



Impacto da transformação ágil nos escritórios de projetos

Agile transformation impact at the project offices

ISABELA POMPEU TAVARES

PECEGE- ESALQ/USP

JAIRO CARDOSO DE OLIVEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

Impacto da transformação ágil nos escritórios de projetos

Objetivo do estudo

O tema deste trabalho é investigar como os Escritórios de Gestão de Projetos têm sido influenciados pela transformação ágil e como eles tem definido qual a abordagem mais adequada para cada projeto.

Relevância/originalidade

Os Escritórios de Gestão de Projetos têm buscado cada vez mais abordagens que permitam que as empresas impulsionem a produtividade e a eficiência do gerenciamento de projetos e tem como desafio identificar qual a abordagem mais adequada em seu mercado.

Metodologia/abordagem

Pesquisa com 38 profissionais de gestão de projetos a partir de um instrumento de pesquisa preparado com os resultados de uma pesquisa bibliográfica na literatura acadêmica. Inicialmente foi feito uma pesquisa piloto com o objetivo de aprimorar o instrumento de pesquisa

Principais resultados

Foi verificada tendência das empresas em optarem por abordagens híbridas de Gestão de Projetos. A escolha de qual abordagem será aplicada para cada projeto é majoritariamente baseada nas características do projeto/produto e nas necessidades dos clientes.

Contribuições teóricas/metodológicas

Atualmente existe uma verdadeira "briga de torcidas" quando se trata de abordagens de gestão de projetos. Este artigo buscou verificar, de forma isenta, quais os principais direcionadores que devem ser utilizados nesta escolha.

Contribuições sociais/para a gestão

A partir dos resultados verificados neste artigo, é possível que os profissionais de gestão de projetos possam escolher a melhor abordagem de acordo com as características de seus projetos e seus clientes.

Palavras-chave: Escritório de Gestão de Projetos, Abordagem Híbrida , Abordagem Ágil, Abordagem Preditiva



Agile transformation impact at the project offices

Study purpose

The theme of this work is to investigate how Project Management Offices have been influenced by agile transformation and how they have defined the most appropriate approach for each project.

Relevance / originality

Project Management Offices have increasingly sought approaches that allow companies to boost productivity and efficiency in project management and are challenged to identify the most appropriate approach in their market.

Methodology / approach

Research with 38 project management professionals based on a research instrument prepared with the results of a bibliographic research in academic literature. Initially, a pilot research was carried out with the aim of improving the research tool

Main results

There was a tendency for companies to opt for hybrid approaches to Project Management. The choice of which approach will be applied to each project is largely based on the characteristics of the project/product and the needs of the customers.

Theoretical / methodological contributions

There is currently a real "fan fight" when it comes to project management approaches. This article sought to verify, in an unbiased way, which are the main drivers that should be used in this choice.

Social / management contributions

From the results verified in this article, it is possible that project management professionals can choose the best approach according to the characteristics of their projects and their clients.

Keywords: Project Management Office, Hibrid Approach, Agile Approach, Predictive Approach

1 Introdução

O gerenciamento de projetos passou a ganhar importância e a se consolidar como área do conhecimento a partir de 1950, principalmente com os grandes projetos aeroespaciais, da construção civil e militar (Kerzner, 2013).

Considerando a estimativa de que aproximadamente 25% da economia global é baseada em projetos (Bredillet et al., 2008), não é de se estranhar que exista uma preocupação crescente em obter melhores taxas de sucesso dos projetos. Para tanto, a adoção de estruturas organizacionais dedicadas à esta disciplina, também conhecidas como Escritórios de Gestão de Projetos, tem se tornado cada vez mais frequente nas empresas (Block, 1998).

Os Escritórios de Gestão de Projetos têm buscado cada vez mais abordagens que permitam que as empresas impulsionem a produtividade e a eficiência do gerenciamento de projetos, incorrendo num aumento da capacidade de readaptação das forças de trabalho para atender requisitos em constante mudança conforme necessidades do cliente (Alicrim, 2018).

A palavra “ágil” é frequentemente utilizada em ambiente empresarial e tornou-se um conceito/ferramenta na gestão de projetos. Este estilo “ágil” significa literalmente ser capaz de se mover rapidamente e com facilidade e emergiu dos métodos tradicionais da gestão de projetos (Gren et al., 2015). O que difere a abordagem preditiva da abordagem ágil é a forma de produzir e conduzir processos e na maneira de pensar dos integrantes da equipe (Sbrocco e Macedo, 2012).

