

Tendências em gerenciamento de projetos para 2018



O alcance das tendências de gerenciamento de projetos aumentou. Algumas das tendências vão além do gerenciamento de projetos: envolvem mudanças em toda a organização. Está ocorrendo uma mudança de paradigma: Entrega de valor e Ágil são as maiores tendências para esse ano.

Vamos à algumas das tendências:

1. Realização de benefícios

Criar valor para o negócio. Segundo o PMI e outras entidades ligadas ao gerenciamento de projetos, a realização e o gerenciamento de benefícios agora é o principal objetivo de um projeto. Esta é uma grande mudança em relação à visão tradicional que se tinha até então, na qual o objetivo era simplesmente produzir e entregar um resultado. Agora a necessidade é de valor, valor e mais valor para a organização.

Desse modo, estabelecer como acompanhar a geração de valor passa a ser uma das responsabilidades do gerente de projetos.

2. Ágil (Agile) além da TI

Várias organizações, além das ligadas à TI, começaram a adotar métodos ágeis, incluindo marketing, finanças e construção. Essa é uma tendência já detectada ano passado, mas o

que estamos detectando agora é o surgimento do negócio Ágil, uma nova maneira de fazer negócios que tende a se tornar uma filosofia organizacional.

Isso faz sentido: pesquisas mostram que os métodos Ágeis melhoram a comunicação, tornam as equipes mais adaptáveis à mudança e proporcionam retorno do investimento, especialmente para equipes de pequeno e médio porte. Pesquisa da [Babson College](#) mostra que, à medida que as empresas crescem, a idade média da força de trabalho cresce; inversamente, quanto menor a empresa, mais trabalhadores são mais jovens. Esses jovens são mais flexíveis em sua mentalidade sobre o trabalho e descobriram que os processos de negócios Agile os beneficiam mais do que os processos de trabalho tradicionais (veja item sobre os *millennials*, abaixo).

Além disso, há um influxo de ferramentas que facilitam o Agile. Por exemplo, a inteligência artificial e o gerenciamento de projetos estão criando uma simbiose onde as métricas (como nível de esforço, por exemplo) são automatizadas, e as decisões de gerenciamento de projetos, como qual tarefa atribuir a qual pessoa, serão feitas com maior objetividade.

3. Os gerentes de projetos do milênio vão estrear

Os *millennials* estão há algum tempo na força de trabalho, mas somente agora começam a atuar no gerenciamento de projetos.

Os *millennials* somente agora começam a ter experiência de trabalho suficiente para serem gerentes de projeto qualificados (a idade média dos gerentes nos EUA é de 33 anos). À medida que o número de *millennials* aumenta, eles agora têm a opção de aproveitar sua experiência e aplicá-la ao gerenciamento de projetos.

Observou-se que estes jovens têm ainda mais entusiasmo por Agile do que outras gerações. Como escreve [Sharon Florentine](#), “Agile é a chave para ajudar a atrair e reter a próxima geração de engenheiros e desenvolvedores, porque os princípios da metodologia combinam com a motivação intrínseca dos *millennials*”.

O [Gallup](#) descobriu que “*Millennials* não querem chefes – eles querem treinadores” e “*Millennials* não querem avaliações anuais – eles querem conversas em andamento”,

como a igualdade de uma equipe Scrum e reuniões retrospectivas.

A [Universidade da Carolina do Norte](#) também descobriu que, entre os *millennials*, “a flexibilidade é altamente avaliada” e que eles preferem um “fluxo de comunicação não estruturado” – essencial para a mentalidade ágil.

Ser ágil é intrinsecamente valioso para a geração do milênio. À medida que a sua representação na força de trabalho cresce, a popularidade também continuará.

4. A Combinação de Práticas de Gerenciamento de Projetos

Já não existe um modelo único. Algumas práticas tradicionais de gerenciamento de projetos podem estar desatualizadas. Os gerentes de projeto vão ter de aprender a serem flexíveis de modo a personalizar uma abordagem para cada cliente, empresa ou projeto específico. As práticas híbridas de gerenciamento de projetos incorporam as melhores ferramentas e técnicas de várias metodologias para planejar, gerenciar e executar projetos com sucesso. A agilidade muda as práticas tradicionais de entrega, e as organizações estão aprendendo que precisam misturar práticas e adequá-las a cada projeto para produzir resultados.

O uso de uma metodologia de gerenciamento de projetos única, aplicada em todos os projetos, atividades e processos de acompanhamento, mesmo que muitas atividades não sejam diretamente aplicáveis a um projeto específico, tende a ser substituído pelo uso de metodologias ou *frameworks* flexíveis, como Agile e Scrum.

Para se manter competitivas, as organizações devem mudar a forma como executam o gerenciamento de projetos. Quando a combinação de abordagens é bem sucedida as organizações passam menos tempo debatendo a abordagem e se concentram em obter resultados. A metodologia “correta” varia. A tendência é analisar os requisitos para cada projeto e selecionar o melhor método ou combinação de métodos para realizar o trabalho.

