

GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE CONSULTORIA EMPRESARIAL: APLICAÇÃO DE UMA SURVEY COM FOCO NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PROJETOS

PROJECT MANAGEMENT IN CONSULTING COMPANIES: APPLICATION OF A SURVEY FOCUSING ON TECHNIQUES OF PROJECT MANAGEMENT

Leonardo Becker; Universidade Federal do Paraná; leonardo.becker@ufpr.br
Silvana Pereira Detro; Universidade Federal do Paraná; silvana.detro@ufpr.br

RESUMO

A realidade enfrentada pelas empresas de consultoria é a de possuir inúmeros clientes, múltiplos projetos e, por diversas vezes, equipes multidisciplinares. Portanto, para que elas obtenham sucesso, é de extrema importância que uma de suas estratégias seja o gerenciamento de seus projetos. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é o de observar que tipos de técnicas e metodologias estão sendo empregadas por esse tipo de empresas atualmente. Dado que há escassez de trabalhos acadêmicos abordando empresas de consultoria, principalmente com relação ao tema de como estas gerenciam os seus projetos. Para isso foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica acerca do assunto, bem como o desenvolvimento de um questionário posteriormente enviado a gerentes de projetos que atuam nesse ramo da indústria. A partir deste estudo foi possível observar que há grande aplicação de técnicas advindas da filosofia Ágil, mas que ainda há muitos gerentes que recorrem à abordagem tradicional de gerenciamento de projetos.

Palavras-Chaves: Consultoria Empresarial, Gerenciamento de Projetos, Survey, Agile, Tradicional

ABSTRACT

The reality faced by consulting companies is that they have numerous clients, multiple projects and at various times, multidisciplinary teams. Therefore, for this to be successful, it is extremely important that one of its strategies is the management of its projects. Therefore, the objective of this work is to observe what types of techniques and methodologies are currently being used by this type of companies, given that there is a shortage of academic papers approaching consulting companies, mainly in relation to the theme of how they manage their projects. For this, a bibliographical review on the subject was created, as well as the development of a questionnaire sent to project managers who work in this branch of the industry. From this study, it was possible to observe that there is a large application of advanced techniques from the Agile philosophy, but that there are still many managers who resort to the traditional project management approach.

Keywords: *Management Consulting, Project Management, Survey, Agile, Traditional*

1. INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos em uma sociedade que se encontra em rápida e constante mudança devido, principalmente, ao avanço tecnológico impulsionado pela globalização. Avanço tecnológico que possibilita troca de informações quase que em tempo real entre pessoas e organizações localizadas em diferentes regiões do planeta. Esta velocidade de informação e surgimento de novas tecnologias tem obrigado empresas a se adaptarem aos novos ambientes de mercado, a novos concorrentes, novas demandas e diferentes cenários econômicos de forma acelerada.

Nesse contexto, para que estas empresas possam sobreviver e se manterem competitivas, atendendo as necessidades e expectativas de seus consumidores, se faz necessária a adaptação de seus atuais processos e regras de negócios. Tais alterações podem envolver a implementação de uma nova estrutura organizacional, a introdução de novas tecnologias, melhorar a experiência do cliente com seu produto ou serviço, cumprir requisitos legais e regulatórios, entre outras.

Os impactos estruturais que essas mudanças podem causar nas organizações frequentemente apresentam alto grau de complexidade nas fases de planejamento e execução, e, portanto, altos riscos, altos custos e múltiplas incertezas. Com isso, gestores recorrem a empresas que já possuem experiência e conhecimento em tais processos, como por exemplo, as consultorias empresariais.

Conforme **(VUKOTIĆ, ANIČIĆ e VUKOTIĆ, 2017)**, o papel de empresas de consultoria especializada é o de assessorar companhias, com o intuito de melhorar a implementação de seus processos de gestão e aumentar a sua capacidade de sucesso. A exposição das empresas de consultoria as mais variadas circunstâncias permitem o acúmulo de conhecimento no negócio.

Entretanto, consultorias se deparam com desafios semelhantes e precisam gerenciar seus portfólios de projetos para poder entregar a seus clientes o resultado planejado dentro do prazo, dentro do orçamento e com a qualidade esperada. Conforme o **(INSTITUTE, 2017)**, o gerenciamento de projetos ajuda as organizações a tornar o projeto mais previsível, o que proporciona maior facilidade e rapidez na resolução de problemas, ajuda também a cumprir com os objetivos do negócio e as expectativas das partes interessadas assim como no gerenciamento dos recursos que são escassos. Portanto, torna a execução dos projetos mais eficaz e eficiente.

O presente estudo tem como objetivo analisar e comparar os existentes métodos de gerenciamento de projetos (sejam eles ágeis, tradicionais ou híbridos) empregados em empresas de consultoria empresarial no Brasil. Dada a escassez de estudos incluídos neste contexto específico, a pesquisa promove a discussão sobre quais metodologias, técnicas e as áreas de conhecimento que são mais frequentemente utilizadas e a possível observação de novas tendências e novos conceitos.

Para fins de organização, o estudo será estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se a revisão da literatura; na seção 3 é abordada a metodologia da pesquisa; na seção 4 expõem-se os resultados seguidos das conclusões e referências.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na presente seção são discutidos métodos de gerenciamento de projetos mais comuns como os tradicionais, ágeis e híbridos assim como alguns conceitos e definições sobre o que são e como são estruturados os processos de empresas de consultoria empresarial.

2.1. Consultoria Empresarial

Consultoria empresarial é um tipo de companhia que oferece serviços focados em assessoramento de negócios, processos, tecnologia, riscos, entre outras áreas, com a finalidade de buscar soluções gerenciais para os problemas enfrentados por seus clientes.

Para **(KUBR, 2005)**, em consultoria, o produto é a assessoria prestada ao cliente. No entanto, caso a implementação esteja incluída, pode-se afirmar que o produto final é a transformação decorrida e as melhorias realizadas graças à intervenção da consultoria. Segundo **(VUKOTIĆ, ANIČIĆ e VUKOTIĆ, 2017)**, empresas de consultoria oferecem serviços de assessoria ou proporcionam sugestões e opiniões especializadas na área determinada pelo cliente e na área em que esta possui especialistas.

Normalmente gestores e executivos procuram consultorias em situações que os recursos disponíveis internamente não são suficientes, não são eficazes ou ainda por aproveitar as principais características de um serviço de consultoria que é a

expertise e a experiência acumulada em diferentes situações. Neste contexto, conforme **(KUBR, 2005)**, o processo de consultoria pode ser dividido nas seguintes fases:

1. Entrada:

É a fase inicial em um processo de consultoria. Esta fase é caracterizada pelos contatos e reuniões iniciais entre as partes. Inicialmente o cliente busca informações sobre a empresa que está contratando e o consultor procura convencer este cliente de que é a empresa certa para o projeto e ganhar sua confiança. Caso ambos concordem em trabalhar em conjunto, inicia-se o diagnóstico preliminar do problema assim como o escopo do projeto, a metodologia de trabalho, o termo de referência, plano e estratégia, por fim a proposta ao cliente e, caso aceito, a assinatura de contrato;

2. Diagnóstico:

A segunda fase tem como propósito a investigação detalhada dos problemas encontrados com o intuito de identificar os fatores que estão causando problemas para a instituição, e posteriormente desenvolver diferentes soluções para o problema de forma alinhada aos objetivos do cliente;

3. Plano de Ação:

Após a fase de diagnóstico do problema, o objetivo passa a ser o de identificar todas as alternativas pertinentes e viáveis, e então sujeitá-las a uma avaliação preliminar antes de iniciar a proposta do projeto detalhado e de seu plano de ação. Para que essas atividades tenham um bom resultado, é extremamente importante que a parte de diagnóstico tenha sido realizada com atenção a todos os detalhes.