Durante a aplicação da abordagem tradicional de projetos, são estabelecidos processos e grande volume de documentação, sendo um método que é focado em planejamento definido e detalhado, com informação de custo, escopo e cronograma (Sabbagh, 2014). Já o gerenciamento ágil de projetos apresenta uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente (Amaral et al., 2011). O desafio dos Escritórios de Projetos está em definir qual abordagem de gerenciamento é mais adequada para cada projeto, aperfeiçoando e simplificando processos e governança, adequando-os para que possam atender os resultados esperados (Boehm e Turner, 2003).

Neste contexto, é possível encontrar um critério de aplicação das diferentes abordagens? Combinando as abordagens ágeis e preditivas, obtém-se o modelo híbrido. Os modelos híbridos são a combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens em um processo sistemático que visa adequar a gestão para o contexto de negócio e tipo específico de projetos. O objetivo da utilização do modelo híbrido é maximizar o desempenho do projeto e produto, proporcionar um equilíbrio entre previsibilidade e flexibilidade, reduzir os riscos e aumentar a inovação, para entregar melhores resultados de negócio e valor agregado para o cliente (Conforto et al., 2015).

No entanto, alterar o ciclo de vida de um projeto preditivo para um ciclo de vida ágil afeta estratégias, ferramentas, pessoas e técnicas (Obrutsky e Erturk, 2017). Antes de uma organização decidir adotar as abordagens ágeis é preciso avaliar se possui cultura, processos, estrutura operacional e projetos adequados à esta prática (Azim et al., 2016).

Assim, o objetivo deste trabalho é entender como a transformação ágil influencia a atuação dos Escritórios de Projetos e como definir qual o modelo ideal para cada tipo de projeto

dentro de uma organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com diversos profissionais que atuam com projetos, buscando entender qual modelo de atuação tem sido adotado para os diferentes tipos de projetos.

2 Referencial Teórico

Escritório de Gestão de Projetos

O Escritório de Gestão de Projetos é a unidade organizacional responsável por promover a padronização dos processos de governança de gestão de projetos, supervisionando a gestão de projetos, programas e portfólio, gerenciando os recursos alocados nos projetos e oferecendo orientações, métodos e ferramentas sobre gestão de projetos (Rodrigues e Mourão, 2018).

Cada Escritório de Gestão de Projetos atua de acordo com as características organizacionais em que ele está inserido e segundo as prioridades e objetivos estratégicos do negócio, podendo variar devido a aspectos como maturidade da organização em relação à gestão de projetos, porte da organização, a importância dos projetos para o negócio, dentre outros aspectos. Por isso, encontram-se no mercado uma variedade de funções, estruturas e abordagens seguidas pelos Escritórios de Gestão de Projetos (Crawford, 2002).

Impactos da transição de abordagens preditivas para ágeis

As organizações vêm passando por uma série de mudanças impulsionadas por uma economia cada vez mais competitiva e o surgimento de tecnologias disruptivas que demandam maior produtividade, readaptação das forças de trabalho e a necessidade de tornar cada vez mais eficiente o gerenciamento dos projetos (PMI, 2018). Neste cenário, as abordagens preditivas de gestão de projetos, que são voltadas para o controle de processos e um alto volume de documentações, nem sempre conseguem responder frente à demanda do mercado de entregas mais rápidas, com foco no cliente. Como resposta a estas mudanças, o gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem baseada em uma série de princípios que priorizam a rápida resposta a mudanças, à colaboração e interação entre os recursos, maior valor agregado ao cliente, à flexibilidade dos processos e documentações, visando alcançar um melhor desempenho em relação ao custo, prazo e qualidade dos projetos (Conforto et al., 2014).

No entanto, não há uma regra ou uma única solução para todos os projetos de uma companhia. Devido à grande quantidade de abordagens, técnicas e ferramentas e a necessidade de ser eficiente na execução dos projetos, a solução mais adequada é aquela customizada e aprimorada conforme as características específicas do projeto e da organização (Amaral et al., 2011).