5. Gerentes de Projetos atuando em projetos ágeis

À medida que as organizações continuam adotando ágil, os gerentes de projetos estão evoluindo para atuar em ambientes de projetos com equipes ágeis.

Scrum Master é um dos papéis para nos quais os Gerentes de Projeto estão atuando, mas, em muitos casos, a necessidade de gerenciamento de projetos da organização excede o que a equipe ágil tradicional fornece. As atividades de gerenciamento de projetos relacionadas à aquisições, à comunicação com a alta administração e a produção de relatórios que vão além além de *flip charts* postados nas paredes, são necessidades que os GPs preenchem.

Portanto, há a necessidade de um gerente de projeto híbrido, que não é apenas especialista em um ciclo de vida de projeto tradicional, mas é bem versado em vários ciclos e competente para determinar o melhor para cada projeto.

Os gerentes de projetos devem preparar-se para servir como conselheiros e consultores no processo Agile. O papel híbrido Scrum Master / GP surge para atender as necessidades da equipe ágil, bem como a necessidade organizacional mais ampla, de uma perspectiva mais holística.

6. Investimento crescente em gerentes de projeto

O uso e a adaptação de diferentes técnicas torna necessário treinamento adequado para entender a disciplina de gerenciamento de projetos. Cada vez mais as organizações que desejam atrair os melhores profissionais passarão a reconhecer a importância do gerenciamento de projetos e terão um programa de treinamento, providenciando uma carreira e estabelecendo processos e procedimentos de gerenciamento de projetos.

Gerentes de projetos com as habilidades necessárias e bem treinados estarão mais propensos a obter projetos bem-sucedidos. Com a capacidade dos gerentes de projetos

de usar metodologias ou *frameworks* flexíveis, os gerentes do projeto podem atuar de acordo com o melhor modelo de negócios para o cliente. Além disso, os executivos devem passar a ter mais confiança nesses gerentes de projetos, permitindo que estes tomem decisões que anteriormente eram reservadas aos altos níveis de gerenciamento.

7. Ênfase em certificações vai continuar a crescer

De acordo com [relatório da Pwc](#), gerentes de projetos certificados gerenciam 80% dos projetos bem-sucedidos. Infelizmente, somente um percentual de gerentes de projetos são certificados. Desse modo, a demanda por gerentes de projeto certificados tende a continuar.

Com a recuperação da economia, gerentes de projetos com habilidades diversificadas vão ser muito demandadas. Uma combinação de habilidades analíticas, estratégicas e de comunicação vão ser necessárias ao gerente de projetos. Se você quer ser um gerente de projetos bem-sucedido, você deve combinar habilidades técnicas e interpessoais.

8. Aumento da diversidade

É fato que as mulheres continuam a ser uma minoria no gerenciamento de projetos, porém está aumentando o número de mulheres liderando projetos. Na medida que vemos mais mulheres assumindo cargos executivos, estamos vendo o mesmo acontecer na gestão de projetos e a previsão é que isso se refletita na diminuição das diferenças salariais.

É interessante notar que até o momento não houve uma grande iniciativa relacionada à inclusão e diversidade no meio do gerenciamento de projetos, o que já ocorreu muitos outros setores de negócios, como marketing e TI. Isso tende a mudar. Grupos como *Scrum.org* adicionaram linguagem sobre inclusão e abertura em suas diretrizes e a *Agile Alliance* reescreveu seu Código de Conduta. Com iniciativas como essas a comunidade de gerenciamento de projetos se tornará progressivamente mais inclusiva.

9. Incremento na análise e medição de desempenho

A alta direção das organizações deseja ter acesso a Indicadores de Desempenho (*KPIs*) que vão além dos tradicionalmente associados ao sucesso dos projetos (prazo, custo, escopo e qualidade). Como vimos anteriormente, projetos necessitam gerar métricas de nível superior, relacionadas à geração de valor, lucro, receita, crescimento e outras, tais como utilização, percentual completo, valor acumulado, margem bruta, margem líquida, *burnout*, etc.

Segundo Kerzner, devemos assistir avanços nas técnicas de coleta e medição, visando abordar todas essas novas métricas que a gerência e as partes interessadas desejam exibir em painéis de desempenho. Portanto, o uso de painéis de indicadores deve aumentar à medida que o ano avança. Cada vez mais as ferramentas de gerenciamento

de projetos estão disponibilizando funcionalidades para reunir e filtrar métricas. Essas ferramentas serão cada vez mais baseadas em nuvem para que esses dados sejam coletados em tempo real e reflitam com mais precisão o andamento dos projetos.

Além disso, devemos acompanhar um avanço na coleta e apresentação de lições aprendidas.

10. O Crescimento de Projetos de Inovação

Além de projetos destinados à manutenção dos negócios, as organizações devem buscar crescer através da inovação. As empresas que são bem-sucedidas na gestão dos projetos de inovação tendem a se tornar líderes de mercado no futuro. Haverá um crescimento significativo nas práticas de gerenciamento de projetos de inovação em 2018. Porém, o gerenciamento de projetos de inovação exigirá uma forma significativamente diferente de gerenciamento de projetos.

