

A CONTRIBUIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS ORGANIZAÇÕES

THE CONTRIBUTION OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

FABIO FRANCISCO AZEVEDO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

AFRANIO GALDINO DE ARAÚJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

RAFAEL RODRIGUES DA SILVA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE-IFRN

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Amparo Financeiro 001

A CONTRIBUIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS ORGANIZAÇÕES

Objetivo do estudo

O objetivo deste ensaio teórico é apresentar a contribuição do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) na implementação e monitoramento de projetos de transformação digital, propondo um modelo que contemple a transição das organizações.

Relevância/originalidade

A relevância do artigo reside em agregar à literatura de gestão de projetos e transformação digital, propondo um modelo de implementação inédito via EGP. Sua originalidade está em sistematizar o processo de transformação digital, preenchendo uma lacuna na pesquisa.

Metodologia/abordagem

Este artigo configura-se como um ensaio teórico e uma pesquisa bibliográfica. A metodologia consistiu na análise e síntese de referências conceituais para propor um modelo de gestão da transformação digital, demonstrando conceitualmente a aplicação de ferramentas para coordenar a transição.

Principais resultados

O principal resultado é a proposição de um modelo de gestão da transformação digital. Ele utiliza o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) como uma estrutura estratégica, integrando o Life Cycle Canvas e o Cockpit de Projetos para planejamento e monitoramento, respectivamente.

Contribuições teóricas/metodológicas

Reside em propor um modelo de gestão da transformação digital utilizando o EGP. A contribuição metodológica está em demonstrar, de forma inédita, a aplicação de ferramentas visuais, como o Life Cycle Canvas e o Cockpit de projetos, para coordenar esse processo.

Contribuições sociais/para a gestão

A contribuição para a gestão é o modelo que melhora o controle e a coordenação de projetos de transformação digital. A social reside na otimização do uso de recursos, gerando maior competitividade e resiliência para as organizações na era digital.

Palavras-chave: Escritório de Projetos, Gestão de Projetos, Transformação Digital

THE CONTRIBUTION OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

Study purpose

The objective of this theoretical essay is to present the contribution of the Project Management Office (PMO) in the implementation and monitoring of digital transformation projects, proposing a model that contemplates the transition of organizations.

Relevance / originality

The article's relevance lies in contributing to the literature on project management and digital transformation by proposing a novel implementation model via PMO. Its originality is in systematizing the digital transformation process, filling a research gap.

Methodology / approach

This article is a theoretical essay and a bibliographic research. The methodology consisted of the analysis and synthesis of conceptual references to propose a digital transformation management model, conceptually demonstrating the application of tools to coordinate the transition.

Main results

The main result is the proposal of a digital transformation management model. It uses the Project Management Office (PMO) as a strategic structure, integrating the Life Cycle Canvas and the Project Cockpit for planning and monitoring, respectively.

Theoretical / methodological contributions

theoretical contribution resides in proposing a digital transformation management model using the PMO. The methodological contribution is in demonstrating, in a novel way, the application of visual tools, such as the Life Cycle Canvas and the Project Cockpit, to coordinate this process.

Social / management contributions

The management contribution is the model that improves the control and coordination of digital transformation projects. The social contribution lies in optimizing resource use, generating greater competitiveness and resilience for organizations in the digital age.

Keywords: Project Management Office, Project Management, Digital Transformation

A CONTRIBUIÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DAS ORGANIZAÇÕES

1 Introdução

As regras de negócios mudaram. Em todos os setores de atividades, a difusão de novas tecnologias digitais e o surgimento de novas ameaças disruptivas estão transformando modelos e processos de negócios (Rogers, 2017). Além disso, o novo contexto mundial de pandemia, acelerou ainda mais essas transformações nas organizações, a fim de atender as novas necessidades do mercado.

Essa transformação que as organizações estão passando, vem sendo chamada de transformação digital e envolve aspectos que vão além da tecnologia, englobando novas estratégias e maneiras de pensar os negócios (Rogers, 2017).