Segundo Conforto (2017), os modelos híbridos de gestão são adaptados conforme as especificidades do tipo de projeto e ambiente de negócio de cada organização. Eles focam na eliminação de atividades e documentação que não agregam valor para a gestão do projeto, combinam princípios, técnicas ou ferramentas de duas ou mais abordagens, podem apresentar diferentes papéis trabalhando de forma colaborativa, como o Gerente do Projeto e o Scrum Master. Além disso, os modelos híbridos possuem um elevado nível de colaboração entre os stakeholders e equilibram antecipação e minimização de riscos com a flexibilidade necessária para gerar resultados de alto impacto.

Entretanto, ainda não está claro para as organizações quando e onde é necessário combinar as abordagens ágeis e preditivas de projetos. Um dos modelos propostos para ajudar os Escritórios de Gerenciamento de Projetos é o “Framework” Híbrido, no qual projetos mais

complexos, estratégicos, que possuem “interface” com diversos “stakeholders” demandam processos advindos de abordagens preditivas como monitoramento, controle e comunicação. Já novas funcionalidades de produtos, mudanças em sistemas, projetos diretamente ligados à inovação requerem o uso de abordagens ágeis por permitirem adaptação às mudanças. Quando essas características se combinam em um único projeto, o ideal seria utilizar o que melhor se adequa de cada abordagem (Batra et al., 2010).

Em uma pesquisa realizada por Conforto et al. (2014), aplicada em 19 empresas de diferentes setores que fazem parte do Centro de Referência em Inovação de Minas Gerais, foram avaliados seis aspectos comuns em gestão de projetos em relação ao perfil de cada abordagem (preditiva, híbrida e ágil). A Tabela 1 aponta os resultados deste estudo.

Tabela 1. Práticas de gerenciamento observadas na amostra.

Aspecto Avaliado	Resultado em Porcentagem		
	Abordagem Tradicional	Híbrido	Abordagem Ágil
Abordagem de planejamento do projeto	Detalhado e então revisado (37%)	Macro e então detalhado em cada fase (58%)	Desenvolvido em iterações (5%)
Frequência de atualização do plano do projeto	No final de cada fase (37%)	Mensalmente (42%)	Semanalmente (21%)
Descrição do escopo do projeto (detalhamento)	Puramente textual e detalhado (10%)	Descrição textual com informações adicionais (37%)	Descrição textual mínima e então detalhado e revisado (53%)
Ferramenta utilizada para comunicar o plano do projeto	Uso de ferramentas para cronograma de projetos como gráficos de Gantt e WBS (68%)	Uso de editor de texto ou planilhas (32%)	Uso de painéis e quadros visuais. Imagens, desenhos e etc. (0%)
Responsabilidade do planejamento do projeto	Criado por um departamento ou pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (5%)	Criado pelo gerente de projeto (48%)	Criado de forma colaborativa; responsabilidade compartilhada (47%)
Responsabilidade de atualizar o plano e o progresso do projeto	Departamento ou Escritório de Gerenciamento de Projetos (16%)	Gerente de projeto (68%)	Responsabilidade compartilhada (16%)

Fonte: Traduzido e adaptado pelos autores com base em Conforto et al. (2014).

Também foi avaliado neste estudo quais eram os facilitadores e condições organizacionais consideradas ideais para a aplicação de abordagens ágeis de projetos. Foi identificado que existem barreiras que dificultam a sua implementação, como a restrição de ter um time dedicado ao projeto, o desafio de ter colaboradores alocados em locais diferentes, a dificuldade em criar grandes times multidisciplinares (envolvendo todas as competências do projeto), envolver o cliente no desenvolvimento do projeto e o envolvimento superficial dos fornecedores. Em meio a essas barreiras as empresas têm adaptado as abordagens de acordo com a sua realidade (Conforto et al., 2014).

Outro fator impactado com as mudanças no cenário de gerenciamento de projetos é o perfil dos gestores de projetos, que devem conseguir transitar entre os modelos preditivos e

ágeis. Em uma pesquisa feita por Laufer (2015), na qual foram entrevistados vários gerentes de projetos de várias indústrias, o autor chegou a conclusão que os gerentes de projetos devem se atentar a quatro importantes características para liderar equipes e alcançar um projeto de sucesso em um ambiente dinâmico.

A primeira delas é a colaboração. Como o progresso dos projetos depende da contribuição individual de pessoas de diferentes áreas do conhecimento, a colaboração é crucial para que os problemas sejam identificados e para que soluções sejam desenvolvidas e implementadas de forma rápida. O gestor do projeto precisa saber selecionar uma equipe que tenha sinergia e confiança mútua.

