

Proposição e aplicação de um modelo de gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria

Project management model proposition and application in a consultancy firm

Carlos Augusto Kravicz Corchak¹, Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Engenharia de Produção.

Ana Carla Fernandes Gasques², Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Engenharia de Produção.

RESUMO

A constante busca das organizações pela melhoria de seus processos garante a oportunidade para empresas de consultoria executarem seus serviços e, para que estes tenham qualidade, deve ser avaliada a melhor forma de gerenciar projetos bem como identificada a metodologia mais apropriada para tal. Assim, o objetivo consistiu em elaborar um modelo para gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria. Foi realizado um estudo de caso, cujos procedimentos foram contextualizar o cenário atual, adaptar modelos de referência envolvendo métodos ágeis e *PMCanvas* e identificar uma ferramenta para gerenciamento visual a partir do modelo criado e aplica-lo. Os resultados obtidos incluem o levantamento das necessidades com relação ao gerenciamento de projetos, um checklist de ferramentas e atividades de métodos existentes, o desenho do modelo e sua aplicação em um projeto de transformação e automação de processos de um cliente. Por fim, conclui-se que o modelo possibilita um padrão de organização para a empresa de consultoria, proporcionando estruturação de novos processos como planejamento, monitoramento e encerramento além de tornar os projetos e processos mais visuais.

Editor Responsável: Prof.
Dr. Hermes Moretti Ribeiro da
Silva

Palavras-chave: Consultoria. Gerenciamento de Projetos. PMBoK. PM Canvas.

ABSTRACT

The constant search of organizations to improve their processed guarantees the opportunity for consulting firms to perform their services. So that these services are provided with quality, it is necessary that the consulting firms evaluate the best ways to manage their projects, as well as identify the most appropriate methodologies for this. Thus, the objective of this article is to elaborate a model for project management in a consulting firm. A case study was performed, whose procedures were contextualized within the current company scenario, to adapt existing project management reference models involving Agile methods and Project Management Canvas, in addition to identifying a tool for the visual management of projects from the created model and applying it. The results obtained include the survey of needs related to project management, a checklist of tools and existing method's activities, and the model's design and its application in a project of process automation and transformation. Finally, it was concluded that the model brought a standard of organization to the consulting firm, providing the structuring of new processes like planning, monitoring and closure, as well as making projects and processes more visual.

Keywords: Consulting; Project Management; PMBoK; PM Canvas.

1. Rua Gomes de Carvalho, 940, Vila Olímpia, São Paulo-SP, carlos.corchak@gmail.com; 2. anacarlafgasques@gmail.com
CORCHAK, C.A.K.; GASQUES, A.C.F. Proposição e aplicação de um modelo de gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 3, p. 285 - 319, 2020.
DOI: 10.15675/gepros.v15i3.2623

1. INTRODUÇÃO

Os negócios modernos marcados gradativamente por riscos e incertezas refletem nas decisões tomadas por seus gestores. Em contrapartida, os riscos e incertezas permitem uma maior exposição para que empresas de consultoria acumulem conhecimentos valiosos e experiências nestes locais (VUKOTIC; ANICIC; VUKOTIC, 2017).

Um serviço de consultoria empresarial, é aquele fornecido por um consultor (prestador de serviço) à empresa (cliente) para procurar a satisfação do cliente, fornecendo aos clientes um atendimento personalizado e oportuno (MOMPARLER; CARMONA, LASSALA, 2015). Nos últimos anos, os sistemas de consultoria de pequenas e médias empresas são considerados importantes tendo em vista que apoiam a resolução de problemas difíceis de lidar na empresa e, embora a empresa de consultoria possa responder a uma ampla gama de consultas gerenciais, ela tem um problema de que liderar em áreas especiais nem sempre segue padrões previamente estabelecidos (WATANABE *et al.*, 2018).

O principal produto de uma empresa de consultoria é o capital intelectual de seus consultores e, ao envolver este capital nos projetos, a mesma se sustenta e alcança seus objetivos estratégicos. Segundo a definição do *Project Management Institute* (PMI), definido em português como Instituto de Gerenciamento de Projetos, um projeto é um esforço temporário feito para elaborar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017).

Dentre os fatores que impactam positivamente um projeto é a forma como a empresa o gerencia, ou seja, como esta o planeja, executa, supervisiona e controla durante um processo contínuo a fim de atingir seus objetivos (ISO, 2017). Neste contexto, melhorar o Gerenciamento de Projetos é estar atento ao cliente, bem como ao dinamismo, agilidade e inovação que esta área proporciona, pois constantemente surgem novas técnicas, boas práticas e ferramentas para reduzir a burocracia e prolongamento de etapas que alguns modelos tradicionais possuem.

Na maioria dos casos, é mais fácil escolher uma metodologia existente e adaptá-la e criar uma metodologia própria (RASNACIS; BERZISA, 2017), cabendo, à empresa, analisar e avaliar quais modelos de referência aplicar, ou ainda, viabilizar a elaboração de seu próprio modelo. Enquanto de um lado, tem-se a disciplina e organização que os métodos mais tradicionais fornecem (Guia PMBOK®), do outro tem-se a abordagem de interatividade e

criatividade que os métodos ágeis proporcionam (VARGAS; PATAH, 2016; HIGUCHI; NAKANO, 2017).

As empresas de consultoria se deparam com desafios semelhantes, pois buscam continuamente reduções de custo para fornecer uma vantagem competitiva de preços, projetando serviços para melhor corresponder às expectativas e preferências do cliente (MOMPARLER; CARMONA, LASSALA, 2015). Devido ao fato de serviços de consultoria serem um tipo de serviço com vários atributos, no qual os clientes exploram os benefícios do serviço, torna-se necessária a padronização de um modelo de trabalho que aproxime mais o cliente com as etapas do gerenciamento de seus projetos (MOMPARLER; CARMONA, LASSALA, 2015; WATANABE et al., 2018).

Com isto, tomou-se como objeto de estudo uma empresa de consultoria especializada em transformação de processos que não possui uma metodologia padronizada e formalizada para o gerenciamento e execução de seus projetos. Assim, diante o exposto, o objetivo deste artigo é elaborar um modelo para gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria da cidade de São Paulo (SP).

O modelo proposto considera combinação dos métodos tradicionais e ágeis, com aplicação do PM Canvas para gerenciamento visual. A principal contribuição desse método é a integração do gerenciamento tradicional ao método ágil e a identificação de uma ferramenta para o gerenciamento visual dos projetos, atendendo aos conceitos abordados no modelo proposto. A avaliação do método proposto foi realizada com a pesquisa de estudo de caso na empresa de consultoria em questão, com a limitação de não ter sido feita a etapa de encerramento.

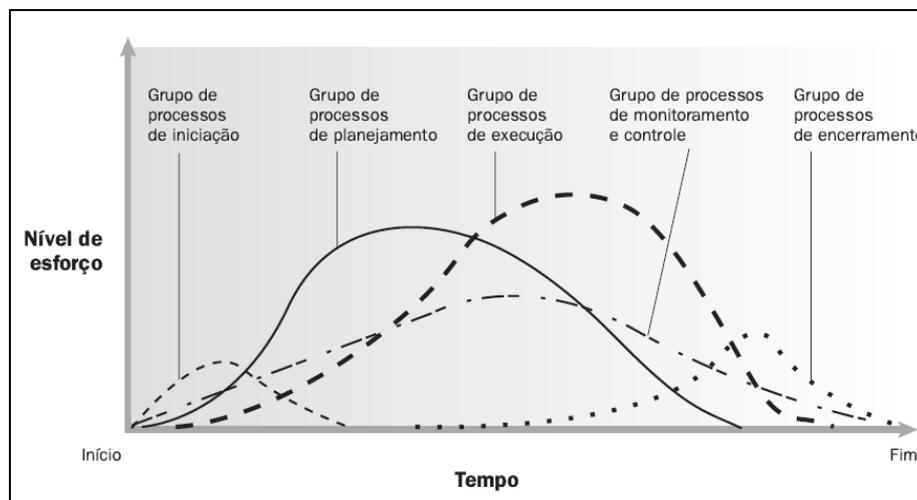
2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de abordar a definição de gerenciamento de projetos, é importante conhecer o conceito de um projeto, que, segundo o PMI, consiste em um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2017, p.3). Para Valle, Ferreira e Joia (2014) projetos são atividades temporárias de transformação, com escopo e recursos definidos, com objetivo de resultar em conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

De forma complementar, um projeto apresenta por descrição ser um processo único que engloba atividades correlacionadas as quais precisam ser gerenciadas a partir de um cronograma com início e término (MEXAS *et al.*, 2019). Neste contexto, o gerenciamento de projetos, segundo o PMI (2017) é o ato de aplicar habilidades, procedimentos e técnicas em um projeto a fim de seguir e satisfazer seus requisitos, sendo sua realização de acordo com cinco grupos de processos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle, e Encerramento.

De acordo com Cierco *et al.* (2014) e com a Figura 1 (PMI, 2017), a iniciação, primeira etapa do ciclo de vida de um projeto, é o momento para determinar especificações, objetivos, e envolver as pessoas com suas responsabilidades. O planejamento tem por finalidade definir o escopo, cronograma, orçamento e nível de qualidade a ser seguido.

Figura 1 – Nível de esforço dos grupos de processos do gerenciamento de projetos em relação ao tempo



Fonte: PMI (2017).

Conforme observa-se na Figura 1, a execução tem a maior duração de tempo e que requisita maior nível de esforço no projeto e é nesta etapa que se realiza o monitoramento e controle, ocorrendo as medições e estabelecimento de indicadores para acompanhar o seu tempo, custo e qualidade. Por fim, o encerramento é a entrega do produto/serviço ao cliente e momento para capturar as lições aprendidas (CIERCO *et al.*, 2014; PMI, 2017).

Para Méxas *et al.* (2019) muitas organizações implantam gerenciamento de projetos sem adaptar à sua realidade, fazendo com que os projetos se tornem burocráticos e, tal implementação depende, inicialmente de identificar a metodologia apropriada, identificação

dos requisitos bem como adaptação de metodologias (RASNACIS; BERZISA, 2017). Neste cenário, surge a necessidade de adaptar as boas práticas preconizadas aos processos individuais, propondo uma metodologia adaptada moldada à sua realidade e complexidade.

2.1 Boas práticas para o gerenciamento de projetos

Ao longo das últimas décadas várias estruturas de gerenciamento de projetos foram introduzidas e as boas práticas se consolidaram e ganharam destaque e, então, novas abordagens vem surgindo e as temáticas vem sendo diversificadas além dos métodos tradicionais (EIRAS *et al.*, 2017; DAMASIOTIS; FITSILIS, 2019). De acordo com Albino, Souza e Prado (2014) os métodos ágeis para o gerenciamento de projetos são diferentes tanto qualitativamente quanto quantitativamente das metodologias tradicionais, como o PMBOK. Teixeira (2018) enfatiza a Gestão Visual de Projetos como forma de promover maior visualização a essas metodologias de gerenciamento.

