

GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS: IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA MULTINACIONAL

Jacinto Pedro Dos Santos Neto - FIPECAFI

Diego Abarca Constancio - FIPECAFI

Emerson Dos Santos Oliveira - FIPECAFI

Paschoal Tadeu Russo - Faculdade Fipecafi

Resumo

Este trabalho relata uma experiência de implementação de uma área de gestão de projetos, a partir de conceitos utilizados por uma instituição financeira matriz em unidades de países da América Latina, valendo-se da metodologia Scrum (abordagem ágil). Além de detalhar as práticas utilizadas pela instituição financeira, este trabalho destaca alguns pontos fortes no modelo desenhado pela instituição matriz e implantado nas filiais da América Latina, pontos a desenvolver e algumas lições sobre a implantação, sendo a diversidade cultural o ponto central a ser trabalhado. De modo que a obtenção das informações fosse possível, foram realizadas entrevistas e visitas à área de gestão de projetos da matriz, uma vez que esta é formadora das demais áreas “pares” nas filiais. Observou-se que a instituição financeira pesquisada neste trabalho produziu êxitos na implantação e na disseminação das práticas de gestão de projetos para suas filiais, consolidando uma linguagem universal, uma visão crítica dessas áreas quanto ao processo de gestão de projetos, visando estabelecer um modelo único a todas, que fosse rápido, eficiente e adequado às diferentes culturas das filiais.

GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS: IMPLANTAÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PROJETOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA MULTINACIONAL

Resumo

Este trabalho relata uma experiência de implementação de uma área de gestão de projetos, a partir de conceitos utilizados por uma instituição financeira matriz em unidades de países da América Latina, valendo-se da metodologia *Scrum* (abordagem ágil). Além de detalhar as práticas utilizadas pela instituição financeira, este trabalho destaca alguns pontos fortes no modelo desenhado pela instituição matriz e implantado nas filiais da América Latina, pontos a desenvolver e algumas lições sobre a implantação, sendo a diversidade cultural o ponto central a ser trabalhado. Para obtenção das informações, foram realizadas entrevistas e visitas à área de gestão de projetos da matriz, uma vez que ela é formadora das demais áreas “pares” nas filiais. Observou-se que a instituição financeira produziu êxitos na implantação e na disseminação das práticas de gestão de projetos para suas filiais, consolidando uma linguagem universal, uma visão crítica dessas áreas quanto ao processo de gestão de projetos, visando estabelecer um modelo único a todas, que fosse rápido, eficiente e adequado às diferentes culturas das filiais.

Palavras-chave: instituição financeira, gestão de projetos, *Scrum*, e diversidade cultural.

Abstract

This work presents an experience in settling an area of project management, with concepts used by the financial institution headquarters and its branches in countries of Latin America, using a Scrum-based project management methodology. In addition to detailing the practices employed by the financial institution, this work highlights some strengths in the model designed by this institution and the tasks array deployed on those branches, points to develop and some learning lessons about it, where cultural diversity needs to be developed. In order to obtain such informations, interviews and visits were conducted in the project management areas of the headquarters to get to know these areas that represents a model to other areas in the Latin America's branches. In this context, the financial institution has succeeded in the implementation and dissemination of project management practices used by its subsidiaries in Latin America, settling a universal project management language and an in depth skeptical vision about project management and setting up a single, fast, efficient model whose dynamics is adherent to the local culture.

Keywords: financial institution, project management, *Scrum* e cultural diversity

1. Introdução

A gestão de projetos é desafiadora por si só, principalmente em organizações de grande porte, pois apresentam um grande número de variáveis que precisam ser geridas, por exemplo: *stakeholders* com interesses muitas vezes antagônicos, elevado número de projetos a serem priorizados e executados, além da alta complexidade de determinadas demandas. Esses fatores, em especial, aqueles relacionados a gestão de interesses, podem ser críticos quando uma empresa busca expandir seus padrões de gestão de projetos para filiais, sobretudo, quando elas estão localizadas em outros países, uma vez que a gestão destes projetos envolve, invariavelmente, uma variedade de pessoas de diversas nacionalidades com culturas profissionais e organizacionais distintas (MM Ajmal, T kekäle & J Takala, 2009).

Ademais, aliada ao contexto apresentado a adoção de modelos ágeis como ferramenta de gestão em ambientes internacionais, é incentivada por fatores como maior competição global, ciclos de vida de produto mais curtos, necessidade de desenvolvimento de novos produtos e inovações, tendência de *downsizing* corporativo, maior uso da terceirização, maior foco no cliente e rápida evolução da informação tecnológica. Em resposta a estas variáveis, as empresas também têm sido forçadas a melhorar a gestão do conhecimento que adquirem e acumulam a partir de seus projetos (Davenport et al., 1998, Joyce & Stivers, 2000). Se esse conhecimento é gerido de forma eficiente, pode ser usado para diminuir o tempo de novos projetos, melhorar a qualidade e satisfação do cliente, e minimizar os prazos de entrega (Lierni & Ribiere, 2008), sendo este, exatamente, o objetivo da metodologia ágil *Scrum* a ser descrita e mostrada ao longo deste trabalho. Logo, a agilidade empresarial enfatizada pelo método *Scrum* significa a habilidade de criar e responder às mudanças, buscando a obtenção de benefícios (financeiros e não financeiros) em ambientes de negócios turbulentos, ou ainda, quando busca-se balancear a flexibilidade e a estabilidade no processo de gestão, ao contrário da ausência de estrutura ou estabilidade que podem levar ao caos, ou do excesso que pode gerar rigidez (Highsmith, 2004).

Existe, também, o desafio das organizações, sobretudo, aquelas que estão inseridas em um contexto multicultural, de alinhar os objetivos da organização em ambientes dinâmicos. Entretanto, se este dinamismo for aberto a mudanças, os processos devem ser flexíveis e facilmente adaptáveis, além de estarem em congruência com os objetivos do negócio, pois, em se tratando de operações contínuas e repetitivas, processos prescritivos necessitam de justificção (Highsmith, 2004). Assim sendo, processos de gestão ágeis, como é o caso da metodologia *Scrum*, podem contribuir de maneira significativa para empresas inseridas nesse contexto.