A segunda característica é a de integrar planejamento com constantes revisões e aprendizado. Na abordagem preditiva de gestão de projetos, os planejamentos são bem detalhados e revisados a medida que o projeto evolui. No modelo híbrido, os planos de curto prazo são mais detalhados, enquanto os de longo prazo são menos específicos. Este modelo permite ao gestor identificar e corrigir erros executados e então, com base nos resultados, propor melhorias para a próxima etapa.

A terceira característica é a de prevenir rupturas graves. O gerente do projeto deve constantemente antecipar problemas e estar preparado para responder a estes proativamente. Este papel frequentemente representa significativa redução de custo e tempo.

A última característica é a de manter o avanço contínuo do projeto. Resolver os problemas assim que eles aparecem, ter uma postura de vigilância, manter uma rotina de comunicação “cara-a-cara” (com rápidas reuniões informais, também conhecidas como “daily”). De modo geral, o gestor deve se orientar a pessoas, informações e ações.

Por fim, com o objetivo de atender a demanda por flexibilidade e estabilidade, a cultura das organizações é um ponto chave. As empresas precisam desenvolver características como adaptação para absorver mudanças, encorajar a auto-organização combinada com a auto-gestão e incentivar a colaboração e interação entre todos os membros do projeto (Highsmith e Cockburn, 2001).

3 Metodologia

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa: “Como a transformação ágil influencia a atuação do Escritório de Projetos e como definir qual o modelo ideal para cada projeto dentro de uma organização?”, este trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas para a criação de um questionário “on-line” em uma pesquisa que envolveu 38 profissionais que atuam com a gestão de projetos em diferentes áreas. Pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico, a qual pode ser realizada em livros, periódicos e artigos, a fim de trazer uma visão de como o assunto vem sendo tratado na literatura científica (Pizzani et al. 2012). Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica concentrou-se em avaliar artigos pertinentes aos temas gestão de projetos, gestão ágil de projetos, abordagem híbrida de gestão de projetos e alterações no perfil dos Escritórios de Gestão de Projetos devido à transformação ágil. Com base na pesquisa bibliográfica foi estruturado um questionário “on-line” acerca do tema. O questionário foi disponibilizado no site de relacionamento profissional (LinkedIn), direcionado para profissionais de gestão de projetos.

O questionário “on-line” foi disponibilizado inicialmente a um grupo específico de respondentes como um piloto, possibilitando identificar as necessidades de ajustes nas questões

abordadas. Após os devidos ajustes, o questionário foi disponibilizado no site de relacionamentos profissionais LinkedIn com o foco em profissionais que atuam com gestão de projetos. Ao todo foram coletadas 43 respostas. Buscando obter um maior nível de confiabilidade das respostas recebidas, foram descartadas as respostas dos participantes que deixaram a maior parte do questionário em branco e também respostas duplicadas, totalizando 38 respostas para análise.

O questionário foi estruturado em quatro partes, sendo elas:

1. Identificação do perfil dos respondentes: cargo, porte e segmento da empresa em que trabalha, estrutura organizacional e modelo de gestão de projetos utilizado;
2. Identificação das características dos projetos em que atua: perfil da equipe de projetos, estrutura do projeto, ritos e formato de acompanhamento;
3. Entendimento dos critérios para definição da abordagem de gestão de projetos que será utilizada para cada projeto;
4. Impactos da Transformação Ágil na empresa em que atua.

4 Análise dos Resultados

O público-alvo da pesquisa foram profissionais que atuam com gestão de projetos. Do total de 38 respostas consideradas, 60% atuam como Gerente de Projetos ou PMO. Todos os cargos estão distribuídos conforme Tabela 2.

Tabela 2. Cargo dos respondentes

Cargo	Percentual de Respostas
Gerente de Projetos	36,84%
PMO	23,68%
Diretoria	10,52%
Product Owner	7,89%
Coordenador de equipe de projetos	5,26%
Consultor de Projetos	2,63%
Consultor de Vendas	2,63%
Especialista de Produto	2,63%
Gerente de Programa Ágil	2,63%
Scrum Master	2,63%
Program Manager	2,63%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa foi respondida por profissionais cujas empresas atuam em diversos segmentos, dos quais destacam-se os segmentos TI / Telecomunicações, Indústrias, Banco/Serviços Financeiros e Saúde, que juntos somam 63% do total apurado, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Segmento de atuação dos respondentes

