

UNIVERSIDADE FEEVALE

VINÍCIUS LOESCH

GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS: O CASO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO
FLEKS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TI DE
PEQUENO PORTE
(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo
2022

VINÍCIUS LOESCH

GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS: O CASO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO
FLEKS EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE TI DE
PEQUENO PORTE
(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão de
Curso, apresentado como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Sistemas de Informação pela
Universidade Feevale

Orientador: Sandra Miorelli

Novo Hamburgo
2022

RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem restrições quanto à gestão devido às dificuldades de acesso a crédito, falta de treinamento, informações de fornecedores, pouca disponibilidade de recursos e falta de experiência dos fundadores. Sua taxa de mortalidade está associada diretamente à falta de planejamento. Por serem organizações promissoras e com a grande diversificação de serviços prestados, várias pequenas empresas estão buscando adotar técnicas mais modernas de gestão de projetos que permitam otimizar os processos. Os modelos tradicionais de gerenciamento de projetos visam a documentação e ordem de execução das tarefas, sendo resistentes à mudança. Já os modelos ágeis são mais práticos, flexíveis e interativos, focados na satisfação do cliente. Os modelos híbridos mesclam princípios, práticas, técnicas e ferramentas dos dois modelos, visando a adequação da gestão para o contexto de negócio. Com o aumento de empreendimentos na cidade de Gramado, alta demanda por serviços de TI e falta de mão de obra especializada, propõe-se no presente trabalho a implantação do modelo Fleks na empresa Gtek Soluções Tecnológicas a fim de validar se o modelo é viável e supri as necessidades de empresas de pequeno porte.

Palavras-chave: Gerenciamento híbrido de projetos. Modelo Fleks. Micro e Pequenas Empresas. Tecnologia da Informação.

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
MOTIVAÇÃO.....	5
Objetivo geral	7
Objetivos específicos.....	7
METODOLOGIA	8
CRONOGRAMA.....	9
REFERÊNCIA.....	11

MOTIVAÇÃO

O fortalecimento dos pequenos negócios auxiliam no combate à fome e criam ótimas oportunidades. A adoção de tecnologia nesse tipo de setor provoca transformação e mudanças profundas no negócio. Auxiliam na redução de perdas, aumento da capacidade operacional, ganho da produtividade, melhoria do controle interno dentre tantas outras. Para que isso ocorra, é preciso cobrir a empresa de ponta a ponta, caso implementada meramente para automatização de processos, os impactos são minimizados.

Segundo Lunardi e Dolci (2007) as MPEs possuem restrições quanto à gestão devido às dificuldades e acesso a crédito, à inexperiência de fontes de capital de risco, à inexperiência e falta de treinamento, os aspectos legais do negócio, às informações de fornecedores e à pouca disponibilidade de recursos, bem como a falta de experiência dos fundadores. A taxa de mortalidade das MPEs está diretamente ligadas à falta de planejamento.

Para Gibim e Santiago (2005, p. 2) as MPEs tem buscado otimizar seus processos com técnicas mais modernas de gestão de projetos:

Por serem organizações promissoras e com a grande diversificação de serviços prestados, várias pequenas empresas estão buscando adotar técnicas mais modernas de gestão de projetos que permitam otimizar os processos, buscando cada vez mais garantir a qualidade e preços mais competitivos no mercado, pois a maioria não tem uma formalização e padronização dos processos, causando falhas na comunicação e um descontrole nos custos.

Segundo Vargas (2009) agora as empresas passam a planejar com base em projetos. Projeto é uma sequência clara e lógica de eventos. Tem início, meio e fim na qual tem como função atingir os objetivos que são bem definidos e serão conduzidos por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recurso. Gerenciamento de projeto permite realizar mais trabalho em menos tempo com menos pessoas, tornando a organização mais eficiente e melhora efetivamente a relação entre os setores.

Muito se discute qual é modelo de gerenciamento de projetos mais eficiente, tradicional ou ágil. No modelo tradicional é realizado apenas uma entrega quando o projeto está completamente pronto. Já o ágil realiza entregas constantes e em partes, até que todo o projeto seja entregue. Sem muita flexibilidade, os modelos tradicionais exigem que seja seguido à risca até o fim o que foi proposto sem considerar as mudanças no comportamento do usuário ou identificação de pontos de melhoria. Já por outro lado, o modelo ágil é mais flexível, prático e

interativo. O principal objetivo é satisfazer o cliente com entregas contínuas, dividindo o projeto em partes menores para que consiga controlar e gerenciar as mudanças que aparecem ao decorrer do projeto.