Uma vez realizadas as avaliações sobre as ideias até então apresentadas, isto é, filtrar apenas as alternativas que possam vir a atender de forma satisfatória às necessidades do cliente, prossegue-se para a apresentação da proposta de ação aos clientes.

4. Implementação:

Em projetos de consultoria, a etapa de implementação pode ser realizada com ou sem a participação da empresa de consultoria. Esta decisão

é de responsabilidade do cliente pois é ele quem toma as decisões gerenciais e quem decide o que será implementado.

Um ponto importante nesta fase é a definição detalhada do fim do projeto. Deve ficar claro tanto para o cliente quanto para os consultores quais são os resultados que devem ser alcançados, e com isso seus indicadores, assim como a definição de implementação, e nesse caso deve-se especificar quais são as responsabilidades de cada integrante do projeto e controles, planejamento de execução de testes, planejamento para eventuais imprevistos, execução do monitoramento e disponibilidade do consultor para eventuais dúvidas após o fim do contrato, planejamento para entrega do projeto e um possível treinamento que poderia ser necessário para o bom funcionamento da nova implementação. Todos esses detalhes devem ser discutidos antes do início da execução da implementação e observado em contrato.

5. Término/Encerramento:

Por fim, a fase de encerramento é caracterizada no momento em que o propósito da consultoria é alcançado e/ou o auxílio do consultor não é mais necessária e a relação cliente-consultor é encerrada. Essa situação acontece quando a missão do consultor é finalizada, ou quando esta será descontinuada ou ainda em um cenário em que o projeto inicializado continuará a ser executado, porém sem a sua participação.

Para evitar situações em que o projeto termine antes ou após o período de tempo planejado, a data final e a circunstância ou *status* do projeto devem ser definidos em contrato. O período ideal para o fim das atividades deve ser delimitado durante a fase de implementação ou após o fim da implementação já com os resultados analisados. Por outro lado, definir a data exata de retirada da consultoria no momento da assinatura do contrato pode ser uma tarefa difícil pois não há como prever como as fases irão progredir exatamente e se nenhum problema não identificado anteriormente aparecerá. Para isso, é recomendado que o plano de ação seja revisado a cada novo ponto crítico do projeto.

2.2. Gerenciamento de Projetos

Antes de abordar o que constitui o conceito de gerenciamento de projetos e suas características, é preciso definir aquilo que será gerenciado: projetos. Desta

forma, conforme o **(INSTITUTE, 2017)**, projeto é um esforço de natureza temporária empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único e é realizado para cumprir objetivos através da produção de entregas. Para **(MÉXAS, CORREA, et al., 2019)** define-se projeto como um processo único que agrupa atividades correlacionadas que devem ser gerenciadas a partir de um cronograma com a previsão de datas de início e fim.

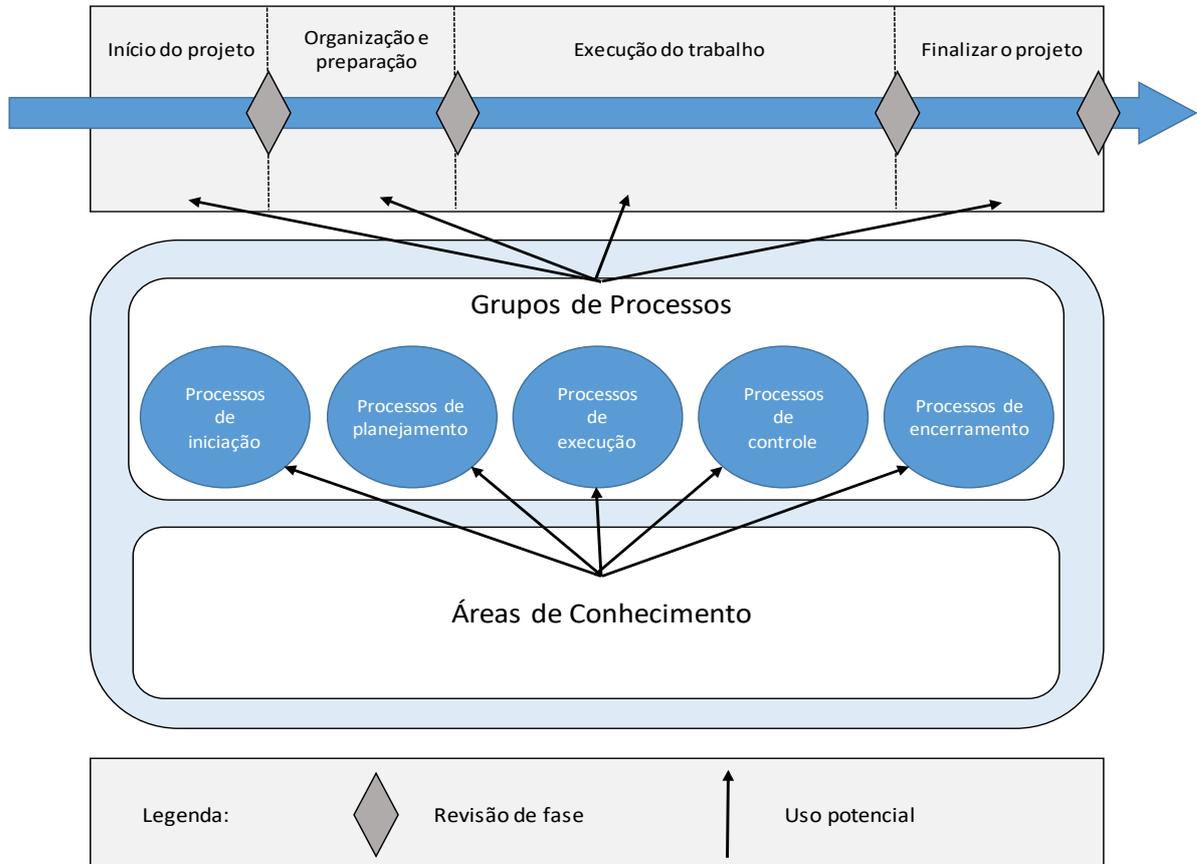
Por outro lado, segundo **(MÉXAS, CORREA, et al., 2019)**, gerenciamento de projetos está relacionado à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de satisfazer seus requisitos e é realizado com o uso dos processos iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar.

A gestão de projetos é descrita, conforme o Guia PMBOK, como a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma eficaz e efetiva. O guia PMBOK, sigla em inglês para "*Project Management Body of Knowledge*" e produzido pelo *Project Management Institute* (PMI), foi criado com o objetivo de elaborar e desenvolver boas práticas e procedimentos no que diz respeito à gerenciamento de projetos a partir de práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, assim como práticas inovadoras.