Segmento	Percentual de respostas
Tecnologia da Informação/Telecomunicações	23,68%
Indústrias	15,79%
Banco/ Serviços Financeiros	13,16%
Saúde	10,53%
Alimentos e bebidas	7,89%
Energia	7,89%
Educação	5,26%
Aeroespacial	2,63%
Consultoria	2,63%
Eventos de grande porte	2,63%
Seguros	2,63%
Transporte e armazenagem	2,63%
Serviço Público	2,63%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação ao porte das empresas em que os respondentes atuam, a pesquisa identificou que 31% atuam em empresas entre 100 e 500 colaboradores, enquanto 52% atuam em empresas com mais de 1.000 colaboradores, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4. Análise do intervalo de colaboradores das empresas

Porte da empresa	Percentual de respostas
Entre 1 e 9	5,26%
Entre 10 e 49	2,63%
Entre 50 e 99	5,26%
Entre 100 e 500	31,58%
Entre 500 e 1.000	2,63%
Entre 1.000 e 5.000	26,32%
Acima de 5.000	26,32%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A pesquisa também abordou a estrutura organizacional das empresas que indicou que 28,95% são caracterizadas como sendo centralizadas, especializadas e processuais, 28,95% são caracterizadas como sendo informais, descentralizadas e com pouco nível de autoridade e 42,11% estão em uma estrutura intermediária entre elas.

Em relação à abordagem de planejamento de projetos, a maioria dos respondentes indicou que estão utilizando o modelo Híbrido, que combina métodos que são úteis para projetos que possuem um conjunto de características preditivas e adaptativas, conforme pode ser verificado na Tabela 5.

Tabela 5 - Abordagem de planejamento de projetos

Abordagem de planejamento de projetos	Percentual de respostas
Híbrido	52,63%
Adaptativo	31,58%
Preditivo	13,16%
Campo vazio	2,63%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De acordo com a abordagem utilizada em sua organização, os respondentes identificaram dentre algumas opções qual apresentava maior relação com o que é praticado no Escritório de Gestão de Projetos em que atua, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Práticas de gerenciamento observadas na amostra (continua)

Aspecto avaliado	Abordagem Preditiva	Abordagem Híbrida	Abordagem Adaptativa
Plano do projeto	Há um único plano de projeto. 80%	Há uma visão do produto final do projeto, um plano geral que contém os produtos principais do projeto e um plano de curto prazo (iteração) referente a uma fração de tempo do projeto. 45%	Há uma visão do produto final do projeto, um plano geral que contém os produtos principais do projeto e um plano de curto prazo (iteração) referente a uma fração de tempo do projeto. 50%
Responsável pela elaboração do plano do projeto	Plano do projeto criado pelo GP. 80%	Plano do projeto criado de forma colaborativa. 65%	Plano do projeto criado de forma colaborativa. 50%
Formato do plano do projeto	O plano do projeto é descrito por meio de uma visão e de um documento de escopo de trabalho. 60%	O plano do projeto é descrito por meio de uma visão e de um documento de escopo de trabalho. 50%	Descrição textual mínima, que pode ser revisada ao longo do projeto. Uso de artefatos visuais. 58%
Formato da descrição das atividades do projeto	As descrições das atividades são realizadas na forma tarefas. 60%	As descrições das atividades são realizadas na forma tarefas. 70%	As descrições das atividades são realizadas na forma tarefas. 75%
Monitoramento do projeto	Monitoramento baseado em custo, tempo e % de progresso. 80%	Monitoramento baseado em entregas parciais. 50%	Monitoramento baseado em entregas parciais. 50%

Tabela 6 – Práticas de gerenciamento observadas na amostra (conclusão)

Aspecto avaliado	Abordagem Preditiva	Abordagem Híbrida	Abordagem Adaptativa
Volume de documentação	Cada projeto tem um volume de documentação de acordo com suas particularidades. 80%	Cada projeto tem um volume de documentação de acordo com suas particularidades. 70%	Cada projeto tem um volume de documentação de acordo com suas particularidades. 58%
Entrega de resultados	Frequentemente tem objetivo de produzir resultados antes do seu término. 60%	Frequentemente tem objetivo de produzir resultados antes do seu término. 55%	Frequentemente tem objetivo de produzir resultados antes do seu término. 58
Participação do cliente no ciclo de vida do projeto	Frequentemente o cliente participa de todo o ciclo de vida do projeto. 60%	Ocasionalmente o cliente participa de todo o ciclo de vida do projeto. 50%	O cliente sempre participa de todo o ciclo de vida do projeto. 50%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Assim como apresentada na pesquisa realizada por Conforto (2014), pode-se verificar que as práticas adotadas em projetos com abordagem híbrida são a combinação entre os aspectos das abordagens preditiva e adaptativa de gestão de projetos.