Portanto, de modo a mostrar na prática questões relacionadas à gestão de projetos em culturas internacionais distintas e ferramentas ágeis de administração para nortear este trabalho apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como implantar um modelo de gestão de projetos ágil em filiais financeiras de países da América Latina, utilizando um modelo centralizador de gestão da matriz brasileira? Esta questão será respondida relatando de que forma uma instituição financeira de grande porte do Brasil, conseguiu implantar seu modelo de gestão de projetos, com uma governança centralizada na matriz, em diversas filiais de países da América Latina, sendo assim, um exemplo relevante em termos de gestão de projetos interculturais, contribuindo para a disseminação da padronização da gestão de projetos.

2. Referencial Teórico

Define-se projeto como um esforço intermitente empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Ao longo desse processo são identificadas as fases de início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento do projeto (PMBOK, 2008).

São apresentados a seguir tópicos que aprofundam a metodologia *Scrum*, objeto do estudo de caso, implicações da gestão multinacional e aspectos culturais em projetos.

2.1. Metodologias Ágeis e SCRUM

As metodologias ágeis surgiram no começo dos anos 90 em uma contraposição á métodos de gestão de projetos considerados lentos e burocráticos. O desenvolvimento deste tipo de método foi então conhecido como metodologia de desenvolvimento “leve”, tornando-se popular em 2001, quando especialistas em processos de desenvolvimento de softwares criaram princípios e práticas comuns que puderam ser compartilhados por todos esses métodos considerados ágeis, surgindo assim o que foi intitulado de *Agile Manifesto* (Andrade, Barbosa, Silveira e Oliveira, 2012). Em poucas palavras, as metodologias consideradas ágeis são, na verdade, métodos de desenvolvimento de produtos, serviços ou projetos de característica adaptável e flexível com recomendação de uso em cenários de frequentes mudanças de requisitos, imprevisibilidade de resultados finais, além da priorização de prazos e atividades que permitam desfecho do processo em curtos espaços de tempo (Andrade, Barbosa, Silveira & Oliveira, 2012), concentrando as atenções no desenvolvimento das próprias atividades do projeto e nas relações entre os participantes (Mundim et al, 2002). Segundo Highsmith e Cockburn (2001), o reconhecimento das partes envolvidas (pessoas) como as principais variáveis necessárias para o sucesso do projeto em conjunto com foco na eficácia e capacidade de gerenciar, permite criação de uma nova combinação de valores e práticas que definiram uma visão do mundo ágil de projetos.

Atualmente, existem diversas metodologias ágeis: AUP (*Agile Unified Process*), *Agile Data Method*, DSDM (*Dynamic Systems Development Method*), EssUP (*Essential Unified Process*), XP (*Extreme Programming*), FDD (*Feature Driven Programming*), Getting Real, OpenUP (*Open Unified Process*) e *Scrum* (Andrade, Barbosa, Silveira e Oliveira, 2012), sendo este último apresentado e evidenciado neste trabalho.

Desta forma, o *Scrum*, que não é uma sigla, nasceu no ano de 1993 em um artigo publicado na *Harvard Business Review* escrito por Jeff Sutherland e Ken Schwaber. Essa palavra *Scrum* (*short of scrummage*) refere-se à uma jogada de *Rugby* que consiste no momento em que se recomeça uma jogada. É o momento de agrupamento dos jogadores de um time contra jogadores do outro time e que se chocam, entre si, em uma tentativa de tomar a posse da bola, sendo que, geralmente, esta jogada acontece quando existe alguma desobediência às regras ou quando a bola está fora de jogo. Segundo Sutherland (2014), um dos criadores do *Scrum*, é uma maneira de um time se unir para avançar com a bola em campo.

Originalmente, a metodologia *Scrum* foi desenvolvida com o intuito de utilização em processos de desenvolvimento de software, de modo a promover atenção ao uso dos recursos envolvidos no projeto e no tempo necessário para sua concretização. Não postula um processo previsível, não definindo lista de tarefas em todos cenários possíveis, sendo assim baseado em seis aspectos: flexibilidade dos resultados, dos prazos, times pequenos, revisões frequentes,

colaboração mútua e orientação a objetos (Andrade, Barbosa, Silveira & Oliveira, 2012). No entanto, esta metodologia oferece um *framework* que, por sua vez, apresenta um grupo de práticas que adiciona visibilidade a um projeto, permitindo aos praticantes de *Scrum* saberem a situação atual do projeto e durante a execução, de modo a avaliar quão perto ou longe o projeto se encontra do objetivo principal (Schwaber, 2004).

Abaixo, segue o Quadro 1, com definições sobre o *Scrum* a partir de seus principais idealistas.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Schwaber e Beedle (2007)	<ul style="list-style-type: none"> “<i>Framework dentro do qual pode-se empregar diversos processos e técnicas para desenvolver produtos complexos</i>”
Janoff (2000)	<ul style="list-style-type: none"> “<i>Processo ágil de desenvolvimento de um bem ou gestão de qualquer trabalho interativo e incremental, podendo ser aplicado a produtos em geral</i>”
Sutherland (2014)	<ul style="list-style-type: none"> “<i>O Scrum se assemelha à sistemas evolucionários, adaptativos e autocorretivos, acolhendo a criatividade e imprevisibilidade</i>”.

QUADRO 1

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Abaixo, segue figura 1 que ilustra ciclo de funcionamento do *Scrum*.