Existem muitas empresas que preferem o modelo tradicional pela sua robustez e previsibilidade. Outras, preferem o ágil por ser mais prático, flexível e focado no cliente. É neste momento que surge a seguinte pergunta: É possível utilizar o melhor dos dois modelos para gerenciamento de projetos?

Com a combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens, que visam adequar a gestão para o contexto de negócio, é que surge os modelos de gestão híbrida. Maximizando o desempenho do projeto, proporcionando um equilíbrio entre previsibilidade (modelos tradicionais) e flexibilidade (modelos ágeis), reduzindo riscos e aumentando a inovação para entrega dos melhores resultados e valor agregado para o cliente (Oliveira, 2020, p. 61, apud Conforto, 2015).

O Fleks é um modelo proposto pelo professor Hélio Costa, que descreve um conjunto de boas práticas que visam incorporar a previsibilidade dos modelos preditivos com a agilidade requisitada pelo cenário econômico atual. Da mesma forma que a 7^a ed. do PMBOK introduziu o conceito dos doze princípios do gerenciamento de projetos, o modelo Fleks criou oito princípios que servem como guia. O modelo conta com diversos frameworks, dentre eles pode-se citar o Scrum, o Adaptive Software Development, o Crystal, o Dynamic System Development Method (DSDM), o Extreme Programming (XP), o Lean Software Development (LSD), entre outros. Sendo o Scrum o mais utilizado. (Lima & Santos, 2022).

O modelo Fleks é baseado nos pilares de flexibilidade, integração, comunicação e pessoas, o objetivo é criar um fluxo de valor constante e sustentável dentro do projeto e da organização. O principal motivo pela escolha do modelo foi a sua modularidade e flexibilidade, que segundo Lima & Santos (2022), o modelo pode ser implantado em qualquer tipo de empresa, independente de qual for a sua realidade, seja para gestão de negócio, gestão de portfólio, gestão de projeto ou para gestão de produto.

A realização deste trabalho ocorrerá na empresa Gtek Soluções Tecnológicas que se dedica 20 anos à prestação de serviços de TI na cidade de Gramado, Rio Grande do Sul. Segundo o SindTur Serra Gaúcha (2020), a cidade exhibe um impressionante crescimento que parece não ter limites. Novos empreendimentos são anunciados a todo instante, especialmente a rede hoteleira. Com o rápido crescimento dos últimos anos, a cidade começou a exhibir as

“dores do crescimento”, principalmente com a falta de mão de obra especializada e infraestrutura.

Atualmente, a empresa acolhedora não faz uso de nenhuma metodologia ou ferramenta de gerenciamento de projetos. Os tipos de projetos realizados pela Gtek tem exigido prazos de execução e entregas relativamente curtas, exigindo assim a necessidade de executar projetos de forma rápida, ágil e flexível. Com uma equipe relativamente pequena (cerca de quinze colaboradores), somente com a implementação de um modelo eficaz de gerenciamento de projetos a empresa conseguirá responder a alta demanda da região sem comprometer a concretização de seus objetivos.

OBJETIVOS

Objetivo geral

O presente trabalho tem como principal objetivo implantar o modelo Fleks em uma empresa prestadora de serviços de TI de pequeno porte, além de estabelecer técnicas mais modernas de gestão de projetos, pretende-se contribuir com o a otimização dos processos da empresa, especialização dos colaboradores em projetos e analisar se de fato o modelo Fleks é aplicável à pequenas e médias empresas.