Visando identificar como é definido pelos Escritórios de Projetos qual abordagem é empregada em cada tipo de projeto, o questionário foi elaborado com perguntas qualitativas e quantitativas sobre o critério utilizado para esta tomada de decisão. A maioria dos respondentes mencionaram que são consideradas as características do projeto/produto e as necessidades dos clientes (47%). Já outras respostas mencionam que toda a empresa utiliza a mesma abordagem, mas que cada projeto tem liberdade para definir suas rotinas e práticas (13%). Outro fator apontado foi que é uma definição do próprio Escritório de Projetos ou até mesmo “Top Down” (17%) e ainda foram citados casos em que não há um critério para a tomada de decisão.

Com o objetivo de entender melhor quais são as características citadas pelos respondentes que definem qual abordagem é utilizada para cada tipo de projeto, foi solicitado que estes selecionassem qual variação (alta, média ou baixa) das características mais se enquadravam para cada abordagem de gestão de projetos, obtendo-se como resultado as respostas apontadas nas Tabelas 7 (abordagem preditiva), 8 (abordagem adaptativa) e 9 (abordagem híbrida).

Tabela 7 – Critérios analisados para utilização da abordagem preditiva de gestão de projetos (continua)

Critério Analisado	Alto (a)	Médio (a)	Baixo (a)
Complexidade	47%	34%	13%
Grau de inovação	16%	32%	50%
Duração do projeto	45%	45%	11%
Valor do projeto	47%	37%	13%
Tamanho da equipe do projeto	42%	42%	16%
Tempo disponível da equipe do projeto para execução	34%	53%	13%
Urgência das entregas	34%	37%	29%
Experiência/ Expertise	50%	42%	8%

Tabela 7 – Critérios analisados para utilização da abordagem preditiva de gestão de projetos (conclusão)

Critério Analisado	Alto (a)	Médio (a)	Baixo (a)
Criticidade do projeto	66%	29%	5%
Clareza dos objetivos	53%	37%	11%
Envolvimento do cliente	29%	34%	37%
Flexibilidade de mudanças no escopo	13%	37%	50%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 8 – Critérios analisados para utilização da abordagem adaptativa de gestão de projetos

Critério Analisado	Alto (a)	Médio (a)	Baixo (a)
Complexidade	43%	38%	19%
Grau de inovação	73%	19%	8%
Duração do projeto	16%	46%	38%
Valor do projeto	27%	49%	24%
Tamanho da equipe do projeto	16%	46%	35%
Tempo disponível da equipe do projeto para execução	43%	38%	19%
Urgência das entregas	68%	22%	11%
Experiência/ Expertise	41%	41%	16%
Criticidade do projeto	49%	38%	14%
Clareza dos objetivos	19%	46%	32%
Envolvimento do cliente	57%	35%	8%
Flexibilidade de mudanças no escopo	70%	19%	11%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 9 – Critérios analisados para utilização da abordagem híbrida de gestão de projetos

Critério Analisado	Alto (a)	Médio (a)	Baixo (a)
Complexidade	39%	56%	6%
Grau de inovação	33%	67%	0%
Duração do projeto	11%	69%	19%
Valor do projeto	22%	56%	22%
Tamanho da equipe do projeto	14%	67%	17%
Tempo disponível da equipe do projeto para execução	31%	56%	14%
Urgência das entregas	50%	47%	3%
Experiência/ Expertise	42%	47%	11%
Criticidade do projeto	44%	50%	3%
Clareza dos objetivos	25%	69%	6%
Envolvimento do cliente	36%	58%	3%
Flexibilidade de mudanças no escopo	44%	47%	8%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Foram consideradas como características relevantes para escolha da abordagem de cada projeto apenas as que foram apontadas pela maioria dos respondentes (percentual de respostas igual ou maior a 50%), sendo possível selecionar mais de uma característica.