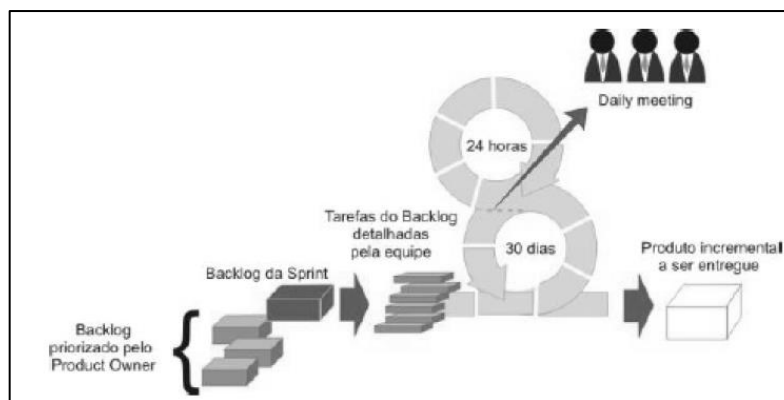


FIGURA 1

Fonte: (Pereira et al, 2007, p.03)

O ciclo acima representado na Figura 1 relata, de maneira simples, o funcionamento do *Scrum* com o progresso baseado em *Sprints*, ou seja, as tarefas a serem realizadas. Cada *Sprint*¹ é planejado previamente e discutido com a equipe envolvida no projeto, catalogando o *Backlog* (requisitos) para cumprimento dos *Sprints* que, em geral, costumam durar de 2 a 4 semanas (Andrade, Barbosa, Silveira e Oliveira, 2012). A execução dos *Sprints* é monitorada por meio de reuniões diárias (*Daily Meeting*) com, no máximo, 15 minutos de duração, observando o progresso dos *Backlogs* por intermédio do *Sprint Burndown*. Depois, é feita

¹ Sprint significa tarefa de rápida execução

uma avaliação (*Sprint Review*) para validar o produto, serviço ou projeto gerado e verificar se o objetivo foi atingido ou não, estabelecendo também, assim, um *Sprint Retrospective* no intuito de registrar as lições aprendidas na execução do projeto.

2.2. Gestão de Projetos Multinacionais

Projetos multinacionais são desafiadores, pois além da distância física existente entre as organizações, soma-se a complexidade da rede de envolvimento, com uma gestão das partes interessadas particularmente difícil. A distância está relacionada também às diferenças de crenças, tradições e regras institucionais entre os membros do projeto. A complexidade da rede é dada pela interconexão dos membros dos projetos em complexos relacionamentos formais e informais (Orr et al., 2011)

Geralmente esses projetos dependem também de resultados de projetos locais e, quase sempre, apresentam maior complexidade e risco, mas possuem maior potencial de benefícios, apesar dos altos custos geralmente envolvidos (Battistuzzo & Piscopo, 2015). Nesse contexto, o gerente de projetos tem papel fundamental devendo perceber a diversidade cultural e outros fatores que impactam projetos multinacionais, tais como, flutuações da moeda, leis e regulamentos locais e riscos econômicos que podem impactar na gestão de projetos (Anantatmula & Thomas, 2010).

Esses fatores, em especial, estão relacionados a gestão de interesses e podem ser críticos quando uma empresa busca expandir seu modelo de gestão de projetos em filiais em diferentes culturas, sobretudo, no momento em que estão localizadas em outros países, uma vez que a gestão destes projetos envolve, invariavelmente, uma variedade de pessoas de diversas nacionalidades com culturas profissionais e organizacionais distintas (MM Ajmal, T Kekäle & J Takala, 2009).

Logo, a equipe de gerenciamento do projeto precisa identificar as partes interessadas, tanto internas quanto externas, a fim de determinar os requisitos e as expectativas em relação ao projeto de cada uma delas. Além disso, o gerente do projeto precisa gerenciar a influência das várias partes interessadas em relação aos requisitos do projeto para garantir um resultado bem-sucedido. (PMI, 2008)

Por fim, a cultura e a liderança estão interligadas, pois a cultura é reflexo de um processo de aprendizagem em grupo, e em parte influenciado pelo comportamento do líder. Se a sobrevivência da coesão dos membros do projeto estiver ameaçada, é função do líder reconhecer e tomar ações corretivas nessas situações (Schein, 2004).

Segue, abaixo, o Quadro 2 com conceitos sobre projetos multinacionais.

Definição	Autor
<i>“É temporário e em que diversos integrantes procuram aperfeiçoar resultados por meio da combinação de recursos de diversas localidades, organizações e estilos organizacionais”.</i>	Orr et al. (2001)
<i>“Assim como projetos locais requerem planejamento, organização e controle, o gerenciamento de projetos globais apresenta desafios adicionais em termos de comunicação, negociação e relações humanas como resultado de experiência e culturas diferentes dos participantes do projeto”.</i>	Verma (1997)

QUADRO 2

Fonte: Extraído e adaptado de: Lima e Patah . (2016, p. 102-103)

Acima, o Quadro 2 mostra que Orr et, al (2001) possui visão mais descritiva de projeto multinacional, enquanto Verma (1997) elenca variáveis integrantes de um projeto multinacional de forma a caracterizá-lo e deixa-lo executável.

2.3. Diversidade cultural no contexto de gerenciamento de projetos

Hofstede (2001) definiu a cultura como um coletivo intangível de características que distingue um grupo, organização ou nação de outro. Na perspectiva do indivíduo, Tylor (1977) descreveu a "cultura" como um todo complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, o direito, a moral, os costumes, as capacidades e os hábitos adquiridos por um indivíduo como membro da sociedade.

A cultura de uma organização tem influência significativa sobre como, por quê, quando e por quem as coisas são feitas, e é determinada por uma variedade de fatores, tais como: história, propriedade e liderança, tamanho, tecnologia empregada, tipo de atividade empresarial, ambiente externo, mercados e as pessoas envolvidas. Hofstede (2001) afirmou que uma mistura de "valores inclusivos" e "valores exclusivos" criam uma cultura organizacional específica e que essa mistura varia de país para país de acordo com as diferenças na cultura nacional.

Segundo o PMI (2008), as culturas podem ter uma forte influência na capacidade de um projeto de atingir seus objetivos. Culturas são normalmente conhecidos como "normas culturais". Estas "normas" incluem um conhecimento comum em relação a como abordar a execução do trabalho, quais meios são considerados aceitáveis para tal e quem tem influência na facilitação da execução do trabalho, além da diversidade destas normas requererem uma gestão por meio de uma abordagem ampla a fim de fomentar um ambiente organizacional que possibilite a todos desenvolver todo o potencial para alcançar os objetivos da organização (Thomas & Ely, 1996). Portanto, os gerentes de projetos devem estar atentos à diversidade, pois, segundo Cox (1994), a pluralidade cultural nas empresas pode ter impactos na eficácia da empresa, podendo esta ser negativa ou positiva. Administrar esta pluralidade cultural pode trazer inúmeros benefícios como melhorar a atração e retenção de talentos e ampliar a capacidade de inovação e criatividade da empresa. Segue o Quadro 3 com conceitos sobre projetos multiculturais.