Nesse contexto, a cultura organizacional e sua relação com os processos de inovação, estimulados pela transformação digital da organização e os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), vem tomando um papel importante na implementação dos projetos de transformação digital (Perides, Vasconcellos & Vasconcellos, 2020).

O EGP tem como objetivo o gerenciamento da mudança nas organizações, centralizando os projetos e do portfólio de projetos da unidade ou da corporação (Miranda, 2003). Esses projetos, por sua vez, devem ser suportados por um EGP considerando suas características e dimensões, estratégicas, táticas e operacionais.

A Transformação Digital pode ocorrer por projetos e esses devem ser apoiados por um EGP, no qual vai monitorar e implementar, coordenando todo esse processo de transição de transformação digital da organização.

Esse novo contexto que as organizações estão vivendo e tendo que se adaptar, gera uma grande questão para as organizações: quem deve liderar esse processo, a área de negócios, as áreas de tecnologias ou uma estrutura que conduza essa transformação digital de uma forma coordenada e padronizada que permeia toda organização?

Face ao exposto, o objetivo deste **ensaio teórico** é apresentar a contribuição que o EGP pode oferecer na implementação e monitoramento de projetos de transformação digital das organizações. Como objetivo secundário, será proposto um modelo que contemple essa transição da organização de seu modelo atual para o futuro, englobando os projetos de sustentação e de inovação.

Esta pesquisa se justifica, pelo fato de estar agregando à literatura tanto dos escritórios de projetos quanto da transformação digital nas organizações, mostrando o papel dessa estrutura para implementação dos projetos de transformação digital.

Em termos práticos, a relevância deste estudo consiste em mostrar o papel e propor um modelo de implementação dos projetos de transformação digital pelo escritório de projetos (EGP) que olhe para tanto para os projetos de sustentação como os de inovação, para que a organização tenha sucesso na transformação de seus processos e modelo de negócio.

Este artigo está estruturado em quatro partes principais: a primeira refere-se à introdução, a segunda apresenta a fundamentação teórica, na terceira a proposta de utilização do EGP na gestão dos projetos de transformação. E, por último, são colocadas as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Gestão de Projetos

A gestão de projetos pode ser dividida em três fases. Na primeira fase, de 1940 a 1965, inicialmente apenas algumas organizações como a NASA e as forças armadas dos Estados Unidos a utilizavam, mas ainda com metodologias bastante deficientes como a over-the-fence. A segunda fase, de 1960 a 1985, foi marcada pelo uso de métodos informais de gerenciamento de projetos e foi onde muitos executivos começaram a buscar novas técnicas de gestão e estrutura organizacional que poderiam se adaptar rapidamente a ambientes de mudanças. Na terceira fase, de 1985 a 2009, as organizações começam a enxergar a adoção da gestão de projetos como uma necessidade passando da ênfase na gestão de projetos isolados para gestão de projetos orientada a organização como um todo (Kerzner, 2017).

Desde a década de 1990 algumas organizações preocuparam-se em agrupar conhecimentos e métodos em gerenciamento de projetos em padrões e guias. Organizações como o *Project Management Institute* (PMI), *International Project Management Association* (IPMA), *Software Engineering Institute* (SEI) e a *Office of Government Commerce* (OGC) são exemplos de grandes entidades com metodologias difundidas, algumas até com programas de certificação, publicações e conselho diretor com grupos de trabalhos em diversas áreas do conhecimento na área de gerenciamento de projetos (Ramos, 2006).

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2017) o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos do gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento tendo o gerente de projetos como a pessoa responsável pelo cumprimento dos objetivos do projeto dentro dos requisitos de tempo, custo e qualidade.

Projetos são realizados para cumprir objetivos por meio da elaboração de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis (Veras, 2016).

Projeto é uma abordagem estruturada, para que as organizações viabilizem as adaptações ou transformações necessárias para atender aos desafios e às oportunidades demandadas por um ambiente dinâmico e competitivo. Por permitirem organizar atividades que não podem ser abordadas dentro dos limites rotineiros da operação, aponta o *Project Management Institute* (PMI, 2017), frequentemente os projetos são um meio para se atingir o plano estratégico da organização.

