. Há como se documentar bem, definir um escopo mais aberto

inicialmente, mas que amarre as possibilidades futuras e as condicione ao desenvolvimento das soluções. Principalmente, dividir as atividades de forma a se permitir sempre haver entregas, ou ao menos pontos de inspeção e análise.

E não há perdas do propósito do projeto, já que apenas se altera a abordagem ao problema durante o desenvolvimento. Também, os testes de homologação permitem garantir que a solução requisitada pelo cliente foi entregue, mesmo que ainda não funcionais no ambiente produtivo. Inclusive, uma das soluções tratadas para o caso estudado, foi dividir o projeto em fases. Um conceito já existente no PMI, mas que é defendido, referendado e dimensionado pela filosofia *Agile*.

5. Referências

- [1] PMI, Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 6th edition, Project Management Institute, 2017.
- [2] Schwaber, Ken. Scrum Org. Disponível em: www.scrum.org
- [3] Beck, Kent et al. Agile Manifest. Disponível em: www.manifestoagil.com.br
- [4] Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka. The new product development game. Harvard Business Review, January-February 1986.
- [5] Napolini, Fabiano. Scrum como metodologia ágil na produção de jogos digitais, Fabrica de jogos, 2016. Disponível em: <https://www.fabricadejogos.net/posts/scrum-como-metodologia-agil-na-producao-de-jogos-digitais/>