

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Gerenciamento Ágil de Projetos
Aplicada à Melhoria de Processos**

Guilherme de Jesus Sarmento

Orientador: Prof. Dr. Kleber Francisco Esposto

São Carlos

2015

Guilherme de Jesus Sarmento

**Gerenciamento Ágil de Projetos
Aplicada à Melhoria de Processos**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Kleber Francisco Esposto

São Carlos

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada à fonte.

Dedico este trabalho principalmente aos meus pais Luiz Eugênio e Vânia Gomes, que me proporcionaram tudo o que eu precisei para alcançar todas as minhas conquistas, as quais me orgulham muito. Dedico a toda minha família que direta ou indiretamente também influenciaram a ser quem eu sou. Dedico a minha namorada Priscila Munhoz, que me apoiou mesmo nos momentos mais difíceis. E não menos importante, dedico também a melhor república de todos os mundos TEIQUIRIZI, que fizeram minha faculdade a melhor fase da minha vida e serviu como uma escola da vida. Obrigado a todos por fazerem parte da minha vida.

All Hustle. No Luck

RESUMO

SARMENTO, G. J. Gerenciamento Ágil de Projetos Aplicada à Melhoria de Processos.

Trabalho de Conclusão de curso. Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

O conceito de Gerenciamento Ágil de Projetos, que teve seu início nos anos 2000, critica as práticas utilizadas pelo modelo tradicional, pois este não supre as necessidades metodológicas para gerir projetos inovadores com ambientes dinâmicos e com grandes níveis de incertezas. Atributos que são primordiais, visto que para sobreviver na disputa corporativa é necessário encontrar caminhos mais curtos para alcançar resultados mais expressivos. A metodologia do Gerenciamento Ágil propõe-se como uma abordagem substitutiva à algumas práticas utilizadas no Gerenciamento Tradicional de Projetos.

O procedimento técnico deste trabalho é o Estudo de Caso, que se objetiva no uso da abordagem ágil para conduzir um projeto de melhoria de processos no departamento comercial e comparando com a metodologia tradicional.

Os principais pontos de comparação observados são: a visão no lugar do escopo; o envolvimento do cliente durante todo o projeto, não delimitando sua participação somente na negociação; a desburocratização e promoção da comunicação direta; concessão de maior liberdade para as equipes se auto-gerenciarem; a adaptação e o aperfeiçoamento contínuo no lugar de se atar ao escopo; promover reuniões da equipe em pequenos ciclos; e mensurar o sucesso do projeto através dos reais resultados obtidos para o cliente.

A partir das características de simplicidade, inovação e foco na entrega de valor ao cliente; mas também, o desenvolvimento profissional dos envolvidos no projeto, pode-se concluir do presente trabalho que a abordagem do Gerenciamento Ágil de Projetos se mostrou potencialmente útil à aplicação em projetos de melhoria de processos trazendo inovação e benefícios para o negócio.

Palavras-chave: Gerenciamento Ágil de Projetos - GAP; Gerenciamento de Projetos - GP; Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK; Melhoria de Processos; Inovação.

ABSTRACT

SARMENTO, G. J. **Agile Project Management Applied to Process Improvement Case.** Term paper. School of Engineering of São Carlos - University of São Paulo, São Carlos, 2015.

The concept of Agile Project Management, which had its beginning in the 2000s, criticizes the practices used by the traditional model, because this does not meet the methodological requirements to manage innovative projects with dynamic environments with high levels of uncertainty. Attributes that are essential today, because to survive in the corporate squabble is necessary to find shortest paths to achieve better results. The methodology of Agile Management is proposed as a substitute approach to some practices used in Traditional Project Management.

The technical procedure of this work is the Case Study, which aims to use the agile approach to conduct a project of process improvement in the sales department and compare this approach to the traditional methodology.

The major points of comparison observed are: vision in place the scope; customer engagement during the entire project, not only defining their participation in the negotiation; reduce bureaucracy and promoting communication for the development of the project; granting freedom for teams to self-manage; adaptation and continuous improvement rather than be tied only to the scope; promote team meetings in small cycles instead of phasing; and measure the success of the project through the actual results for the client.

From the characteristics of simplicity, innovation and focus on customer value delivery; but also, the professional development of those involved in the project. It can be concluded from this study that the approach of Agile Project Management proved potentially useful application in projects of process improvement, bringing innovation and business benefits.

Keywords: Agile Project Management - APM; Project Management Institute - PMI; Project Management Book of Knowledge - PMBOK; Process Improvement; Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama de Gantt	15
Figura 2 - Triângulo de Ferro	17
Figura 3 - Influências das Estruturas Organizacionais nos Projetos	21
Figura 4 - Organização Funcional.....	21
Figura 5 - Organização Matricial Forte.....	22
Figura 6 - Partes Interessadas no Projeto	24
Figura 7 - Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto	26
Figura 8 - Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto	27
Figura 9 - Exemplo de projeto de fase única	28
Figura 10 - A Evolução para um Triângulo Ágil - Adaptado	32
Figura 11 - Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos	34
Figura 12 - Estrutura organizacional da equipe de projetos envolvida no projeto.....	38
Figura 13 - Fases da Pesquisa do Projeto de Renovação da área comercial dos clientes atendidos pelo canal indiretos.	40
Figura 14 - Círculo Dourado.....	57
Figura 15 - Cronograma Fictício do Projeto	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Lista de ações classificadas segundo diferença fundamental.....	42
Tabela 2 - Resultado da Pesquisa de Satisfação da Equipe do Projeto	50
Tabela 3 - Resultado da Pesquisa de Satisfação da Equipe de Campo do Comercial Indireto	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e Justificativa	11
1.2 Objetivos	12
1.3 Estrutura do Trabalho	12
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
2.1 Gerenciamento Tradicional de Projetos - GTP	14
2.1.1 Origem e Trajetória	14
2.1.1.1 Project Management Institute - PMI	16
2.1.1.2 Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK	16
2.1.2 Princípios do Gerenciamento Tradicional de Projetos	17
2.1.3 Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico	19
2.1.4 Estruturas organizacionais e o ambiente do projeto	20
2.1.5 Papéis e Responsabilidades dos Envolvidos no Projeto	22
2.1.5.1 Gerente de Projetos	22
2.1.5.2 Partes interessadas no projeto	23
2.1.5.3 Equipe do Projeto	24
2.1.6 Ciclo de Vida do Projeto	25
2.2 GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS - GAP	29
2.2.1 Origens e Definições	29
2.2.2 Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos	32
3 ESTUDO DE CASO	36
3.1 Ambiente da Pesquisa	36
3.1.1 Descrição da Empresa	36
3.1.2 Estratégia Comercial	37
3.1.3 Estrutura Organizacional do Departamento de Projetos	37
3.2 Métodos de Pesquisa	38
3.2.1 Características do Tipo de Pesquisa	39
3.2.2 Fases do Estudo de Caso	40
3.3 Aplicação do GAP e confronto com o GTP	41
3.3.1 Visões do Projeto e do Produto	41
3.3.2 Equipe do Projeto	43
3.3.3 Simplicidade e a Auto-Gestão	45
3.3.4 Adaptação e o Aperfeiçoamento Contínuo	46

3.3.5 Implementação e Resultados do Projeto	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A - CÍRCULO DOURADO	537
APÊNDICE B.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Justificativa

Faz-se necessário definir o que caracteriza um projeto para então explicar o que significa Gerenciamento de Projetos. Conforme o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI – *Project Management Institute*):

“[...] projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único. [...] O Gerenciamento de Projetos, portanto, é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio – e, assim, melhor competir em seus mercados.”

A disputa corporativa é sustentada pela estruturação de projetos, que auxilia empresas na tomada de decisão, pois permite definir os elementos necessários de forma sucinta e certeira para seu andamento. Estabelecido o objetivo, o planejamento e a sua estrutura, determina-se um norte que apoia a percepção de onde está e para onde deve seguir com o projeto e o futuro da companhia.

Para traçar os caminhos da gestão de projetos dentro de uma empresa, precisa-se levar em consideração sua estratégia e limitações. A aplicação dos princípios de gerenciamento de projetos consideram fatores quantitativos e qualitativos; estabelecem indicadores de sucesso e principalmente, considera as necessidades em longo prazo, o que permite a maximização dos recursos utilizados no projeto.

O futuro de diversas empresas tende a crescimentos abaixo da média no setor que atuam, pois a necessidade de acompanhar o ritmo acelerado do mercado e a agressividade dos concorrentes, atrelado ao desenvolvimento indisciplinado e falta de estruturação das empresas, resultaram no acúmulo de processos e premissas inadequadas. A improdutividade nas empresas dificulta o andamento dos projetos, causando desperdício de tempo. Ou seja, encontrar caminhos mais curtos para alcançar resultados mais expressivos se tornou primordial. E diversas áreas de uma organização não conseguem conduzir seus projetos com tais indigências. Sendo assim, percebe-se uma crescente tendência no crescimento da importância de uma área especializada em gerenciamento de projetos nas grandes

empresas.

O gerenciamento de projetos vem se fortalecendo, e as organizações sabem que precisam gerenciar projetos para obterem sucesso. O PMI estima que aproximadamente 25% do PIB mundial são gastos em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com gerência de projetos no mundo. "Este volume de projetos e as mudanças no cenário mundial, cada vez mais competitivo, geram a necessidade de resultados mais rápidos, com qualidade maior e custo menor" (CAVALIERI; DINSMORE, 2003).

Então, para se sobressair, as empresas procuram profissionais com habilidades de trabalharem em prol à rapidez e precisão. E seguindo este conceito, a proposta de Gerenciamento Ágil de Projetos - GAP consente técnicas e abordagens que focam nessas necessidades.

Apenas um terço dos projetos importantes de uma organização produz os resultados esperados. O restante, infelizmente, perde os seus objetivos estratégicos, criando um enorme custo financeiro para as empresas envolvidas (PMI).

1.2 Objetivos

O trabalho tem por objetivo geral apresentar a aplicação das abordagens proposta pelo Gerenciamento Ágil de Projetos em um projeto real de melhoria de processos, confrontando e comparando os métodos de Gerenciamento Tradicional de Projetos com os princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em quatro capítulos: Introdução, Revisão Bibliográfica, Estudo de Caso e Considerações Finais.

A Introdução apresenta as principais justificativas da necessidade da aplicação de Gerenciamento Ágil de Projetos; os objetivos a serem seguido durante a condução do

trabalho; e a estrutura o qual será apresentado o artigo. A Revisão bibliográfica introduz o estudo dos conceitos teóricos das abordagens tradicional e ágil em gerenciamento de projetos.

O procedimento teórico de estudo de caso descreve como os conceitos estudados foram aplicados na prática e apontar principais diferenças entre os dois métodos, ágil e tradicional. Nas Considerações finais são apresentados os resultados do projeto, o fechamento da comparação entre as abordagens consideradas, a bibliografia utilizada para realização deste trabalho e apêndices.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Gerenciamento Tradicional de Projetos - GTP

2.1.1 Origem e Trajetória

Deixando de lado a palavra Gerenciamento de Projetos, é importante destacar que há feitos do ser humano que dependeram das técnicas e habilidades de como conduzir um projeto mesmo antes da sua definição. "Projetos vêm sendo realizados desde os primórdios da civilização, como a construção das Pirâmides do Egito [...]" (VICENTINO, 2011), da Muralha da China, do Canal do Panamá, entre outros. Agora, olhando estes feitos sobre a ótica de Gerenciamento de Projetos, quando planejado, teve que ser analisada a força de trabalho, a personalização de acordo com a necessidade, transporte de toda a matéria-prima, as ferramentas disponíveis entre outros recursos.

No século XIX durante a 1^a Revolução Industrial no ocidente, o capitalismo industrial mudou o cenário dos negócios: as relações de produção foram drasticamente modificadas e iniciou-se assim, uma cadeia de transformações, que tornou cada vez mais exigente a tarefa de gerir as novas organizações econômicas (SISK, 1998). Então iniciou a profissionalização do Gerenciamento de Projetos.

O Supervisor de Projetos era um profissional com aptidões de "ler, escrever e fazer contas, sendo precursores de uma nova era que agora também incorporava negócios, finanças e habilidades gerenciais" (CHIARI; OLIVEIRA, 2014, *Kindle Location*, 118). Ter um profissional com tais habilidades induziu o começo dos estudos na área de Gerenciamento de Projetos.

Segundo Andreuzza (2015), a primeira grande organização a praticar tais conceitos foi a *Central Pacific Railroad*³, que começou suas atividades por volta de 1870, com a construção da estrada de ferro transcontinental. De repente, os líderes dos negócios em geral se depararam com a complexa tarefa de organizar as atividades de milhares de trabalhadores, a manufatura e a montagem de quantidades não previstas de matéria-prima.

No inicio século XX, Frederick Taylor (1856-1915), um entusiasta da eficiência e eficácia

operacional na administração da indústria, desenvolveu diversas teorias de sequenciamento de trabalho e colocou-as em prática. Famoso pelo desenvolvimento do conceito de linha contínua de produção, também contribuiu com o estudo de padronização de tempos no operacional, fato que mudou a percepção de que para aumentar a produtividade era necessário mais horas de dedicação no trabalho.

O sócio de Taylor, Henry Gantt (1861-1919), foi o grande revolucionário na história da gerência de projetos com seu estudo de detalhamento e ordenação de operações no trabalho. Gantt desenvolveu um diagrama de barras, representado na Figura 1, que delineava o encadeamento e a duração de todas as tarefas envolvidas em um processo e seus limites, que ainda são intensamente utilizadas, mas com a adição de uma linha que liga as atividades dependentes entre si.