De acordo com o Guia PMBOK (PMI, 2017), gerenciar um projeto inclui (a) identificar uma necessidade, (b) estabelecer objetivos que sejam claros e alcançáveis, (c) balancear demandas potencialmente conflitantes de qualidade, escopo, tempo e custo, e (d) adaptar abordagem, planos e especificações em função das diversas partes interessadas e suas respectivas expectativas e preocupações.

Para que a gestão de projetos aconteça de fato nas organizações, surgiram estruturas organizacionais que visam auxiliar na difusão de boas práticas e metodologias de gerenciamento de projetos como um meio de institucionalizar essa gestão. Essa estrutura é chama de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) que será abordada na seção seguinte.

2.1 Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP)

O surgimento dos EGPs está associado aos departamentos de projetos existentes no final da década de 1950 e no início dos anos 60. Nesse contexto, o EGP possuía uma atuação limitada a grandes projetos com foco na atualização de cronogramas e na gestão de tarefas (Veras, 2014). Atualmente, o EGP atua como um prestador de serviços, com a função de auxiliar os gerentes e as equipes de projetos na implementação de metodologias, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos (Dai & Wells, 2004). Assim, o EGP pode ser visto como um núcleo de competências que pode auxiliar consideravelmente a transformação das estratégias de uma organização em resultados por meio da gestão de projetos (Carvalho & Rabechini Junior, 2011). Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2017) o EGP é uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos, e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Além disso, as responsabilidades de um EGP podem variar, desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Veras (2019) também acrescenta que o EGP é a unidade organizacional formalmente estabelecida que tem a responsabilidade de definir, uniformizar e defender padrões, processos, métricas e ferramentas, oferecer serviços de gerenciamento, treinamento e documentação, garantir o alinhamento dos projetos à estratégia organizacional, confeccionar relatórios de progresso e enviá-los para os patrocinadores dos projetos.

A literatura mostra que o EGP tem sido alvo de vários estudos, sendo mais recorrente trabalhos que trataram da implementação e funções e características de EGPs (Medeiros, Danjour & Sousa Neto, 2016). Considerando o cenário complexo das organizações, ressalta-se aqui a importância da implementação de EGPs como meio para transformar o planejamento estratégico em realidade. Desse modo, deve-se considerar todos os aspectos envolvidos em sua implantação (Carvalho & Rabechini Junior, 2011). A literatura também evidencia estudos que trataram desse assunto por meio de estudos de caso e práticas percebidas em organizações de vários segmentos (Medeiros, Danjour & Souza Neto, 2016).

As atribuições da EGP variam de acordo com a maturidade organizacional, com suas necessidades e com a estrutura organizacional onde será inserido. Pode-se afirmar que em sua maioria as principais atribuições da EGP são: padronização, assessoria a alta administração, assessoria aos gerentes de projetos, auditoria, treinamento, garantia de qualidade e comunicação (Veras, 2016).

Para Lannes-Hoffmann (2010) os principais papéis que um EGP pode assumir em uma organização são os seguintes:

- Gerenciar e comprometer os recursos necessários para a condução dos projetos;
- Definir e disseminar o modelo metodológico e a cultura de gerenciamento de projetos;
- Promover as mudanças organizacionais para desenvolver as competências e habilidades necessárias em gerenciamento de projetos;
- Definir padrões a serem adotados no gerenciamento dos projetos;
- Garantir um gerenciamento de projetos eficiente e eficaz.

O sucesso de um EGP também depende de alguns fatores estruturais e técnicos que são críticos e influenciam o processo de implementação. Os fatores estruturais estão relacionados a aspectos estratégicos vinculados ao apoio à alta administração. Os fatores técnicos estão voltados para realizar testes-piloto das metodologias desenvolvidas e dar auxílio aos gerentes de projeto (Carvalho & Rabechini Junior, 2011).