11. Inteligência Artificial

A IA irá adicionar produtividade aos projetos, pois ajuda a organizar o fluxo de trabalho, interage com os recursos e responde aos seus planos com sugestões para aumentar a eficiência do processo. O uso ferramentas *online* que não dependem de papel e centralizam dados facilmente acessíveis por todos vai racionalizar os projetos.

A Inteligência Artificial está chegando, e, ainda que seja uma promessa que não se realizou totalmente em nossa área, os gerentes de projetos devem ficar atentos para acompanhar seus avanços durante 2018, para que eles possam ser aplicados aos nossos projetos.

12. Aumento na Integração entre Gerenciamento de Mudanças e Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de mudanças e gerenciamento de projetos são disciplinas estreitamente relacionadas. Com a gestão de projetos evoluindo a cada dia, gerenciar a mudança se tornará uma habilidade muito procurada entre os gerentes de projetos. De fato, o sucesso dos gerentes de projetos dependerá de como eles lidam com a mudança.

Segundo a última pesquisa [Prosci Benchmarking Report](#), 77% das organizações estudadas reconhecem o gerenciamento de mudanças como crítico no sucesso do projeto e relataram uma integração entre essas duas disciplinas.

As organizações têm levado o gerenciamento da mudança mais a sério e fornecido aos gerentes de projetos oportunidades e recursos para aprender sobre isso, incluindo mudanças na forma como os projetos são gerenciados e como fazê-lo sem grandes impactos na base de negócios.

O gerenciamento de mudanças envolve equipar e preparar indivíduos para as mudanças necessárias para um próximo projeto. As metodologias de gerenciamento de mudanças fornecem consistência e estrutura para um projeto, permitindo uma adaptação mais fácil às mudanças nos projetos.

13. O papel do patrocinador

Os patrocinadores são tradicionalmente vistos com externos ao projeto. Porém o patrocinador tem um papel importante na definição da proposta de valor para o projeto. Atualmente os patrocinadores e *Product Owners* passaram a ter uma percepção maior de seu papel nos projetos e de sua associação com o gerente do projeto e a equipe.

14. Aumento no número de Escritórios de Gerenciamento de Projetos

A importância crescente dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (PMO) está em ascensão. Segundo o relatório Pulso da Profissão 2017 do PMI, a porcentagem de organizações com um PMO está em alta, de 61% em 2007 para 71% em 2017. Como o PMO é auxiliado os projetos a atingirem seus objetivos, acredita-se que estes vão ganhar ainda mais impulso.

Uma das razões para um PMO é que este pode eliminar o fosso entre a visão estratégica de alto nível de uma organização e a implementação do projeto. De acordo com o relatório do PMI, a existência do Enterprise Project Management Office (EPMO) aumentou em 38% o atingimento de objetivos e reduziu as falhas em 33%. Razões bastante convincentes para reviver o seu PMO / EPMO existente ou criar um novo.

15. O Crescimento da Habilidade de Colaboração

Projetos em si são sociais. Pessoas são o bem mais importante que uma empresa possui. Deve haver uma interação e comunicação constante e contínua entre os grupos funcionais, o pessoal do projeto, a gerência executiva, os subcontratados e, o mais importante, o cliente, para ter um projeto bem sucedido. Grandes projetos necessitam uma cultura global de colaboração.

Espero que tenha gostado de ler sobre minhas projeções. Essas tendências, e outras, terão um impacto significativo na gestão de projetos em um futuro próximo. Sugiro abraçá-las como um meio para melhorar a produtividade dentro de sua organização.

Certamente há outras tendências que não detectei. O que você acha? Deixe sua opinião nos comentários.



[Mauro Sotille](#)

Especialista em gerenciamento de projetos, programas, PMO e riscos. Com 25 anos de experiência em gerenciamento de projetos, foi responsável por mais de 50 projetos em diversos países. Atuou em empresas como Hewlett-Packard, Saab Sweden e Dana. É Diretor da PM Tech (www.pmttech.com.br), onde fornece capacitação profissional e consultoria a organizações na implantação bem-sucedida de cultura corporativa de Projetos. Foi Mentor do Project Management Institute (PMI) para o Brasil, Presidente do PMI-RS e membro da equipe que desenvolveu o Guia PMBOK® e outros guias. Certificado pelo PMI como Project Management Professional (PMP) desde 1998, Risk Management Professional (PMI-RMP) e PMO-CC, é autor de livros sobre Gerenciamento de Projetos, Escritórios de Projetos (PMO) e Certificação PMP. Doutorando em Administração de Empresas, possui MBA em Administração, pós-graduação em Computação e graduação em Informática e em Engenharia Mecânica. É professor convidado junto à Fundação Getúlio Vargas e outras instituições. [Entre em contato comigo clicando aqui](#) ou siga-me nos links abaixo.