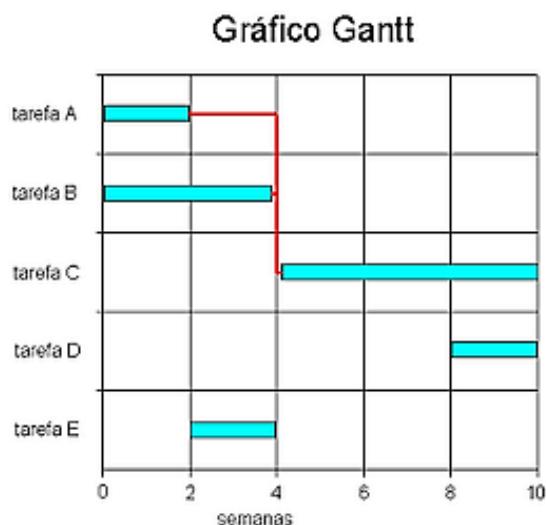


Figura 1 - Diagrama de Gantt

Na segunda metade do século XX, após a II Guerra Mundial, os profissionais de projetos começaram a interagir com diversas áreas da empresa como marketing e relações humanas, tornando a estrutura mais complexa. Na década de 1950, por exemplo, quando surgiram as primeiras ferramentas e métodos de GP (técnicas de análises de rede e planejamento, como PERT e CPM), o foco de sua aplicação eram planejamento e controle de grandes projetos nas áreas de defesa, aeroespacial e construção civil (CRAWFORD; ENGLAND; POLLACK, 2006).

Com técnicas já difundidas no mundo industrial, começou a modelação das empresas como são conhecidas, com a integração entre diversas áreas da empresa, concorrentes, clientes, consumidores e outros *stakeholders* (partes interessadas no projeto). Foi então que

nos meados dos anos 60 o Gerenciamento de Projetos foi formalizado como um estudo e abriu portas para o desenvolvimento de novas técnicas, conceitos e ferramentas.

2.1.1.1 Project Management Institute - PMI

Com diversas práticas rodando, cada empresa usava um jeito, uma nomenclatura diferente. Em 1969, cinco voluntários, que trabalhavam na NASA, se juntaram para desenvolver as melhores práticas em gerenciamento de projetos e espalhar o conhecimento mundo afora através de uma organização sem fins lucrativos, o PMI - *Project Management Institute*.

Nos anos 1970 foi desenvolvido o primeiro capítulo do livro mais conhecido de Gerenciamento de Projetos, o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). Desde a década de 1980, a associação aplica avaliações aos profissionais da área para testarem seus conhecimentos sobre o tema Gerenciamento de Projetos e quem atinge as notas necessárias recebe uma certificação (a de mais destaque é a Certificação PMP – *Project Management Professional*).

O PMI é considerado a maior associação para profissionais de gerenciamento de projetos. Segundo o PMI, a instituição ajuda mais de 700.000 membros, profissionais devidamente capacitados, além de voluntários em quase todos os países do mundo a maximizar o sucesso de suas empresas, alavancar suas carreiras e fortalecer a profissão.

2.1.1.2 Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK

Em 1990 foi publicada a primeira edição do Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, conhecido como PMBOK, que é o principal livro da área, e tem por objetivo mostrar conhecimentos aplicados, processos, habilidades, ferramentas e técnicas que podem contribuir significativamente no sucesso do projeto. Esse conjunto é conhecido como Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos, pois suas aplicações podem aumentar as chances de sucesso de muitos projetos. Além disso, o Guia PMBOK padroniza o vocabulário

que pode ser usado e aplicado na profissão de gerenciamento de projetos, gerentes de programas e gerentes de portfólios e outras partes interessadas.

Como um bom gerenciamento, o GTP obedece a certos princípios que serão discutidos a seguir.

2.1.2 Princípios do Gerenciamento Tradicional de Projetos

O princípio do Gerenciamento de Projeto refere-se às abordagens de gestão de projetos estruturadas por processos seguindo o modelo proposto pelo PMI, através do PMBOK. O PMI defende que o gerenciamento de projetos envolve a identificação das necessidades do projeto, o estabelecimento de objetivos claros e plausíveis, busca por equilíbrio entre demandas conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo. Uma representação muito difundida no Gerenciamento Tradicional de Projetos é o Triângulo de Ferro (Figura 2) proposto pelo Dr. Martin Barnes em 1969, que pode ser usado para demonstrar as restrições que devem ser consideradas no projeto:

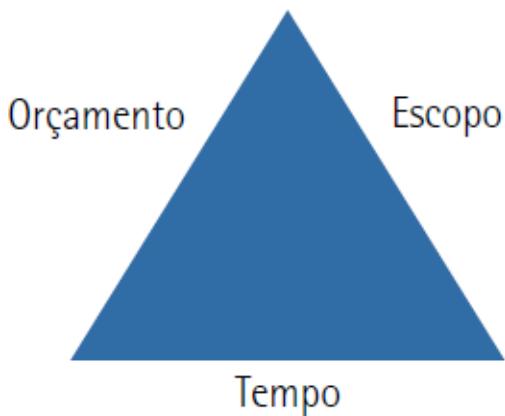


Figura 2 - Triângulo de Ferro

Escopo é uma parte fundamental do projeto, que deve produzir um resultado, seja um produto ou um serviço. Pela definição de projeto, ele tem um início e um fim por isso o Tempo entra como um fator restringente. E por último, devemos considerar qual o Orçamento disponível para realizar o projeto pois ele é responsável por proporcionar a quantidade de indivíduos, equipamentos, informação e investimentos disponíveis para o

projeto.

Para maximizar a eficiência de cada um desses três pontos o Guia PMBOK apresenta dez áreas de estudo que compõem os conhecimentos abordados no gerenciamento de projetos que estão interligados:

- ✓ Gerenciamento da Integração
- ✓ Gerenciamento de Escopo
- ✓ Gerenciamento de Custos
- ✓ Gerenciamento de Qualidade
- ✓ Gerenciamento das Aquisições
- ✓ Gerenciamento de Recursos Humanos
- ✓ Gerenciamento das Comunicações
- ✓ Gerenciamento de Risco
- ✓ Gerenciamento de Tempo
- ✓ Gerenciamento das Partes Interessadas.

As áreas apresentadas são aplicadas durante todo o processo do projeto. "O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos" (PMI, 2013, p.5):

- Iniciação: abertura do processo, para confirmar o início do projeto;
- Planejamento: definição do escopo do projeto, definindo sua abrangência e objetivos;
- Execução: processo que realiza as atividades definidas com foco no objetivo
- Monitoramento e Controle: etapa de acompanhar e analisar o andamento do projeto de acordo com o que foi planejado;
- Encerramento: último processo que tem como objetivo fechar o projeto.

Os grupos de processos relacionam-se entre si, de maneira complementar ao longo das fases dos projetos para gerar um resultado. O conjunto dos processos, áreas, usando habilidades e, principalmente, o conhecimento é capaz de transformar problemas em soluções. Então os processos são conjunto de ações e atividades que interagem entre si em prol a resultados.

O sucesso na gestão de um projeto está relacionado ao alcance dos seguintes objetivos:

- Entrega dentro do prazo previsto;
- Entrega dentro do custo orçado;
- Entrega com nível de desempenho adequado;
- Respeito à cultura da organização.

Integrar todas as características e circunstâncias pertinentes ao projeto podem gerar restrições que necessitam a concentração da equipe de gerenciamento de projetos, e, se houver mudança em alguma parte do projeto, é provável que a outra parte seja afetada. Faz-se necessária uma avaliação da equipe de projetos no sentido de equilibrar as demandas, bem como manter uma comunicação proativa com as partes interessadas para que a empresa possa entregar um projeto bem sucedido, e que acompanhe as estratégias adotadas pela empresa.

2.1.3 Gerenciamento de Projetos e Planejamento Estratégico

O PMOBK (2013) considera que os projetos são sempre usados como uma forma direta ou indireta de atingir os objetivos do plano estratégico de uma empresa, composto por missão, visão, valores e objetivos a curto, médio e longo prazo. Para que isso aconteça deve ser levada em conta a demanda de mercado, a oportunidade/necessidade estratégica de negócios, necessidade de natureza social, consideração ambiental, solicitação de cliente, o avanço tecnológico e os requisitos legais.

Sendo assim, o plano estratégico de uma organização representa o fator principal que irá orientar os investimentos em projetos, que, simultaneamente resultam em aprendizado, e principalmente retorno, além de solicitações de mudanças que podem mostrar os efeitos causados em outros projetos. A análise das priorizações dos projetos é chamada de gerenciamento de portfólio, pois existem diversos projetos que podem ser realizados, mas precisam-se levar em consideração os recursos disponíveis para desenvolvê-los, por isso há uma área específica que controla quais projetos dentro do portfólio deve ser executado, que, por sua vez, estabelece a orientação para o planejamento organizacional.

Segundo o PMBOK (2013), os projetos são realizados para conseguir resultados de negócios estratégicos, sendo que, para isso, as organizações, adotam processos e procedimentos formais de governança organizacional, cujos critérios podem estabelecer restrições, principalmente se o projeto entregar um serviço sujeito à estrita governança organizacional. Considerando que o sucesso do projeto poder ter como base de julgamento o nível de apoio do produto ou serviço à governança organizacional, faz-se necessário que o gerente de projeto conheça bem as políticas e procedimentos de governança corporativa/organizacionais correspondentes ao produto.

2.1.4 Estruturas organizacionais e o ambiente do projeto

Conforme destaca o guia PMBOK (2013, p. 19), “os projetos e seu gerenciamento são executados em um ambiente mais amplo que o do projeto propriamente dito”. As influências organizacionais afetam os métodos usados na mobilização de pessoal, gerenciamento e execução do projeto.

Dois outros pontos que também afetam a maneira que o projeto será conduzido, mencionados no PMBOK (2013) são a cultura organizacional e o nível de maturidade em gerenciamento de projetos da organização. Sendo assim, a cultura e o estilo da organização influenciam a maneira como ela conduz os projetos.

A estrutura organizacional é um fator ambiental da empresa que pode afetar a disponibilidade dos recursos e influenciar a forma como os projetos são conduzidos. Pelas definições do PMI, as estruturas organizacionais variam de funcionais a projetizadas, com uma série de estruturas matriciais entre elas. A Figura 5 mostra as principais características relacionadas a projetos dos principais tipos de estruturas organizacionais.

Características do projeto \ Estrutura da organização	Funcional	Matricial			Projetizada
		Matriz fraca	Matriz por matricial	Matriz forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Baixa	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem gerencia o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente do projeto	Gerente do projeto
Papel do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa de gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Figura 3 - Influências das Estruturas Organizacionais nos Projetos

Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.22).

A Organização Funcional Clássica, vista na Figura 4, mostra o nível hierárquico de cada funcionário, sendo que no nível superior, são agrupados por diferentes responsáveis. Percebe-se que os departamentos podem ser separados em unidades funcionais especializadas; e caberá a cada departamento em uma organização funcionar realizar seu trabalho do projeto de forma separada dos outros departamentos.

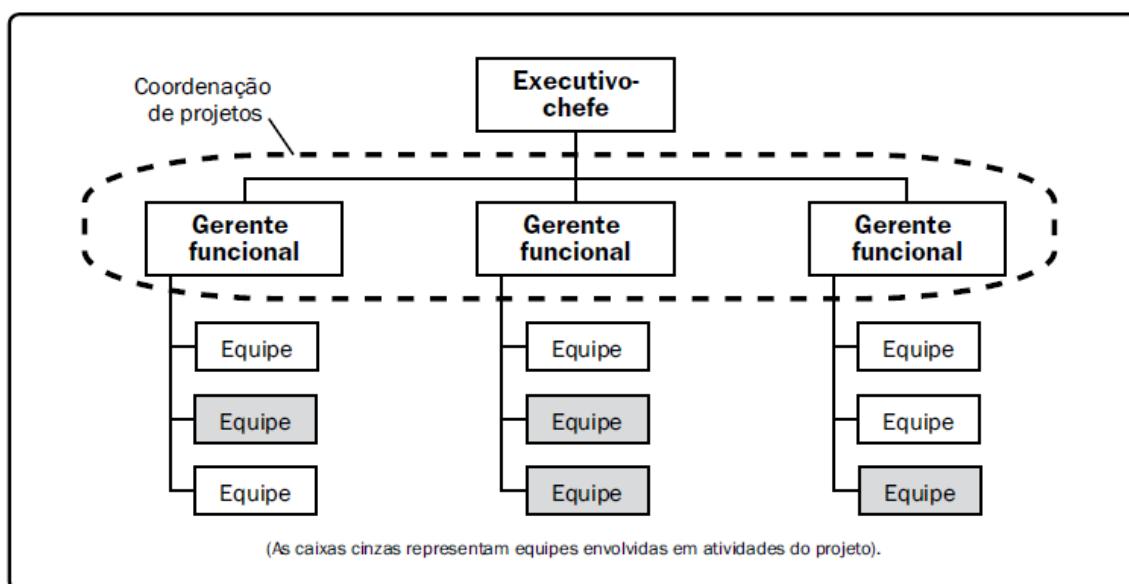


Figura 4 - Organização Funcional
Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.22).

A Organização Matricial Forte, Figura 5, por sua vez apresenta características da

organização projetizada, com gerentes de projeto com autoridade relevante e funcionários administrativos trabalhando no projeto em tempo integral.