2.1.1 Guia PMBoK®

É um guia de referência para o gerenciamento de projetos, cuja sigla vem do inglês *Project Management Book of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos), desenvolvido e estruturado em áreas do conhecimento e processos gerenciais, cujo objetivo é servir como guia de boas práticas, que não necessariamente devem ser aplicadas em todo o projeto, mas cabe à equipe/organização do mesmo decidir o que aplicar ou não (PMI, 2017). O PMBOK e outros métodos análogos (por exemplo, PRINCE2, APMBOK) adotam uma abordagem para gerenciamento de projetos tradicional ou convencional que enfatiza a padronização de procedimentos para garantir robustez e aplicabilidade a uma ampla variedade de projetos do menor e mais simples ao maior e mais complexo (SANCHEZ; TERLIZZI; MORAES, 2017; MATOS *et al.*, 2019).

As áreas de conhecimentos e processos presentes no guia relacionam-se com o apontado por Matos *et al.* (2019) como sendo as dez áreas do conhecimento existentes no plano teórico do gerenciamento de projetos, que são: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes envolvidas. Estas, são agrupadas nos cinco grupos de processos citados e a relação entre eles pode ser observada no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre as áreas de conhecimento e os grupos de processos do PMBOK

Áreas de conhecimento	Grupos de processos para gerenciamento de projetos				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Gerenciamento da integração	Elaborar o Termo de abertura do Projeto	Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto	Orientar e gerenciar o trabalho e conhecimento	Monitorar e controlar	Encerrar o projeto ou fase
Gerenciamento do escopo		Coletar requisitos, definir escopo e criar a EAP		Validar e controlar o escopo	
Gerenciamento do cronograma		Definir, sequenciar e estimar a duração das atividades; desenvolver o cronograma		Controlar o cronograma	
Gerenciamento dos custos		Estimar os custos e determinar o orçamento		Controlar os custos	
Gerenciamento da qualidade		Planejar o gerenciamento da qualidade	Gerenciar a qualidade	Controlar a qualidade	
Gerenciamento dos recursos		Estimar os recursos das atividades	Adquirir recursos; desenvolver e gerenciar a equipe	Controlar os recursos	
Gerenciamento das comunicações		Planejar a gestão da comunicação	Gerenciar as comunicações	Monitorar as comunicações	
Gerenciamento dos riscos		Identificar os Riscos	Implementar respostas aos riscos	Monitorar os riscos	
Gerenciamento das aquisições		Planejar as aquisições	Conduzir as aquisições	Controlar as aquisições	
Gerenciamento das partes interessadas	Identificar as Partes Interessadas	Planejar engajamento das partes interessadas	Gerenciar engajamento das partes interessadas	Monitorar engajamento das partes interessadas	

Fonte: Adaptado do PMI (2017).

A partir do Quadro 1 é possível compreender a relação entre as áreas de conhecimento do PMBOK com os grupos de processos para gerenciamento de projetos bem como as principais atividades de cada etapa. É importante destacar que na sexta edição publicada deste guia dois nomes de áreas do conhecimento foram alterados em relação à edição anterior (gerenciamento de tempo foi alterado para gerenciamento do cronograma e gerenciamento de recursos humanos passou a ser denominado gerenciamento de recursos) e foram introduzidas

ferramentas e técnicas do gerenciamento ágil, como “*sprint*” e “planejamento de iteração” (PMI, 2017).

2.1.1 Gerenciamento ágil e SCRUM

A evidência da inadequação da abordagem tradicional para lidar com a maior “complexidade estrutural dos projetos”, aliado ao crescente reconhecimento da alta falibilidade dos projetos e de seu gerenciamento levaram ao surgimento de metodologias alternativas (MATOS *et al.*, 2019). De acordo com Gandomani e Nafchi (2015) e Ju, Ferreira e Wang (2019) os métodos ágeis foram desenvolvidos a fim de promover inovação em empresas de alta tecnologia e foram influenciados pelas técnicas de produção e filosofia japonesa *Lean* e, devido a sua flexibilidade, resultam em mudanças organizacionais, culturais e técnicas.

Estes métodos surgiram para focar na flexibilidade e capacidade de adaptação no gerenciamento de projetos, utilizando o menor número de documentações possível (GANDOMANI; NAFCHI, 2015; SERRADOR; PINTO, 2015). O gerenciamento ágil de projetos pode ser definido, então, como “uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios cujo objetivo é tornar o processo mais simples, flexível e interativo” (TEIXEIRA, 2018, p. 36).

O manifesto ágil, definido inicialmente para uma abordagem de desenvolvimento de software, vem ganhando destaque com ênfase em indivíduos e interações sobre processos, colaboração de clientes em contratos e negociações formais e capacidade de resposta ao planejamento rígido (SERRADOR; PINTO, 2015; MATOS *et al.*, 2019). Neste contexto, o *SCRUM* pode ser considerado um dos principais, senão o principal, método ágil. (ALBINO; SOUZA; PRADO, 2014). Este, é considerado por Date *et al.* (2016) como sendo um framework ágil para gerenciamento de projetos, pois não estabelece práticas rígidas para serem seguidas. Segundo Higuchi e Nakano (2017) e Teixeira (2018) suas principais cerimônias e ferramentas são:

- *Daily SCRUM Meetings* (Reuniões diárias do SCRUM): reuniões de 10 minutos realizadas em pé para checar o progresso do projeto e dificuldades encontradas pela equipe. É conduzida pelo gerente de projetos e a equipe deve responder às seguintes questões: O que você fez desde a última reunião diária? O que você irá fazer até a próxima reunião? Quais foram os problemas encontrados durante o cumprimento do trabalho?

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 3, p. 285 - 319, 2020.

- Quadro *Kanban*: quadro de sinais que contem cartões com informações do progresso de demandas e atividades do projeto, separados pelas fases: A fazer, fazendo, feito.
- Entregas e validações periódicas com os clientes.

Desta forma, o *Scrum* se destaca dentre as metodologias ágeis por permitir o desenvolvimento de forma maneira iterativa e incremental, fornecendo uma abordagem empírica para entender os requisitos rapidamente e avançar para fornecer soluções para eles (NIDAGUNDI; NOVICKIS, 2017).

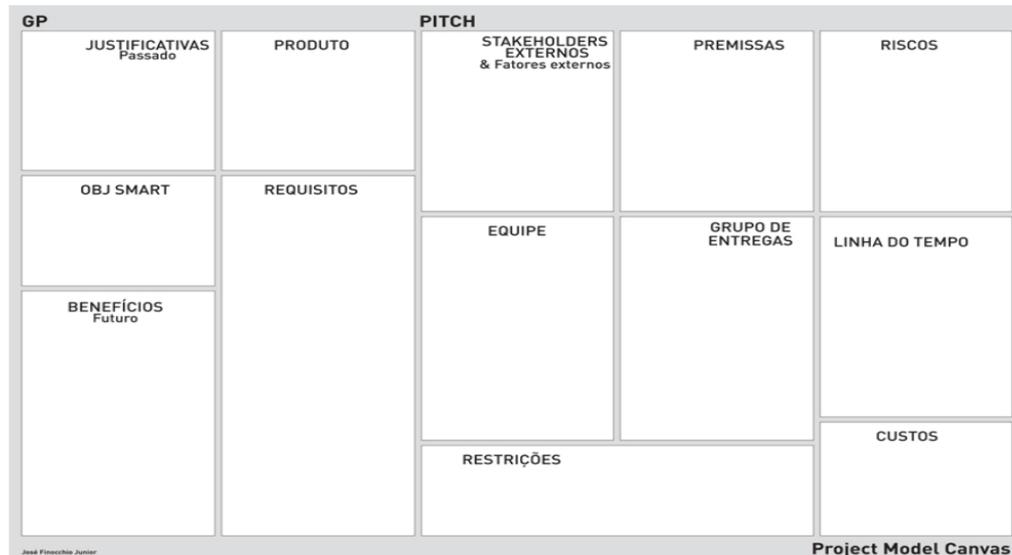
2.1.2 Gestão visual de projetos e Project Model Canvas

Apesar dos métodos e modelos atuais de gerenciamento de projetos destacarem a gestão da comunicação, os procedimentos adotados nestas etapas podem ser complexos, pois são voltados mais aos relatos textuais extensos do que às ilustrações (TEIXEIRA, 2018). Neste contexto, torna-se importante a introdução do conceito de gestão visual, que é um procedimento para criar e controlar um espaço de trabalho organizado, visando eliminar déficits de informação (GALSWORTH, 2005 apud TEIXEIRA, 2018).

Conseqüentemente, a gestão visual de projetos é definida como “o conjunto de ações, ferramentas e modelos que visa promover maior visualização ao processo de desenvolvimento de projeto” (TEIXEIRA, 2018, p. 32). Para auxiliar em sua implantação podem ser utilizados quadros visuais, que proporcionam uma visão integrada dos projetos (TEIXEIRA; MERINO, 2014).

Um exemplo destes quadros visuais são os canvas, denominação referente a telas/quadros integradores. O *Project Management Canvas*, ou *PM Canvas* (Figura 2) é uma metodologia inovadora para o planejamento de projetos, pois permite uma visão geral dos conceitos dos mesmos e faz com que a equipe trabalhe de forma mais colaborativa e descontraída, utilizando canetas e notas adesivas (FINOCHIO JÚNIOR, 2013).

Figura 2 – Os 13 elementos do PM *Canvas*



Fonte: Finocchio Júnior (2013, p.35).

Observa-se na Figura 2 que o PM *Canvas* é dividido em 13 elementos agrupados em 5 áreas distintas referentes a funções de planejamento específicas, que servem para responder 6 questões: Por quê? (justificativas, objetivo *smart* e benefícios); o quê (produto e requisitos); quem (*stakeholders* externos e equipe); como (premissas, grupos de entregas e restrições) e quando e quanto? (riscos, linha do tempo e custos) (FINOCHIO JÚNIOR, 2013).

Além de proporcionar maior engajamento e comunicação entre as partes interessadas do projeto, o PM *Canvas* permite encontrar um design de tela enxuta adequado ao contexto, auxiliando o processo de gerenciamento (NIDAGUNDI; NOVICKIS, 2017). É importante ressaltar que empresas de consultoria vêm aconselhando o uso e utilizando ferramentas visuais para o gerenciamento de projetos, como o PM *Canvas* e o LCC, do inglês *Life Cycle Canvas*, que aborda não só o planejamento, mas todo o ciclo de vida do projeto contendo as fases do PMBOK (MEDEIROS *et al.*, 2017).