2.2 Transformação Digital

A Transformação Digital está relacionada com as mudanças que as tecnologias digitais podem trazer para o modelo de negócio da empresa. Geralmente, isso implica em reconfiguração dos ativos da organização. Também pode ser vista como um processo contínuo pelo qual as organizações se adaptam a mudanças disruptivas ou criam essas mudanças no seu ecossistema externo por meio de competências digitais para inovar com novos modelos de negócios, produtos e serviços que integram o digital e o físico de maneira transparente, bem como as experiências de negócio e as dos clientes, enquanto geram melhorias na eficiência operacional e organizacional (Veras, 2019).

Um estudo realizado pela Capgemini Consulting apontou que os executivos dessas empresas estão transformando digitalmente três áreas-chaves de suas organizações com o apoio da TI: transformação da experiência do cliente, transformação dos processos operacionais, transformação dos modelos de negócios (Veras, 2019).

Rogers (2017) apresenta cinco domínios que descrevem o panorama da transformação digital para as empresas de hoje, que são: clientes, competição, dados, inovação e valor.

Os Clientes são o primeiro domínio da transformação digital, porque na era digital as pessoas estão avançando para um mundo mais bem descrito não pelo mercado de massa, mas pelas redes de clientes. Nesse paradigma, os clientes se conectam e interagem dinamicamente, por meios e modos que estão mudando suas relações entre si e com as empresas. Isso estar forçando as empresas a repensar seus funis de marketing tradicionais e a reexaminar os caminhos dos clientes para as compras, que podem saltar do uso de redes sociais, de mecanismos de busca, de laptops ou de telas de dispositivos móveis para a entrada de uma loja física ou para um pedido de serviço aos clientes num chat on-line, ao vivo (Rogers, 2017).

A Competição é o segundo domínio da transformação digital, porque atualmente tem-se caminhado para um mundo de fronteiras setoriais fluidas, em que nossos maiores desafios podem ser concorrentes assimétricos – empresas estranhas ao setor. A “desintermediação digital” estar virando de ponta cabeça parcerias e cadeias de fornecimento e o resultado dessas mudanças é um grande deslocamento no locus da competição, em vez de uma batalha de soma zero entre rivais semelhantes, a competição é, cada vez mais, uma disputa por influência entre empresas, com modelos de negócio muito diferentes, cada uma buscando conquistar mais alavancagem junto ao consumidor final (Rogers, 2017).

Os Dados são o terceiro domínio da transformação digital, no qual trata como as empresas produzem, gerenciam e usam a informação. Até algum tempo atrás, os dados eram produtos de ações deliberadas a pesquisas de clientes e de inventários físicos, que eram parte do próprio processo de negócio, e com as mídias sociais, os dispositivos móveis e os sensores em todo os objetos da cadeia de fornecimento de uma empresa, todos os negócios hoje têm acesso a uma enxurrada de dados não estruturados, que é gerada sem planejamento e que pode ser usada, cada vez mais, para alimentar novas ferramentas analíticas como a de “big data” (Rogers, 2017).

A Inovação é o quarto domínio da transformação digital, que é o processo no qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. Tradicionalmente a inovação era gerenciada com foco exclusivo no produto acabado, e a nova abordagem á inovação se concentra em experimentos cuidadosos e em protótipos de viabilidade mínima, que maximizam o aprendizado ao mesmo tempo que minimizam os custos (Rogers, 2017).

O Valor é o último domínio da transformação digital, que trata do valor que o negócio entrega aos clientes, tradicionalmente a proposta de valor da empresa era considerada duradora ou quase constante. Na era digital, confiar em proposta de valor imutável é semear desafios e

colher rupturas infligidas pelos novos concorrentes, com propostas de valor mais atraentes (Rogers, 2017).

Em vez de esperar para se adaptar quando a mudança se tornar questão de vida ou morte, as empresas devem se concentrar em aproveitar as oportunidades emergentes, descartando as fontes de vantagem competitiva decedentes e se adaptando desde logo para se manterem na dianteira da curva de mudança.