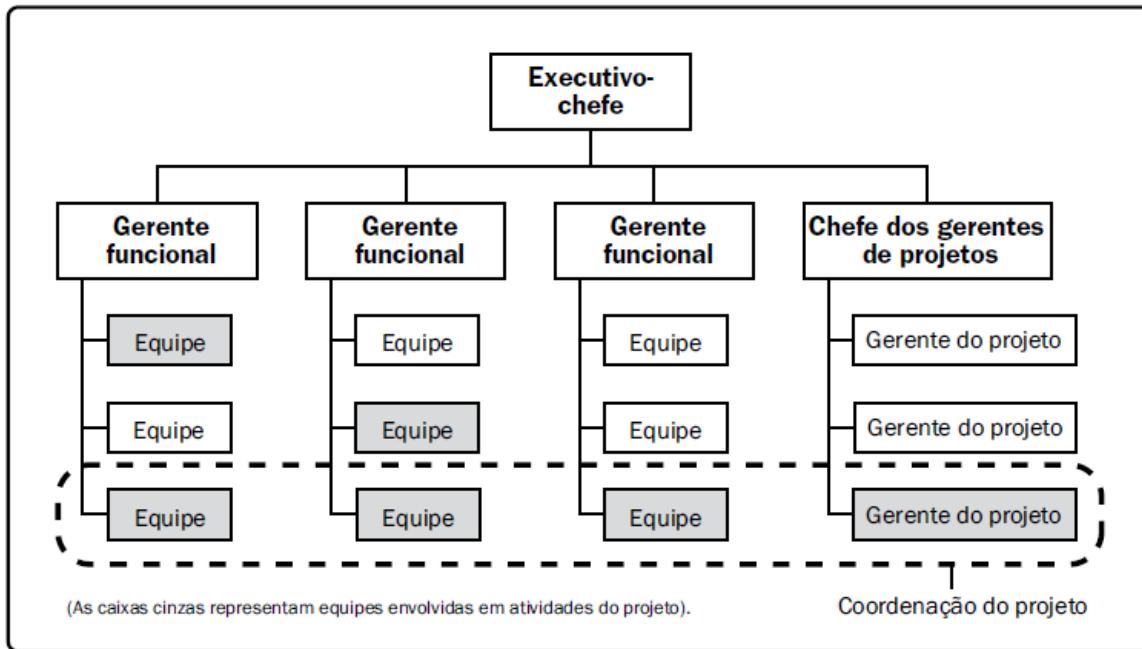


Figura 5 - Organização Matricial Forte
 Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.24).

Para comandar os projetos, as organizações têm profissionais considerados capacitados cujas principais responsabilidades serão apontadas a seguir.

2.1.5 Papéis e Responsabilidades dos Envolvidos no Projeto

2.1.5.1 Gerente de Projetos

O Gerente de Projetos é o profissional contratado pela organização para comandar a equipe responsável por alcançar as metas estabelecidas do projeto. Este profissional difere de um gerente funcional ou gerente de operações, sendo que o objetivo do primeiro é supervisionar o gerenciamento de uma unidade funcional ou de negócio; para os gerentes de operações cabe a responsabilidade da eficiência das operações de negócios.

O gerente de projetos, com auxílio da equipe de gerenciamento de projetos, deve

adequar o modelo proposto ao projeto em questão, selecionando o que é aplicável ou não às características de cada projeto. Portanto, o Guia PMBOK apresenta ferramentas genéricas de apoio aos processos de gestão de projetos, e devem ser adaptadas às variadas situações (PMI, 2013).

No que diz respeito às responsabilidades do gerente de projetos, sob o ponto de vista do PMI abrange identificar as necessidades do projeto, estabelecer objetivos claros e plausíveis, buscar o equilíbrio entre demandas que se cruzam entre si no tocante à qualidade, escopo, tempo e custo, bem como adaptação dos processos com o objetivo de atender às várias partes interessadas e suas diferentes preocupações e expectativas.

Entende-se que o papel do gerente de projetos está cada vez mais estratégico. Porém, apenas a compreensão e aplicação do conhecimento, das ferramentas e técnicas tidas como boas práticas não são suficientes para o gerenciamento de projetos, precisa conciliar as habilidades pessoais. No contexto pessoal encontram-se as atitudes, principais características da personalidade e liderança, essenciais para comandar as partes interessadas do projeto ao mesmo tempo em que atinge os objetivos, reequilibrando suas restrições.

2.1.5.2 Partes interessadas no projeto

“O gerente de projetos precisa gerenciar a influência de todas essas partes interessadas em relação aos requisitos do projeto a fim de garantir um resultado bem sucedido” (PMI, 2013, p. 30). Estão no contexto de partes interessadas todos os membros da Equipe do Projeto, bem como todas as entidades que tenham interesse dentro ou fora da organização. Cabe à Equipe do Projeto identificar as partes internas e externas envolvidas no projeto, positivas e negativas, bem como as partes executoras e orientadoras para determinar as características do projeto e as expectativas de todas as partes envolvidas.

É importante destacar que as distintas partes interessadas podem ter expectativas opostas que, eventualmente venham causar conflitos nos princípios do projeto. Além disso, podem influenciar o projeto, suas entregas, bem como a equipe do projeto para alcançar uma série de resultados que atenda objetivos de negócios estratégicos, ou outras

necessidades. Faz-se necessário que o gerente de projetos administre a influência de todas as partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um ótimo resultado.

Segundo o PMBOK (2013, p.31), “as partes interessadas têm diversos níveis de responsabilidade e autoridade quando participam de um projeto”. No ciclo de vida do projeto, a identificação das partes interessadas, a compreensão do grau de influência e o balanceamento de suas exigências, necessidades e expectativas são processos contínuos, e essenciais para o sucesso de um projeto. Caso isso não seja feito, podem ocorrer atrasos, aumentos dos custos, além de problemas inesperados e consequências negativas, como o cancelamento do projeto.

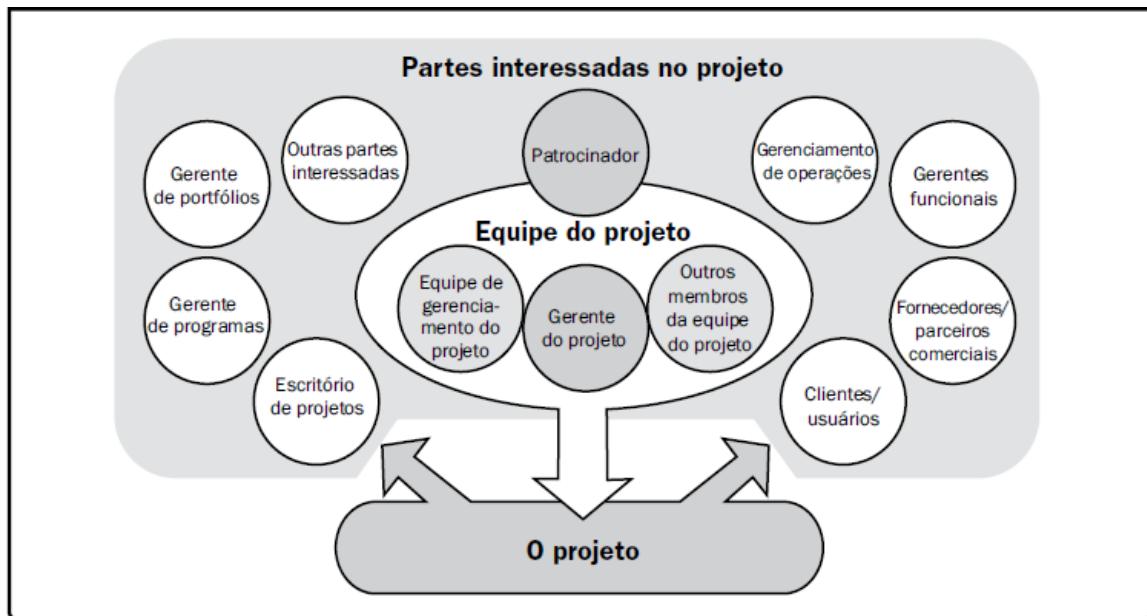


Figura 6 - Partes Interessadas no Projeto
Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.31).

2.1.5.3 Equipe do Projeto

No contexto da Equipe do Projeto estão incluídos o Sponsor do Projeto, o Cliente, o Gerente do Projeto, a Equipe de Projetos e Demais Envolvidos. “Essa equipe é composta de pessoas de grupos diferentes, com conhecimento de um assunto específico ou habilidades

específicas para a execução do trabalho do projeto” (PMI, 2013, p.35). No entanto, o Gerente do Projeto é sempre líder de equipe, não importando o grau de autoridade sobre seus subordinados.

Nas equipes de projetos temos os grupos com os seguintes papéis:

- Pessoal de gerenciamento do projeto elabora cronograma, orçamento, emissão de relatórios e atividades de controle, comunicações, gerenciamento de riscos e suporte administrativo.
- Recursos humanos do projeto refere-se aos membros da equipe que fazem o trabalho de criação das entregas do projeto.
- Especialistas de suporte fazem o que é preciso para o desenvolvimento ou execução do plano de gerenciamento do projeto, como, por exemplo, contratações, gerenciamento financeiro, logística, etc.
- Representantes de usuários ou de clientes são os membros da organização que aceitarem as entregas ou produtos do projeto e podem agir como representantes ou pessoas de contato para garantir os resultados do projeto.
- Vendedores, fornecedores ou contratadas referem-se a empresas externas que firmam contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
- Parceiros de negócios são empresas externas, mas que possuem uma relação especial com a empresa. Fornecem consultoria especializada ou tem um papel específico, como instalação, personalização, treinamento ou suporte.

2.1.6 Ciclo de Vida do Projeto

Refere-se à série de fases de um projeto, do início ao término, fases estas que são sequenciais com nomes e números determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle das organizações envolvidas no projeto, a natureza do projeto e sua área de aplicação.

Mesmo considerando que os projetos têm início e fim já determinados, pode haver uma variação das entregas e atividades. Nesse sentido, o ciclo de vida do projeto fornece uma

estrutura básica, independentemente do trabalho desenvolvido. Os ciclos de vida do projeto podem mudar ao longo de uma sequência contínua. Nessa sequência, parte-se de abordagens previsíveis ou direcionadas, onde o produto e as entregas têm sua definição no começo do projeto e qualquer mudança será gerenciada, até abordagens adaptativas, em que o produto é desenvolvido através de faseamento com um escopo definido no início para cada uma delas.

De acordo com o PMBOK (2013, p. 38), “os projetos variam em tamanho e complexidade”. No entanto, todos os projetos podem ser mapeados de acordo com a estrutura genérica do ciclo de vida que apresenta as seguintes características:

- No início, os níveis de custo e de pessoal são baixos, atingem um valor máximo na execução do projeto e apresentam queda na finalização, conforme Figura 7;
- A curva típica de custo e pessoal apresentada, na Figura 7 pode não se aplicar a todos os projetos, visto que um projeto pode requerer despesas extras para garantir os recursos necessários no início do seu ciclo de vida.

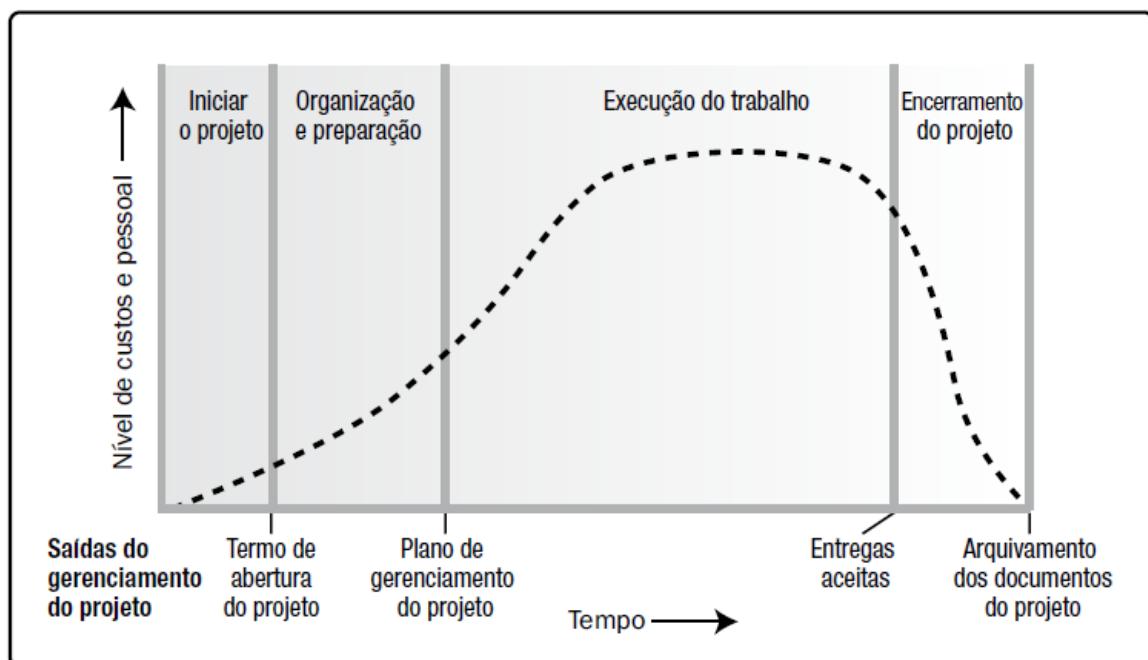


Figura 7 - Níveis típicos de custo e pessoal em toda a estrutura genérica do ciclo de vida de um projeto
Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.39).

- Ao longo do projeto, os riscos e incertezas decrescem conforme as decisões são tomadas e as entregas são aceitas (Figura 8);
- No começo, é possível aumentar as características finais do produto do projeto, sem

que haja grande impacto sobre os custos, porém, à medida que o projeto caminha para o final há uma diminuição, conforme a Figura 8 a baixo.