Conforme os resultados apresentados nas Tabelas 7, 8 e 9, foi identificado que para maioria dos respondentes, projetos com baixa flexibilidade no escopo (50%), que demandam alta experiência/expertise (50%), de alta criticidade (66%) e com alta clareza nos objetivos (53%) demandam uma abordagem preditiva de gestão de projetos. Já projetos que possuem alto grau de inovação (73%), urgência das entregas (68%), alto envolvimento do cliente (57%) e alta necessidade de flexibilidade de mudança de escopo (70%) requerem uma abordagem adaptativa de gestão de projetos. Por fim, projetos que apresentam alta urgência das entregas (50%), mas possuem complexidade (56%), grau de inovação (67%), duração (69%), valor (56%), tamanho da equipe (67%), tempo disponível da equipe do projeto para sua execução (56%), criticidade (50%), clareza dos objetivos (69%) e envolvimento do cliente intermediários (58%) devem utilizar uma abordagem híbrida de gestão de projetos.

Assim como apresentado na pesquisa de Batra et al (2010), é possível perceber que com base na combinação de características de um projeto a abordagem utilizada para cada um deles é aquela que melhor se adequa às suas necessidades. Além disso, pelas respostas oferecidas é possível inferir que os Escritórios de Projetos estão cada vez mais buscando uma abordagem híbrida de gestão de projetos que permite transitar entre as melhores práticas dos modelos preditivos e adaptativos.

Esta pesquisa também buscou entender como a transformação ágil influencia o Escritório de Projetos. Para tanto, foi questionado aos respondentes se as empresas nas quais atuam estão passando por mudanças motivadas pela transformação ágil. A resposta para 78% foi positiva. Dos respondentes que indicaram estar passando por essas mudanças, os fatores que as motivaram foram os movimentos e competitividade do mercado, a necessidade de atender às solicitações dos clientes, necessidade de inovar e a identificação de oportunidades de ganho rápido e mais eficiência e eficácia na solução de problemas. Para se adaptarem a este novo cenário, as organizações têm utilizado ferramentas que auxiliam na gestão ágil de projetos (80,6%), investido em capacitações do mercado (54,8%), organizado seus times em “squads” (54,8%) e tem trabalhado na sensibilização da liderança (51,6%).

No entanto, assim como citado por Conforto (2014), existem barreiras que dificultam a implantação de abordagens adaptativas. De acordo com os respondentes, o maior obstáculo é a cultura organizacional, sendo este o ponto chave citado por Highsmith e Cockburn (2001) para que as empresas consigam atender a demanda por flexibilidade e estabilidade. Além da cultura, existem também outras barreiras a serem vencidas para adoção de práticas ágeis. Visando identificar quais são essas barreiras, os respondentes poderiam selecionar mais de uma opção de resposta dentre as alternativas, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Barreiras para implantação de abordagens adaptativas

Barreiras para implantação de abordagens adaptativas	Resultado percentual
Cultura	80,6%
Hierarquia	45,2%
Dedicação parcial do time de projeto	41,9%
Apoio da alta liderança	29,0%
Localização física do time do projeto	16,1%
Não há resistência	6,5%

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Outro fator impactado com as mudanças no cenário de gerenciamento de projetos é o perfil dos Gestores de Projetos. De acordo com os resultados, 69% dos respondentes entendem

que os Gerentes de Projetos passaram a ser mais colaborativos e próximos da equipe e dos clientes, com maior foco na estratégia do que no operacional, com um perfil mais dinâmico, comunicativo e flexível. Este resultado comprova o ponto de vista apresentado no estudo de Laufer (2015), que apresenta um novo perfil de Gerente de Projetos orientado a pessoas, informações e ações.

Por fim, apesar das dificuldades encontradas para se adaptarem às mudanças ocasionadas pela transformação ágil, as organizações já conseguem observar a melhora em alguns indicadores dos Escritórios de Gestão de Projetos. Para maioria dos respondentes da pesquisa que se enquadram neste cenário de transformação, os indicadores de satisfação do cliente (59%), colaboração entre a equipe do projeto (76%), comunicação (69%) e velocidade para correção de erros e falhas (59%) estão sendo positivamente impactados.