Bharadwaj *et al.* (2013, p. 472) propõem o conceito de Estratégia de Negócio Digital como “a estratégia organizacional formulada e executada aproveitando recursos digitais para criar valor diferencial”. Essa definição conecta, explicitamente, a estratégia de negócios digitais à criação de valor diferencial para o negócio, elevando dessa forma, as implicações de desempenho da estratégia de TI, das métricas de eficiência e produtividade àquelas que impulsionam a vantagem competitiva e a diferenciação estratégica.

Assim, a Transformação Digital pode ser considerada uma disrupção tanto no modelo de negócio das organizações como na sua forma de se relacionar com clientes, fornecedores e, sobretudo, com suas equipes. A velocidade com que as inovações tecnológicas estão evoluindo é, sem dúvida, um grande desafio, mas preparar as pessoas para trabalharem neste ambiente em constante transformação pode ser um desafio ainda maior.

O grande avanço nas aplicações de tecnologias digitais está modificando a forma como as pessoas se comunicam, consomem bens e serviços ou se relacionam com as demais. Esta grande transformação pode envolver operações essenciais para o negócio e afetar tanto produtos e processos como a revisão das estruturas organizacionais e dos conceitos de gerenciamento (Perides, Vasconcellos & Vasconcellos, 2020).

Nesse contexto, torna-se relevante formular uma estratégia de Transformação Digital que sirva como conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação da transformação digital. Embora as empresas costumem definir estratégias de Tecnologia da Informação (TI), elas geralmente estão centradas no gerenciamento da infraestrutura de TI dentro da organização, com impacto bastante limitado na condução de inovações no desenvolvimento de negócios (Matt, Hess & Benlian, 2015). As estratégias de Transformação Digital assumem uma perspectiva divergente e buscam objetivos diferentes. Vindo de uma perspectiva centrada nos negócios, essas estratégias focalizam a transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais devido às novas tecnologias.

Nesse sentido, a próxima seção apresenta uma proposta para utilização do EGP como um meio estrutural para implementação da transformação digital nas organizações.

3 Uma proposta da utilização do EGP para Transformação Digital das organizações

O EGP é a estrutura especializada em gestão de projetos numa organização à qual é atribuída várias responsabilidades relacionadas com a gestão centralizada e coordenada dos projetos sob seu domínio. Sua responsabilidade varia desde a realização de atividades de suporte em gestão de projetos à gestão direta do projeto (PMI, 2008, p. 435).

Mudanças no contexto organizacional influenciam a estratégia organizacional, o que provoca alterações no EGP, fazendo parte da malha organizacional que liga estratégia, projetos e a estrutura organizacional (Aubry *et al.*, 2007).

Considerando as atribuições do EGP e o contexto atual da transformação digital, é apresentada uma nova metodologia de gestão de projetos, o Life Cycle Canvas para fazer a gestão dos projetos de transformação digital pelo EGP, onde teria uma padronização de todos os projetos e o monitoramento pelo Cockpit de projetos.

O modelo *Life Cycle Canvas*® (LCC), apresentado na Figura 1, foi criado por Veras (2016), e tem por objetivo simplificar a gestão de projetos como um todo em uma única tela,

trazendo consigo elementos essenciais para a conceber, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um projeto.



Figura 1. Modelo Life Cycle Canvas

O EGP vai fazer a gestão dos projetos de transformação digital na organização baseado nos 5 domínios propostos por (Rogers, 2017) no qual vai contemplar projetos nos domínios de clientes, competição, dados, inovação e valor.

E o EGP vai utilizar o Cockpit de projetos do Life Cycle Canvas, como ferramenta para gerenciar os projetos de transformação digital da organização.

De acordo com Veras (2019), o Cockpit de projetos do Life Cycle Canvas permite que o EGP gerencie de forma estratégica os projetos comparando o planejado com o realizado e acompanhe os indicadores relacionado aos projetos. Ele fornece uma tela com os grandes indicadores a serem verificados durante a vida do projeto.