Objetivos específicos

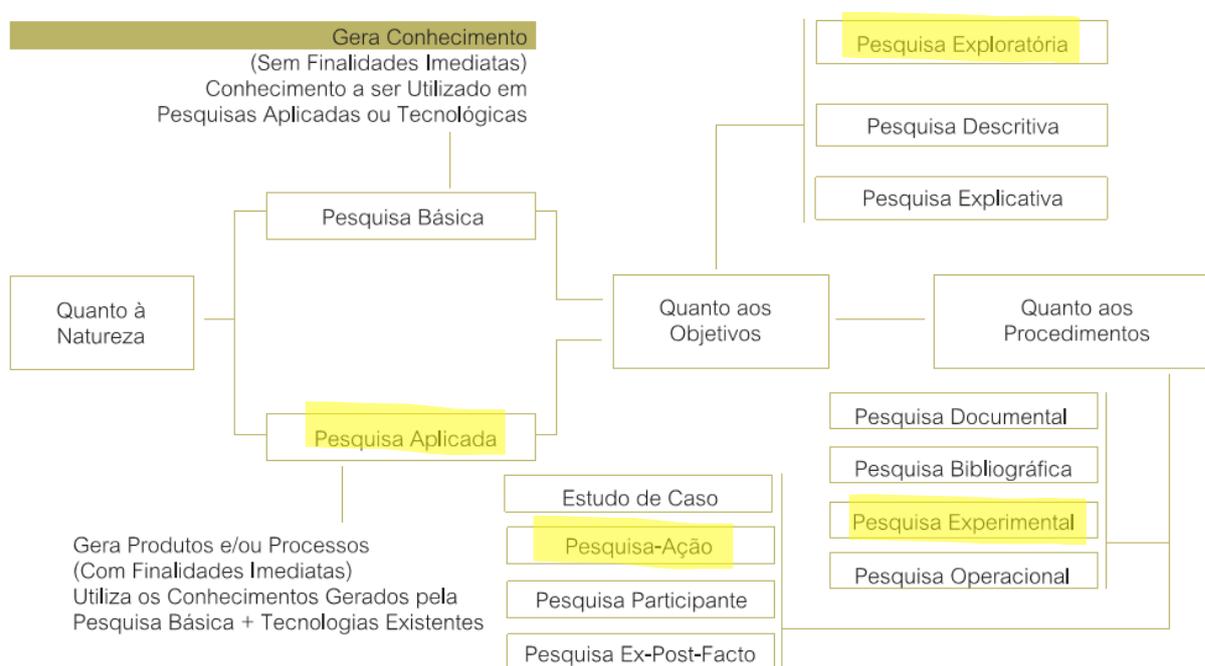
- a) Revisão da literatura sobre os modelos de gestão de projetos mais relevantes;
- b) Compreender o modelo Fleks;
- c) Implantar o modelo Fleks na Gtek Soluções Tecnológicas;
- d) Contribuir com a especialização dos colaboradores em gestão de projetos;
- e) Analisar se houve aumento na capacidade da Gtek planejar, gerir e controlar a execução dos seus projetos;
- f) Analisar se o modelo Fleks é aplicável à pequenas empresas;

METODOLOGIA

Para Prodanov e Freitas (2013), o método é o caminho para alcançar um determinado fim e a finalidade da ciência é a busca do conhecimento. Então, metodologia científica, define-se como um conjunto de procedimentos adotados para alcançar o propósito de aquisição de um determinado conhecimento. Podemos dizer também que este trabalho é um projeto, segundo Vargas (2009), pois os projetos possuem metas claras e definidas sendo realizados em um período definido de tempo. Permite que a empresa ou indivíduo desenvolva um conjunto de habilidades ou conhecimento.

A figura abaixo ilustra a metodologia e tipo de pesquisa que será utilizada para o desenvolvimento do trabalho:

Figura 1 – Tipo de pesquisa



Fonte: Prodanov e Freitas (2013)

Quanto a sua natureza, esse estudo é caracterizado como pesquisa aplicada, segundo Prodanov & Freitas (2013), pois tem como objetivo gerar conhecimento através da prática dirigida a solução de um problema específico. Com relação a abordagem, a pesquisa será considerada como qualitativa, uma vez que “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 70).

Quanto aos objetivos, pode-se enquadrar como uma pesquisa exploratória, já que o conhecimento necessário para sua realização terá fundamentação em cursos práticos e levantamentos bibliográficos.

No que tange aos fins de procedimentos, o método utilizado nesse trabalho será a pesquisa-ação, que segundo Prodanov & Freitas (2013), acontece quando há interesse coletivo na resolução de um problema ou necessidade, onde o pesquisador e pesquisado interagem em função de um resultado esperado. Não se refere apenas ao levantamento de dados ou de relatórios a serem arquivados. Exige a parte prática, onde os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados. Na pesquisa bibliográfica será extraído o conhecimento necessário para ação, através de guias, livros, revistas e artigos científicos.