Este guia identifica os processos de gerenciamento de projetos associados em cinco grupos: Grupo de Iniciação, Grupo de Planejamento, Grupo de Execução, Grupo de Monitoramento e Controle e, por fim, Grupo de Encerramento. Os grupos de processos não são fases do projeto, mas sim séries de atividades direcionadas a alcançar um resultado que seja uma entrada para outro processo ou então a entrega do projeto ou entrega da fase do projeto. Um exemplo seria o grupo de monitoramento e controle, o qual consiste em atividades para acompanhar e analisar o progresso e desempenho do projeto.

Outro ponto importante a ser destacado são as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos. Estas áreas são compostas por práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas específicas. Como por exemplo a área de conhecimento do gerenciamento de custos do projeto inclui estimativas, orçamentos, controle de custos e outras atividades com o intuito de finalizar o projeto dentro do orçamento previsto. As áreas de conhecimento são, comumente, aplicadas nos projetos, porém não são obrigatórias.

Figura 1: Iteração entre as fases do ciclo de vida com os grupos de processos e áreas de Ciclo de vida do projeto



Fonte: Adaptado de (INSTITUTE, 2017)

Conforme o (INSTITUTE, 2017), estas áreas de conhecimento são classificadas em dez categorias: Gerenciamento da Integração do Projeto, Gerenciamento do Escopo do Projeto, Gerenciamento do Cronograma do Projeto, Gerenciamento dos Custos do Projeto, Gerenciamento da Qualidade do Projeto, Gerenciamento dos Recursos do Projeto, Gerenciamento das Comunicações do Projeto, Gerenciamento dos Riscos do Projeto, Gerenciamento das Aquisições do Projeto e por fim o Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto. A Figura 1 ilustra como os grupos de processos e as áreas de conhecimento se interrelacionam dentro de cada fase do ciclo de vida de um projeto.

O ciclo de vida de um projeto é caracterizado pelas fases que um projeto passa desde o início do projeto até à conclusão. De forma resumida, cada fase possui um conjunto de atividades particulares que podem envolver os grupos de processos, e estes podem envolver as áreas de conhecimento. Os ciclos de vida podem ser classificados como preditivos, adaptativos (ágeis), iterativos, incrementais ou híbridos.

Em um ciclo de vida preditivo, o escopo, os prazos e os custos do projeto são definidos no início. Já para um projeto com ciclo de vida adaptativo, o escopo detalhado é definido antes do início de cada fase. Por fim, o método híbrido é definido como uma combinação de ciclo de vida adaptativo e preditivo.

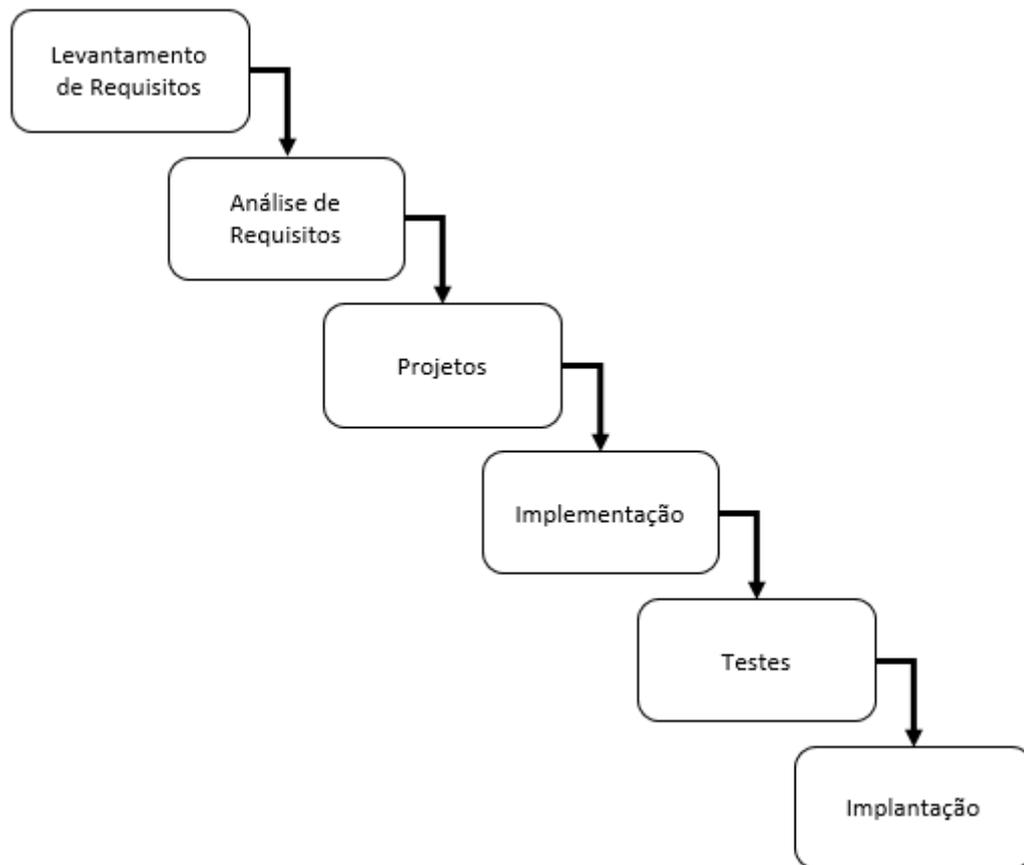
2.2.1. Métodos Tradicionais

Na metodologia tradicional os projetos possuem começo e fim bem definidos e buscam antecipar todos os requisitos do produto ou serviço a serem entregues antes do início de sua execução. Isso estimula a utilização de uma grande e rigorosa documentação de planejamento que irá guiar todo o processo de execução. Esta documentação segue as boas práticas de gerenciamento de projetos sugeridas pelo Guia PMBoK **(NISHIJIMA e DOS SANTOS, 2013)**.

Segundo **(DUARTE, TODA, et al., 2019)**, a metodologia tradicional é amplamente utilizada, porém apresenta dificuldades ao ser aplicada em projetos que estejam ligados a áreas de mudanças constantes. As dificuldades estão numa suposta necessidade de alterações no planejamento, escopo e na baixa interatividade com o cliente.

Um modelo ainda amplamente utilizado e oriundo do princípio tradicional é o modelo cascata, ou ainda do inglês "*Waterfall*". Este modelo estabelece um passo a passo e cada estágio ou estado possui início e fim com rigorosa documentação definida para ser seguida em cada estado. Caso as necessidades contidas na documentação não sejam atendidas, o processo não deve prosseguir **(NISHIJIMA e DOS SANTOS, 2013)**. A Figura 2 ilustra a sequência a ser seguida conforme esta metodologia:

Figura 2: Ilustração do modelo Cascata



Fonte: Adaptado de (NISHIJIMA e DOS SANTOS, 2013)

2.2.2. Método Ágil Scrum

De acordo com (AZANHA, ARGROUD, *et al.*, 2017), o termo gerenciamento Ágil de projetos começou a ser disseminado em 2001 após a homologação do Manifesto Ágil. Este é um documento que foi elaborado por profissionais e pesquisadores da área de TI em que se questionava os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos, especialmente quando aplicados em projetos que envolviam situações dinâmicas e de incertezas.