O Cockpit de projetos apresentado na Figura 2, permite visualizar todos os projetos de uma forma sintética em um determinado momento. Com o uso do Cockpit é possível afirmar que a organização padroniza o status do projeto.

Desse modo, o EGP pode assumir um papel central na transformação digital na organização, fazendo a gestão dos projetos de transformação digital. É montado um portfólio de projetos baseado nos 5 domínios da Transformação Digital proposto por Rogers (2017), esses projetos podem ser monitorados pelo EGP por meio do Cockpit.



Figura 2. Cockpit de projetos

A Figura 3 ilustra a dinâmica da formação do portfólio de projetos com os projetos de transformação digital elaborados no LCC e como se daria a gestão do portfólio de projetos pela EGP com a utilização do cockpit.

No domínio Cliente, as pessoas estão avançando para um mundo de rede de clientes, e as empresas têm que repensar seus funis e ponto de conexão com eles. Então esse domínio entra no portfólio de projetos, com um projeto no LCC, para repensar essa nova conexão e a EGP vai fazer a gestão e monitoramento no Cockpit, para empresa fazer o processo de transformação digital.

No domínio de Competição, Rogers (2017) enfatiza que a sociedade caminha para um mundo de fronteiras setoriais fluídas, onde os concorrentes podem ser empresas estranhas ao setor e modelos de negócios diferentes, e por isso também esse domínio entra no portfólio de projetos de transformação digital, com projetos desenhado no LCC de alavancagem de clientes e disputas em arenas. O projeto relacionado ao domínio competição entra como segundo projeto do Cockpit na EGP.

No domínio de Dados, Rogers (2017) mostra que as mídias sociais, dispositivos moveis e sensores em toda a cadeia de fornecimento de uma empresa traz uma enxurrada de dados não estruturados e se faz necessário ferramentas de análises desses dados. Esse domínio entra no portfólio de projetos, com projetos desenhado no LCC de ferramentas analíticas como big data, compondo o terceiro projeto no Cockpit.

No domínio de Inovação, Rogers (2017) mostra que cada vez se concentra em experimentos cuidadosos e protótipos de viabilidade mínima, que maximizam o aprendizado e reduzem os custos. Esse domínio entra no portfólio com projetos de inovação para transformação digital compondo o quarto projeto no Cockpit da EGP.