Definição	Autor
<i>“Projetos podem introduzir um novo aspecto, perspectiva, ou ainda mudar os processos, produtos ou serviços de uma organização, e são realizados por pessoas com diferentes habilidades, conhecimentos e cultura, que devem ser integradas em uma efetiva equipe de projetos”.</i>	Verma (1997)
<i>“O interesse das organizações pelo tema da diversidade cultural não tem caráter apenas igualitário e ideológico, mas também como uma vantagem estratégica para as empresas”.</i>	Hanashiro e Carvalho (2005)
<i>“Diversidade cultural é um conjunto de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, o seu conceito tem relação com o reconhecimento e respeito à individualidade de cada pessoa, e saber gerenciá-la, exige o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio”.</i>	Fleury (2000)

QUADRO 3

Fonte: Extraído e adaptado de: Lima e Patah. (2016, p. 102-103)

O quadro 3 acima mostra que todos os autores exaltam a importância dos aspectos multiculturais em projetos organizacionais, sendo primordiais para a efetivação e integração de equipes, ao mesmo tempo que exige de cada indivíduo competências essenciais que transcendem habilidades exclusivamente profissionais, proporcionando relevância ao aspecto social do projeto.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso único. Essa abordagem de pesquisa é usada quando o objeto de estudo é raro e relevante em sua contribuição e o acesso à sua análise é restrita (Yin, 2005). Pelo fato de os pesquisadores terem acesso à organização estudada, que é uma das maiores instituições financeiras do Brasil, foi possível examinar acontecimentos contemporâneos relacionados à gestão de projetos e questões relacionadas à cultura multinacional nessa organização. Para tanto, a fim de obter as evidências requeridas pelo método do estudo de caso, e proceder à triangulação das informações, os pesquisadores valeram-se de entrevistas (com o gerente e equipe da matriz no Brasil), da navegação nos sistemas utilizados por essa organização na gestão de projetos, bem como da análise de documentos. Buscou-se entender as relações de causas e efeitos para testar as proposições teóricas.

A metodologia utilizada neste trabalho foi elaborada com base na área de gestão de demandas e projetos destinados aos países da América Latina (Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai, Colômbia, Peru e México) da instituição financeira, objeto desta pesquisa. A estrutura organizacional de projetos da organização estudada pode ser descrita como uma área de gestão de demandas e projetos de tecnologia da informação (TI), que fica no Brasil e centraliza todas as demais áreas pares nos países, com duas funções: efetuar a gestão de projetos e administração de caixa dos projetos (contratação de desenvolvimento interno e externo), contando para tanto com uma estrutura composta de: um diretor executivo, um diretor de tecnologia da informação, um superintendente de tecnologia da informação, um gerente de tecnologia da informação e equipe de tecnologia da informação, sendo estes dois últimos, elementos das entrevistas.

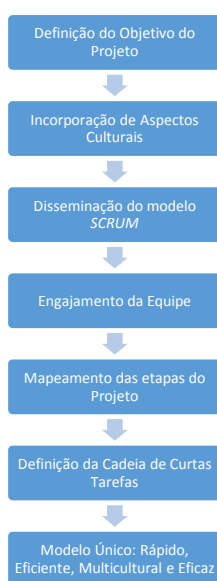


Figura 2: Modelo teórico da pesquisa
Elaboração: dos próprios autores

A fim de nortear este trabalho, apresenta-se a seguir a modelo teórico da pesquisa que foi utilizado para a avaliação dos projetos, que viabiliza a implementação da metodologia *Scrum* com a incorporação de aspectos culturais na gestão de projetos advindos de diversas nacionalidades.

Com base na Figura 2, parte-se da premissa que primeiramente, deve-se definir os objetivos principais e secundários dos projetos para que haja um foco comum entre todos os envolvidos, bem como a clara definição do atendimento das necessidades dos clientes dos projetos, sejam eles externos ou internos que, no geral, pode-se considerar que são os próprios departamentos da instituição financeira pesquisada. Em seguida, deve-se incorporar ao projeto elementos que permitam a conjugação da diversidade cultural na elaboração de atividades que convirjam para as soluções demandas, uma vez que os aspectos culturais podem influenciar na eficácia de projetos de modo positivo ou negativo (Cox, 1994). Ademais, o próprio PMI (2008) declara que aspectos culturais podem impactar na consecução do objetivo final de um projeto, sendo que tais características permitem a seleção de indivíduos e meios de execução de determinadas tarefas que são considerados ótimos para aquele cenário, no qual o projeto está incluído, permitindo também, que todos envolvidos no contribuam com o atingimento do objetivo do projeto e da organização patrocinadora (Thomas & Ely, 1996).

Passadas as etapas anteriores, deve-se disseminar o conhecimento do projeto e práticas ágeis (*Scrum*) de gestão de projetos. A priorização de atividades que permitam o desfecho de atividades em prazos curtos deve, segundo Andrade, Barbosa, Silveira e Oliveira (2012), deve nortear todos os envolvidos no projeto, de modo a concentrar as atividades no desenvolvimento das próprias e outras tarefas do projeto em andamento, além da interdependência do trabalho em equipe, ou seja, engajamento profissional (Mundim et al, 2002). Consequentemente, o reconhecimento das pessoas envolvidas no projeto permite maior foco em eficácia e capacidade de gerenciamento, permitindo nova combinação de valores e práticas que definem uma visão de mundo ágil de projetos (Highsmith & Cockburn, 2001), além do estabelecimento de um modelo de gestão de projetos com foco em agilidade na elaboração da solução de problemas.

Portanto, a partir de dados coletados nas entrevistas, do funcionamento dos processos da instituição financeira pesquisada e da lógica apresentada acima, serão demonstrados elementos da metodologia ágil de gestão de projetos (*Scrum*) na área de TI desta empresa, procurando evidências da teoria aplicada à prática, bem como expor elementos que comprovem maneiras de administrar projetos em diferentes países com culturas distintas, a partir de um modelo com referenciais de práticas adotadas na matriz brasileira desta organização.