Conforme mencionado acima, a metodologia ágil tinha, inicialmente, uma direção específica para aplicação em projetos das áreas de TI. Segundo (DUARTE, TODA, *et al.*, 2019), a abordagem ágil tem sido adotada não somente por empresas ligadas a TI, mas também àquelas que estão inseridas em mercados envoltos por constantes mudanças, que envolvem situações não planejadas e, portanto, necessitam adaptar seus processos para absorver tais mudanças na aplicação,

escopo e característica dos seus serviços e produtos. Algumas das principais diferenças entre as metodologias ágeis e metodologias tradicionais estão resumidas na Tabela 1.

Tabela 1: Principais diferenças entre a metodologias Ágeis e as metodologias Tradicionais

Fator	Métodos Tradicionais	Métodos Ágeis
Planejamento	Detalhado e Complexo	Curto e Adaptativo (capacidade de transformação)
Funções de Gerenciamento	Planejamento, Controle e Tomada de Decisão	Suporte
Controle	Alto e Centralizado	Baixo e Descentralizado
Meio Ambiente	Estável e com baixo nível de mudança	Projetos com mudanças constantes e com necessidade de rápida resposta
Estrutura e Equipes	Os participantes têm funções claras e definidas no início do projeto	Atuação colaborativa por parte de todos os envolvidos, geralmente formada por equipes pequenas
Cliente	Participa das fases iniciais de requisitos e validações	É parte integrante do projeto

Fonte 1: Adaptado de (NETO e DE RESENDE, 2019)

Dentre as metodologias ágeis, a metodologia SCRUM é a mais utilizada. (AZANHA, ARGROUD, *et al.*, 2017) citam uma pesquisa na qual dentre empresas que adotam alguma metodologia de gerenciamento de projetos, 56% delas utilizam a metodologia SCRUM. Outras metodologias ágeis citadas foram ScrumBan, Scrum/XP (híbrido) e XP correspondendo a 8%, 6% e 1% respectivamente.

Para **(NETO e DE RESENDE, 2019)** o SCRUM é uma abordagem empírica e tem como características a flexibilidade, tanto de resultados como de prazos, adaptabilidade, times pequenos, colaboração, revisões e reuniões frequentes e aplicável em ambientes dinâmicos e voláteis.

O SCRUM não é visto como uma metodologia de gerenciamento de projetos, mas sim um processo. Esse processo é composto por: *Backlog*, que é constituído por demandas a serem realizadas em um determinado prazo, tanto do produto como da próxima *Sprint*; o planejamento da *Sprint* é entendido como um conjunto de tarefas a serem desempenhadas em um certo período de tempo; em seguida a execução da *Sprint* que é a execução das atividades planejadas do dia; A realização da *Daily SCRUM* ou reunião diária. São nessas reuniões diárias que o gerente do projeto ou SCRUM Master checa o progresso do projeto a partir de atualizações do que foi feito, o que está sendo feito e o que será feito, além de comentários por parte da equipe sobre dificuldades encontradas até o momento; Revisão da *Sprint* e, por fim, a retrospectiva da *Sprint* **(NETO e DE RESENDE, 2019)** e **(DUARTE, TODA, et al., 2019)**.

Outro ponto importante a ser destacado com relação ao SCRUM são os papéis daqueles que estão envolvidos no projeto. Identificam-se três papéis: O *Product Owner*, é literalmente o dono do produto, aquele que conhece as necessidades e as funcionalidades do produto; O Time SCRUM, no qual estão envolvidas as pessoas que trabalham no projeto e que se dedicam para entregar as tarefas planejadas do *Backlog* da *Sprint*; e por fim o SCRUM Master, esta figura é entendida como líder da equipe e que tem como responsabilidade lidar com os imprevistos do projeto e certificar que o Time SCRUM está cumprindo com o planejado **(NETO e DE RESENDE, 2019)** e **(DUARTE, TODA, et al., 2019)**.

2.2.3. Método Híbrido

Outra opção viável para a gestão de projetos é a aplicação do conceito híbrido. Dado o cenário atual em que as demandas se tornam cada vez mais complexas, as suas soluções também passam a se tornarem mais complexas. Com isso, seguir a regra uma determinada metodologia pode não significar sucesso ao final do projeto.

A ideia de modelo híbrido pode ser definida como uma combinação entre as boas práticas aplicadas nos ideais ágeis e tradicionais de forma a customizar e

adaptar o gerenciamento ao projeto, o que traz maior flexibilidade para o gestor. O modelo híbrido é definido por **(DA SILVA e DE MELO, 2016)** como uma combinação de princípios, práticas, técnicas e ferramentas de diferentes abordagens que tem por finalidade adequar a sua gestão ao contexto de negócio e tipo específico de projeto.

Ainda conforme **(DA SILVA e DE MELO, 2016)**, ao utilizarmos modelos híbridos, precisamos analisar cuidadosamente quais são os objetivos do projeto, os integrantes da equipe e o cenário do projeto, isto é, qual a previsibilidade do produto final. De forma mais detalhada, segundo **(SOUSA e ALMEIDA, 2020)** e **(DA SILVA e DE MELO, 2016)** os passos críticos para desenvolver um modelo híbridos são os seguintes:

- Diagnóstico do ambiente: É necessário entender quais são as dificuldades que existem e que poderão existir ao longo do projeto, assim como o negócio da empresa, sua especialidade, estrutura, processos, cultura, práticas e técnicas utilizadas. Esse entendimento servirá como base para selecionar quais os modelos que serão combinados para se alcançar os resultados esperados.
- Entendimento das abordagens de gerenciamento de projetos: com base nesse entendimento é possível identificar as principais diferenças entre as abordagens de gestão de projetos, e então selecionar os modelos que serão combinados.
- Desenho do próprio modelo: nesta etapa, os modelos selecionados devem ser combinados e adaptados aos tipos de projetos e negócio da empresa. É recomendado que essa modelagem seja realizada de forma colaborativa, a fim de melhorar a assertividade.
- Teste e Melhoria contínua: durante esta última etapa deve-se aplicar testes em projetos pilotos e se atentar a melhoria contínua. Cabe, principalmente, ao líder do projeto avaliar e adaptar o modelo as necessidades e realidade dos objetos, cenários e pessoas.

3. Metodologia de Pesquisa

O presente estudo tem como objetivo realizar uma pesquisa descritiva sobre os princípios e metodologias aplicadas por profissionais de consultoria empresarial no Brasil relacionados ao gerenciamento de projetos. Para isto é conduzida uma

pesquisa de cunho bibliográfico e então o levantamento das ações realizadas pelos profissionais respondentes. Tais etapas são descritas nos parágrafos seguintes.

A primeira etapa da pesquisa constitui uma revisão bibliográfica compreendendo o período dos últimos dez anos. Esta fase tem como intuito aprofundar os conhecimentos em gerenciamento de projetos aplicados especificamente em empresas de consultoria empresarial para que possamos abordar com mais robustez e fundamentos a elaboração da *survey*. Com isso, esta primeira etapa teve como objetivo responder a seguinte pergunta:

- Quais são os métodos de gerenciamento de projetos aplicados em empresas de consultoria empresarial?