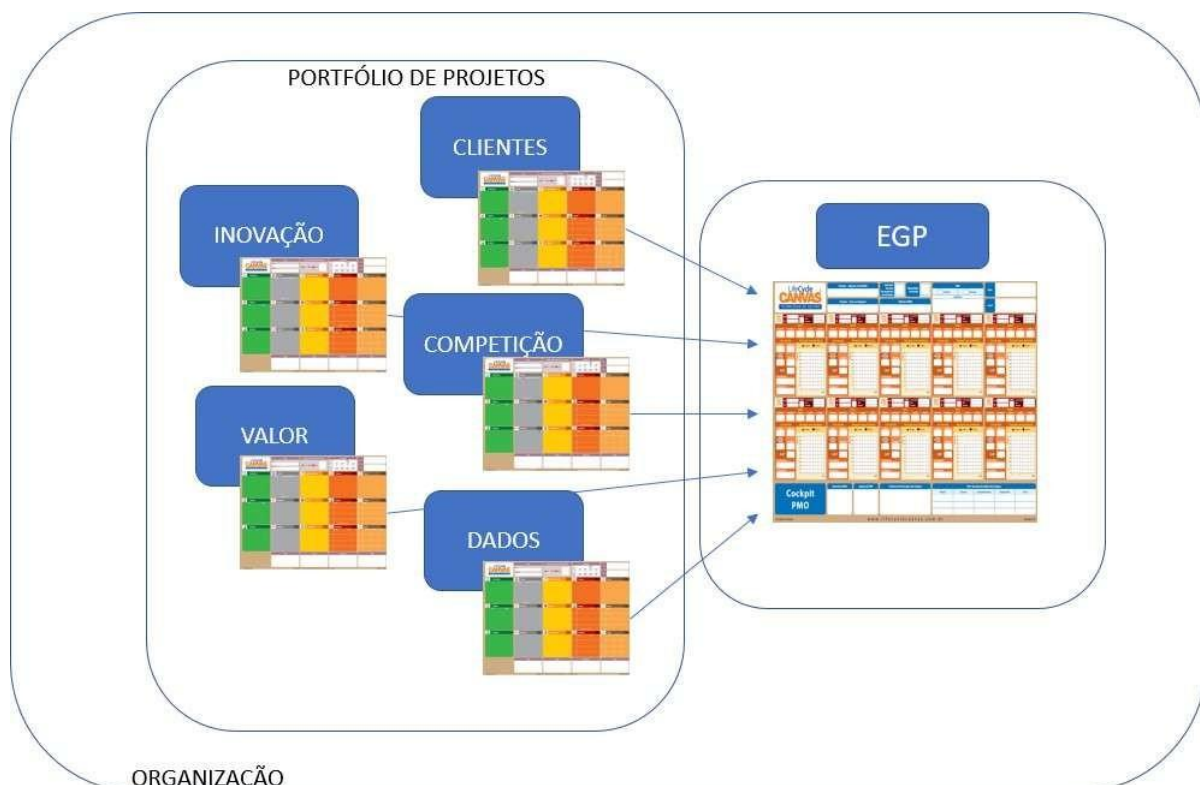


Figura 3. Proposta de Modelo de Gestão de Projetos de Transformação Digital pelo EGP

O domínio Valor é o último dos propostos por Rogers (2017), no qual é enfatizado que não existe mais proposta de valor duradoura, na era digital isso é cada vez mais transitório. E com esse domínio é fechado o portfólio de projetos de transformação digital, com projetos de renovação dessa proposta de valor no LCC, completando o quinto projeto monitorado pelo Cockpit na EGP.

Por meio dessa metodologia visual e ágil, baseada em canvas, como o Life Cycle Canvas e o Cockpit, a EGP pode fazer a gestão do portfólio de projetos de transformação digital e o monitoramento em tempo real do planejado e realizados, fazendo a transformação digital da organização.

4 Metodologia

Ensaio teórico e uma pesquisa bibliográfica. A metodologia adotada consistiu na análise e síntese de referências conceituais sobre o tema, visando construir uma fundamentação teórica sólida para a proposta de um modelo de gestão da transformação digital. O estudo demonstra, de forma conceitual, a aplicação de ferramentas de gerenciamento de projetos para coordenar e monitorar a transição digital nas organizações.

5 Análise dos resultados e Discussões

A análise da literatura sobre gerenciamento de projetos e transformação digital revela que o Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) pode ser uma estrutura estratégica e fundamental para conduzir as iniciativas de transformação digital nas organizações. Diante da complexidade e da abrangência da TD, o EGP tem a capacidade de centralizar a gestão do portfólio de projetos, garantindo alinhamento com a estratégia da empresa e a padronização de

processos.

Com base nessas premissas, propõe-se um modelo que utiliza duas ferramentas visuais de gerenciamento de projetos: o Life Cycle Canvas® (LCC) e o Cockpit de Projetos. O modelo LCC (ver Figura 1) foi criado para simplificar a gestão de projetos em uma única tela, abrangendo as fases de concepção, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Ele serve como o ponto de partida para o desenho de cada projeto de transformação digital.

A gestão desses projetos é feita pelo EGP, que utiliza o;

Cockpit de Projetos (ver Figura 2) como uma ferramenta para gerenciar e monitorar o portfólio de iniciativas em tempo real. Essa ferramenta permite uma visão sintética e padronizada do status dos projetos, comparando o planejado com o realizado e acompanhando indicadores-chave.