5 Conclusões

O objetivo deste trabalho foi entender como a transformação ágil influencia a atuação do Escritório de Projetos e como definir qual o modelo ideal para cada projeto dentro de uma organização. Através da pesquisa aplicada, foi possível constatar que a maioria dos Escritórios de Projetos estão passando por mudanças ocasionadas pela Transformação Ágil. Pode-se perceber que uma das principais mudanças é a tendência das empresas optarem por abordagens híbridas de Gestão de Projetos, combinando os métodos e as melhores práticas das abordagens preditivas e adaptativas de gestão. A escolha de qual abordagem será aplicada para cada projeto é baseada nas características do projeto/produto e as necessidades dos clientes. Para se adaptarem a essas mudanças, os Gerentes de Projetos também passaram por uma mudança de perfil, tornando-se mais colaborativos e próximos da equipe e dos clientes, com maior foco na estratégia do que no operacional, com um perfil mais dinâmico, comunicativo e flexível. Por fim, ainda há barreiras para implantação de métodos ágeis nas empresas, sendo a principal delas a cultural, mas mesmo em meio aos desafios a percepção dos Escritórios de Projetos é que essa transformação gera como resultado uma melhora nos indicadores de satisfação do cliente, colaboração entre a equipe do projeto, comunicação e velocidade para correção de erros e falhas.

Referências

- Alicrim, R. 2018. Abordagem para implementação de gestão ágil de projetos em ambientes corporativos com Scrum e PMBOK. Monografia - MBA em Gestão de Negócios. Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil.
- Amaral, et al. 2011. Gerenciamento Ágil de Projetos - Aplicação em produtos Inovadores. 1ed. Editora Saraiva, São Paulo, SP, Brasil.
- Azim, N., Majid, A., Khan, F., Jan, S. R., Tahir, M., & Jabeen, Q. 2016. People factors in agile software development and project management. International Journal of Emerging Technology in Computer Science & Electronics, 2 (2), 394-401.
- Batra et al, 2010. Balancing Agile and Structured Development Approaches to Successfully Manage Large Distributed Software Projects: A Case Study from the Cruise Line Industry. Communications of the Association for Information Systems: 27: Article 21.

Bredillet, C., Turner, J. R., & Anbari, F. T. 2008. Exploring Research in Project Management: Nine Schools of Project Management Research. *Project Management Journal*, 39(1), 6–10.

Block, T. R. 1998. The project office phenomenon. *PM Network*, 12, 25-32.

Boehm, B.; Turner, R. 2003, *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed*. Editora Addison-Wesley Professional, EUA.

Crawford, J. Kent, 2002. *The Strategic Project Office: a guide to improving organizational performance*. 1ed. CRC Press, New York, NY, USA.

Conforto, E. et al. 2014. Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal* 45 (3): 21–34.

Conforto, E. et al. 2015. Modelos híbridos unindo complexidade, agilidade e inovação: A próxima tendência de gerenciamento de projetos. *Revista Mundo PM* 64: 15-17. Disponível em: <http://www.mundopm.com.br/destaquesEd64.shtml>. Acesso em: 24 de março 2020.

Conforto, E. 2017. O Híbridismo como Abordagem para a Gestão de Projetos no Mercado Publicitário. Disponível em: https://www.mestregp.com.br/com_anexo/hibridismoabordagemgestaoprojetospublicitario/. Acesso em: 25 de fevereiro 2020.

Gren L., Torkar R., & Feldt R. 2015. The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. *The Journal of Systems and Software*, 107: 38–49.

Highsmith, J., Cockburn, A. 2001. Agile software development: The business of innovation. *Journal Computer*, 34(9): 120-127.

Kerzner, H. 2013. *Project Management: a system approach to planning, scheduling and controlling*. 11ed. John Wiley & Sons, New Jersey, NY, USA.

Laufer, A. et. al. 2015. What Successful Project Managers Do. *MIT Sloan Management Review*. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-successful-project-managers-do/>. Acesso em: 04 de abril 2020.

Obrutsky, S. e Erturk, E. 2017. The Agile Transition in Software Development Companies: The Most Common Barriers and How to Overcome Them. *Business and Management Research*, 6 (4), 40-53.

Project Management Institute (PMI). 2018. *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times*. Disponível em: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/digital-pm-skills.pdf?sc_lang=temp=en. Acessado em: 24 março. 2020

Pizzani et al., 2012. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 04 de abril 2020.

Rodrigues, J., Mourão, F. 2018. Agile PMO e a transformação organizacional pela Agilidade. Gespro, São Paulo, SP, Brasil.

Sabbagh, R. 2014. Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso. 1ed. Editora Casa do Código, São Paulo, Brasil.

Sbrocco, J., Macedo, C. 2012. Metodologias Ágeis Engenharia de Software sob Medida, 1ed. Editora Érica, São Paulo, Brasil.

,