2.2 Consultoria empresarial

Empresas de consultoria possuem características que as diferenciam de outras empresas de serviços e as tornam particularmente interessantes. Consistem em entidades que oferecem serviços e não produtos, e, por isto, o valor daquilo que fazem tem um componente intangível significativo, que obriga a associar o serviço à pessoa que o oferece e, sua qualidade, ao talento e à experiência daqueles que estão sendo contratados (PRECIADO-

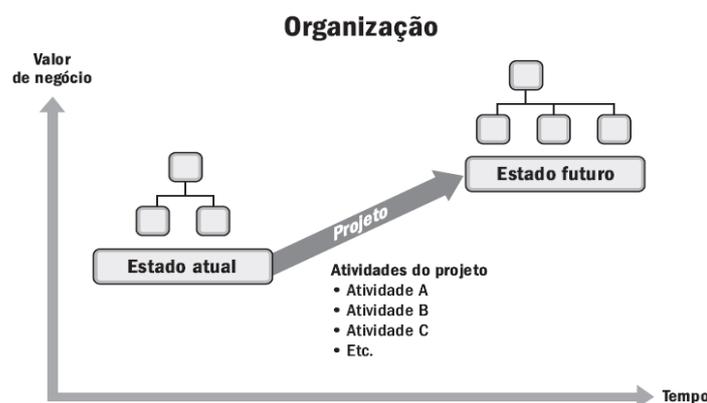
HOYOS; NIVIA-FLÓREZ; CORREALES-RIVAS, 2017). Para Crocco e Guttmann (2010 apud ALCANTARA; PEREIRA, 2017, p. 142), consultoria é:

Um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização (CROCCO; GUTTMANN, 2010 apud ALCANTARA; FERREIRA, 2017, p. 142).

Os projetos mais comuns executados por empresas de consultorias são projetos de transformação de processos, ou, BPM (do inglês, *Business Process Management*), que segundo Pourmirza *et al.* (2017) consiste em um conjunto de informação que interpretam os processos de negócios para garantir que as atividades especificadas nele sejam executadas e monitoradas adequadamente por uma organização. De forma semelhante, Enríquez, Troyano e Romero-Moreno (2019) afirmam que o BPM descreve os fluxos de trabalho de negócios e são altamente úteis na detecção de erros e gargalos e na identificação de possíveis melhorias.

Assim, transformar processos implica na implementação de mudanças não apenas de fluxos e regras de negócio, mas como na estrutura organizacional (Figura 3), *stakeholders*, recursos tecnológicos, além de proporcionar uma nova experiência em como o cliente se relaciona com os serviços e produtos.

Figura 3 – Transformação da organização por meio de um projeto



Fonte: PMI (2017, p.6).

A Figura 3 apresenta, de forma generalizada, a execução de um projeto de transformação dentro de uma organização, que em um estado inicial (atual) a mesma possui determinado valor de negócio e, após a execução das atividades deste projeto, a organização é impulsionada a um estado futuro com maior valor de negócio (PMI, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito a natureza da pesquisa deste trabalho, é de natureza aplicada, pois de acordo com Prodanov (2013), visa proporcionar conhecimentos para aplicação prática para a solução de problemas. E quanto a sua abordagem, caracteriza-se como qualitativa. Segundo Gil (2010) os objetivos da pesquisa são de caráter exploratório, pretendendo proporcionar maior familiaridade com o problema para aprofundar-se na problemática ou estar apto a construir hipóteses. Quanto aos procedimentos, é um estudo de caso, porque envolve um estudo profundo que permite conhecimento detalhado (GIL, 2010).

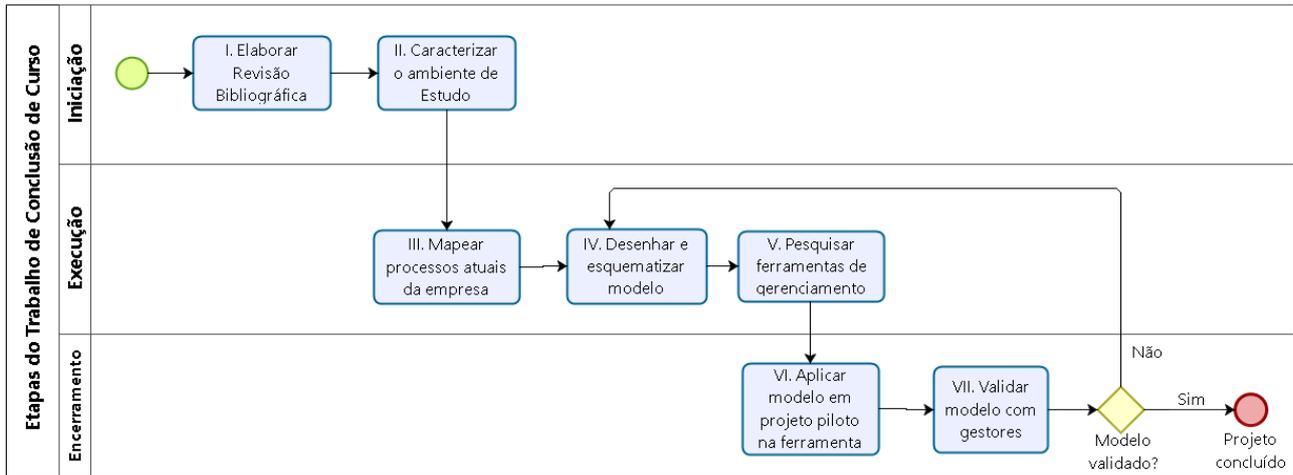
3.1 Objeto de estudo

A organização foco deste estudo é uma empresa de consultoria de pequeno porte especializada na transformação de processos de negócio localizada na cidade de São Paulo (SP). Foi fundada em 2015 e surgiu da união de profissionais com experiência em operações e serviços de seguros e tecnologia. Sua principal crença é acreditar que os processos de negócio bem estruturados e alinhados aos objetivos estratégicos proporcionam ganhos de agilidade e eficiência nas organizações.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Os procedimentos para a realização deste trabalho bem como para a coleta e análise de dados podem ser visualizados através do fluxograma apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma dos procedimentos para elaboração do trabalho



Fonte: Autoria própria (2019).

Inicialmente foi elaborada uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos envolvidos com o gerenciamento de projetos, consultoria empresarial e seus projetos de transformação, bem como o gerenciamento ágil e visual de projetos, abordando os temas de *SCRUM* e *PM Canvas*. Em seguida, caracterizou-se o ambiente de estudo por meio de observação direta e entrevista semiestruturada (Figura 5) com os gestores da empresa de consultoria para analisar as demais necessidades do projeto. O roteiro para a entrevista foi o seguinte:

Figura 5 – Roteiro para realização da entrevista semiestruturada com os gestores

Roteiro para entrevista semiestruturada
a) Iniciação
1. Quando surge um novo projeto na empresa, como estes são iniciados? Quais os eventos e documentos envolvidos nesta etapa?
2. Quais as ferramentas utilizadas para o registro das informações desta etapa de iniciação?
b) Planejamento
3. Atualmente, como é elaborado o planejamento de um projeto? Existe alguma metodologia específica para o mesmo?
c) Execução, Monitoramento e Controle
4. Quais as ferramentas utilizadas para o monitoramento e controle dos projetos? São utilizadas métricas para análise de prazo e custo destes?
5. Qual a frequência do repasse de informações para o cliente? Como esta é realizada?
6. Como é feito o controle de mudanças, exceções e riscos durante a realização do projeto?
d) Encerramento
7. Quando um projeto é considerado como finalizado? Quais as atividades e documentos envolvidos?
8. É realizado um controle de lições aprendidas e avaliação da satisfação do cliente após o encerramento do projeto?
e) Conhecimento e importância do GP para a equipe
9. Como considera o conhecimento dos consultores em relação aos aspectos básicos de gerenciamento de projetos? Qual a frequência de treinamentos internos e externos nesta área?
10. Qual a importância do Gerenciamento de Projetos para a empresa? Qual sua percepção em relação a aceitação por parte da equipe em relação sobre esse tema?
11. Quais as principais necessidades que a empresa possui em relação ao gerenciamento de seus projetos?

Fonte: Autoria própria (2019).

Por conseguinte, realizou-se o mapeamento dos processos atuais relacionados ao gerenciamento de projetos da empresa utilizando o BPMN. Após o estudo do conteúdo das entrevistas e processos, em conjunto com uma análise dos modelos de referência (PMBOK, SCRUM e PM Canvas) realizada através de um *checklist*, estruturou-se o modelo a partir de esquemas gráficos e fluxogramas.

Figura 6 – Checklist para inserir as ferramentas e atividades do Guia PMBOK, PM *Canvas* e *SCRUM*

Áreas do conhecimento	Grupos de processo				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração					
Escopo					
Cronograma					
Custos					
Qualidade					
Recursos					
Comunicações					
Riscos					
Aquisições					
Partes interessadas					

Fonte: Autoria própria (2019).

Na Figura 6 é possível observar os grupos de processo e áreas do conhecimento do Guia PMBOK, que devem ser considerados no novo modelo. A partir deste *checklist* poderão ser visualizadas as ferramentas e atividades do PMBOK, *SCRUM* e PM *Canvas*. A partir da estruturação do modelo a ser adotado na organização, foram realizadas pesquisas online para identificar uma ferramenta para o gerenciamento de projetos, que atendesse as etapas estabelecidas neste modelo.

3.3 Procedimentos de Análise de Dados

A última etapa consistiu na análise do modelo proposto, onde o mesmo foi aplicado em um projeto piloto na organização em questão utilizando-se a ferramenta encontrada (passo VI do procedimento apresentado na Figura 4) para que, assim, fosse validado pelos gestores da empresa de consultoria, a partir da realização de outra entrevista semiestruturada (passo VII da Figura 4).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Contextualização da empresa

A metodologia de trabalho da empresa de consultoria em questão baseia-se no princípio de eficiência operacional, que segundo os sócios-diretores da mesma, é o alinhamento da entrega de valor com os controles de tempo e custos. Para isso, a empresa possui em seu portfólio alguns produtos (Quadro 2), implantados nas empresas clientes a partir de projetos que seguem esse princípio.