A aplicação prática do modelo se dá por meio do gerenciamento de um portfólio de projetos de transformação digital, estruturado em torno dos cinco domínios propostos por Rogers (2017):

Clientes: O EGP pode gerenciar projetos que repensem a conexão com os clientes, como a criação de novos canais digitais de atendimento, abordando a mudança de um mercado de massa para uma rede de clientes dinâmicos.

Competição: Para responder às fronteiras setoriais fluidas e à concorrência assimétrica, o EGP pode liderar projetos focados em alavancar a influência junto ao consumidor final.

Dados: Diante da "enxurrada de dados não estruturados" gerada por mídias sociais e sensores, o EGP gerencia projetos de big data e ferramentas de análise para que a organização utilize os dados como um ativo estratégico.

Inovação: Este domínio, que se concentra em experimentos cuidadosos e protótipos de viabilidade mínima, pode ser gerido pelo EGP por meio de projetos de inovação que buscam maximizar o aprendizado e reduzir custos.

Valor: Por fim, o EGP pode coordenar projetos que atualizem a proposta de valor da organização, garantindo que ela se adapte às expectativas transitórias da era digital e evite rupturas por novos concorrentes.

Dessa forma, a utilização combinada do LCC para planejamento e do Cockpit para monitoramento permite que o EGP faça a gestão do portfólio de projetos de forma visual e ágil, liderando de maneira coordenada e eficaz o processo de transformação digital.

6 Considerações finais

Este artigo tem como objetivo mostrar uma nova proposta de gestão da transformação digital pelas organizações, utilizando a estrutura do EGP para coordenar e monitorar o portfólio de projetos de transformação digital baseado nos cinco domínios propostos por Rogers, em projetos no qual vão ser desenhados no Life Cycle Canvas e monitorados no Cockpit no EGP. Foi proposto um modelo de transformação digital baseado em projetos com metodologias visuais de gerenciamento de projetos e monitoramento baseados em canvas, onde

o EGP é a estrutura que vai comandar todo o processo. Com essa estrutura, o EGP cumpre suas funções dentro da organização e contribui de forma coordenada e padronizada permeando toda organização no processo de transformação digital.

Toda a literatura que trata desse tema de transformação digital, não aborda de forma sistematizada o processo de transformação digital e não mostra casos de organizações que utilizaram algum método para fazer essa mudança.

Por se tratar de uma proposta de um modelo de gestão de transformação digital para as organizações, estudos futuros podem tratar de casos de implementação desse modelo em seu processo de transformação digital.

7 Referências

- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuilier, D. (2007) A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25, 328-336.
- Bharadwaj, A., Sawy, O. A. El, Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Carvalho, M. D., & Rabechini Junior, R. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Lannes-Hoffman. (2010). *PMO: Escritórios de Gerenciamento de Projetos -Definições, Papéis e Importância*. Obtido de <http://www.lannes-hoffmann.com.br/pdf/artigo10.pdf> em 09 de fevereiro de 2021.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>.
- Medeiros, B. C., Danjour, M. F., & Sousa Neto, M. V. (2016). Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP): Uma Análise Bibliométrica Comparativa de Artigos Nacionais e Internacionais. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 7(3), 108-123.
- Miranda, E. (2003). *Running the successful hi-tech project office*. Norwood, MA, USA: Artech House.
- Perides, M., Vasconcellos, E., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *Guia PMBOK - Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. Sexta Edição. Newton Square: PMI.

Ramos, R. (2006). Gerenciamento de Projetos: ênfase na indústria do petróleo. Interciência.

Rogers, D. L. (2017). Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. Autêntica Business.

Perides, M. P. N., de Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. Revista de Gestão e Projetos, 11(1), 54-73.

Veras, M. (2014). Gerenciamento de projetos (PMC). Rio de Janeiro: Brasport.

Veras, M. (2016). Gestão Dinâmica de Projetos: LifeCycleCanvas®. Brasport.

Veras, M. (2019). Gestão da Tecnologia da Informação: sustentação e inovação para a transformação digital. Brasport.