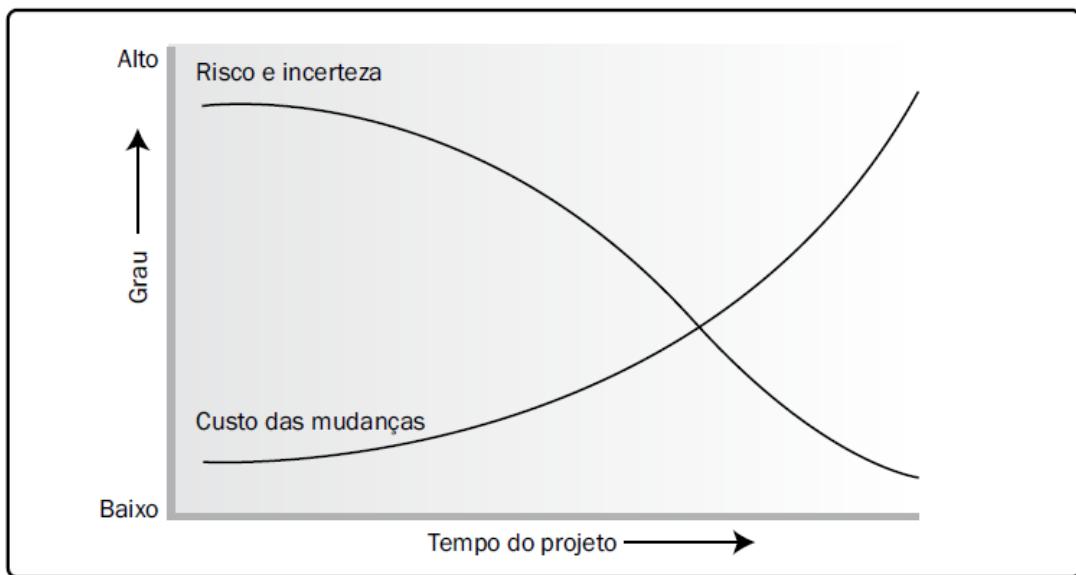


Figura 8 - Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto
Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.40).

O fato dessas características se destacarem até certo ponto nos ciclos de vida de quase todos os projetos, nem sempre estão presentes no mesmo grau. Os ciclos de vida adaptativos, por exemplo, são desenvolvidos para manter o grau de influência das partes interessadas mais alto e os custos das mudanças mais baixos do que nos ciclos de vida previsíveis, durante todo o ciclo de vida.

Segundo o PMBOK (2013, p. 182), as fases do projeto referem-se a uma série de atividades relacionadas entre si que caminham para o desenvolvimento e término de uma ou mais entregas específicas. Uma fase pode dar destaque aos processos de um grupo específico de gerenciamento do projeto, mas, provavelmente, a maioria ou todos os processos serão feitos de alguma forma, que normalmente são sequenciais, mas podem se sobrepor em situações alternadas do projeto.

O número de fases, bem como a necessidade e o grau de controle aplicado levam em conta o tamanho, grau de complexidade e impacto potencial do projeto. Porém, independente do número, todas as fases que compõem um projeto têm características semelhantes:

- O trabalho tem uma meta diferente de quaisquer outras fases e por isso, envolve

distintas organizações, locais e conjuntos de habilidades;

- Para atingir a entrega ou objetivo principal da fase ou atividade é necessário o uso de controles ou processos exclusivos;
- Uma fase termina com uma transferência ou entrega do produto do trabalho produzido. O final desta fase é o ponto natural de reavaliação das atividades em andamento ou de mudanças ou término do projeto, caso seja necessário. Este ponto pode representar a verificação, marco, análise, revisão ou término da fase. Na maioria dos casos, é preciso aprovação antes do encerramento.

Segundo o PMBOK (2013, p. 42) “não existe uma estrutura ideal única que possa ser aplicada a todos os projetos”, ao considerarmos que práticas comuns que levem à utilização de uma estrutura preferida, projetos no mesmo setor ou dentro da mesma organização, podem apresentar significativas variações, sendo que alguns terão uma única fase e outros podem ter uma ou duas fases, conforme Figura 9.

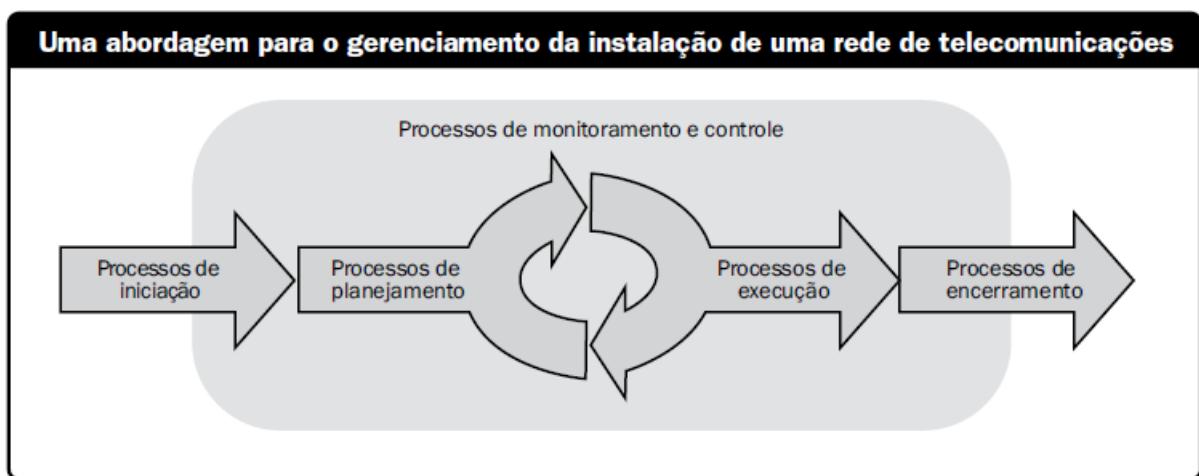


Figura 9 - Exemplo de projeto de fase única
Fonte: (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013, p.42).

Algumas empresas estabelecem políticas para padronizar todos os projetos, ao passo que outras dão liberdade à equipe do projeto para escolher e adaptar a abordagem mais adequada para seu projeto específico. Tudo depende da natureza do projeto específico e do estilo da equipe de projeto ou da organização.

2.2 GERENCIAMENTOS ÁGIL DE PROJETOS - GAP

2.2.1 Origens e Definições

O início da década de 2000 foi marcado pelo questionamento quanto às tradicionais práticas em gerenciamento de projetos. Segundo Eder et al (2012), o questionamento deve-se ao fato de que essas práticas eram limitadas quando utilizadas em ambientes dinâmicos de negócio, com grandes níveis de incertezas e mudanças constantes. Exatamente onde estavam inseridos projetos de produtos inovadores, onde raramente o projeto é feito conforme o planejamento inicial.

Para Amaral et al. (2011), novos projetos revelam desafios para os profissionais do gerenciamento de projetos:

- Conduzir projetos com alto nível de incerteza em partes significativas do seu conteúdo;
- Obter a cooperação e coordenação dentro de equipes de especialistas com diferentes formações;
- Realizar o projeto em ambientes de redes de inovação. Atores de diferentes instituições e, em alguns casos, interagindo em um contexto no qual não pode existir uma empresa líder;
- Envolver os clientes e usuários no desenvolvimento dos projetos; e
- Solucionar o problema complexo que vai além da solução tecnológica específica e envolvem limitações de marketing, processos e gerenciais.

Como resposta aos questionamentos, surge uma corrente conhecida como Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) ou *Agile Project Management* (APM), cujo foco está em adequar o processo e práticas de gerenciamento de projetos para ambientes dinâmicos - como do desenvolvimento de softwares, do desenvolvimento de novos produtos e da implantação de um processo de negócio de CRM (*Customer Relationship Management*) - em que estão associadas incertezas técnicas, de mercado e organizacionais (HIGHSMITH, 2012).

Embora os teóricos do GAP apresentem conceitos e diretrizes, não há evidências

empíricas de sua eficácia ou não (WENDORFF, 2002). Mesmo com o trabalho sobre GAP em projetos de desenvolvimento de software, (BOEHM, 2002), desenvolvimento de produtos (CONFORTO, 2009) e na área de manufatura (*agile manufacturing*) (SHARIFI, 2001; SHEREHIY, 2007), não foram registradas experiências de aplicação de GAP em prestadoras de serviços, particularmente, em empresas de consultoria.

As consultorias e suas organizações cuja especialidade é a transformação empresarial enfrentam desafios parecidos. Os projetos podem abranger um novo conteúdo, uma nova técnica de gestão ou método, implementados em condições especiais, porém não testados anteriormente com o objetivo de solucionar problemas específicos de cada cliente. Acrescente-se a isso o fato de que tanto as prioridades quanto os requisitos podem sofrer alteração na medida em que tais projetos estejam relacionados à estratégia da empresa e, por consequência, às mudanças do ambiente empresarial. Tais fatos desencadeiam um longo trabalho de interação da empresa de consultoria com o cliente para acompanhar as mudanças nas exigências.

Conforme destaca Benassi e Amaral (2008), "o termo GAP ou APM difundiu-se em 2001 através de um movimento iniciado pela comunidade internacional de desenvolvimento de sistemas de informação", tendo em vista a necessidade de um novo enfoque no desenvolvimento de software, com objetivo na agilidade, na flexibilidade, nas habilidades de comunicação e na capacidade de oferecer novos produtos e serviços de valor ao mercado em curtos períodos.

Agilidade é a "capacidade de criar e responder a mudanças, a fim de obter lucro em um ambiente de negócio turbulento" (AMARAL et al, 2011, p.8-9).

Para melhorar o desenvolvimento de software e divulgar os chamados "Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software", em 2001, autores como Kent Beck, Mike Beedle, John Kern, Robert C.Martin, dentre outros, criaram um manifesto para desenvolvimento ágil de software, tendo como prioridade "satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado". O manifesto serviu de base para que outros especialistas criassem outros métodos considerados ágeis, voltados para o desenvolvimento de software, tais como: *Extremming Programing (XP)*, *Scrum*, *Crystal Methods*, *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* e *Feature- Driven Development (FDD)*.

Pode-se dizer que não há uma definição única e bem estabelecida sobre o GAP, embora haja uma busca comum de práticas, ferramentas e métodos que permitem a simplificação e

flexibilidade no gerenciamento de projetos. No entanto, o GAP pode ser definido como uma atuação de forma não rigorosa no gerenciamento de projetos.

Nas pesquisas realizadas, Chin (2004, apud Amaral et al 2011), GAP representa uma maneira de agir em um conjunto de elementos (princípios, técnicas, etc.), sendo que as atividades que dizem respeito a esses elementos seriam conduzidas por equipes “autogeridas”, fazendo uso de técnicas de gerenciamento simplificadas, ou seja: envolvimento de equipes, técnicas simplificadas e o desenvolvimento de uma equipe autogestão, que se adaptam facilmente a ambientes de incerteza e mudanças constantes.

Highsmith (2004, apud Amaral et al 2011), define GAP como “um conjunto de princípios, valores e práticas que auxiliam e apoiam a equipe de projetos a entregar produtos ou serviços de valor em ambientes de projetos desafiadores”. Pode-se dizer então que o GAP é uma alternativa à abordagem tradicional, pois permite que as empresas sejam precisas no gerenciamento de projetos em ambientes flexíveis.

Mesmo com mudança de alguns termos por parte de alguns autores, a essência dos conceitos principais do GAP é considerada uma nova abordagem, como uma alternativa à tradicional e novo foco, na autogestão, flexibilidade e cliente final. Nessas definições, Amaral et al. (2011, p.13) veem dois aspectos passíveis de crítica: 1) a abordagem do GAP como maneira alternativa à tradicional específica para a situação de equipes pequenas e autogestão; 2) o foco da descrição está em princípios que diferenciaram a natureza das atividades de gerenciamento de projetos e a responsabilidade pela sua execução.

Na análise da teoria tradicional, usando como referência o PMBOK, observa-se que se estabeleceram critérios e técnicas para aplicação de maneira global, em qualquer área e segmento; no entanto, faz-se necessária sua adaptação e adequação nos seguimentos que envolvem um gerenciamento de projetos. A necessidade de adaptação não é novidade na teoria do GAP e nem no gerenciamento de projetos tradicional. O grande diferencial está em aspectos como: visão, interatividade e foco no cliente (AMARAL et al, 2011).

Sendo assim, o GAP não deve ser visto como uma abordagem distinta e alternativa, mas sim como aspectos positivos que apontam novas preocupações e técnicas para melhorar a teoria no caso de projetos com conteúdo mais inovador. Sendo que, “inovação” é interpretada como um grande desafio dependendo da sua plenitude e implantação. A disseminação da inovação em todos os setores da sociedade está fazendo com que ela passe a ser vista de forma ainda mais sistêmica (AMARAL et al, 2011, p.6).

2.2.2 Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos

Para se diferenciar do Gerenciamento Tradicional de Projetos o GAP propõe um Triângulo Ágil, representado na Figura 10, que coloca em seus vértices as principais metas que ajudam as organizações a atender necessidades para agregar valor ao projeto:

1. Meta de valor: constrói um produto lançável
2. Meta qualidade: constrói um produto lançável, adaptável;
3. Meta restrição: alcança metas de valor e qualidade dentro das restrições aceitáveis.

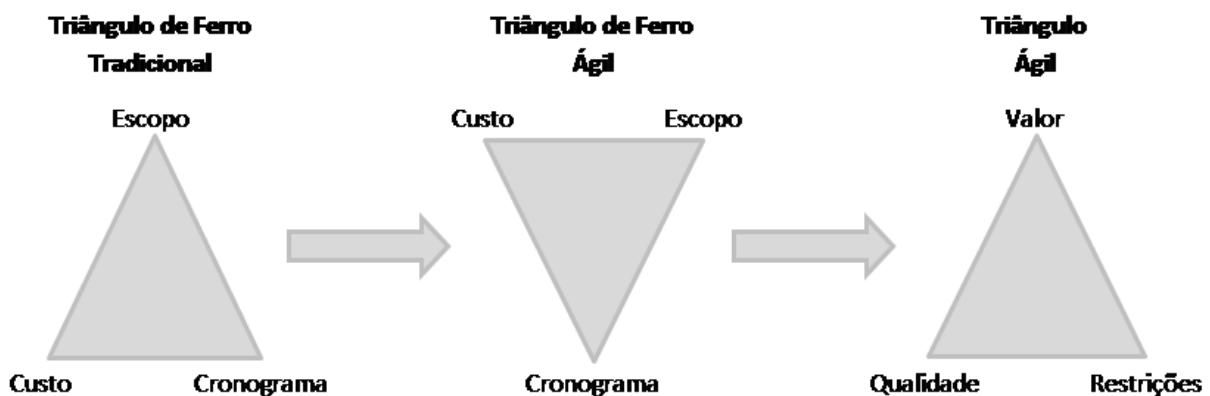


Figura 10 - A Evolução para um Triângulo Ágil - Adaptado
Fonte: (HIGHSMITH, 2012, p.21).

Beck et al (2001) definiu um grupo de princípios que rege a aplicação do GAP para o gerenciamento de projetos:

- Prioridade pela satisfação do consumidor por meio de entregas contínuas, de valor e o mais brevemente possível;
- Mudanças de requisitos são bem-vindas mesmo em estágios avançados do desenvolvimento. Processos ágeis aproveitam as mudanças em benefício da vantagem competitiva do cliente;
- Entregar o produto funcionando em curto período;
- Desenvolvedores e gestores devem trabalhar diariamente em conjunto;
- Criar projetos com as pessoas motivadas. Confie nelas e dê suporte e ambiente para que o trabalho seja feito;

- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações em um projeto é pela conversa “cara a cara”;
- Produto funcionando a principal medida de progresso;
- Processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
- Atenção contínua a excelência técnica e ao design melhoram a qualidade;
- Simplicidade. A arte de deixar de fazer trabalhos desnecessários é essencial;
- Os melhores requisitos, arquiteturas e design surgem de equipes que praticam a autogestão;
- Em intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz. Após a reflexão, deve ajustar-se de acordo com as necessidades percebidas.

Highsmith (2004, apud Amaral et al, 2011) considera que as empresas devem desenvolver culturas flexíveis para absorver mudanças que irão refletir em auto-organização em conjunto com a autogestão, de forma a criar interação entre todos os membros da comunidade do projeto. Highsmith (2004) recomenda seis princípios, presentes na Figura 11, para conduzir a aplicação do GAP, princípios estes relacionados aos aspectos que chocam com a entrega do produto e outros itens relacionados à equipe, liderança e colaboração. O destaque dos princípios do autor é para o foco maior no desenvolvimento de times adaptáveis, tornar mais simples o processo de desenvolvimento e entregar valor para o cliente.

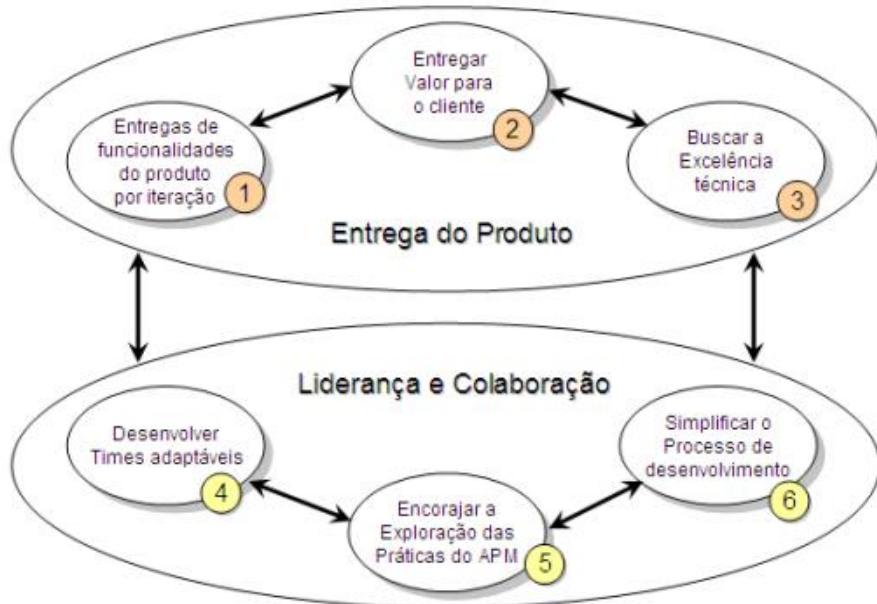


Figura 11 - Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos
Fonte: (HIGHSMITH, 2004, p.28).

Na pesquisa realizada por Amaral, Conforto e Kawamoto (2010, p.4), os autores apresentam um resumo dos princípios do GAP encontrados na literatura especializada:

- ✓ Simplicidade: Augustine (2005) e Highsmith (2004) são a favor das regras simples, pois dão mais flexibilidade à equipe e permite alteração de responsabilidades, caso seja necessário. A concentração deve estar nas atividades que geram valor;
- ✓ Autogestão, auto-organização e autodisciplina: entende-se, nesse princípio que os membros da organização não devem apenas executar as atividades, mas sim ser proativos, planejarem tarefas, verificar o andamento, bem como propor soluções para os problemas aos gerentes de projeto. Para Chin (2004), deve haver um equilíbrio, tendo em vista que muita formalidade tende a limitar as equipes. Por outro lado, a liberdade sem processos, pode impedir que os objetivos sejam atingidos;
- ✓ Adaptação no lugar de se atar ao Escopo: para ser ágil, a metodologia deve aceitar ou incorporar a mudança em lugar de prever o futuro em detalhes. A flexibilidade na abordagem tradicional tem o controle direcionado para ordenar as atividades de acordo com o plano. Já na abordagem ágil, controle é o modo como os recursos são gerenciados para se atingir os objetivos (COLLYER; WARREN, 2009). Para Boehm (2002), um gerenciamento é ágil quando prioriza o planejamento contínuo no

- decorrer do projeto, e não ao plano do projeto;
- ✓ Iteração e *feedback* constantes: diz respeito à construção de uma versão inicial do produto que pode evoluir ao longo de sucessivos ciclos de desenvolvimento, acompanhado de revisões e alterações. A cada iteração, resultados são avaliados em sessões de discussões com os clientes, a fim de obter *feedback* (HIGHSMITH, 2004);
 - ✓ Comunicação e interação da equipe: sendo que Augustine (2005) considera que em uma equipe ágil, a informação deve ser aberta e fluir livremente. Badiru (2008), por sua vez destaca que muitas organizações falham na comunicação. Lindval et al (2002) opinam que há documentação em excesso para garantir para espalhar o conhecimento, quando, segundo o autor, documentar deveria ser a última opção, ou ser utilizada menos, dando preferência a conversas pessoais e outros meios de comunicação. A comunicação efetiva entre a equipe é capaz de guiar e sustentar uma energia criativa, que leva à inovação, soluciona problemas e permite entregar mais valor ao cliente (AUGUSTINE, 2005);
 - ✓ Entregar valor ao cliente: McManus (2004) considera relativamente visível o fluxo de valor na área de manufatura, tendo em vista que é composta por material e não por informações a exemplo da área de desenvolvimento de produtos. Sendo assim, torna-se mais difícil analisar se uma atividade soma ou não valor na fase de desenvolvimento do produto. Se o relatório de uma atividade não for utilizado, não adicionará valor ao produto. Se, ao contrário, o relatório apontar possíveis falhas e as correções necessárias será de grande valia para evitar problemas futuros. Pode-se dizer então, que uma atividade que agrupa valor no processo de desenvolvimento do produto é aquela que diminui os riscos do projeto;
 - ✓ Excelência técnica: garante a entrega do valor ao cliente. Gerentes de projeto devem apoiar e cobrar excelência técnica, enquanto monitoram os objetivos do projeto (HIGHSMITH, 2004);
 - ✓ Liderança: faz-se necessário que os gerentes de projetos tenham conhecimento técnico. Além disso, apoiar excelência técnica requer que o gerente de projeto e os membros da equipe entendam o que isso significa no produto, na tecnologia e nas habilidades das pessoas que executam o trabalho (HIGHSMITH, 2004).

3 ESTUDO DE CASO

Esse estudo de caso consiste na aplicação dos conceitos de Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) em um projeto real com o objetivo de alcançar melhores resultados aplicando técnicas e conceitos estudados.

Na empresa estudada há um departamento especializado em desenvolver projetos alinhados com o planejamento estratégico, ou seja, desenvolve projetos que são definidos pelos diretores e presidente e são considerados chave para garantir resultados significantes para a evolução da companhia.

Esses projetos podem ser de diversas frentes, como aperfeiçoar a linha de produção, mapear o fluxo de valor de um produto, mensurar resultados de ações, entre outros. Todos esses projetos dependem de uma equipe altamente qualificada, por se tratar de projetos que demandam inovações e abordagens efetivas.

Neste trabalho será apresentado o projeto de Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico, aplicando novas metodologias e abordagens na confecção de um Novo Modelo de Execução nos clientes atendidos por distribuidores.

3.1 Ambientes da Pesquisa

O estudo foi realizado em uma empresa real, mas não terá seu nome revelado; e os números específicos do projeto serão distorcidos para não revelar informações confidenciais.

3.1.1 Descrição da Empresa

Companhia de origem brasileira, que atua em duas frentes de negócio o farmacêutico e o de bens de consumo, desenvolvendo, produzindo e comercializando produtos que fazem parte de um amplo e reconhecido portfólio de marcas líderes e vice-líderes em seus respectivos segmentos.

Possuí um portfólio de marcas e produtos com demanda estabelecida, e conta com uma alta gerência e acionistas com ampla experiência e *know-how* nas indústrias de bens de consumo e farmacêutico.

Empresa com forte aptidão na identificação, atração, aquisição e integração de negócios neste setor, na implementação de políticas de crescimento e na realização de investimentos em marketing e com foco nos clientes e consumidores.

3.1.2 Estratégia Comercial

Uma das estratégias gerais da Companhia estudada é fortalecer sua plataforma de vendas e distribuição e, para isso depende de uma ampla e estruturada plataforma de distribuição. A Empresa pretende continuar investindo no treinamento e capacitação da equipe de vendas e na aquisição de avançados sistemas de informação e comunicação. Também procura fortalecer sua estrutura de vendas e distribuição por meio da realização de investimentos em equipes de promoção e materiais de exposição nos pontos de venda, possibilitando a ampliação da sua cobertura e presença nas regiões em que atua tudo isto aliado à sua estratégia de marketing e comunicação. Outro pilar de destaque é a meritocracia, que sustenta a empresa e garante que seus funcionários se mantenham motivados e sempre em busca de novos desafios.

3.1.3 Estrutura Organizacional do Departamento de Projetos

O Departamento de Projetos é considerado uma consultoria estratégica interna da Companhia, solucionando problemas específicos de cada cliente interno, aplicando técnicas de gestão e implementando condições especiais que não foram testadas anteriormente, ou seja, responsável por gerir projetos complexos e de alto impacto da Companhia.

A estrutura organizacional do departamento é flexível, pois depende da demanda dos projetos vigentes e de esforços necessários. Sendo assim o departamento é reestruturado continuamente de acordo com as necessidades de esforços dos projetos que estão sendo

desenvolvidos.

A Figura 12 representa a estrutura organizacional da Equipe de Projetos envolvida na Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico e que permaneceu durante o decorrer do Projeto. Os dois braços da Equipe de Projetos se justifica pela definição da Visão do Produto, que será mais bem detalhada no Capítulo 4.3.1 (Visões do Projeto e do Produto), pois foram identificados dois principais processos a serem geridos e desenvolvidos por frentes diferentes. No entanto, não exclui a intercambialidade de atividades nesses grupos, devido à distribuição de tarefas nos períodos de picos e vales de carga de trabalho entre os dois grupos.

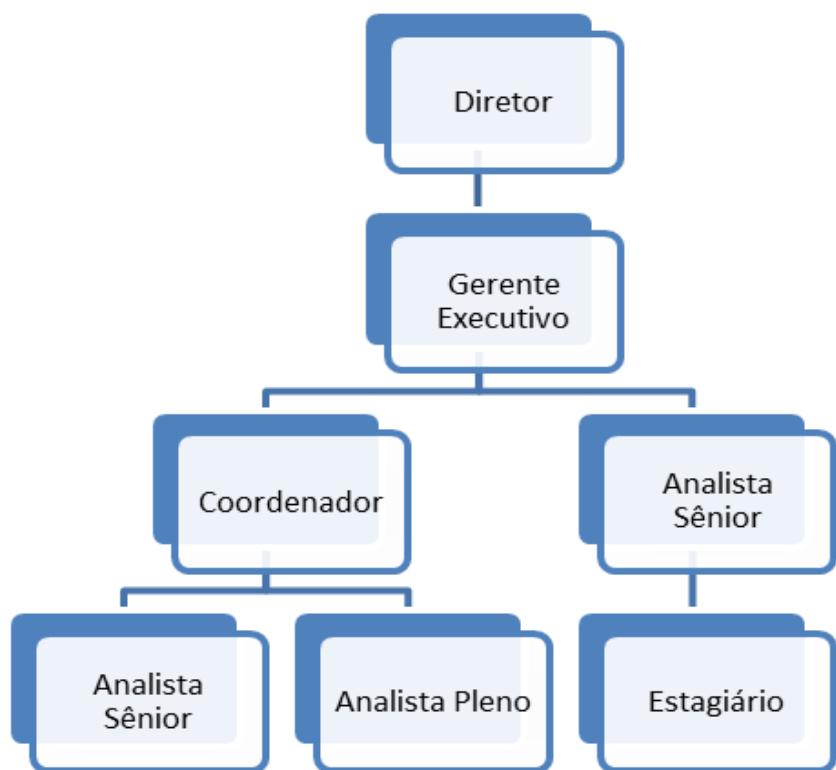


Figura 12 - Estrutura organizacional da equipe de projetos envolvida no projeto

3.2 Método de Pesquisa

Neste tópico será descrito como o estudo de caso, que contempla a aplicação da abordagem de Gerenciamento Ágil de Projetos em um projeto corporativo, será abordado. Serão apresentados procedimentos metodológicos para execução da pesquisa, tendo em

vista as características que se apresentam; as etapas que compõem a pesquisa; e a maneira da obtenção e análise das informações e dos resultados.

3.2.1 Características do Tipo de Pesquisa

Para melhor definir as características e o tipo da pesquisa, foi utilizada a sequência e as definições propostas por Silva e Menezes (2005, p.19-23) para definir suas classificações:

1. Natureza: Pesquisa Aplicada, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.
2. Abordagem do problema: Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.
3. Objetivos: Pesquisa Exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
4. Procedimentos Técnicos: Estudo de Caso, para Yin (2005, p.32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. Adicionado às menções de Northcott e Llewellyn (2007, p.195), mencionado por Jabbour e Freitas (2011, p.11), “as circunstâncias são complexas e podem mudar, quando as condições que dizem respeito não foram encontradas antes, quando as situações são altamente politizadas e onde existem muitos interessados”.

3.2.2 Fases do Estudo de Caso

Caracterizado o tipo da pesquisa aplicada, o próximo passo é analisar as quatro fases que dividem e compõem a pesquisa, representadas na Figura 13.



Figura 13 - Fases da Pesquisa do Projeto de Renovação da área comercial dos clientes atendidos pelo canal indiretos.

- Fase I - Estudo teórico: o foco aqui foi absorver o conteúdo técnico de gerenciamento tradicional de projetos (GTP) e da abordagem ágil (GAP). Um dos gerentes do departamento de projetos possui o Certificado PMP, então foram sanadas algumas dúvidas e conselhos.
- Fase II - Diagnóstico do Estado atual: nesta fase foi realizado um levantamento das técnicas, metodologias e práticas de mercado sobre processos específicos do departamento comercial. E um estudo de campo com o cliente, para analisar a situação atual da empresa.
- Fase III – Desenvolvimento, análise e ação: o conhecimento adquirido foi transformado em hipóteses de desenvolvimento pelo Cliente e Equipe do Projeto;

então foram feitas análises que sustentam as hipóteses de desenvolvimento; após as análises foi elaborado planos de ações e levantado novas hipóteses. Assim criou um ciclo de desenvolvimento, análise e ações. Lembrando que a participação do Cliente nesta etapa foi fundamental.

- Fase IV - Implementação e Resultados: última etapa da pesquisa que consiste na implementação das ações determinadas; mensuração de resultados; conclusão e considerações finais do projeto; e, por fim, o fechamento do projeto.

3.3 Aplicações do GAP e confronto com o GTP

Nos tópicos seguintes serão apresentados pontos importantes da abordagem utilizada para realização do projeto estudado, contendo as principais diferenças entre o método proposto pelo Gerenciamento Ágil de Projetos e pelo Gerenciamento Tradicional de Projetos, que serão sublinhadas para melhor identificação do leitor.

3.3.1 Visões do Projeto e do Produto

Após a Fase II de Diagnóstico do Estado Atual da Equipe comercial, procedeu para a definição da Visão do Projeto. No projeto estudado a Visão do Projeto e do Produto foi determinada em reuniões junto ao executivo do departamento comercial (o Cliente), o Sponsor do Projeto, o Gerente do Projeto, a Equipe de Projetos e os Gerentes Funcionais.

Primeiramente para defrontar a abordagem de Escopo aplicada no GTP e da Visão do GAP, está apresentada a seguir na Tabela 1 proposta por Eder, Samuel (2015).

Ação	Definição	Diferença fundamental	Referência	Fonte
Declarar o problema/ Oportunidade	Descrição dos problemas e das oportunidades do projeto.	O conteúdo do projeto é detalhado ao máximo na declaração de escopo, “ditando as regras do jogo”.	Wysocki & McGary (2007), Berggren et al. (2008)	Trad.
		O projeto é descrito pela visão, de forma ampla e genérica, abrindo possibilidades de interpretação.	Schwaber (2004), Murch (2001)	Ágil
Definir escopo do projeto	Processo de desenvolvimento da descrição do conteúdo do projeto, resultado final esperado.	O projeto é descrito formalmente. O produto é descrito de forma clara e a mais detalhada possível e sem ambiguidade. São utilizadas listas de materiais e descrições de funcionalidades do produto para indicar como é o produto do projeto.	PMBoK (Project Management Institute, 2008)	Trad.
		O projeto é descrito de forma desafiadora, procurando motivar a equipe. O produto é descrito de forma metafórica, ambígua e com artefatos visuais. O objetivo não é mostrar o resultado final do projeto mas direcionar a equipe para um conjunto possível de soluções.	Cohn (2005)	Ágil

Tabela 1 - Lista de ações classificadas segundo diferença fundamental

Fonte: (EDER, 2015).

Nota-se que na abordagem tradicional, o escopo do projeto e do produto são feitos através de documentos detalhados, formais e sem ambiguidade, ou seja, restringe o produto final. Já na abordagem ágil, o projeto e seu produto são determinados a partir de uma Visão, pois apresenta um caráter mais subjetivo, que instiga a equipe envolvida no projeto a alcançar um objetivo mais desafiador.

No projeto em estudo, para construção da Visão do Projeto, o Cliente apresentou desafios e oportunidades de melhoria nos processos comerciais, posteriormente o *Sponsor* do Projeto e o Gerente do Projeto fragmentaram os pontos levantados em um documento inicial com algumas Visões que poderiam ser consideradas. Em seguida, o documento foi apresentado à Equipe de Projetos e ao Cliente para aprimorar e resultar nas Visões do Projeto, através de reuniões abordando os principais resultados qualitativos do Projeto.

Em seguida, para a Visão do Produto, a Equipe de Projetos, o Gerente do Projeto e os Gerentes Funcionais, das áreas envolvidas, foram acionados para propor soluções possíveis para suportar as Visões do Projeto. As exaustivas reuniões resultaram nos principais Produtos do Projeto – Novos e ajustes de Processos - e alguns outros que também poderiam ser desenvolvidos, mas dependeriam de algumas análises. Vale ressaltar que os Produtos do

Projeto, que discutiremos ao longo deste trabalho, referem-se à Melhoria dos Processos para renovar a área comercial.

Depois de aprimorada a Visão do Projeto e do Produto, foi apresentado ao Cliente um documento final que compreendeu:

- Nome e apelido do Projeto;
- Comitê do Projeto: Cliente, Sponsor e Gerente do Projeto;
- Visões do Projeto;
- Visões dos principais Produtos.

Exposto com descrições de alto nível, o documento final foi utilizado durante todo o projeto como guia para concentrar o foco das atividades nas respostas que sustentam o objetivo final de Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico.

Portanto, partiu-se da apresentação dos problemas e possíveis alavancas pelo Cliente para então construir as Visões do Projeto e do Produto. Sempre considerando a satisfação do Cliente e definindo objetivos desafiadores, com a finalidade das diversas áreas envolvidas no projeto ficassem estimuladas para desenvolver as atividades.

Para complementar o material apresentado, no Apêndice A há uma explicação de um dos motivos que podemos considerar para apoiar a Visão do Produto como mais efetiva que a de Escopo do Produto. Através de um estudo de Simon Sinek apresentando o modelo do Círculo Dourado.

3.3.2 Equipe do Projeto

De acordo com o PMBOK, podemos classificar a estrutura organizacional do projeto estudado como sendo Matricial com Matriz Forte, ou seja, o gerente de projeto dedica tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo de tempo integral trabalhando no projeto.

A metodologia de estruturação da equipe envolvida no projeto não sofre muita alteração em relação ao GTP, mas podemos destacar um dos principais princípios do GAP que difere da abordagem tradicional, que é O Envolvimento do cliente durante todo o projeto, não

delimitando sua participação somente na negociação, definição inicial do produto, requisitos e validações; e sim inclui-lo durante o decorrer do projeto, para alinhar expectativas e até mesmo ajustes no projeto ou produto final. Desta maneira, o modelo estrutural possibilita um maior grau de adaptabilidade, que agrega maior valor ao Cliente, deixando-o mais satisfeito e aumentando as chances de resultado positivos no final do projeto.

Então a estrutura que foi aplicada no projeto, que envolve diversas áreas da Companhia, foi definida estrategicamente pelo *Sponsor* do Projeto, Gerente do Projeto, Cliente e Gerentes Funcionais das áreas envolvidas. Os departamentos envolvidos foram divididos em grupos que definem sua participação no projeto.

- O Cliente, Executivo do Departamento Comercial: auxiliar na construção da Visão do Projeto e do Produto; acompanhar e estabelecer prioridades no decorrer do projeto; identificar futuras barreiras e agir para mitiga-las; e principalmente, oferecer sugestões e dicas estratégicas para a atualização da Visão do Produto Final.
- *Sponsor*, Executivo do Departamento de Projetos: concentra o poder da tomada de decisões, baseado no objetivo central do projeto e na estratégia da Companhia.
- Gerente do Projeto: liderar o projeto, garantindo a distribuição efetiva das tarefas, o andamento delas e a qualidade da entrega; além de ser um "orientador", por instigar o desenvolvimento profissional da Equipe do Projeto, entregando responsabilidades e transmitindo conhecimentos.
- Equipe de Projetos: gerenciar frentes do projeto, ou seja, coordenar um grupo de pessoas e atividades para resultar em Subprodutos do Projeto; levantar novas metodologias; monitorar riscos; estruturar análises; e aplicar as ações definidas.
- Demais envolvidos: são áreas especialistas e mais operacionais que tiveram atividades durante o projeto e tarefas afirmadas após seu término, é onde os Gerentes Funcionais se concentram:
 - Suporte ao Negócio: área mais envolvida nas atividades diárias por fornecer dados e inserir dados no sistema da Companhia.
 - Treinamento: organizar e realizar treinamento nos sítios atendidos no Brasil.
 - Marketing: fornecer informações específicas da área.
 - Trade Marketing: montar e confeccionar material de apoio.
 - Recursos Humanos (RH): atender as necessidades dos colaboradores em relação a desempenho e desenvolvimento de pessoas.

- Parceiro de Negócio: empresa terceira especializada em treinamentos para área comercial de companhias. Além de fonte de informações de mercado e melhores práticas.

3.3.3 Simplicidade e a Auto-Gestão

Definida a Equipe do Projeto e as Visões do Projeto e do Produto, para seguir com a aplicação da abordagem ágil, a gestão das informações e atualizações do projeto entre as diversas áreas envolvidas foi conduzida de forma simples, pois proporciona maior velocidade, agregando valor ao projeto, e reduzindo custos. A simplicidade está conectada à Auto-Gestão, que é um princípio que ajuda na tomada mais rápida de decisões e, além disso, também garante maior engajamento das partes envolvidas.

O Gerenciamento Tradicional traz diversos documentos e etapas que acabam se tornando gargalos para a progressão do projeto. A palavra chave aqui da diferença do GTP para o GAP, segundo Highsmith (2012), é a desburocratização e promoção de interação no desenvolvimento do projeto, propiciando um ambiente favorável à inovação. É proposta a substituição de detalhados planos de projeto, comuns na abordagem do GTP pela aplicação de técnicas simples de gerenciamento. Mas também devemos tomar cuidado para não ser simples de mais e acabar negligenciando as informações e/ou resultados esperados.

Esse foi um dos erros que foi verificado algumas vezes ao longo do projeto. Mas a horizontalização da hierarquia ajudou a amenizar os impactos desse problema, pois os colaboradores de cargos inferiores tinham a autonomia em realizar suas tarefas e entregas e então resolve-las, sem a necessidade de passar por processos hierárquicos de revalidação.

Essa independência na atuação das tarefas pelas pessoas envolvidas acelerou o andamento do projeto e também o desenvolvimento pessoal de cada integrante. As tarefas foram comunicadas como "missões" com o dever de entregar dados, informações, análises ou ferramentas que respondessem às perguntas que contribuissem para a confecção do Subproduto, dessa maneira, os envolvidos se sentiram parte do projeto; as equipes se auto-organizaram e se auto-gerenciaram; tiveram o poder de tomar as próprias decisões sobre como fazer o próprio trabalho e com a responsabilidade de convencer, com informações,

para que as decisões encontradas fossem acatadas, conforme defendido por Sutherland (2014).

Os princípios de Simplicidade e Auto-Gestão são fundamentais para que o projeto seja ágil, pois podemos observar que a quebra das barreiras burocráticas diminui o tempo gasto, pois há um fluxo de informações direta e rapidez na resolução problemas; e também, a proposta de tarefas como "missões" contribuiu no engajamento da Equipe do Projeto para se motivarem e se auto-gerirem, pois o motivo da atividade não é apenas uma função de execução e sim de responsabilidade de uma parte do Produto Final do Projeto.

Essa abordagem para o gerenciamento de projeto dá à equipe flexibilidade para se adaptar em vez de seguir cegamente um conjunto de tarefas predeterminadas - isso encoraja a equipe a se auto-organizar a fim de encontrar a melhor maneira de cumprir suas metas de projeto com foco no Produto Final do Projeto (HIGHSMITH, 2012, p.61).

3.3.4 Adaptação e o Aperfeiçoamento Contínuo

Por utilizar metodologias mais motivadoras e atribuir tarefas por objetivos contextualizados, os integrantes da Equipe do Projeto se encorajaram a explorar novas ideias e conceitos. Então ao longo do processo tivemos novas soluções e também novos problemas que surgiram. Por isso era necessário que o projeto fosse adaptável às mudanças, sempre focando no valor que essa adequação agregaria ao Cliente e considerando as restrições de tempo, orçamento e ambiente do projeto.

Esse acompanhamento foi realizado pelos responsáveis de cada uma das duas frentes do projeto (o Coordenador e Analista Sênior, apresentados no capítulo de Estrutura Organizacional do Departamento de Projetos). Ambos tiveram o papel de coordenar cada uma das frentes que resultavam nos dois principais Subprodutos que compreenderam o Produto Final do Projeto.

O Projeto de Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico tinham restrições de tempo bem definidas, pois a implementação tinha que ser realizada até o final do trimestre posterior. Então a estratégia adotada para o Planejamento do Projeto era

acompanhar as entregas para que não atrasassem. Outro fator importante foi o grau de inovação deste projeto, pois as incertezas dificultaram o planejamento das atividades e entregas. Para ajudar neste ambiente de incertezas o projeto foi conduzido de forma que houvessem pequenos ciclos de avaliação.

A abordagem adotada alinha com a metodologia proposta pelo Gerenciamento Ágil de Projetos de Iteração, diferentemente da proposta pelo Gerenciamento Tradicional de Projetos de faseamento. A comparação desses dois princípios foi explicada por Amaral (2011):

Acreditamos que uma prática é a do projeto "faseado", isto é, dividido em marcos que determinam um conjunto de entregas importantes. Nesse caso há um planejamento sistemático da fase inteira. O conceito de iteração é mais profundo. A ideia é, da visão, identificar o produto final; do produto final, algo que pode ser entregue; e realizar ciclos do tipo "construir, testar e validar". Portanto, nesse caso, o foco está no produto, não há em essência o planejamento completo das atividades, entregas, recursos e o "faseamento" (AMARAL et al., 2011, p.25-26) concessão

Após definida a Visão do Projeto e do Produto, Capítulo 3.3.1, o Gerente do Projeto com os Gerentes Funcionais estabeleceram um cronograma com as tarefas necessárias para entregar o Produto Final através do desdobramento das necessidades apontadas em pré-requisitos que eram traduzidos em atividades. O documento gerado estabelecia principais resultados e metas que tinham que ser atendidas, datas e responsáveis; tudo isso sustentando as Visões definidas. Esse Planejamento levava em conta principalmente as restrições de datas; a duração de cada atividade era definida pelos grupos de trabalho que se auto-geriam, através de sequenciamento das tarefas e levantamento de riscos e implicações ao Gerente do Projeto; para então propor ações para mitigar qualquer atraso.

A fase de Iniciação levou 3 semanas; a de Planejamento foi a que consumiu mais tempo do projeto, aproximadamente 5 meses; a Implementação em 1 mês; e por fim o Fechamento com 1 mês e meio. Tendo as datas bem determinadas desde o início do projeto, foram determinadas 2 "tipos" de iterações, uma com as datas já estipuladas e a outra quando ocorresse a entrega de atividades chaves.

Nas iterações com as datas estipuladas era imprescindível a presença do Cliente, Sponsor

e Gerente do Projeto (denominado Comitê do Projeto); sendo exigida a presença da Equipe de Projetos e dos Gerentes Funcionais. O principal propósito dessas reuniões era atualizar o Cliente sobre cronograma, receber um *feedback* e alinhar expectativas dos próximos passos para estipular eventuais adaptações no Produto Final.

E as iterações ao final de algumas entregas, tinham o intuito de analisar estrategicamente os resultados obtidos e então definir os próximos passos. A Equipe do Projeto precisou uma constante busca de soluções cada vez melhores para executar o projeto com excelência e atender as expectativas do Cliente (o modelo do cronograma com as iterações está representado no Apêndice B)

Segundo Vale (2008, p. 30),

A adaptação e o aperfeiçoamento contínuo geram um processo evolutivo que emerge das relações sistêmicas dos organismos com o seu meio ambiente. Em projetos ágeis, seus processos também emergem das relações sistêmicas estabelecidas entre as pessoas envolvidas no projeto (*stakeholders*) e o seu meio de negócio. A capacidade de adaptação é elemento essencial de diferenciação do modelo ágil em relação aos processos tradicionais para desenvolvimento de software. Os pequenos ciclos de avaliação e aprendizado que o compõe desafiam equipe e cliente a evoluírem seu processo por meio da detecção, análise, correção e absorção sistemática de conhecimento sobre erros, ineficiências ou falsas suposições encontradas durante seu tempo de vida.

3.3.5 Implementação e Resultados do Projeto

Ao fim das fases de Planejamento, tivemos uma reunião com a Equipe do Projeto (Cliente, Sponsor do Projeto, Gerente do Projeto e toda a Equipe Envolvida) para alinhar e concluir o plano de ação. Então seguiu-se para a Implementação, que foi conduzida diante as duas grandes frentes. Uma delas o Subproduto 1 teve sua execução dentro do escritório central, através da formação de banco de dados e novos processos e o outro Subproduto 2, que caracterizou-se por rodadas de treinamentos e apresentações ao redor do Brasil com o intuito de mostrar o motivo do projeto, como foi conduzido e o que foi gerado a toda Equipe

de Campo do nosso Cliente.

Como o Subproduto 1 já estava alinhado com as áreas envolvidas e processos já desenhados a implementação foi realizado dentro das expectativas de tempo e de nível de dificuldade. O Subproduto 2 foi executado de forma que ainda permanecesse o ideal de aprimora-lo, então primeiramente foi realizado um "piloto", na cidade da sede da Companhia, com a participação da Equipe de Projetos e do Gerente Funcional do departamento do Cliente (Departamento Comercial), com o objetivo de avaliar o desempenho dos treinamentos e propor melhorias para inclui-las para os próximos eventos que ocorreram em outras partes do Brasil; e também para recolher perguntas e opiniões das Equipe de Campo do Comercial Indireto para incluir na Entrega Final após a Implementação.

Mesmo durante a execução foram anotados e discutidos problemas e soluções que apareceram durante a implementação e que poderiam ser adaptadas após o término desta Fase. Ao terminar a fase de Implementação, reuniram novamente a Equipe do Projeto para expor os resultados pontuais da Implementação e de novas ideias que ainda poderiam ser incorporadas para a Entrega Final.

Os ajustes, tanto no Subproduto 1 quanto no Subproduto 2 foram realizados ao longo de 1 mês. Para encerrar foi realizada uma reunião de Fechamento, mostrando todo o Ciclo do Projeto, desde a Criação das Visões do Projeto e do Produto, Planejamento, Implementação e por fim a entrega do Produto Final. Recebemos um *feedback* positivo do nosso Cliente e, além disso, pediu para expandirmos o Projeto para as demais equipes do seu departamento, possibilidade que será avaliada pelos Executivos da Companhia.

Após o Fechamento, parte da Equipe de Projetos que estava envolvida e o Gerente Funcional do Departamento Comercial mantiveram ativos para mensurar os reais resultados do Projeto. Pois a entrega dentro dos parâmetros de escopo, tempo e custo é apenas o dever do Departamento de Projetos, mas o grande desafio é trazer lucro e efetividade para a Companhia, além da satisfação e reconhecimento do nosso trabalho pelos clientes.

O ultimo "Subproduto" do Projeto foi um modelo de análise comparando os resultados obtidos no cenário anterior e no cenário implementado. Já nos primeiros resultados conseguimos verificar uma melhora na redução do tempo desperdiçado pela Equipe de Campo do Comercial Indireto na condução de operações processuais, e também foi enviada uma pesquisa de satisfação (com notas de 1 - Muito Insatisfeitas a 5 - Muito Satisfeitas) na participação do Projeto de Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico

para a Equipe do Projeto (12 respondentes), os principais pontos levantados nos resultados foram:

Tabela 2 - Resultado da Pesquisa de Satisfação da Equipe do Projeto

Quesito	Pontuação
Satisfação com os resultados do Projeto	4,5
Os produtos entregues irão melhorar o dia-a-dia dos colaboradores	4,4
Fazer parte do Projeto ajudou o desenvolvimento Profissional	3,9
O Projeto foi conduzido de forma que todos participassem e ficassem motivados a desenvolver o projeto	3,8
As suas opiniões e sugestões foram levados em consideração	3,8
O Projeto foi conduzido a focar na qualidade da entrega e dentro do prazo estipulado	3,7
Tiveram exposição com a Alta Gerência	3,2

Para a Equipe de Campo (44 respondentes) foram enviadas pesquisas sobre a percepção deles sobre a renovação:

Tabela 3 - Resultado da Pesquisa de Satisfação da Equipe de Campo do Comercial Indireto

Quesito	Pontuação
Qualidade das apresentações, treinamentos e novas ferramentas	4,6
As medidas tomadas foram benéficas ao trabalho do dia-a-dia	4,1
Será mais fácil alcançar as metas comerciais	3,9
As necessidades/particularidades foram levadas em consideração	2,9

Os resultados da pesquisa mostram que os objetivos principais da abordagem ágil são, em sua maioria, atingidos, mas podem haver melhorias.

Portanto podemos considerar que este projeto foi um Sucesso, levando principalmente em consideração que:

“As medidas aqui são valor (para o cliente), qualidade (necessária para agregar valor contínuo ao cliente) e restrições (escopo, cronograma e custo). Restrições ainda são importantes parâmetros de projetos, mas não são as metas de projeto. O valor é a meta, e as restrições podem precisar ser ajustadas ao passo que o projeto avança para aumentar o valor de cliente. O cronograma pode ainda ser uma restrição fixada, mas daí o escopo pode ser ajustado para agregar o mais alto valor dentro das restrições do cronograma.” (HIGHSMITH, 2012, p.20).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho adaptou conceitos e técnicas do Gerenciamento Ágil de Projetos e aplicando-os em um projeto real de um ambiente corporativo; e então comparar as abordagens utilizadas com o conteúdo discutido pelo Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK, conceituada como Gerenciamento Tradicional de Projetos.

O pretexto para a confecção desta pesquisa começou com as aulas sobre gerenciamento de projetos na universidade e pela participação em um novo estágio no departamento de projetos, onde foi reconhecido a importância do conceito de agilidade no mundo corporativo e da inovação para a sobrevivência no mercado.

Para orientar a pesquisa foi necessário um embasamento teórico que foi representado na Revisão Bibliográfica. Conduzido de forma a apresentar principais conceitos do Gerenciamento Tradicional de Projetos exposto pelo PMI - *Project Management Institute*, em seu livro guia o PMBOK. E estudar os conceitos e abordagens propostos pelo inovador Gerenciamento Ágil de Projetos. Então foi possível ter uma visão holística dos dois princípios, o Tradicional e o Ágil, para dessa maneira ter uma percepção mais crítica do Projeto do Estudo de Caso e sobre as principais diferenças entre o GTP e o GAP.

O Estudo de Caso foi apresentado através do gerenciamento do projeto de Renovação da Área Comercial do Canal Indireto Farmacêutico, que pode ser considerado inovador devido à particularidade dos problemas exibidos pelo Cliente e unicidade do Produto Final (Melhora dos Processos), que nunca tinha sido desenvolvido anteriormente pela Equipe do Projeto. Por isso foi-se necessário a constante adaptação durante o decorrer do projeto.

Cabe ressaltar que muitas vezes o próprio Gerente de Projetos já utilizava de técnicas da abordagem ágil, mas nunca tinha ouvido falar de alguns métodos apresentados. E após adentrar mais aos conceitos do GAP com ele ficou mais claro a efetividade desta metodologia.

Conduzir o projeto de forma a motivar as pessoas envolvidas e prezar pelo desenvolvimento profissional delas transmitiu confiança, e então mais pró-atividade dos envolvidos, pois a difícil missão de adentrar em uma área e convencer especialistas do assunto a aplicar mudanças nos processos exige muito esforço.

Para focar os esforços de toda a Equipe do Projeto em um objetivo comum, o conceito de Visão ajudou no engajamento e busca da excelência, ou seja, como as metas traçadas tinham caráter subjetivo e qualitativo, a busca continua à perfeição ficou evidente nos envolvidos no projeto. Além de que a simplicidade e facilidade na comunicação com os diferentes níveis hierárquicos da companhia trouxeram maior quantidade de ideias geradas e agilidade na resolução de problemas.

Outro ponto fundamental da cultura organizacional é que a definição de sucesso vai além da entrega dentro dos parâmetros de escopo, tempo e custo, uma vez que isso é apenas dever do Departamento de Projetos; mas o grande desafio é trazer ganhos reais para a Companhia e valor ao cliente. O foco em agregar valor ao cliente e trazer resultados de impacto positivo para a Companhia, faz com que os projetos geridos pelo Departamento de Projetos sejam cobiçados e respeitados pelos executivos da Companhia.

A partir das características apontadas pode-se concluir que a abordagem proposta pelo Gerenciamento Ágil de Projetos se mostrou potencialmente eficaz à aplicação em projetos de melhoria de processos trazendo inovação e benefícios para o negócio.

REFERÊNCIAS

AMARAL *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores.** São Paulo: Saraiva, 2011. 240p.

AMARAL, D. C.; BENASSI, J. L.; JUNIOR, L. D. F. **Identificação das propriedades da visão do produto no gerenciamento ágil de projetos de produtos manufaturados.**

Produto&Produção, Rio Grande do Sul, v.13, n.1, p.59-74, 2012. Disponível em:
<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/view/24355/15372> Acesso em: 14 jun. 2015

AMARAL, D. C.; CONFORTO, E. C.; KAWAMOTO, C. I. **Análise das práticas de gerenciamento de projetos de uma empresa de consultoria segundo os princípios da abordagem ágil.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, p.13, 2010. Disponível em:
http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_841_16639.pdf Acesso em: 1 nov. 2015

ANDREUZZA, M. **A HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS** Disponível em:
<http://www.sagres.org.br/artigos/historiagerenciamento.pdf> Acesso em: 29 mar. 2015

AUGUSTINE, S. **Managing Agile Projects.** Virginia, USA: Prentice Hall, 2005. 264p.

BADIRU, A. B. **Triple C Model of Project Management: Communication, Cooperation, and Coordination (Industrial Innovation Series).** 1. ed. Ohio,USA: CRC Press, 2008. 224p.

BECK, K. **Manifesto for agile software development,** 2001. Disponível em:
<http://www.agilemanifesto.org/> Acesso em: 17 out. 2015

BOEHM, B. **Get Ready for Agile Methods, With Care.** IEEE Computer Magazine, California, US, v.35, n.1, p.64-69, 2002. Disponível em:
http://www.cin.ufpe.br/~processos/referencias/Boehm-GetReadyforAgileMethods_withCare.pdf Acesso em: 9 jun. 2015

CAVALIERI, A.; DINSMORE, P. C. **Como se Tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos.** 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2003. 416p.

CHIARI, R.; OLIVEIRA, A. B. **Fundamentos em Gerenciamento de Projetos baseado no PMOBK 5a Edição.** Amazon Serviços de Varejo do Brasil Ltda, 2014. 92p.

CHIN, G. **Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements.** New York, USA: Amacom, 2004. 224p.

COLLYER, S. **Project Managment Approaches for Dynamic Environments.** International Journal of Project Management, Brisbane, AUS, v.4, n.27, p.355-364, 2009. Disponível em: <https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:175094/Project_Management.pdf> Acesso em: 12 out. 2015

COLLYER, S.; WARREN, C. M. **Project management approaches for dynamic environments.** International Journal of Project Management, Brisbane, AUS, v.27, n.4, p.355-364, 2009. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786308000550>> Acesso em: 18 jul. 2015

CONFORTO, E. C. **Método visual para gestão ágil de escopo e tempo: proposta e aplicação em empresas de base tecnológica.** 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

CRAWFORD, L.; ENGLAND, D.; POLLACK, J. **Uncovering the trends in project management: journal emphases over the last 10 years.** International Journal of Project Management, v.24, n.2, p.175-184, 2006.

EDER, S. **Differentiating traditional and agile project management approaches.** Prod., São Paulo, v.25, n.3, p.482-497, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000300482&lng=pt&nrm=iso&tlang=en#aff01> Acesso em: 20 out. 2015

EDER, S. **Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores.** Produto&Produção, Rio Grande do Sul, v.13, n.1, p.148-165, 2012.

FREITAS, W. R.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando Estudo de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões.** Estudo & Debate, São Paulo, v.18, n.2, p.7-22, 2011. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/30/196>> Acesso em: 11 out. 2015

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

HIGHSMITH, J. **Agile project management: creating innovative products.** 1. ed. Boston, USA: Addison-Wesley Professional, 2004. 277p.

HIGHSMITH, J. **Gerenciamento Ágil de Projetos: Criando Produtos Inovadores.** 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2012. 428p.

KARWOWSKI, W. **A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes.** International Journal of Industrial Ergonomics, Louisville, USA, v.37, p.445-460, 2007
Disponível em: <https://www.business.unsw.edu.au/AGSM-Site/Documents/review_of_enterprise_agility.pdf> Acesso em: 12 jun. 2015

LINDIVALL, M. et al, **Empirical Findings in Agile Methods,** 2002. Disponível em: <<http://www.cs.umd.edu/~mvz/pub/agile.pdf>> Acesso em: 13 jul. 2015

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. **The “singular view” in management case studies.** Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, v.2, n.3, p.194-207, 2007

MCMANUS, H. L. **Product Development Value Stream Mapping (PDVSM).** 2005. 116f. Monografia (Bacharelado em Lean Aerospace Initiative) - Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, 2005. Disponível em: <http://www.metisdesign.com/docs/PDVSM_v1.pdf> Acesso em: 18 jul. 2015

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 2005. 138f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Informação) - UFSC, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf> Acesso em: 10 out. 2015

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Um Guia do Conhecimento Em Gerenciamento de Projetos - PMBOK. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 616p.

SHARIFI, H. **Agile Manufacturing: a management and operational framework.** Journal of Engineering Manufacture, Liverpool, UK, v.215, n.6, p.857-868, 2001. Disponível em: <<http://pib.sagepub.com/content/215/6/857.abstract>> Acesso em: 12 jun. 2015

SINEK, S. **Start With Why - How Great Leader Inspire Everyone to Take Action.** New York, NY: Portfolio, 2011. 256p.

SISK, T. **The History of Project Management**, 1998. Disponível em: <<https://pmqclips.files.wordpress.com/2010/12/the-history-of-project-management.pdf>> Acesso em: 1 abr. 2015

SUTHERLAND, J. **Scrum - a arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo, Kindle edition.** São Paulo: Leya Brasil, 2014. 4157p.

VALE, A. **Aperfeiçoamento de projetos ágeis: Parte I: uma visão geral.** Revista Ágil, v.1, n.3, p.29-34, 2008. Disponível em: <<http://alissonvale.com/3.0/wp-content/uploads/2013/08/projetos-ageis-e-os-12-pontos-de-alavancagem.pdf>> Acesso em: 1 nov. 2015

VICENTINO, C. **História Geral.** 11. ed. São Paulo: Scipione, 2011. 544p.

WENDORFF, P. **Organisational Culture in Agile Software Development.** Product Focused Software Process Improvement, Springer Berlin Heidelberg, Rovaniemi, Finland, v.2559, n.1, p.145-157, 2002. Disponível em: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-36209-6_14> Acesso em: 9 jun. 2015

YIN, R. K. **Estudo de Caso - Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005. 212p.

¹APÊNDICE A - CÍRCULO DOURADO

Este apêndice tem o intuito de explicar um dos motivos da abordagem Ágil de adotar uma Visão do Projeto ser mais efetiva do que a do Escopo do Projeto.

"Existem apenas duas maneiras de influenciar o comportamento humano: você pode manipulá-lo ou você pode inspirá-lo." (SINEK, 2011, p.18)

Simon Sinek estuda como grandes líderes inspiram, transmitem confiança e fazem ideias acontecerem. Através de pesquisas fundamentadas na biologia humana. Relacionando suas teorias com ambientes corporativos e pessoais.

Em um dos seus livros, ele explica o conceito do Círculo Dourado:

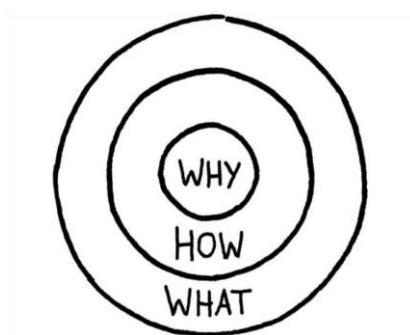


Figura 14 - Círculo Dourado
Fonte: (SINEK, 2011, p.41).

O Círculo Dourado é um modelo simples de como estruturar nossa comunicação de forma que o grupo liderado seja mais eficiente e traga resultados mais significativos.

Estamos habituados a transmitir informação começando do mais palpável para o mais confuso, ou seja, de fora para dentro do Círculo ("What", "How" e então "Why").

- What: 100% das empresas conhecem O que eles produzem
- How: A maioria conhece, a fundo, Como desenvolvem o produto
- Why: A minoria das empresas sabem o Por quê fazem o que fazem.

Seguindo essa linha de raciocínio, o autor do Simon Sinek demonstra como a Apple venderia seu produto de acordo com a estrutura mais comum de pensamento:

- 1) Nós fazemos ótimos computadores. (*What*)
- 2) Produzindo-os lindamente projetados e fáceis de usar. (*How*)

¹ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br

3) Quer comprar um?

Mas seus estudos mostram que o jeito mais eficiente de atingir o público ouvinte é aplicar o discurso de dentro para fora do Círculo ("Why", "How" e então "What"). Continuando o exemplo da Apple, o autor mostra como realmente a mensagem é transmitida.

- 1) Tudo o que fazemos, nós acreditamos em desafiar o momento atual. Nós acreditamos em pensar de forma diferente. (*Why*)
- 2) A nossa forma de desafiar o momento atual é fazendo nossos produtos lindamente projetados e fáceis de usar. (*How*)
- 3) Produzindo ótimos computadores. (*What*)
- 4) Quer comprar um?

A estrutura exposta acima faz com que o espectador sinta-se muito mais confortável em comprar qualquer produto da Apple, e não só os seus computadores. Podemos verificar no caso da HP, que é uma empresa de tecnologia, assim como a Apple, mas falar em comprar um MP3 da HP não soa tão bem quanto falar em comprar um MP3 da Apple.

A explicação dada pelo autor, é que tudo isso é biológico e não psicológico. Nosso córtex cerebral pode ser dividido em 3 partes. A parte mais externa responsável pela nossa memória recente, o que é mais palpável; no Neocortex acontece o pensamento racional e lógico; e na camada mais profunda temos o lobo límbico que produz nossos sentimentos, assim como de confiança e lealdade.

Quando falamos da Apple, facilmente podemos colocar seus produtos como confiáveis, pois a mensagem transmitida nos causa inspiração, ativando a parte do nosso cérebro que controla nossas intuições.

Para correlacionar com o trabalho em estudo, podemos concluir que: enquanto o GTP começa seu projeto definindo o Produto (*What*), em seguida determina o escopo de como será conduzido o projeto (*How*) para então terminar o projeto; de outro modo, o GAP propõe aplicar a Visão do Projeto (*Why*) para então estruturar suas principais atividades (*How*) e por fim entregar o Produto (*What*). E por isso podemos expor que a abordagem do Gerenciamento Ágil de Projetos pode ser considerada mais efetiva que o do Gerenciamento Tradicional de Projetos.

APÊNDICE B

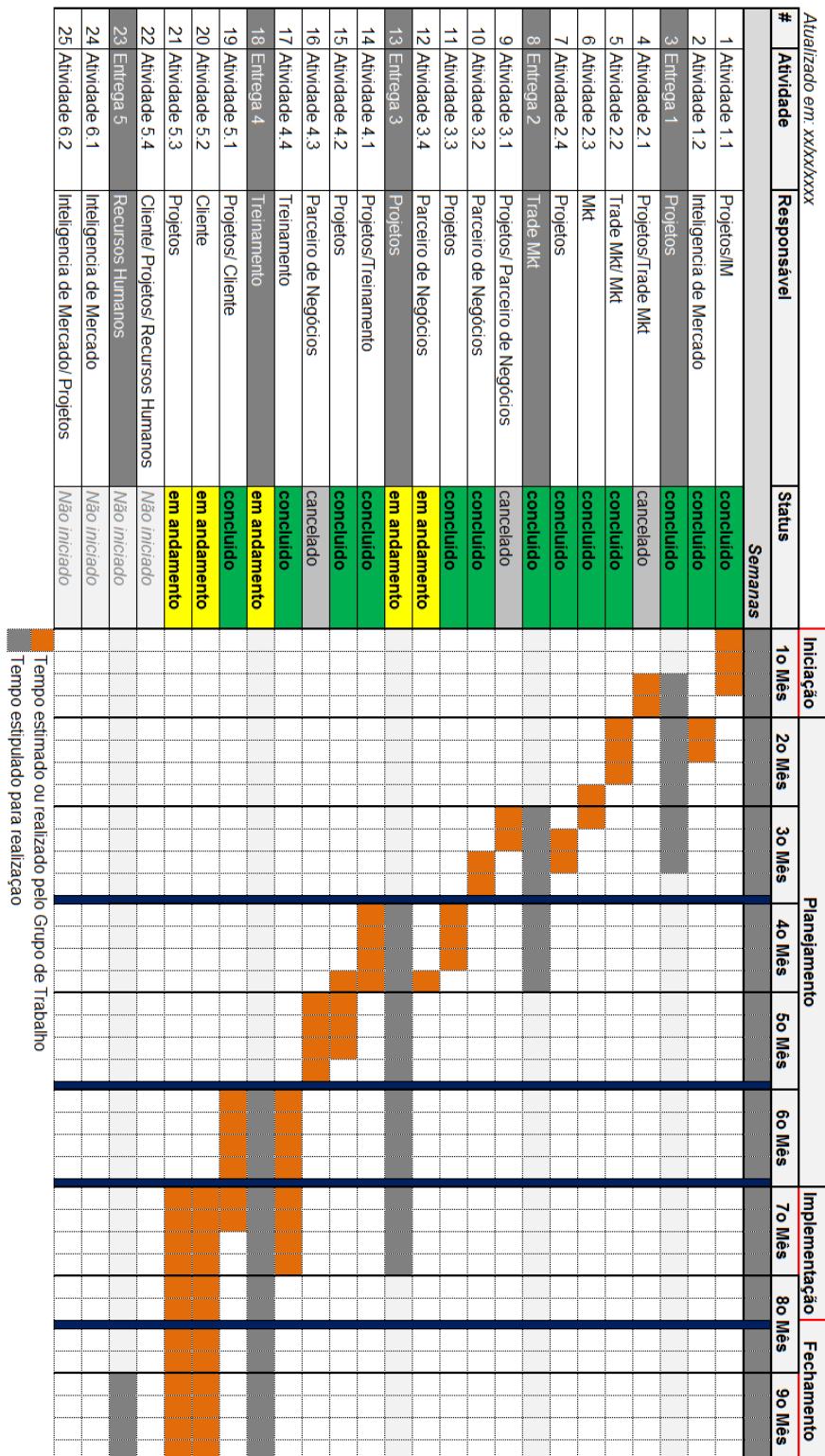


Figura 15 - Cronograma Fictício do Projeto
Fonte: Autoria própria.

Nota: Colunas Azuis são as iterações datadas; e Linhas Cinza são as entregas com iteração.