4. Resultados Obtidos e Evidências Encontradas

4.1. A Institucionalização da gestão de projetos

Com intuito de incentivar a institucionalização da gestão de projetos em outras localidades e países, a instituição financeira analisada elabora programas internos específicos de treinamento para gestores de projetos e demais funcionários interessados no assunto. Desta forma, estes programas atuam com o principal objetivo de padronizar os processos de gestão de projetos e a disseminar seu uso, sendo compostos conforme demonstrado abaixo:

- Implementação dos comitês de gestão de projetos nas diretorias;

- Realização de monitoramento e apresentação de resultados padronizados dos progressos dos projetos críticos das diretorias e;
- Capacitação e formação de gestores de projetos, utilizando uma metodologia padrão *Scrum*, além de algumas diretrizes do PMI e PMBoK.

A instituição financeira espera, deste modo, que sejam gerados benefícios tanto para a organização, quanto para os funcionários e demais partes envolvidas a partir da gestão de projetos. Para tanto são disseminadas as seguintes diretrizes:

- A instituição de uma linguagem comum sobre o gerenciamento dos projetos cria aproximação entre teoria e prática;
- Maior transparência aos clientes de TI sobre acompanhamento dos projetos permite melhorar relacionamento e cultivo de longo prazo deste cliente;
- Melhorar a comunicação interna e integração as áreas de negócio proporciona melhor conhecimento na resolução de conflitos;
- O processo de gestão de projetos tende a facilitar a geração de informação gerencial para tomada de decisão, especialmente, em ambientes internacionais, onde a comunicação pode criar dificuldades e;
- A disseminação da gestão de projetos procura melhorar a eficiência, eficácia, efetividade e qualidade na entrega dos projetos.

4.2. Contexto da Metodologia de Gestão de Projetos (MGP)

A metodologia de gestão de projetos estruturada como padrão desta instituição financeira, recomenda a gestão de projetos por meio do uso intensivo de indicadores que estejam focados em cada atividade necessária para a finalização de um determinado projeto, sendo este padrão a metodologia ágil *Scrum* somado com algumas diretrizes do PMBoK. Esta deve ser uma das principais práticas do gestor do projeto, de modo a obter condições de visualizar de forma ágil e consistente o atual *status* do projeto. Ademais, a Metodologia de Gestão de Projetos (MGP) da organização pesquisada prevê dois tipos de geração de sinalizadores:

- **Visão Gerencial:** Conjunto de sinalizadores e indicadores do projeto obtidos automaticamente por meio de dados inseridos no projeto pelas partes envolvidas: horas trabalhadas, percentual de concretização, riscos, etc.
- **Visão PMO:** Grupo de sinalizadores e indicadores do projeto obtidos por intermédio de análise e apuração da situação atual do projeto.

A seguir, na Figura 3, é demonstrada a estrutura que a instituição financeira denomina como etapas de projetos, constituindo uma metodologia de gestão de projetos e um mapa de visão geral.

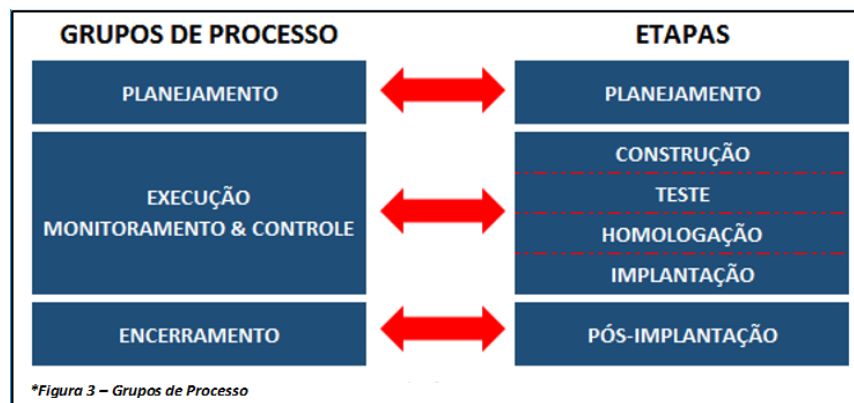


Figura 3: Grupos de processos e etapas de projeto
 Fonte: instituição financeira pesquisada

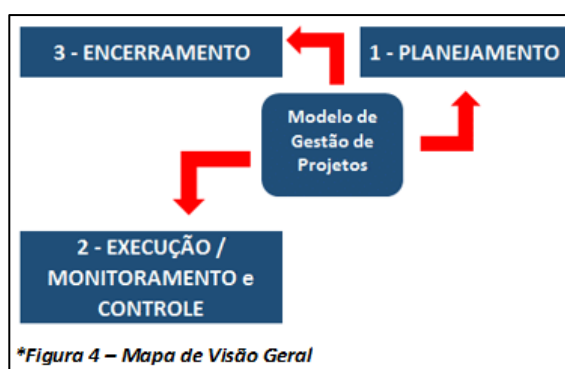


Figura 4: Mapa de Visão Geral
 Fonte: instituição financeira pesquisada

Com base nos elementos obtidos por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar a importância e complexidade do tema da responsabilidade dos gestores de projetos, e que propiciou a elaboração do Quadro 4 que apresenta, de uma forma racional, uma abordagem de suas atribuições. Para seu entendimento, ele deve ser compreendido com o início da esquerda para a direita necessariamente nesta ordem, conforme demonstrado a seguir:

ÁREA DEMANDANTE	ÁREA TI	EQUIPE DE PROJETOS
Responsável pelo sucesso geral do projeto, não apenas por uma parte do projeto.	Identificar recursos de infraestrutura necessários ao projeto.	Identificar, controlar e resolver os problemas do projeto.
Responsável por garantir a existência da solicitação de serviços junto ao gestor de negócio e toda a documentação evolutiva do projeto.	Conduzir reuniões de <i>kickoff</i> e acompanhamento do projeto com todos os envolvidos (<i>stakeholders</i>).	Obter e formalizar as evidências das entregas realizadas para o cliente solicitante.
Responsável por fechar e gerir o escopo do projeto, com todas as áreas de sistemas, de infraestrutura, de arquitetura, de negócio, e com o cliente do projeto.	Reportar o desempenho do projeto, coletando e distribuindo as informações sobre o andamento, o progresso e previsões de conclusão do projeto.	Garantir a homologação do projeto.