A seleção dos artigos teve como origem os periódicos *Science Direct*, *Scopus* e *Web of Science*. As palavras-chave utilizadas foram escolhidas a partir do entendimento de que estas representam o tema em estudo. Foram elas: “Gerenciamento de Projetos”, “Gestão de Projetos” e “Consultoria Empresarial”.

A segunda etapa da pesquisa consiste na elaboração de uma *survey*. Conforme **(FREITAS, OLIVEIRA, et al., 2000)**, a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados e informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa.

A fim de identificarmos quais as metodologias e as áreas de conhecimento são mais frequentemente utilizadas nas empresas de consultoria empresarial no Brasil, será aplicado este questionário online, ou *survey*, e com isto coletar as opiniões, situações e atitudes expressas por profissionais inseridos no contexto estudado.

Quanto às classificações da pesquisa, do ponto de vista de sua natureza, de acordo com **(SILVA e MENEZES, 2001)**, podemos considerar a presente pesquisa como uma pesquisa básica, pois temos o objetivo de gerar novos conhecimentos sem que esses possuam aplicação prática. Já do ponto de vista da abordagem do problema, esta pode ser considerada uma pesquisa quantitativa, uma vez que as respostas enviadas pelos entrevistados serão traduzidas em números percentuais e médias aritméticas para analisá-las e classificá-las.

Ao considerarmos o processo de amostragem, segundo **(FREITAS, OLIVEIRA, et al., 2000)**, há duas formas de escolha dos respondentes elegíveis. A amostra

probabilística, que dada uma população, emprega-se a seleção randômica ou aleatória dos participantes. Esta forma proporciona condições iguais de seleção e todos possuem a mesma probabilidade de serem escolhidos. A segunda forma é a amostra não probabilística, caracterizada pela seleção dos respondentes de acordo com critérios específicos de escolha.

A terceira etapa será a aplicação do questionário. O estudo será finalizado com a análise das respostas e resultados obtidos e então a discussão destes juntamente com uma breve análise do que futuros trabalhos podem contribuir para esta área, uma vez que há poucos estudos realizados até o presente momento.

3.1. Protocolo de Pesquisa

Esta pesquisa será realizada apenas com gestores de projetos em consultorias empresariais de médio e grande porte. Como porte médio e grande, iremos considerar empresas que possuam portfolio acima de 50 projetos.

Dada a particularidade do perfil dos elegíveis para a *survey*, esta será realizada através de uma amostra não probabilística considerando como participantes aqueles que tenham disponibilidade para responder. Portanto, conforme **(FREITAS, OLIVEIRA, et al., 2000)**, esta pesquisa é classificada como uma amostra por conveniência.

Com a preocupação de que a pesquisa apresente confiabilidade e a ciência de que os profissionais alvo desta pesquisa possuem tempo e disponibilidade bastante limitada, pretende-se colher a opinião de no mínimo 10 pessoas. Porém não há limite máximo de participantes.

O endereço virtual do questionário será enviado para colegas da universidade e de profissão via e-mail e outras formas eletrônicas de comunicação. Além disso, solicita-se aos respondentes que compartilhem com seus colegas para, desta forma, aumentar o tamanho da amostra.

O questionário foi desenvolvido de forma a introduzir o respondente em situações do contexto diário de um profissional envolvido com o gerenciamento de projetos e que este emita um juízo de valor ao concordar ou discordar com as afirmações enunciadas. Um exemplo seria a afirmação a seguir:

- “Na minha equipe, as atividades são organizadas com datas de término definidas e de forma hierárquica, no qual uma atividade só pode ser realizada após a anterior ter sido finalizada.”

Dada a necessidade de que as respostas não tomem muito tempo dos respondentes, preferimos prosseguir com perguntas fechadas. Então, a estruturação das respostas para as afirmações referentes as metodologias de gerenciamento de projetos são categorizadas da seguinte forma:

- 1) Sempre;
- 2) Frequentemente;
- 3) Às vezes;
- 4) Raramente; e
- 5) Nunca.

Esse formato de respostas em escala nos permite analisar a frequência e os hábitos com que os gerentes aplicam determinadas técnicas de gerenciamento de projetos, uma vez que estas técnicas muitas vezes são adaptadas dependendo do projeto.

O questionário conta com 9 perguntas. Todas elas abrangendo diferentes tópicos a fim de compreender da forma mais completa o tema estudado e que nos entregue os insumos suficientes para identificar as características de cada profissional. O tempo estimado para responder completamente ao questionário é de aproximadamente 3 minutos.

De forma a estarmos seguros com relação às dúvidas que possam surgir no decorrer do preenchimento do questionário, este foi submetido a alguns testes antes de enviarmos aos respondentes. Este teste foi executado com 16 profissionais. Além disto, no início da *survey* foi criado uma introdução com instruções de como responder ao questionário.

Por fim, as respostas obtidas são analisadas através de estatística inferencial e análises qualitativas, para obter a resposta para a pergunta que motivou o desenvolvimento desta pesquisa.

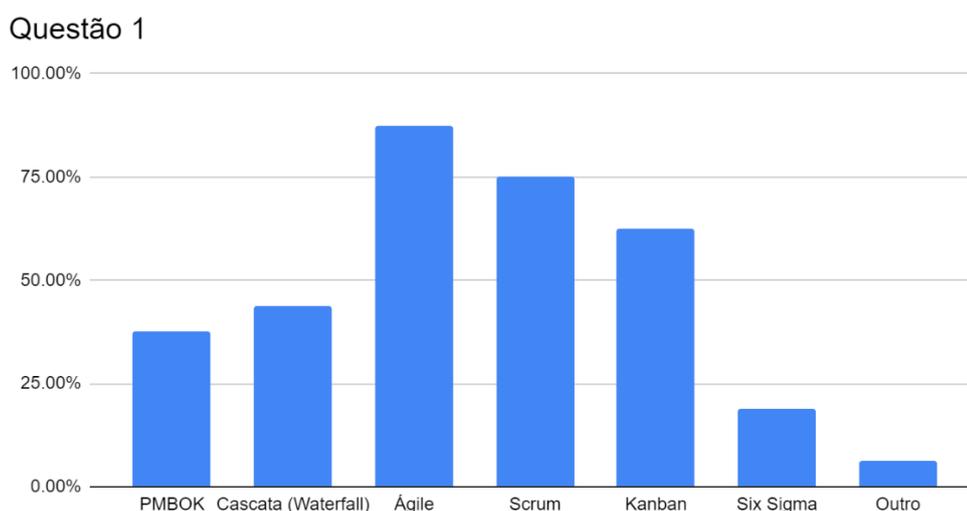
4. Resultados

O questionário ficou disponível para respostas durante o período do mês de junho de 2021. Dado o cenário de pandemia dos últimos meses, grande parte das respostas foram obtidas através de *networking*, assim como a utilização do LinkedIn, no qual foram realizadas diversas abordagens, porém este com baixa taxa de respostas obtidas. Foram obtidas 16 respostas no total.

4.1. Análise das Perguntas e Respostas

Após a aplicação do questionário, foi possível verificar quais práticas os gerentes vêm aplicando na gestão de seus projetos. A primeira pergunta teve como objetivo analisar que tipos de metodologias os respondentes tinham conhecimento. A Figura 3 indica que dentre os 16 respondentes, 14 tinham conhecimento sobre a metodologia *Agile* e 12 sobre Scrum, o que pode indicar uma tendência de alto uso dos ideais ágeis dentro das consultorias. Dentre os menos citados podemos destacar Six Sigma, PMBOK e Cascata (*waterfall*) com 3, 6 e 7 respostas respectivamente.

Figura 3: Ciência dos tipos existentes de metodologia de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Autor (2021)

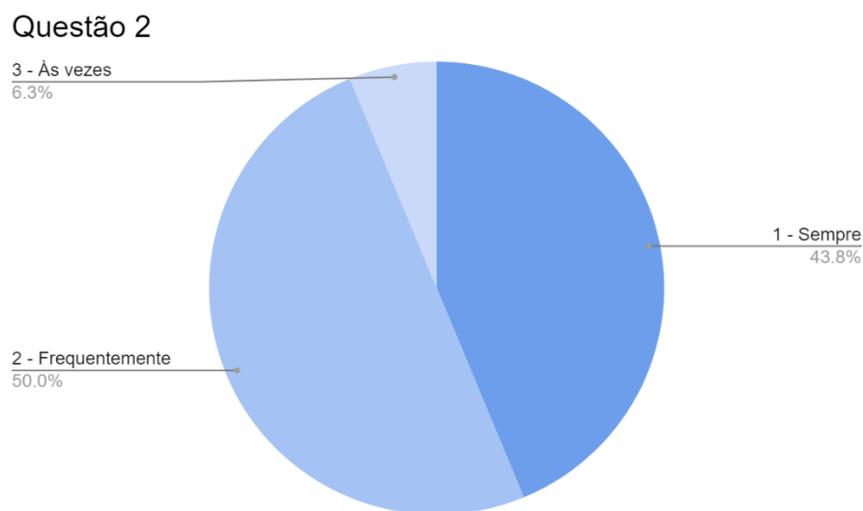
A questão 2 abordou o tema da periodicidade do planejamento do projeto. Isto é, com que frequência as tarefas são priorizadas, despriorizadas ou replanejadas. Os resultados estão ilustrados na Figura 4.

De acordo com (NETO e DE RESENDE, 2019), o planejamento tradicional é definido com maior nível de detalhes (preditivo) e possui visão de longo prazo,

portanto, menor é a frequência e tempo gasto com planejamento. Já na metodologia ágil o planejamento tem maior flexibilidade e a cada início de novo ciclo do projeto analisa-se o passado para que haja uma melhoria contínua.

A maior frequência de planejamento (1-sempre ou 2-frequentemente) indica uma tendência da aplicação de ideias ágile, como por exemplo, a implementação da *Sprint Backlog*. Assim sendo, aproximadamente 94% responderam que seus projetos são, no máximo, quinzenalmente replanejados e reavaliados.

Figura 4: Ciclicidade do Planejamento do Projeto

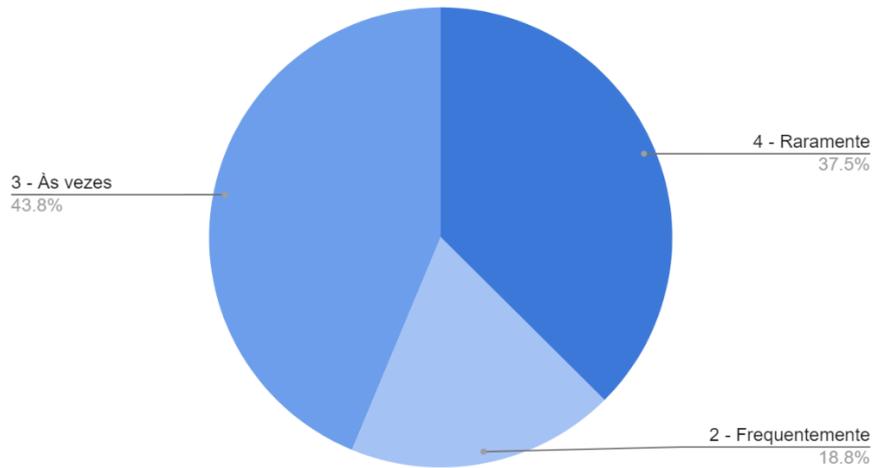


Fonte: Autor (2021)

A Figura 5 apresenta os resultados quanto à inflexibilidade do Planejamento de Escopo. Se o escopo é dificilmente alterado durante o projeto, podemos concluir que a fase de planejamento foi bem definida ou que há apenas uma entrega final, neste último caso seria uma tendência de gerenciamento de projetos tradicional. Gerenciamentos de projeto com ideais ágiles possuem maior adaptabilidade, flexibilidade e suas entregas são constantemente avaliadas através de cada ciclo produtivo. Como resultado da questão 3, pode-se observar que 37,5% dos respondentes raramente possuem escopos inflexíveis e 18,8% frequentemente possuem escopos inflexíveis.

Figura 5: Escopo Inflexível

Questão 3

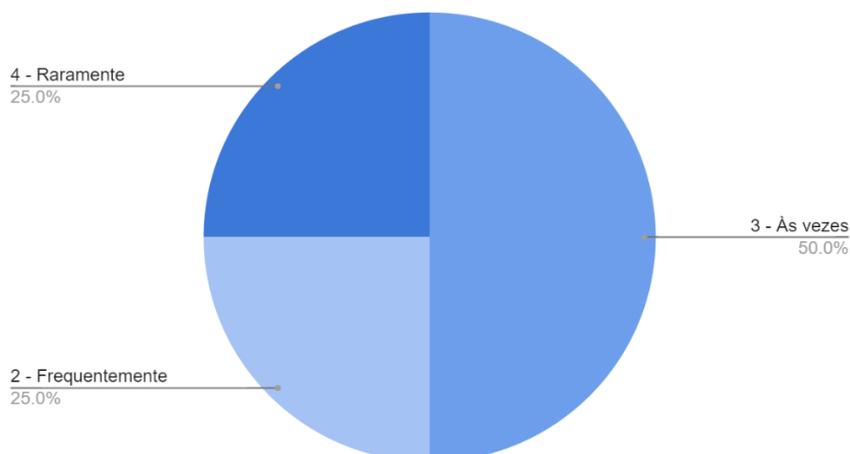


Fonte: Autor (2021)

Os resultados apresentados na Figura 6 correspondem à questão 4. Esta questão faz referência à metodologia Cascata (*Waterfall*), na qual o desenvolvimento do projeto segue etapas pré-definidas. Esta metodologia é considerada como uma metodologia tradicional. Como observado no gráfico, 25% dos entrevistados afirmam frequentemente aplicar um processo sequencial, assim como outros 25% afirmam raramente aplicá-lo. Outros 50% afirmam aplicar as vezes. Diante desse cenário, pode-se observar que há a possibilidade de que a aplicação deste método varia de gerente para gerente, ou até mesmo do tipo de projeto em que a sua equipe está envolvida.

Figura 6. Aplicação de fases (sequencial) no projeto

Questão 4

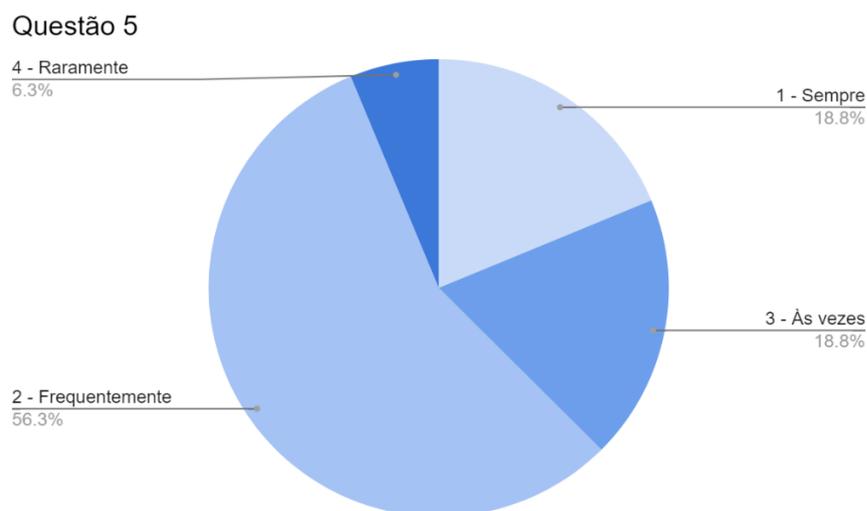


Fonte: Autor (2021)

Na questão 5, cuja respostas são apresentadas na Figura 7, é abordado o ponto do envolvimento do cliente caso haja planejamento semanal ou quinzenal na equipe de projetos, assim como o seu retorno ou *feedback*. Este é um ponto abordado dentro do Manifesto Ágil, no qual a colaboração e iteração constante com o cliente são alguns dos pilares. Segundo as respostas do questionário, podemos observar que ao menos 75% envolvem frequentemente seus clientes na especificação de prioridades dentro de uma *Sprint*.

A participação rotineira do cliente tem grande importância para o sucesso do projeto, isso ocorre pois o cliente passa a acompanhar as entregas parciais ou o andamento do projeto, atuando como um agente da qualidade através da frequente realização de *feedbacks*.

Figura 7: Colaboração do Cliente dentro das especificações e prioridades das atividades



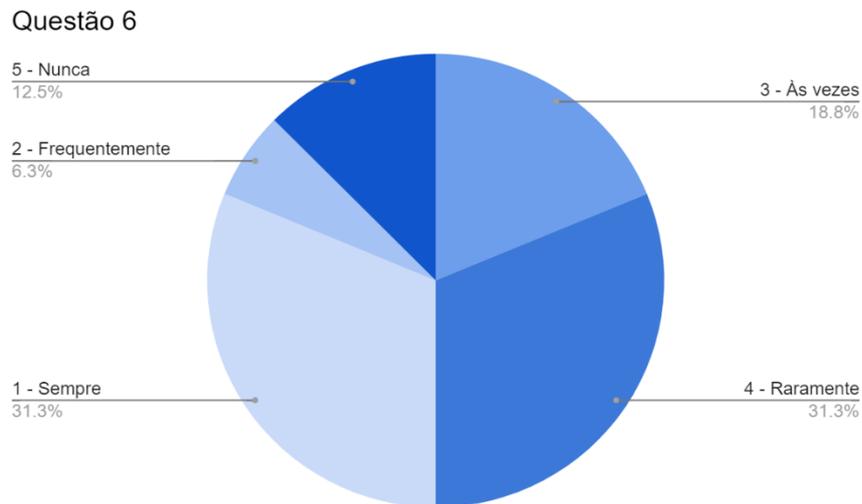
Fonte: Autor (2021)

A questão número 6 faz referência a utilização de controles visuais das entregas e andamento das atividades do projeto, como por exemplo, os softwares Excel, o programa de planilha online GoogleSheets, Kanban ou outras ferramentas online como o Trello, Monday, entre outros.

Os controles visuais são frequentemente utilizados em metodologias ágeis, pois facilita o entendimento e visualização de quais tarefas já foram realizadas, as que estão em andamento e as já finalizadas, assim como a priorização ou despriorização de alguma atividade.

Neste quesito, conforme mostra a Figura 8, houve bastante divergência entre as respostas, o que pode abrir a possibilidade para o controle de entregas a partir de documentações, reuniões, relatórios, entre outros.

Figura 8: Utilização de ferramentas visuais para o Gerenciamento do Projeto

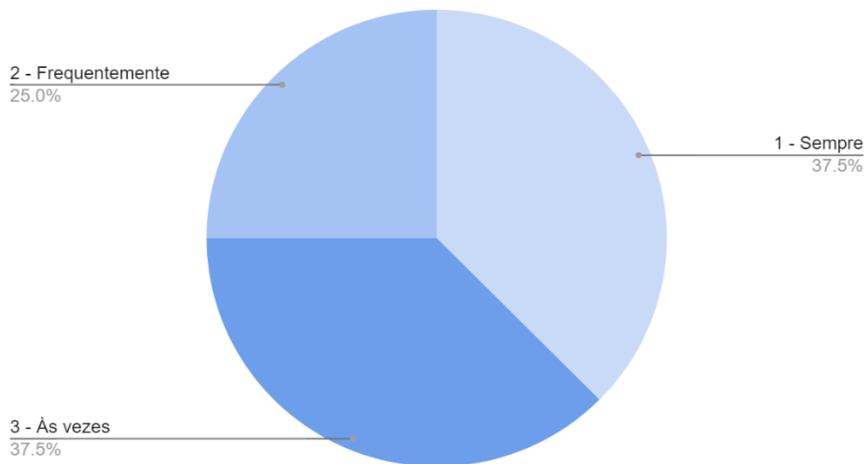


Fonte: Autor (2021)

A Figura 9 indica como os gerentes têm envolvido o cliente dentro do projeto. Como dito anteriormente no tópico referente ao envolvimento do cliente nas especificações e prioridades das atividades, sabemos que sua participação direta e constante representa maior assertividade no resultado e entrega, e também que a constante participação do cliente durante o projeto indica uma tendência a aplicações de ideias ágeis. Como resultado da questão 7, pode-se observar que 62,5% dos respondentes envolvem com frequência seus clientes em discussões de mudanças, planejamento e replanejamento.

Figura 9: Participação direta do cliente

Questão 7



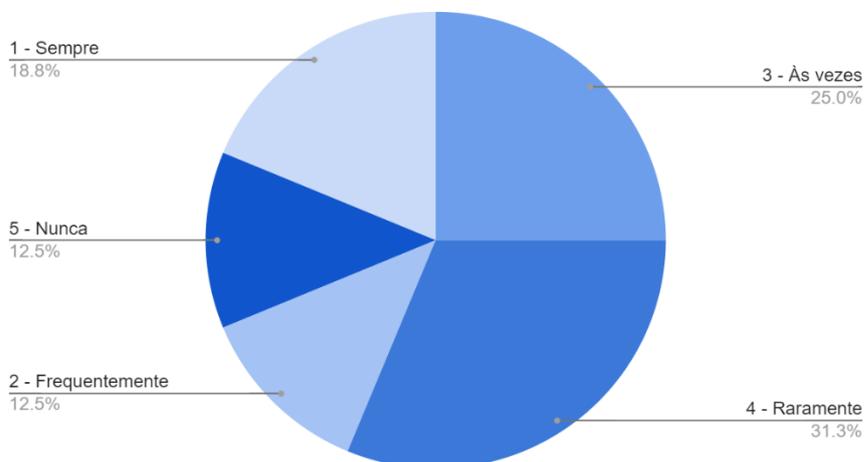
Fonte: Autor (2021)

Já a questão 8 está relacionada a avaliação periódica de desempenho da equipe nas fases do projeto. As metodologias ágeis têm como característica, além da avaliação frequente do desenvolvimento do produto, também a avaliação frequente de suas equipes. Por outro lado, as metodologias ágeis tendem a aplicar a análise de seus resultados mais tardiamente.

A pergunta desta questão foi a seguinte: “As avaliações de desempenho da equipe e do projeto são realizadas apenas após o fim e entrega do projeto”. Pode-se observar no gráfico da Figura 10 que ao menos 30% dos respondentes declaram raramente realizar estas avaliações apenas ao final do projeto, outros 18,8% afirmam avaliar periodicamente seus resultados.

Figura 10: Avaliação Periódica do Projeto

Questão 8

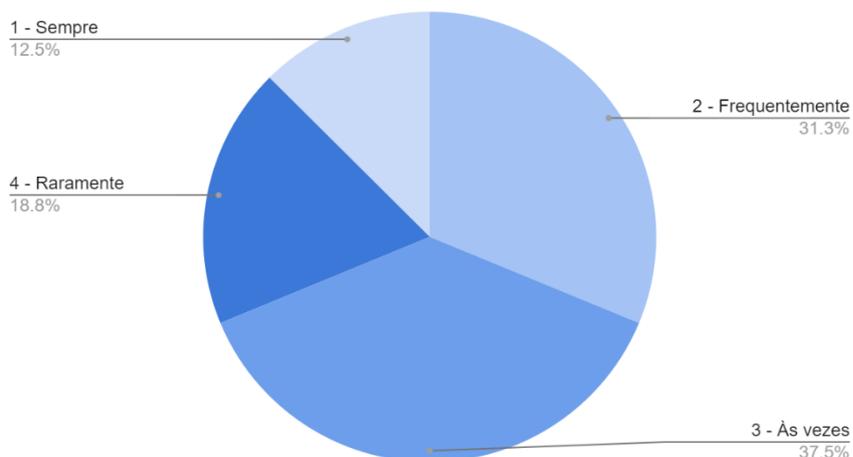


Fonte: Autor (2021)

As respostas para a questão sobre a descentralização de tomada de decisão dentro do projeto, são apresentadas na Figura 11. A pergunta deste ponto foi a seguinte: “Os integrantes da equipe possuem liberdade para tomar decisões entre si no decorrer do projeto sem depender e esperar pela decisão do gerente”. Ao analisarmos as respostas, podemos afirmar que há certa descentralização em determinadas situações, com 43,8% dos entrevistados indicando que ao menos frequentemente suas equipes têm liberdade para tomar decisões.

Figura 11: Tomada de Decisão entre os integrantes da equipe de projetos

Questão 9



Fonte: Autor (2021)

Ao examinarmos as respostas individualmente, observou-se o comportamento de que em certas situações um mesmo respondente indicava uma tendência ágil e tradicional. Estes casos podemos inferir como um perfil híbrido, pois estes apresentaram respostas com diferentes direções dependendo da tendência da questão.

5. Conclusão

Este trabalho teve como principal objetivo identificar quais são as práticas de gerenciamento de projetos em empresas de consultoria empresarial e então, posteriormente, inferir que tipo de metodologia seria a mais empregada entre os seus gerentes. Para uma maior assertividade nas conclusões, realizou-se uma pequena revisão bibliográfica acerca do assunto antes do desenvolvimento do questionário. A revisão possibilitou o desenvolvimento das perguntas norteadoras da pesquisa.

Durante a análise das respostas obtidas na *survey* foi possível identificar que a maior parte destas tendiam para os ideais ágeis, principalmente nos fatores de planejamento de prazos, a integração com o cliente e a integração deste no projeto, assim como a questão da tomada de decisão dentro da equipe. Em outros tópicos, como por exemplo, a questão de revisão periódica do desempenho e controle do projeto, e a falta de flexibilidade da estrutura analítica do projeto (planejamento do escopo) observa-se que há uma tendência para técnicas mais tradicionais de gerenciamento de projetos ou então uma abordagem híbrida de metodologias.

Desta análise, pode-se afirmar que a metodologia e as técnicas de gerenciamento de projetos em empresas de consultoria variam de projeto para projeto, cliente para cliente. Isto é, a adaptação das técnicas e ferramentas do gerenciamento de projetos se faz necessária pois cada projeto é único (**INSTITUTE, 2017**). Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se uma abordagem presencial para a coleta de respostas, visto que o ponto crítico do trabalho foi conseguir o maior número possível de entrevistados e assim aumentar a confiabilidade da amostra.

REFERÊNCIAS

- AZANHA, A. et al. Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2017.
- CORCHAK, C. A. K.; GASQUES, A. C. F. Proposição e aplicação de um modelo de gerenciamento de projetos em uma empresa de consultoria. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, p. 285-319, 2020.
- DA SILVA, R. F.; DE MELO, F. C. L. MODELOS HÍBRIDOS DE GESTÃO DE PROJETOS COMO ESTRATÉGIA NA CONDUÇÃO DE SOLUÇÕES EM CENÁRIOS DINÂMICOS E COMPETITIVOS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, Brasil, v. 12, p. 443-457, Dezembro 2016.
- DUARTE, I. M. D. O. et al. Barreiras de adoção de uma inovação: o emprego da metodologia SCRUM na MRS Logística S.A. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, p. 198-220, 2019.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, p. 105-112, 2000.
- INSTITUTE, P. M. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.
- KUBR, M. **Management Consulting: A Guide to the Profession**. [S.l.]: Bookwell Publications; Revised edition (December 1, 2005), 2005.
- MÉXAS, M. P. et al. É POSSÍVEL UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS MAIS LEVE E MENOS BUROCRÁTICA? **GESTÃO DA PRODUÇÃO, OPERAÇÕES E SISTEMAS**, JAN-MAR 2019. 300-323.
- NETO, W. D. B.; DE RESENDE, A. A. Gerenciamento Ágil de Projetos em uma Empresa Júnior. **Exacta**, p. 94-104, 2019.
- NISHIJIMA, R. T.; DOS SANTOS, J. G. The Challenge of Implementing SCRUM Agile Methodology in a Traditional Development Environment. **International Journal of Computers & Technology**, p. 98-108, 2013.
- SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª. ed. Florianópolis: [s.n.], 2001.

SOUSA, R.; ALMEIDA, G. Abordagem Híbrida na Gestão de Projetos de Tecnologia e Automatização de Processos. **Revista BoletimdoGerenciamento**, v. 19, 2020.

VUKOTIĆ, S.; ANIČIĆ, J.; VUKOTIĆ, R. THE IMPORTANCE OF CONSULTING IN CONTEMPORARY BUSINESS MANAGEMENT. **Journal of Process Management**, 2017.