

Multiagentes de IA entregando artefatos com geração contextual

Como a Objective combinou consultoria e inteligência artificial para coevoluir a governança de projetos de uma grande empresa de telecomunicações.

Uma grande empresa de telecomunicações enfrentava um desafio crítico: centenas de projetos de TI em execução simultânea, sem padrão, sem visibilidade e sem previsibilidade. Os problemas não vinham da falta de esforço das equipes, vinham da ausência de contexto confiável para decidir. A Objective foi chamada para transformar esse cenário, estruturando o MOGTI (Modelo Operacional de Governança de TI) com uma abordagem inédita: multiagentes de IA lendo evidências reais dos projetos, gerando análises e recomendações, enquanto a consultoria transformava esses insumos em rotina de gestão para as equipes.

BIG NUMBERS

**+10**

projetos no piloto

**+700**

pessoas treinadas

**~15**

treinamentos realizados

CONTEXTO E DESAFIO

Gestão de projetos não falha por falta de ferramenta, falha por falta de contexto.

O cenário pré-MOGTI era marcado por variabilidade sistêmica: informações dispersas em planilhas individuais, papéis difusos e riscos percebidos apenas quando já geravam impacto. Sem uma fonte única de verdade, a tomada de decisão dependia mais de quem estava disponível do que de dados confiáveis. O status dos projetos existia, mas ninguém confiava nele. Os principais desafios identificados no assessment inicial foram:

- Status narrativo e despadronizado: Status narrativo e despadronizado
- Confusão de papéis e responsabilidades: sem RACI estruturado
- Controles paralelos e fragmentação de informação: dados viviam em computadores individuais
- Riscos identificados tarde demais: com cultura predominantemente reativa
- Escaladas dependentes de pessoa-chave: e sem critérios explícitos
- Alto esforço de consolidação manual via PowerPoint: status de ~300 projetos em 2 dias
- Projetos com SLA esperado de 90 dias: mas com lead time médio de 270 dias — 3x acima do esperado
- Ausência de ferramental implantado para gestão de projetos: operação inteiramente via Excel

Esse cenário gerava consequências diretas para o negócio: multas por atrasos em projetos regulatórios, riscos tributários e fiscais, desperdício de recursos e dificuldade de gerar visão executiva confiável sobre o portfólio de TI.

SOLUÇÃO

Uma mesa de especialistas que nunca dorme: multiagentes de IA como camada de inteligência da governança

A Objective estruturou o MOGTI combinando práticas consolidadas de gestão de projetos com uma camada de inteligência artificial baseada em multiagentes, um conjunto de agentes especializados que atuam como um conselho de especialistas: cada um analisa uma dimensão do portfólio (riscos, fluxo, métricas, governança, finanças), tensionam entre si e entregam recomendações rastreáveis para os gestores humanos decidirem. O modelo foi validado em piloto com mais de 10 projetos antes de escalar para todo o portfólio e foi organizado em três camadas integradas:

Governança

define prioridades estratégicas, resolve conflitos e aprova exceções, com envolvimento direto do CIO, diretores e sponsors

Gestão

traduz decisões em plano viável, consolida riscos e garante cadência única, com atuação do CoE de Projetos, Gestores de Portfólio e PM Masters

Execução

entrega com qualidade, evidência e rastreabilidade, por meio de GPs, Líderes Técnicos e equipes de projeto

Na prática, os multiagentes foram usados extensivamente ao longo de toda a consultoria: leram os dados reais de cada projeto, identificaram gargalos e dependências, avaliaram o status com base em evidências, e não em relatos, e geraram recomendações acionáveis para cada contexto. Um agente orquestrador coordenava os especialistas, expunha contradições entre suas análises e consolidava a entrega para o gestor humano, que mantinha a decisão final. A Objective então transformava esses insumos em rotina: artefatos, cadências e processos que as equipes passaram a operar de forma autônoma.

Os principais artefatos e entregas desenvolvidos ao longo do projeto foram:

Processos:

Gates e fluxo de macroetapas do ciclo de vida dos projetos, critérios de entrada e saída, RAID (Gestão de Riscos), trilha de contratação de fábricas e controle financeiro

Governança:

Playbook de Métricas, RACI, Papéis & Responsabilidades, Processo de Escalada com gatilhos claros, Mapa de Aderência e Cadências estruturadas, Scorecards de Fornecedores e QBR, Guia de Governança dos fornecedores.

Tecnologia:

Jira como ferramenta central de gestão (cloud) e MOGTI Workplace — portal no SharePoint com templates, guias e materiais de treinamento, integrado à suite Microsoft já utilizada pelo cliente; multiagentes de IA conectados à base de dados real dos projetos como camada de análise e apoio à decisão

Capacitação:

14 treinamentos realizados, atingindo mais de 783 pessoas em toda a área de TI

O diferencial da entrega foi tornar a IA parte da rotina de gestão, não um experimento isolado. Os agentes geravam contexto, as evidências ancoravam as decisões e a consultoria garantia que tudo isso virasse disciplina operacional nas equipes.

RESULTADOS

De relatórios manuais a decisões orientadas por evidências em tempo real.

Ao final da fase piloto, o modelo MOGTI estava validado, em uso e com aderência monitorada em tempo real. A evidência mais importante não foi um número isolado, foi a mudança de lógica: gestores deixaram de correr atrás de informação para começar a receber contexto qualificado e agir sobre ele. Menos governança performática, mais governança responsiva.



Modelo operacional validado e testado

em contexto real com 12 projetos piloto



14 artefatos de gestão

entregues e adotados pelas equipes



Mapa de Aderência implementado

visibilidade por projeto, fase e artefato



RAID ativo

riscos passando a ser tratados de forma proativa, antes da escalada tardia



RACI estruturado

com redução de zonas cinzentas e handoffs mais claros entre camadas



Gerentes de projeto transitando de papel

operacional/consolidador para papel tático e contextual, liberados da consolidação manual para atuar sobre decisões reais



Redução expressiva do esforço

de consolidação de status, de apresentações manuais em PowerPoint para dashboards estruturados alimentados por dados confiáveis



Multiagentes de IA entregando resumos executivos

por projeto, planos de ação rastreáveis e análise de risco com origem identificada, cada recomendação com rastreabilidade de por que foi gerada e com base em quê



Multiagentes de IA entregando diagnósticos e artefatos

as percepções coletadas nos níveis estratégico, tático e operacional, combinadas aos artefatos fornecidos, consolidaram um diagnóstico coeso que engajou as equipes nos planos de ação. Com contexto qualificado, os artefatos foram gerados com alta assertividade, garantindo aderência no dia a dia e elevando a maturidade processual da organização.



Expansão contratada espontaneamente pelo cliente após o piloto

rollout para ~150 projetos ativos de TI em duas ondas, com handover para o CoE de Portfólio