Responsável por elaborar o plano do projeto integrado, com detalhamento das atividades, prazos e recursos alocados, mesmo que pertençam a outras áreas.	Controlar o esforço do projeto (custos envolvidos) e os prazos.	Encerrar formalmente o projeto (a partir do tempo de encerramento feedback de entrega do projeto).
Responsável por monitorar o avanço de todas as atividades detalhadas no plano do projeto, mesmo que estas atividades estejam sendo executadas por outras áreas.	Responsável pelo controle e execução das solicitações de mudança (alteração de escopo).	Responsável por registrar para si mesmo ou para outras pessoas, as lições aprendidas com o projeto.
Responsável por garantir a aplicação das melhores práticas de gerenciamento de projetos.	Identificar e comunicar os riscos aos <i>stakeholders</i> , implementando planos de mitigação com acompanhamento periódico.	

**QUADRO 4 - Responsabilidade dos gestores de projetos –
Fonte: Instituição Financeira**

De acordo com o Quadro 4, é possível visualizar que a instituição financeira analisada possui um direcionamento estratégico para a gestão de projetos, com delegação de responsabilidades para cada departamento envolvido em um determinado projeto. Desta forma, na tomada de decisões, existe clareza neste tipo de atribuição, além da instituição financeira ter uma estrutura de comitê centralizadora na matriz, ou seja, as áreas “pares” das demais unidades, seguem o mesmo modelo adotado no Brasil, mesmo tendo culturas diferentes da matriz. Cultura esta que, guardada as proporções, foram consideradas no modelo final desenhado pela matriz. Em seguida, é demonstrado, por intermédio de um Organograma, o formato de tomada de decisão para as demandas de projetos futuros, sendo aplicada em todas as unidades. O “Comitê Executivo Holding”, é formado por um vice-presidente executivo da área de negócio, um diretor de produtos, um diretor de riscos e um superintendente de TI. O “Comitê Estratégico das Unidades”, é formado por diretores das áreas de negócio, riscos, finanças e TI das respectivas unidades. A “Gestão de Demandas de Negócio” é a área responsável por centralizar as demandas de projetos futuros e acompanhamento dos projetos em progresso.

Abaixo, na Figura 5, apresenta-se um fluxograma de EAP (Estrutura Analítica do Projeto) desta instituição financeira, sendo cada variável analítica apresentada e explicada como se fosse uma atividade a ser feita nos projetos organizacionais, integrando conceitos que estão presentes tanto no PMBoK, quanto no método ágil *Scrum*, na aplicação do *Scrum burn down*, isto é, descrição detalhada da respectiva atividade componente de um projeto.

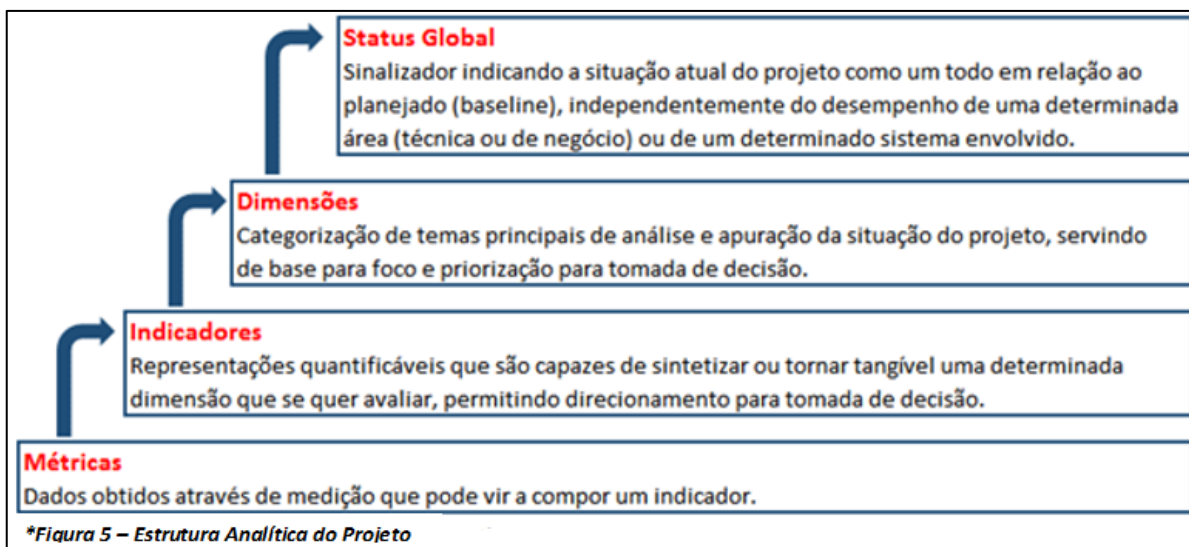


Figura 5: Estrutura analítica de projeto
Fonte: Instituição financeira

A partir da aprovação dos projetos, é feita a categorização dos mesmos pelas áreas demandantes, adequando-os à visão da instituição financeira analisada, no intuito de observar a criação de valor, a melhoria contínua, a sustentabilidade e a imagem da instituição financeira perante a sociedade, de acordo com a Figura 6 abaixo:

Categoria	Quantidade	Orçamento
Índice de Eficiência	37 projetos	xx HH
Qualidade	11 projetos	xx HH
Inovação	02 projetos	xx HH
Melhoria	14 projetos	xx HH
Mandatário	11 projetos	xx HH
		Total HH
		56% - Total HH Carry Over
		44% - Total HH Novos Projetos

**Figura 6 – Categorização de Projetos*

Figura 6: Categorização de Projetos
Fonte: Instituição Financeira

Ademais, a instituição desenvolveu, com o intuito de utilização interna, um “Guia de Indicadores”, cujo objetivo é disponibilizar aos colaboradores de TI (gestores de projetos) e demais interessados, informações relevantes sobre as métricas, indicadores e sinalizadores de desempenho e evolução de projetos com base na metodologia de gestão de projetos adotada como padrão na matriz, ou seja, baseada no método ágil *Scrum*, sendo utilizada no desenvolvimento de produtos, serviços e projetos complexos com maior agilidade processual, devendo ser referência para identificação de desvios, pontos de atenção e direcionamento para tomada de decisões. O conteúdo deste material, dentre outras informações contém: conceitos e convenções de status de projetos, composição de métricas e indicadores, critérios de construção de semáforos e diretrizes para apuração de projetos.