Quadro 2 – Grupos de produtos e serviços oferecidos pela empresa de consultoria

Processos de Negócio	Riscos e Controles	Transformação Digital
Documentação e Análise	Suporte a Projetos de Terceirização	Automação de Processos (BPMS)
Modelagem e Transformação	Avaliação e implementação de controles	Motores de Regras (BRMS)
Alinhamento Estratégico de Operações	Programas de <i>Compliance</i>	RPA – <i>Robot Process Automation</i>
Suporte a Projetos de Terceirização		Especificação e Prototipação de Soluções
Gestão de Mudanças e Capacitação		

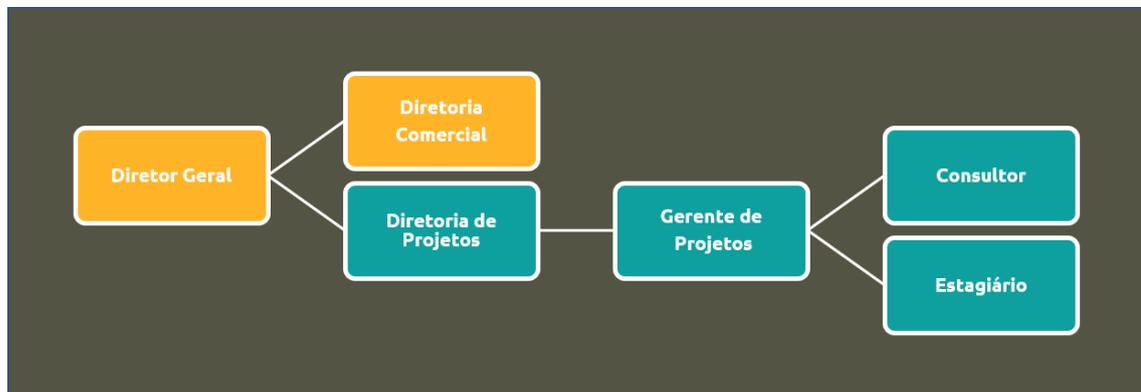
Fonte: Pesquisa de campo (2019).

É possível observar a partir do Quadro 2, que a organização possui 3 grupos de produtos: processos de negócio, riscos e controle e transformação digital. A maioria dos projetos executados pertencem ao grupo “Processos de Negócio”, que contém desde a documentação até a modelagem e transformação dos processos da organização do cliente.

Os outros projetos pertencem ao grupo de “Transformação Digital”, que são executados por meio da proposta e desenvolvimento de soluções tecnológicas, como a automação de processos. Ao grupo de “Riscos e Controles”, tem-se os programas de avaliação e suporte à estas iniciativas.

A empresa possui em seu quadro de colaboradores 8 pessoas, responsáveis pela execução dos serviços da organização (Figura 6), no qual todos são envolvidos com o gerenciamento de projetos, pois os serviços executados aos clientes são realizados a partir destes.

Figura 6 – Organograma da empresa



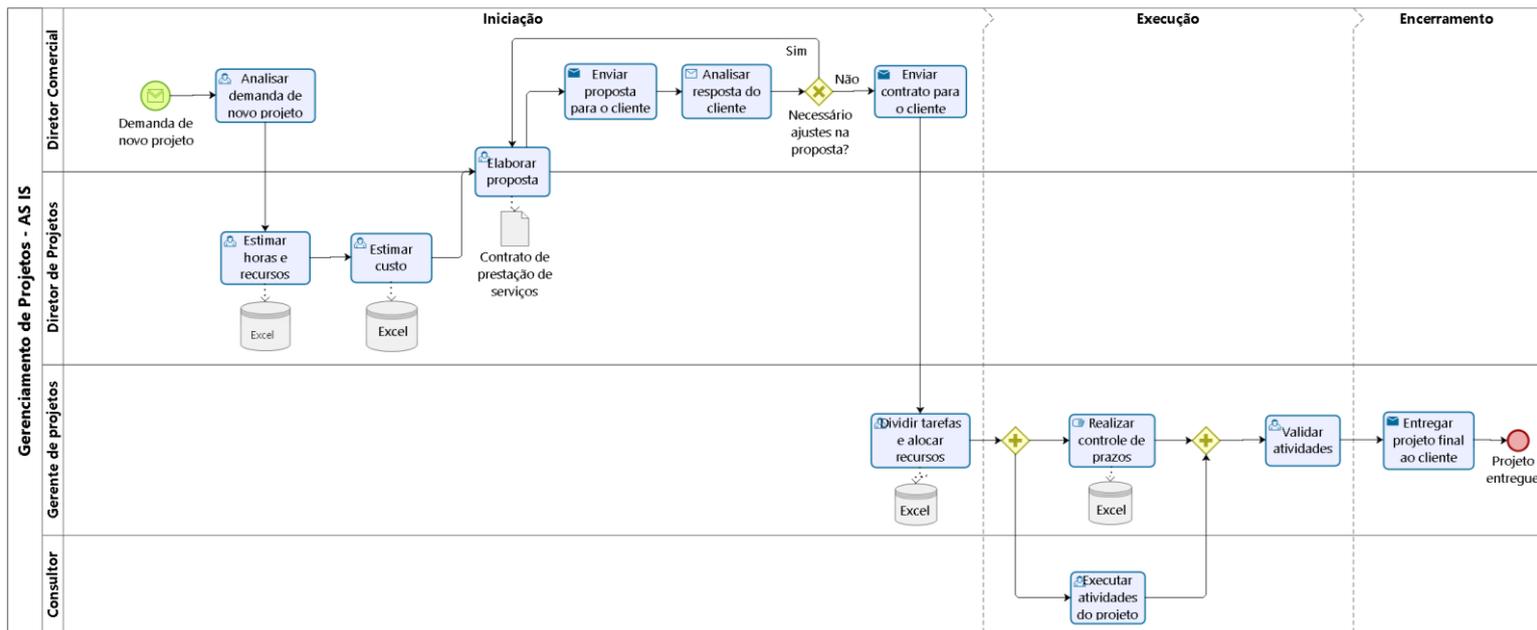
Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Na Figura 6 é possível observar a relação entre o quadro de colaboradores e o gerenciamento de projetos, pois tem-se a Diretoria Comercial que realiza a prospecção de clientes e venda das soluções e a Diretoria de Projetos, onde estão os colaboradores que vão gerenciar ou executar os projetos. As atividades administrativas, tais como de caráter financeiro e de gestão de recursos humanos são realizadas pelo Diretor Geral.

4.1 Gerenciamento de projetos na empresa antes da concepção do modelo

A partir da aplicação da entrevista semiestruturada com o Diretor Geral da empresa, foi possível estabelecer o cenário atual do gerenciamento de projetos, identificando as principais etapas e atividades envolvidas. Com as respostas desta entrevista, elaborou-se o mapeamento do processo por meio de um fluxograma em BPMN, denominado de processo “AS IS”, do inglês “como é”, para obter o registro do processo antes da concepção do método proposto neste trabalho (Figura 7).

Figura 7 – Processo AS IS do gerenciamento de projetos da empresa



Fonte: Autoria própria (2019).

A partir do exposto na Figura 7 observa-se que o processo tem início a partir de uma demanda solicitada pelo cliente, então a Diretoria Comercial analisa a proposta e após a análise, esta demanda é encaminhada à Diretoria de Projetos para que sejam estimadas as horas, custos e recursos envolvidos no projeto. Todo o controle desta etapa é realizado por e-mail e em planilhas no Excel.

Tanto o comercial quanto o diretor de projetos elaboram a proposta e esta é enviada ao cliente, o qual pode retornar a proposta solicitando ajustes no cronograma ou custos, mas caso não sejam necessários ajustes, o comercial elabora o contrato de prestação de serviços. Então, pode-se dar início a execução das atividades do projeto, as quais são divididas e distribuídas aos recursos humanos pelo gerente de projetos. Este também utiliza o Excel para controle e não realiza nenhuma etapa de planejamento que envolva os clientes e consultores.

Após executadas as atividades, o gerente de projetos valida e as aprova. Há uma única entrega no final do projeto, sendo encerrado no momento em que os entregáveis são enviados aos clientes. Constatou-se a partir da entrevista que a principal dificuldade da empresa é referente a padronização de seus processos relacionados à gestão de projetos. Cada projeto que esta executa é feito de forma distinta pelos gerentes de projetos e consultores, os quais utilizam documentos, técnicas e ferramentas diferentes.

Como são realizados projetos em diversas cidades e a maioria dos consultores residem em São Paulo (SP) não existe um ambiente para registro e controles das horas dos trabalhos que estão sendo executados. Além disso, foi verificado que não há visibilidade unificada de todos os projetos, o que dificulta o monitoramento e controle de prazo e custos.

As características da organização são similares à empresa estudada por Albino, Souza e Prado (2013), que aplicaram método ágil em uma empresa de desenvolvimento de *games* para smartphones e *tablets*. Esta empresa, assim como constatado aqui, também não possuía um padrão para o desenvolvimento dos projetos e o reflexo de tal cenário interferia na qualidade das entregas e, para tanto, adotou-se metodologia ágil frente as oportunidades identificadas.

Assim, as principais oportunidades de melhoria, segundo os gestores da empresa, envolvem a criação de um modelo padrão a ser seguido por todos os consultores, contendo as fases e passos para o gerenciamento de projetos, envolvendo técnicas mais ágeis, que proporcionarão maior entrega de valor ao cliente durante todas as etapas, bem como a utilização da gestão visual, desde o planejamento até o encerramento dos projetos.

4.2 Proposição do modelo de gerenciamento de projetos

A proposição do modelo de gerenciamento de projetos para a organização foi esquematizada a partir do estudo e avaliação dos modelos já existentes, sendo estes o PMBOK, *SCRUM* e *PM Canvas*. O modelo proposto segue os princípios dos métodos ágeis identificados na literatura, tais como simplicidade, agilidade, adaptabilidade e redução de burocracia documental (GANDOMANI; NAFCHI, 2015; SERRADOR; PINTO, 2015; TEIXEIRA, 2018).

Além disso, esta proposição objetiva melhorar o rendimento do projeto, facilitar a comunicação entre empresa e cliente, garantindo a satisfação do consumidor final e, assim, melhorando a competitividade (ALBINO; SOUZA; PRADO, 2013).

4.2.1 Avaliação dos modelos de referência

O objetivo de avaliar estes modelos de referência foi verificar suas características e ferramentas mais relevantes que correspondessem com as principais necessidades da empresa neste momento. Para tal, o primeiro avaliado foi o Guia PMBOK, onde a partir do

levantamento do processo atual no gerenciamento de projetos (Item 4.1.1) e do Quadro 1, foi possível escolher quais as ferramentas comporiam o modelo.

O segundo modelo de referência analisado foi o *SCRUM*, devido a dois fatores principais: é o principal método de gerenciamento ágil e possui atividades de fácil aplicação para o monitoramento do projeto. A adoção de uma abordagem ágil no modelo proposto é para suprir uma necessidade levantada com os gestores da empresa, no que diz respeito a tornar o processo mais interativo com o cliente, e pelo fato do gerenciamento ágil considerar importante a utilização de técnicas visuais para apresentar o progresso do projeto. As cerimônias e características do *SCRUM* que serão utilizadas no modelo são: reuniões diárias, quadro *Kanban* e entregas e validações periódicas com os clientes.