CRONOGRAMA

Tabela 1 – Cronograma Trabalho de Conclusão I

	Nome da Tarefa	Duração	Início	Término
1	Trabalho de conclusão 1	102 dias	Seg 01/08/22	Sex 16/12/22
2	Anteprojeto	52 dias	Seg 01/08/22	Seg 10/10/22
3	Elaborar Anteprojeto	31 dias	Seg 01/08/22	Seg 12/09/22
4	Entregar Anteprojeto	1 dia	Seg 12/09/22	Seg 12/09/22
5	Revisar Anteprojeto	6 dias	Seg 03/10/22	Seg 10/10/22
6	Entregar versão final Anteprojeto	1 dia	Seg 10/10/22	Seg 10/10/22
7	Revisão da literatura	55 dias	Ter 13/09/22	Qui 24/11/22
8	Pesquisar trabalhos existentes	15 dias	Ter 13/09/22	Sex 30/09/22
9	Treinamento PMBOK v7	21 dias	Sáb 17/09/22	Sáb 15/10/22
10	Leitura dos trabalhos	21 dias	Seg 03/10/22	Seg 31/10/22
11	Escrever TC1	40 dias	Seg 03/10/22	Qui 24/11/22
12	Entrega do relatório de andamento	1 dia	Seg 24/10/22	Seg 24/10/22
13	Entrega	17 dias	Qui 24/11/22	Sex 16/12/22
14	Entregar TC1	1 dia	Qui 24/11/22	Qui 24/11/22
15	Revisar TC1	5 dias	Seg 12/12/22	Sex 16/12/22
16	Entregar versão final TC1	1 dia	Sex 16/12/22	Sex 16/12/22

Fonte: Do autor

O trabalho de conclusão I será composto por três etapas, conforme o cronograma da tabela 1. Primeira etapa trata-se do desenvolvimento deste anteprojeto. A segunda etapa refere-se à revisão da literatura onde será explorado de forma ampla os modelos de Gestão de Projetos na tentativa de compreender quais modelos são ideais para cada contexto das pequenas e médias empresas. Esta etapa contempla também um treinamento do PMBOK versão 7, guia do *Project Management Institute* (PMI) que acontecerá aos sábados e servirá de apoio para aprofundar ao assunto. A terceira e última etapa será referente à entrega da monografia.

Na Tabela 2, as datas de início e término das tarefas assim como sua duração são estimadas, pois o cronograma oficial do TC2 não foi divulgado ainda pela Universidade. Assim que realizado, as datas serão atualizadas. Da mesma forma que o Trabalho de Conclusão I, o Trabalho de Conclusão II possui três etapas. Etapa de implantação, validação e entrega. Na etapa de implantação, será realizado o treinamento oficial do modelo Fleks e posteriormente a implantação na Gtek Soluções Tecnológicas. Na etapa de validação pretende-se verificar se o modelo é aplicável às pequenas e médias empresas.

Tabela 2 – Cronograma Trabalho de Conclusão II

17	▲ Trabalho de conclusão 2	115 dias?	Qua 01/02/23	Ter 11/07/23
18	▲ Implantação do modelo Fleks	75 dias?	Qua 01/02/23	Ter 16/05/23
19	Participação do treinamento oficial do modelo Fleks	15 dias?	Qua 01/02/23	Ter 21/02/23
20	Implantação do modelo Fleks na Gtek	60 dias?	Qua 22/02/23	Ter 16/05/23
21	▲ Validação	34 dias?	Qua 17/05/23	Seg 03/07/23
22	Validar modelo Fleks	20 dias?	Qua 17/05/23	Ter 13/06/23
23	Escrever TC2	34 dias?	Qua 17/05/23	Seg 03/07/23
24	▲ Entrega	7 dias?	Seg 03/07/23	Ter 11/07/23
25	Apresentar TC2 para banca de avaliação	1 dia?	Seg 03/07/23	Seg 03/07/23
26	Revisar TC2	5 dias?	Ter 04/07/23	Seg 10/07/23
27	Entregar versão final TC2	1 dia?	Ter 11/07/23	Ter 11/07/23

Fonte: Do autor

REFERÊNCIA

Aparecida Prates, G., & Ospina, M. T. (2004). Tecnologia da Informação em pequenas empresas: Fatores de êxito, restrições e benefícios. *RAC*.

Lima, A. L., & Santos, A. S. (2022). Gestão Híbrida de projetos: o Modelo Fleks. *Revista Boletim do Gerenciamento*, pp. 47-51.

LUNARDI, D. (2007). Um estudo acerca dos motivadores e inibidores da adoção de tecnologia de informação das micro e pequenas empresas. *Repositório Furg*, 58-59.

Oliveira, A. M. (2020). Desenvolvimento de uma metodologia de gestão de projetos baseada num modelo híbrido.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologias do trabalho científico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Santiago, D. R., & Gibim, M. T. (2005). Gestão de projetos em pequenas empresas. *techoje*. SindTur. (14 de 10 de 2020). *SindTur Serra Gaúcha*. Fonte: SindTur Serra Gaúcha: <https://www.sindturserragaucha.com.br/crescimento-acelerado-desafia-gramado/>

Vargas, R. V. (2009). *Gerenciamento de Projetos - Estabelecendo diferenciais competitivos*. Rio de Janeiro: Brasport.