Outro ponto importante, é a parte que discorre sobre dimensões e indicadores elaborados, exclusivamente, para tratar da *performance* dos projetos. São quatro tipos de dimensões e de indicadores que proporcionam o acompanhamento da qualidade do projeto por parte dos gestores de projetos e das áreas demandantes; (i) Prazo: dimensão que demonstra o cumprimento de prazos e o grau de evolução das atividades do projeto em relação ao planejado e alinhado com as partes envolvidas por meio de indicadores; (ii) Esforço: dimensão que mostra o nível de esforço dispendido em relação ao planejado, possibilitando identificar se o esforço realizado para a conclusão das atividades do projeto é maior do que aquele planejado por meio de indicadores; (iii) Risco: apresenta quanto o projeto está exposto a riscos (ameaças e potenciais problemas) que possam prejudicar o objetivo, o andamento, o resultado e as expectativas das partes envolvidas por meio de indicadores e (iv) Problema: dimensão que demonstra o nível de criticidade geral dos problemas pendentes no projeto, possibilitando priorizar ações de correção, direcionar decisões para resolução e gerir conflitos por meio de indicadores de apoio e evolução, semelhante ao princípio de orientação a objetos adotada no *Scrum*.

Condições de Semaforização: DIMENSÃO e INDICADORES									
Dimensão - Prazo			Dimensão - Esforço		Dimensão - Problema		Dimensão - Risco		
Cronograma	% SV hr	Prazo	% CV hr	Esforço	Condição	Problema	Condição	Risco	
Verde	Azul	Azul	Vermelho	Vermelho	Pelo menos um problema de criticidade muito alta	Azul	Pelo menos um risco crítico	Azul	
Vermelho	Verde	Azul	Azul	Verde	Pelo menos um problema de criticidade alta	Azul	Pelo menos um risco alto	Vermelho	
Verde	Azul	Azul	Vermelho	Vermelho	Pelo menos um problema de criticidade moderada	Vermelho	Pelo menos um risco moderado	Verde	
Vermelho	Verde	Azul	Azul	Verde	Pelo menos um problema de criticidade baixa	Azul	Pelo menos um risco baixo	Azul	
Azul	Azul	Azul	Azul	Azul					

Condições de Semaforização: STATUS GLOBAL DO PROJETO	
↓	Se pelo menos uma das dimensões estiver com status vermelho
→	Se nenhuma dimensão estiver com status vermelho e pelo menos uma das dimensões estiver com status verde
↑	Se todas as dimensões estiverem com status azul

*Figura 7 – Dimensão e Indicadores

Figura 7: Dimensões e Indicadores
 Fonte: Instituição Financeira

Finalmente, a instituição financeira proporciona uma visão gerencial (semáforos) das dimensões e indicadores em uma visão de projeto (unitário) e uma visão global (todos), como mostra a Figura 7.

5. Considerações finais

A utilização de métodos ágeis para implantação de projetos, tanto na matriz (instituição financeira) quanto nas filiais situadas na América Latina, mostrou-se eficiente principalmente pela disseminação do conhecimento sobre os modelos de referência e de boas práticas que permitiram que os membros participantes do processo na matriz e filiais, tivessem uma visão crítica das áreas de processo, tornando-o mais adequado à cultura e as características da organização (matriz e suas filiais). Outro ponto a ser considerado é o ganho de eficiência na gestão de projetos utilizando-se um modelo único. Desta forma os projetos desenvolvidos, foram construídos utilizando os mesmos indicadores da matriz,

proporcionando ganhos em criação valor, em gestão dos riscos, na gestão do conhecimento e na construção e manutenção da imagem da instituição.

Porém, é importante destacar alguns aspectos considerados críticos para o sucesso da implantação de áreas de gestão de projetos com um modelo único: as práticas são de linguagem universal, no entanto, as culturas são diferentes em cada país e, desta forma, adaptação e muita negociação foram pontos iniciais para implantação com sucesso deste modelo. Antes da implementação foram feitas diversas apresentações, palestras e demonstrações sobre os potenciais ganhos futuros que a instituição financeira teria com a utilização de um modelo padronizado para a gestão dos projetos aprovados e desenvolvidos.

Foi observado também que esta instituição financeira pratica de forma satisfatória uma gestão compatível com o modelo *Scrum*, conforme descrito neste trabalho, e demonstrado sobretudo no Quadro 4 (responsabilidades dos gestores de projetos) e na identificação de benefícios obtidos com essa metodologia a partir de algumas evidências encontrados nas entrevistas e visitas e sumarizadas a seguir:

- Participação da equipe mais efetiva quanto à definição das atividades, gerando maior comprometimento, motivação e confiança;
- Os funcionários sabem o que estão fazendo e o porquê;
- O conhecimento e a disseminação do saber entre os funcionários;
- O fortalecimento do trabalho em equipe;
- Estimulo aos relacionamentos e integração entre os membros da equipe, minimizando conflitos;
- Maior visibilidade do desempenho da equipe e de cada membro e
- Maior participação e satisfação do cliente.

No entanto, foi observado também que existem pontos para aperfeiçoamento, entre eles o conhecimento e a disseminação do saber entre os funcionários. Neste quesito, foi manifestado pela instituição de que era esperado que as diferenças culturais pudessem demandar maior habilidade para a gestão do conhecimento e a disseminação do saber, e que esses são pontos a serem trabalhados com o decorrer do tempo, pois é desafiador lidar com estas características multiculturais. Ademais, o princípio da instituição financeira estudada é não impor valores culturais, sendo assim, esta observação uma peça-chave para um trabalho contínuo a ser desenvolvido em conjunto (matriz x filiais). Para tanto, e conforme as práticas aqui já demonstradas, a organização elaborou um amplo material de disseminação do saber, com base em práticas e de lições aprendidas nos diversos projetos (pequenos, médios e grandes) desenvolvidos pela própria empresa.