Por fim, para planejar o projeto de forma mais visual, e que envolvesse mais os clientes no levantamento dos requisitos, escolheu-se o PM Canvas para compor a etapa de planejamento do projeto no novo modelo. A partir da análise, as informações obtidas foram organizadas por meio de *checklist* (Figura 8), a fim de estabelecer o modelo a ser adotado na organização.

Figura 8 – Checklist das ferramentas e atividades do Guia PMBOK, PM Canvas e SCRUM

Áreas do conhecimento	Grupos de processo				
	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e Controle	Encerramento
Integração	Termo de abertura do projeto	PM CANVAS	Quadro Kanban (SCRUM)	NA	Encerrar projeto ou fase
Escopo	NA	Criar EAP	NA	Validações periódicas com cliente	NA
Cronograma	NA	Sequenciar atividades e estimar duração	NA	Controlar cronograma	NA
Custos	NA	Determinar orçamento	NA	Controlar custos	
Qualidade	NA	Levantar requisitos com cliente	NA	NA	Levantar lições aprendidas e aplicar questionário de satisfação
Recursos	NA	Estimar e alocar recursos	NA	NA	NA
Comunicações	NA	Definir canais de comunicação	SCRUM Daily Meetings	Relatórios de <i>Status Report</i>	NA
Riscos	NA	Identificar riscos	Implementar respostas aos riscos	NA	NA
Aquisições	NA	NA	NA	NA	NA
Partes interessadas	Identificar as partes interessadas	NA	Realizar reunião de <i>kick-off</i>	NA	Realizar reunião de encerramento

Fonte: Autoria própria (2019).

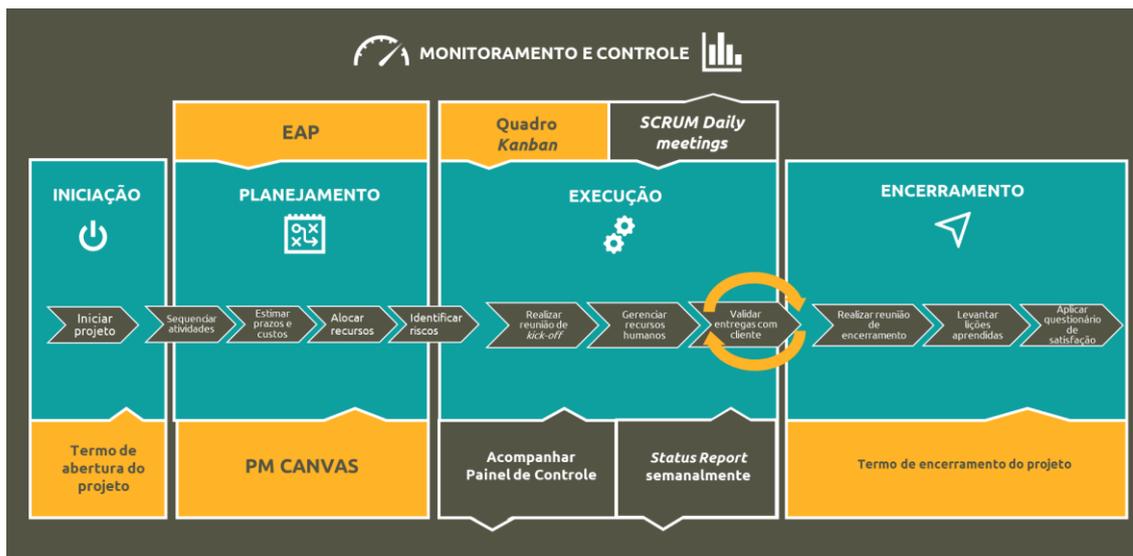
Conforme observa-se na Figura 8, há a relação de atividades do PMBOK (em cinza claro), do SCRUM (em cinza escuro) e o PM Canvas. Para cada área do conhecimento e grupos de processo do PMBOK foram avaliadas quais atividades e ferramentas deste guia julgavam-se ser necessárias na composição do modelo a ser proposto, complementando-as com o PM Canvas e cerimônias do SCRUM. Aquelas que não serão consideradas foram marcadas no quadro da figura como NA – Não Aplica.

A análise das metodologias existentes feita parte do princípio estabelecido por Méxas et al. (2019), os quais enfatizam a importância de se estudar metodologias, identificar os requisitos e adaptar o modelo mais adequado ao gerenciamento da organização, a fim de reduzir burocracias e complexidades. Assim, a partir das informações levantadas, então, fez-se a proposição do modelo esquemático para o gerenciamento de projetos.

4.2.2 Modelo proposto para gerenciamento de projetos

O modelo proposto (Figura 9) foi elaborado utilizando-se elementos gráficos e textuais no software *Power Point*, a partir da relação e integração dos três métodos apresentados anteriormente e utilizando as cores padrões da identidade visual da empresa de consultoria.

Figura 9 – Modelo de gerenciamento de projetos para a empresa de consultoria



Fonte: Autoria própria (2019).

Conforme observa-se na Figura 9, o gerenciamento de projetos a partir do modelo proposto é composto de 5 macro etapas: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e

Controle, e Encerramento, as quais são integradas por um fluxograma. Anexas à macro etapa Execução, têm-se as atividades e ferramentas (na cor cinza escuro) incorporadas pela macro etapa Monitoramento e Controle. Existem outros componentes (na cor amarelo) que são agregados às etapas de Iniciação, Planejamento, Execução e Encerramento.

A macro etapa Iniciação estabelece o início do projeto, que acontece após o fechamento da proposta com o cliente e assinatura do contrato de prestação de serviços. Assim, a atividade “Iniciar projeto” do fluxograma é executada a partir da elaboração do Termo de Abertura do Projeto, documento que autoriza formalmente a existência do projeto e a aplicação dos recursos para realizar suas atividades. Então, criam-se as pastas digitais para controle dos arquivos.

Em seguida, inicia-se a macro etapa Planejamento, composta por 4 atividades básicas: sequenciar atividades, estimar os prazos e custos, alocar recursos e identificar riscos. Para executar estas atividades, tem-se como principais ferramentas e documentos a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) e o PM *Canvas*, para o planejamento visual do projeto. Na macro etapa denominada Execução, são desenvolvidas três atividades, sendo:

- Realizar reunião de *kick-off*: reunião de “pontapé inicial” do projeto, onde são reunidas todas as partes interessadas para apresentação do cronograma, equipe e metodologia utilizada. Também são identificadas as expectativas das partes interessadas para com o projeto, bem como definidas as formas de comunicação durante a execução do mesmo;
- Gerenciar recursos humanos: onde define-se o papel do gerente de projetos, que irá acompanhar a elaboração das tarefas realizadas pelos consultores e oferecer suporte quando necessário. Este deve também garantir que a equipe registre periodicamente o que foi feito e atualize o quadro *Kanban* com o estado dos entregáveis;
- Validar entregas com clientes: é representada no modelo por duas setas formando um ciclo, simbolizando a constância com a qual deverá ser realizada, ou seja, sempre que se terminar uma atividade do projeto, deve-se apresentá-la ao cliente para validar a entrega.

Englobando todas as etapas e, mais especificamente, como apoio à macro etapa Execução, tem-se o Monitoramento e Controle, representado pelo retângulo externo na cor cinza, onde são realizados os controles de prazo, custo e escopo. O monitoramento e controle

é feito a partir de Painéis de Controle com informações gerais do projeto em reuniões diárias (*Scrum daily meetings*) e da criação dos relatórios de *Status Report*, que devem ser enviados ao cliente semanalmente.

Por fim, tem-se a macro etapa Encerramento, cujo objetivo é oficializar a entrega do projeto. Além de ser a etapa onde realiza-se a reunião de encerramento, levantam-se as lições aprendidas do projeto, aplica-se o questionário de satisfação com o cliente e é preenchido o termo de encerramento.

a) Definição do software e aplicação do modelo proposto

Para que o modelo proposto seja analisado de forma prática, o mesmo foi aplicado em um projeto da empresa de consultoria, dividido em duas etapas: 1) escolha do *software*; 2) aplicação. Para escolher os *softwares* de gerenciamento de projetos, foi desenvolvida uma pesquisa em *websites* de busca, tendo por principais critérios para decisão a facilidade de utilização bem como possibilidade de controle mais abrangente e visual de todos os projetos.

Assim, a ferramenta encontrada que melhor atendesse aos critérios foi o *Project Builder*, um software integrado para Gestão de Projetos da empresa de mesmo nome, localizada no Rio de Janeiro (RJ). É uma aplicação *web*, ou seja, pode ser utilizado por meio de um navegador. Para sua implementação na organização em questão, foi realizada uma avaliação das funcionalidades no período de 1 semana e depois uma apresentação aos gestores, que tomaram a decisão final de compra do *software*.

A partir da compra desta aplicação, definiu-se um projeto da organização para aplicação do modelo proposto e sua integração com o *software* para, então, validar o modelo. O projeto escolhido foi o de transformação e automação de processos em um departamento de uma seguradora (empresa cliente), com duração de 3 meses. Para tal, fez-se a aplicação do modelo proposto no *software* em questão, sendo sua aplicação dividida nas 5 macros etapas.

b) Macro etapa Iniciação

A primeira atividade realizada nesta etapa foi reunir o gerente de projetos, diretor comercial e o diretor da área de operações da empresa contratada, para definirem o escopo e principais necessidades deste projeto. Traçou-se então o Termo de Abertura do Projeto (Figura 10).

Figura 10 – Iniciação do projeto no software *Project Builder*

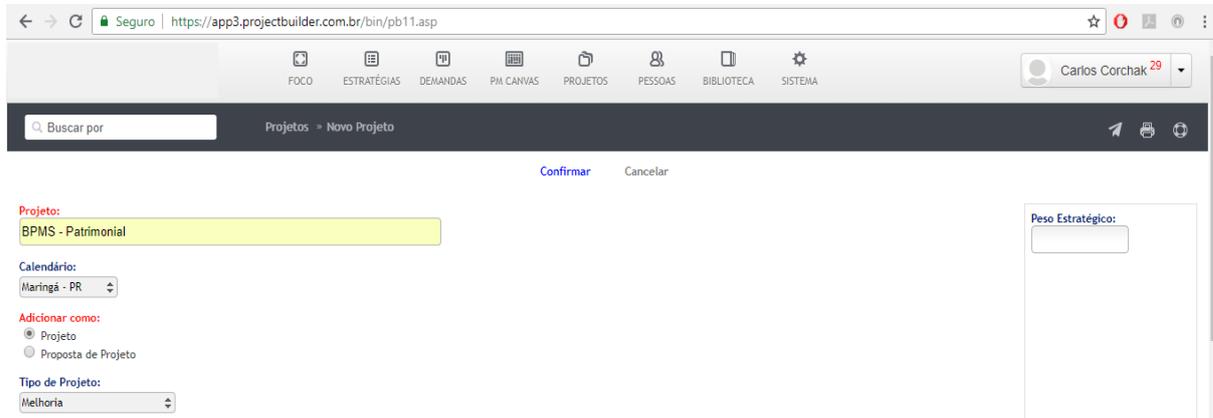
TERMO DE ABERTURA DO PROJETO			
Organização Cliente:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
Nome do Projeto:	BPMS Patrimonial		
Elaborado por:	Carlos Corchak	Versão:	1.1
Justificativa do projeto:	Não há interação entre as ferramentas de cotação; muitas propostas são feitas por e-mail; Excesso de processos manuais e cotovelos na operação; deseja-se centralizar, desde a cotação até a vistoria e aceite dos seguros patrimoniais por meio de BPMS.		
Objetivo do projeto:	Automatizar o processo de subscrição de seguros patrimoniais, utilizando BPMS, através da ferramenta Fusion		
Entregáveis:	Mapa dos processos AS IS (Bizagi) Mapa dos processos TO BE (Fusion)		
Macro fases	Prazo previsto		
<i>Iniciação</i>	01-08-18		
<i>Planejamento</i>	02-08-18		
<i>Execução</i>	02-08-2018 até 06-09-2018		
<i>Encerramento</i>	07-09-2018 até 14-11-2018		
Principais envolvidos:	Bruno Mendes (Consultor) Luci Simoni (Consultora)		
Gerente do projeto:	Alecessandra de Brito		
Aprovado por:	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	Data:	20-07-18
Centro de custo:	Diretoria de Operações - Empresa XXXXXXXXXXXXXXXXX		
Assinatura:			

Fonte: Autoria própria (2019).

A Figura 10 representa, de forma resumida, o objetivo, produto, envolvidos, e cronograma macro do projeto de transformação e automação de processos. Depois, este foi submetido para aprovação pelo cliente. Em suma, um projeto de transformação e automação de processos visa mapear os processos atuais de determinada área organizacional, avaliar suas oportunidades de melhoria, e redesenhá-lo para se obter um “processo futuro” otimizado. Este, por sua vez, passa a ser automatizado por um sistema de gerenciamento de processos (BPMS), que irá executar e controlar todas as suas tarefas dentro da estrutura mapeada.

A partir do termo de abertura foi definido que o principal entregável deste projeto seria o fluxo do processo automatizado, da área de subscrição (aceitação) de uma seguradora, o qual foi inicializado no dia 01/08/2018. Em seguida, outra atividade realizada foi criar um novo projeto no software (Figura 11).

Figura 11 – Iniciação do projeto no software *Project Builder*



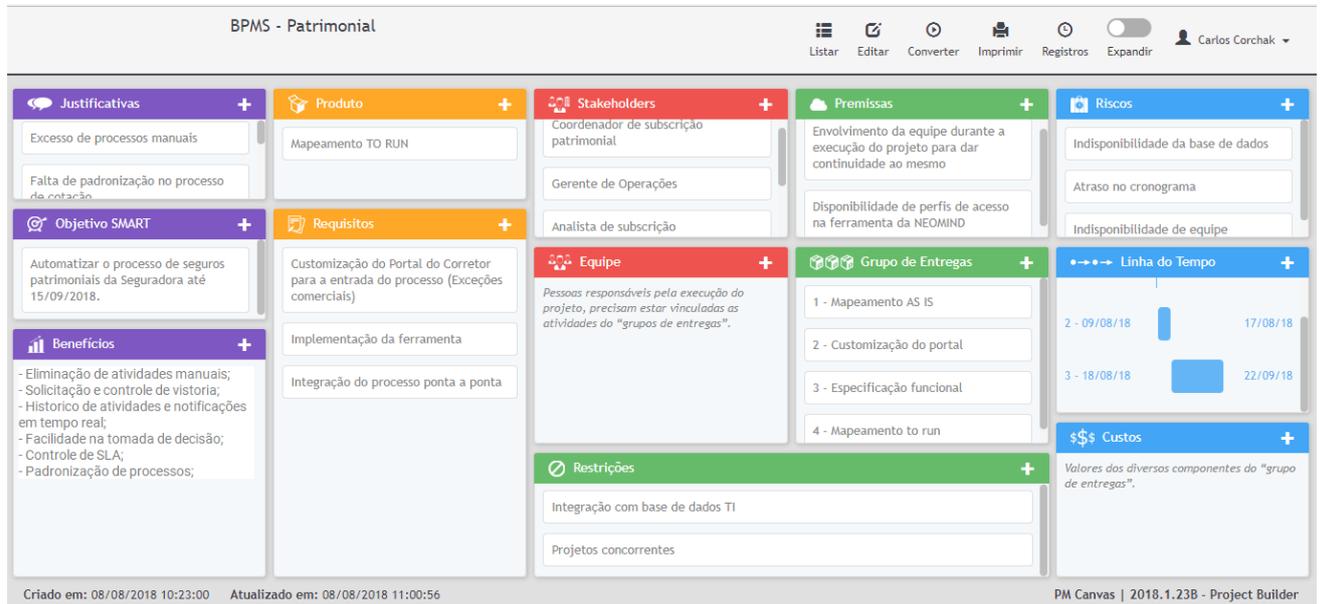
Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A Figura 11 apresenta as informações básicas do cadastro, sendo elas: título, calendário e tipo do projeto. Assim, com esta etapa foi possível oficializar o início do projeto, algo que não ocorria antes da proposição deste modelo de gerenciamento de projetos. Um ganho obtido foi a organização e a disponibilidade das informações do mesmo, tanto para os clientes quanto aos consultores envolvidos.

c) Macro etapa Planejamento

Para planejar o projeto, utilizou-se o *PM Canvas* (Figura 12), reunindo a equipe do projeto (gerente e consultores) e dois representantes da empresa cliente.

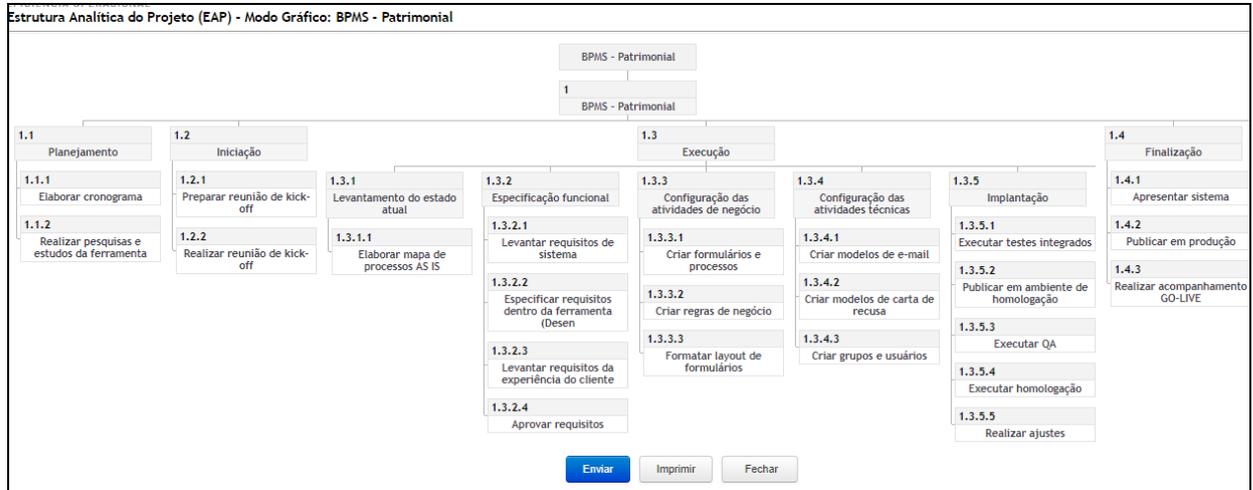
Figura 12 – Planejamento realizado no PM Canvas



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Observa-se, na Figura 12, o PM Canvas do projeto, contendo as descrições das Justificativas, Objetivo, Benefícios, Produto, Requisitos, Stakeholders, Restrições, Premissas, Grupo de entregas, Riscos e Linha do tempo. É importante evidenciar que o preenchimento destes elementos trouxe uma visão mais abrangente do projeto para os consultores e clientes, destacando-se entre estes o objetivo SMART, benefícios e grupo de entregas. Vale ressaltar que a aplicação da ferramenta foi dinâmica e os envolvidos compreenderam facilmente a importância do projeto. A partir destas informações, pode-se criar os componentes da EAP (Figura 13).

Figura 13 – Estrutura Analítica do Projeto



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A Estrutura Analítica do Projeto pode ser observada na Figura 13. Sua aplicação trouxe uma visão do escopo mais detalhada, proporcionando aos consultores maior facilidade para elaborar o sequenciamento das atividades e estimativa, cujos prazos são mostrados na Estrutura de Cronograma do Projeto (Figura 14).

Figura 14 – Estrutura de Cronograma do Projeto

	Início prev.	Início real	Fim prev.	% prev.	% real.	Situação
BPMS - Patrimonial	02/08/2018	06/08/2018	14/11/2018	18,18%	4,55%	Andamento
1) BPMS - Patrimonial	02/08/2018	06/08/2018	14/11/2018	18,18%	4,55%	Andamento
1.1) Planejamento	02/08/2018	06/08/2018	06/08/2018	100,00%	50,00%	Andamento
1.2) Iniciação	06/08/2018		06/08/2018	100,00%	0,00%	Pode Iniciar
1.3) Execução	07/08/2018		10/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.1) Levantamento do estado atual	07/08/2018		08/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.1.1) Elaborar mapa de processos AS IS	07/08/2018		08/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.2) Especificação funcional	09/08/2018		20/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.2.1) Levantar requisitos de sistema	09/08/2018		14/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.2.2) Especificar requisitos dentro da ferramenta (Desenho do TO RUN)	16/08/2018		17/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.2.3) Aprovar requisitos	17/08/2018		20/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.3) Configuração das atividades de negócio	20/08/2018		28/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.3.1) Criar formulários e processos	20/08/2018		22/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.3.2) Criar regras de negócio	23/08/2018		24/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.3.3) Formatar layout de formulários	27/08/2018		28/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.4) Configuração das atividades técnicas	29/08/2018		31/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.4.1) Criar modelos de e-mail	29/08/2018		29/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.4.2) Criar modelos de carta de recusa	30/08/2018		30/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.4.3) Criar grupos e usuários	31/08/2018		31/08/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5) Implantação	03/09/2018		10/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5.1) Executar testes integrados	03/09/2018		03/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5.2) Publicar em ambiente de homologação	04/09/2018		04/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5.3) Executar QA	05/09/2018		05/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5.4) Executar homologação	06/09/2018		10/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.3.5.5) Realizar ajustes	10/09/2018		10/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.4) Finalização	11/09/2018		14/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.4.1) Apresentar sistema	11/09/2018		11/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.4.2) Publicar em produção	12/09/2018		12/09/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar
1.4.3) Realizar acompanhamento GO-LIVE	13/09/2018		14/11/2018	0,00%	0,00%	A Iniciar

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Destaca-se na Figura 14 que o software também apresenta a porcentagem prevista (% prev.), porcentagem realizada (% real.) e a situação de cada componente, à medida em que o projeto é executado, bem como foi possível executar a atividade de sequenciar atividades, prevista no modelo proposto. Depois, foram alocados os recursos humanos responsáveis por cada componente estimando-se as horas de cada um, para que o acompanhamento do custo do projeto ficasse mais preciso. Esta estimativa foi elaborada baseando-se em registros históricos de projetos já realizados pela empresa, levando em conta sua duração e complexidade.

d) Macro etapa Execução

Após a elaboração do planejamento, deu-se início à execução das atividades do projeto. A primeira foi realizar a reunião de *kick-off* com a equipe do projeto e stakeholders, onde foi conduzida uma dinâmica para integração e depois apresentado o PM *Canvas*, cronograma e coletadas as expectativas para o projeto.

Com a realização desta, ficou evidente o engajamento que os clientes tiveram para com a equipe do projeto, proporcionando maior proximidade entre estes e melhor conhecimento do projeto. Então, à medida em que os consultores executavam as atividades, os mesmos também registravam no software o seu histórico (Figura 15).

Figura 15 – Histórico de esforços registrados por atividade

Ascendência:

- Ex Projeto: BPMS - Patrimonial
- Eq 1) BPMS - Patrimonial
- Eq 1.3) Execução
- Re 1.3.2) Especificação funcional

Atividade:

Eq 1.3.2.1) Levantar requisitos de sistema

Tipo:

Comentário:

Executado por:

	PESSOA	ESFORÇO
<input type="checkbox"/>	Re Luci	32:00 de 32:00 previsto
<input type="checkbox"/>	Ex Thamara	32:00 de 32:00 previsto
<input type="checkbox"/>	Eq Bruno	28:00 de 24:00 previsto
<input checked="" type="checkbox"/>	Eq Carlos Corchak	5:00 de 16:00 previsto

Notificar envolvidos Anexar documentos
 Continuar inserindo registros Lições Aprendidas

REGISTRO

Data:
08/09/2018

ATIVIDADE

Situação atual:
Concluído

Início
 previsto: 09/08/2018
 real: 08/08/2018

Fim
 previsto: 14/08/2018
 real: 14/08/2018

Duração
 prevista: 4 dias
 real: 5 dias

Calendário:
Maringá - PR

Registros:

PUBLICADO POR	COMENTÁRIO	DATA
Carlos Corchak	Tipo: Avanço Esforço Realizado: 12 horas (4 horas por executor)	16/08/2018
Executado por: Bruno		
Carlos Corchak	Tipo: Avanço Esforço Realizado: 6 horas	16/08/2018
Executado por: Bruno		

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

A Figura 15 evidencia a execução do projeto, destacando-se os registros na ferramenta: o esforço (em horas), recurso que realizou a atividade, espaço para comentários e registro de documentos e lições aprendidas. Além disso, foi feito o registro de outras atividades no quadro *Kanban*, denominado no software de “Controle de Demandas”.

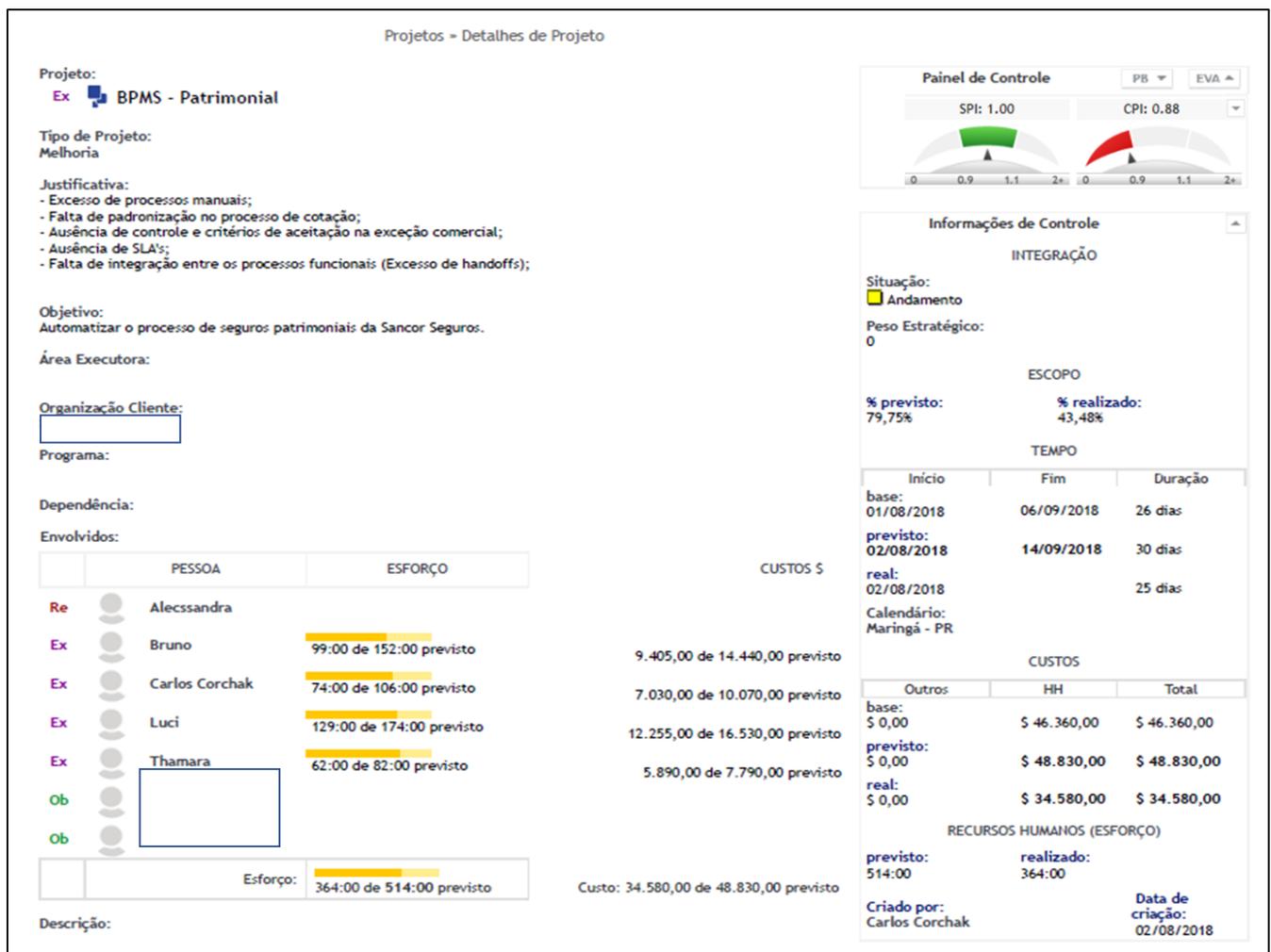
Desta forma, o gerente de projetos executava sua atividade de gerenciar os recursos, para que em seguida, após a equipe finalizar cada atividade, estas fossem validadas e entregues ao cliente. Estas validações constantes deixaram o processo mais ágil do ponto de vista do cliente, onde se antes da implementação deste modelo toda entrega era realizada

apenas no final do projeto, agora, foi possível realizar alterações num menor período de tempo.

e) Macro etapa Monitoramento e Controle

Em paralelo à etapa anterior, eram feitos os monitoramentos nos painéis de controle (Figura 16) presentes no *software* adotado. Diariamente, aconteciam as reuniões de curta duração (10 minutos aproximadamente) recomendadas pelo *Scrum* e neste caso não foram registradas na ferramenta, mas proporcionaram um maior engajamento da equipe e acompanhamento por parte do gerente de projetos. Com estas reuniões também foi possível fornecer um espaço à equipe para discutir os resultados e dificuldades das atividades do projeto, proporcionando maior agilidade nas correções e compartilhamento dos aprendizados.

Figura 16 – Painéis de controle para o monitoramento do projeto



Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, n° 3, p. 285 - 319, 2020.

A Figura 16 mostra no painel de controle o previsto *versus* realizado, abordando desde os esforços em horas de cada envolvido do projeto, até os custos e prazos. O monitoramento foi importante para acompanhar o andamento do projeto, e com o conteúdo destes painéis, foram criados os relatórios de *Status Report* (Figura 17), os quais foram enviados ao *e-mail* do cliente semanalmente. O cliente, por sua vez, também possuía um perfil de observador (com funções limitadas) dentro do software, desta forma conseguia ter melhor acompanhamento do estado do projeto.

Figura 17 – Relatório de *Status Report* enviado para o cliente por e-mail

Projeto: Automação do Processo Patrimonial.
Data de Início: 06/08/2018
Data de Término Previsto: 17/09/2018

Resumo:

- Etapa de Planejamento: **Concluído**
- Etapa de Execuções (Mapeamento do Processo, Coleta de Evidências, Validações): **Em andamento (com atrasos)**
- Etapa Finalização (Implementação do processo na ferramenta): **Não Iniciado**

Pontos Positivos:

- Os envolvidos no projeto estão contribuindo bastante e entenderam os benefícios que ferramenta pode trazer à operação.

Pontos de Atenção:

- Até 16/08 (hoje) tínhamos planejado realizar 31,16% do total de atividades necessárias, mas realizamos 26,96% devido à ausência da equipe de subscrição em algumas reuniões de validação.
- Entrevistas com corretores para o mapeamento da experiência do cliente ainda não foram realizadas, devido ao não agendamento com os mesmos. [redacted] precisam ajudar nesses agendamentos para concluirmos até a próxima semana.

Pontos Críticos - Riscos:

- O desenvolvimento dentro da ferramenta será realizado no ambiente da [redacted], pois o ambiente da [redacted] está muito lento (TI levantou problemas neste ambiente).
- Nas lições aprendidas do projeto de BPMS anterior (Sinistros Vida), TI informou que as integrações com I4Pro e Portal foram desenvolvidas com atraso e problemas, o que pode impactar neste projeto também.
- TI nos informou que a integração com o CRIVO está sujeita à aprovação, pois também teve problemas de aprovação dentro da companhia, devido ao seu alto custo. Precisaremos conversar com os envolvidos e desenvolver um plano alternativo para minimizar eventuais impactos na fase Finalização.

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

Destaca-se na Figura 17 um dos relatórios que foi enviado semanalmente ao patrocinador (*Sponsor*) do projeto. Neste relatório constava um resumo do estado das etapas do projeto, os pontos positivos alcançados, pontos de atenção e críticos que apareceram durante a execução deste.

f) Macro Etapa Encerramento

Devido ao curto cronograma do projeto, esta etapa não foi aplicada. Porém, é possível detalhar como é realizado o registro de lições aprendidas, e este também pode ser realizado dentro da ferramenta encontrada ou registrado em planilhas do *Excel*.

As lições aprendidas podem ser cadastradas dentro do projeto na ferramenta. As informações para o cadastro são: origem (acerto ou dificuldade); impacto (baixo, médio, alto); título; tipo (iniciação, planejamento, execução, monitoramento, encerramento); contexto e

recomendação. Por fim, um formulário para a pesquisa de satisfação do cliente deve ser enviado no final do projeto para todos os envolvidos da empresa cliente preencherem-no.

A aplicação do modelo de gerenciamento proposto de forma integrada no software identificado pode ser considerada como parte de sua validação, pois verificou-se que o mesmo se comporta de forma adequada à estrutura fornecida pela ferramenta já que para cada macro etapa do modelo, existem funcionalidades e módulos do *software* nos quais é possível registrar e controlar de informações do projeto. Então, para complementar esta validação, foi realizada uma segunda entrevista semiestruturada com os gestores para verificar se o modelo pode ser considerado como padrão para o gerenciamento de projetos da empresa de consultoria.

O roteiro da entrevista consistiu em: O modelo criado atendeu às expectativas e necessidades levantadas no início do projeto? Como considera sua estruturação e desenho? Acha que está completo? Como acha que a equipe da empresa reagiu ao modelo criado? Na sua opinião, quais são os pontos fortes e fracos do modelo? E quais as dicas para sua melhoria em uma próxima versão?

Com a realização da entrevista levantaram-se as seguintes considerações pelos gestores: o modelo é adequado à realidade da empresa e atendeu às expectativas levantadas na primeira entrevista; é autoexplicativo, visual e engloba as etapas necessárias para o gerenciamento de projetos. Segundo eles, os consultores aceitaram bem sua implementação, apenas no início houve a resistência à alguns documentos e cerimônias que não eram realizados, mas após 2 semanas utilizando o *Project Builder*, conseguiram enxergar a importância que o modelo trouxe.

Portanto, a partir de sua aplicação é possível validar o modelo proposto, e o mesmo está apto para ser o padrão de gerenciamento de projetos da empresa de consultoria. Entretanto, para próximas versões e melhorias, é necessário ajustá-lo para abordar melhor a gestão de riscos e custos nas demais etapas.

A metodologia proposta corrobora com o proposto por Rasnacic e Berzisa (2017) e apresentado anteriormente. Dessa forma, adaptar metodologias existentes mostrou-se mais fácil que criar uma própria metodologia, sendo assim, esta pesquisa corrobora com o apresentado. Além disso, os resultados obtidos são similares à literatura apresentada, Albino, Souza e Prado (2013) analisaram modelo de gestão ágil de projetos em uma empresa de jogos eletrônicos e constataram que esta adaptação promoveu à organização mais facilidade para

lidar com as variações no decorrer do projeto, melhoras no repasse das informações bem como maiores ganhos dos projetos.

De forma análoga Date *et al.* (2017) aplicaram o modelo ágil adaptado em uma Fundação Educacional do Setor Público e constaram que é possível implementar o método Scrum, mesmo em ambientes com limitações e restrições, como o caso do setor público.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo propor uma metodologia para o gerenciamento de seus projetos. Inicialmente foi feita a contextualização do cenário da empresa anteriormente à proposta do modelo, obtendo-se uma visão dos processos de gerenciamento de projetos que a mesma possuía e identificação dos *gaps*, os quais estavam na fase de planejamento e de monitoramento e controle. Alguns processos do PMBoK foram adaptados a partir da combinação com métodos ágeis e do *Project Management Canvas* e criado um modelo de gerenciamento de projetos para a empresa. O modelo proposto prioriza o gerenciamento visual a partir de elementos gráficos padronizados.

Como principais contribuições desta pesquisa podem ser citadas o preenchimento da lacuna identificada no que tange à proposição da metodologia combinada de gerenciamento de projetos. Ademais, a identificação de uma ferramenta para o gerenciamento visual dos projetos, atende aos conceitos abordados no modelo proposto e nas boas práticas identificadas na literatura. A aplicação do modelo proposto permitiu visualizar a eficácia do método proposto, apesar da limitação relacionada a não aplicação da macro etapa de “Encerramento”.

O desenvolvimento desta pesquisa tornou possível um modelo padrão a ser utilizado em todos os projetos da empresa, englobando todas as fases do gerenciamento de projetos e, pelo fato deste modelo envolver conceitos atuais que são utilizados no mercado, têm-se vantagens competitivas para a empresa de consultoria. Por fim, sugere-se a aplicação do modelo proposto em mais empresas a fim de validar em diferentes contextos bem como identificar fatores limitantes e pontos a melhorar.

Referências

ALBINO, R. D.; SOUZA, C. A.; PRADO, E. P. V. Benefícios Alcançados por Meio de um Modelo de Gestão Ágil de Projetos em uma Empresa de Jogos Eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 05, n. 01, p.15-27, abr. 2014.

ALCANTARA, S. R. A. S.; PEREIRA, W. C. R. Consultoria empresarial: uma opção de carreira para o secretário executivo? **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 8, n. 3, p.139-156, 2017.

CIERCO, A. A.; VALLE, A. B.; SOARES, C. A. P.; FINOCCHIO JUNIOR, J. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3 ed. Editora FGV: Rio de Janeiro, 2014.

DAMASIOTIS, V.; FITSILIS, P. Project management guidelines/frameworks in the era of agility and complexity. **Smart City Emergence**, p. 1-20, 2019.

DATE, N. R.; PINOCHET, C. L. H.; BUENO, P. R. L.; NEMOTO, C. M. M. Aplicação do Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do Setor Público. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 7, n. 2, p. 75-94, 2016.

EIRAS, F. C. S.; TOMOMITSU, H. T. A.; LINHARES, I. M. P.; CARVALHO, M. M. C. Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 12, n. 1, p. 211-234, 2017.

ENRÍQUEZ, F.; TROYANO, J. A.; ROMERO-MORENO, L. M. Using a business process management system to model dynamic teaching methods. **The journal of strategic information systems**, v. 28, n. 3, p. 275-291, set. 2019.

FINOCCHIO JÚNIOR. J. **Project Model Canvas: Gerenciamento de Projeto Sem Burocracia**. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2013.

GANDOMANI, T. J.; NAFCHI, M. Z. An empirically-developed framework for Agile transition and adoption: A grounded theory approach. **Journal of Systems and Software**, v. 107, p. 204-219, set. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HIGUCHI, M. M; NAKANO, D. N. Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 08, n. 02, p.109-126, 2017.

ISO - INTERNATIONAL STANDARDS ORGANIZATION. ISO 10006:2017: **Quality management — Guidelines for quality management in projects**. 2017. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

JU, X.; FERREIRA, F. A. F.; WANG, M. Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small

GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 15, nº 3, p. 285 - 319, 2020.

and medium-sized enterprises in China. **Socio-economic planning sciences**, v. 69, p. 100779, 2019.

MATOS, P.V.; ROMÃO, M.; SARMENTO, J.M.; ABALADAS, A. The adoption of project management methodologies and tools by NGOs: A mixed methods perspective. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 651-659, 2019.

MEDEIROS, B. C.; NETO, M. V. S.; NOBRE, A. C. S.; NOGUEIRA, G. M. F. Planejando projetos com o Life Cycle Canvas (LCC): um estudo sobre um projeto de infraestrutura pública estadual. **Exacta**, v. 15, n. 1, p.155-170, 2017.

MEXAS, M. P.; CORREA, M. P. Q.; CASTRO, J. F. T.; DRUMOND, G. M.; COSTA, H. G. É possível uma metodologia de gerenciamento de projetos mais leve e menos burocrática? **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 15, n. 1, p. 300-323, 2019.

MOMPARLER, A.; CARMONA, P.; LASSALA, C. Quality of Consulting services and Consulting fees. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1458-1462, 2015.

NIDAGUNDI, P.; NOVICKIS, L. Introducing Lean Canvas Model adaptation in the Scrum software testing. **Procedia computer sciences**, v. 104, p. 97-102, 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 6 ed. Pennsylvania: PMI, 2017. 726 p.

POURMIZA, S.; PETERS, S.; DIJKMAN, R.; GREFEN, P. A systematic literature review on the architecture of business process management systems. **Information systems**, v. 66, p. 43-58, 2017.

PRECIADO-HOYOS, A.; NIVIA-FLOREZ, A. M.; CORREALES-RIVAS, J. P. The strategic orientation of communications consulting firms in Colombia. **Public Relations Review**, v. 43, n. 2, p. 406-416, 2017.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RASNACIS, A.; BERZISA, S. Method for adaptation and implementation of Agile project management methodology. **Procedia Computer Science**, v. 104, p. 43-50, 2017.

SANCHEZ, O. P.; TERLIZZI, M. A.; MORAES, H. R. O. C. Cost and time project management success factors for information systems development projects. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1608-1626, 2017.

SERRADOR, P.; PINTO, J. K. Does Agile work? A Quantitative Analysis of Agile. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1040-1051, 2015.

TEIXEIRA, J. M. **Gestão visual de projetos: utilizando a informação para inovar**. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2018. 208 p.

TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. Gestão visual de projetos: um modelo voltado para a prática projetual. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 3, 2014.

VALLER, J. A. S.; FERREIRA, V. C. P.; JOIA, L. A. A representação social do escritório de gerenciamento de projetos na percepção de profissionais da área. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 1, 2014.

VARGAS N, M.; PATAH, L. A. Planejamento de Projetos em uma Empresa de Consultoria de Segurança Patrimonial: Uma Pesquisa-Ação do Desempenho de Equipe de Projeto. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 4, n. 1, p. 242-257, 2013.

VUKOTIC, S.; ANICIC, J.; VUKOTIC, R. The importance of consulting in contemporary business management. **Journal of Process Management. New Technologies**, v. 5, n. 3, p. 69-78, 2017.

WATANABE, R.; FUJII, N.; KOKURYO, D.; KAIHARA, T.; ONISHI, Y.; ABE, Y.; SANTO, R. A study on support method of consulting service using text mining. **Procedia CIRP**, v. 67, p. 569-573, 2018.