Dentre as lições apresentadas nas entrevistas, pode-se destacar:

- Paciência;
- Imposição de práticas não traz boa governança;
- Engajamento: muito importante para mostrar a todos, a importância e a leitura única dos objetivos a serem alcançados para a instituição financeira, primeiramente, nas filiais e, conseqüentemente, para a matriz (*top down*) e;
- Recursos: a equalização dos recursos, tanto humano como financeiro, faz parte da cultura das grandes empresas, sendo que o desperdício dos mesmos acaba recaindo na matriz na forma de ineficiência e de menor criação de valor.

Por fim, na ótica dos autores deste trabalho, o conjunto de conceitos e práticas utilizados pela instituição financeira na gestão de projetos, e aqui apresentados, tem grande

potencial para contribuir com a gestão de projetos em organizações onde haja diversidade cultural em função de diferentes nacionalidades.

6. Referências Bibliográficas

ABDEL-AAL, R.E.; AL-GARNI, Z. (1997). Forecasting Monthly Electric Energy Consumption in eastern Saudi Arabia using Univariate Time-Series Analysis. *Energy*, v. 22, n.11, p.1059-1069.

ABRAHAM, B.; LEDOLTER, J. (1983). *Statistical Methods for Forecasting*. New York: John Wiley & Sons.

AGILE MANIFESTO (2001).“Manifesto for Agile Software Development”. Manifesto arquivado em <http://www.agilemanifesto.org/>.

AJMAL, M. M., KEKÄLE, T., & TAKALA, J. (2009). Cultural impacts on knowledge management and learning in project-based firms. *Vine*, 39(4), 339-352.

ANANTATMULA, V., & THOMAS, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for better performance. *Project Management journal*, 41(2), 60-72.

ANDRADE, Antônio J. F., OLIVEIRA, Jany C. de, BARBOSA, Paulo Alberto M. e SILVEIRA, Francisa Raquel de V. (2012). *Gestão de Projeto com Scrum: Um Estudo de Caso*. Fortaleza, Sobral e Aracati-CE.

BATTISTUZZO, F. J., e PISCOPO, M. (2015). Global projects: a bibliometric study of international business journals. *Internext*, 10(2), 31-45.

COX. T. (1994). Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. *San Francisco: Jossey-bass Publishers*.

DAVENPORT, T.H., DELONG, D.W. and BEERS, M.C. (1998). Successful knowledge management projects, *Sloan Management Review*, vol. 39 No. 2, pp. 43-57.

FLEURY, M.T.L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. [Versão eletrônica]. *RAE – Revista de administração de empresas*, 3, 18-25.

HANASHIRO, D. M. M., & CARVALHO, S. G (2005). Diversidade cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. [Versão eletrônica] *Read – revista eletrônica de administração*, 11(5), 1-21.

HIGHSMITH, J. and COCKBURN, A. (2001). Agile Software Development: The Business of Innovation. *Computer*, p. 120-122.

HIGHSMITH, J. (2004). Agile Project Management, Creating innovative products. *Addison Wesley*.

HOFSTEDE, G.(2001) National culture and organizational practices, in Ashkanasy, N. (Ed.), *Handbook on Organizational Culture and Climate*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

JOYCE, T. AND STIVERS, B.P. (2000, Maio/Junho). Leveraging knowledge in small firms. *Journal of Cost Management*. pp. 6-10.

LIERNI, P.C. AND RIBIERE, V.M. (2008). The relationship between improving the management of projects and the use of KM, *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 38 No. 1, pp. 133-46.

LIMA, N e PATAH, L.A. (2016) A questão cultural e a sua influência na gestão de equipes de projetos globais. In: *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*.v. 8, n. 1, p. 90-112, jan-abril, 2016.

- MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S.; HYNDMAN, R.J. (1988). *Forecasting Methods and Applications*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons.
- MUNDIM, A.P.F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L.; GUERREIRO, V.; HORTA, L.C. (2002, Abril). Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. In: *Gestão & Produção*. v. 9, nº. 1, p. 1-16, Abril.
- ORR, R. J., SCOTT, W. R., LEVITT, R. E., ARTTO, K., & KUJALA, J. (2011). Global projects: distinguishing features, drivers and challenges. In W. Scott, R. E. Levitt, & R. J. Orr (1 ed), *Global Porjects Institutional and Political challenges*, New York: Cambridge University Press.
- PELLEGRINI, F.R.; FOGLIATTO, F. (2000). Estudo comparativo entre modelos de Winters e de Box-Jenkins para a previsão de demanda sazonal. *Revista Produto & Produção*, v. 4, número especial, p.72-85.
- PEREIRA, P.; TORREÃO, P.; MAÇAL, A. S. (2007). Entendendo Scrum para Gerenciar Projetos de Forma Ágil. In.: *Mundo PM*.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI (2008). *A Guide to the Project Management body of knowledge – PMBOK guide (4th ed.)*. Pennsylvania: PMI.
- RISING, L.; JANOFF, N. (2000). The Scrum software development process for small teams. In *IEEE*, v. 17, nº 4, p. 26-32
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a new Awareness of Organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2). 3-16.
- SCHWABER K. (2004). *Agile Project Management With Scrum*, Microsoft.
- SCHWABER, K.; BEEDLE, M. (2007). *Agile Software Development with Scrum*. Editora Prentice Hall.
- SUTHERLAND, J. (2014). *SCRUM: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*. Editora Leya.
- THOMAS, D., & ELY, R.J.(1996). Cross-Cultural Management – Making Differences matter: a new paradigma for managing diversity. [Eletronic Version]. *Havard Business Review*, pp.01-25.
- TYLOR, E.B. (1977). *Primitive Culture: Researches into Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Arts and Customs*. Murray, London.
- VERMA. V. K. (1997). Managing the Project team: The human aspects of Project management (Vol. 3). *Newtown Square: PMI*.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann.