



DESBRAVANDO O FUTURO DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS: TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES EMERGENTES NO CONTEXTO BRASILEIRO

PIONEERING THE FUTURE OF PROJECT MANAGEMENT: TRENDS AND EMERGING OPPORTUNITIES IN THE BRAZILIAN CONTEXT

 **Jeferson Kerbes**

Mestrando em Administração
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.
Itajaí, Santa Catarina – Brasil.

 **Ovídio Felipe Pereira da Silva Junior**

Doutorado em Engenharia de Produção
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.
Itajaí, Santa Catarina – Brasil.

 **Sidnei Vieira Marinho**

Doutorado em Engenharia de Produção
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.
Itajaí, Santa Catarina – Brasil.

Resumo

A gestão de projetos é um tema complexo que tem sido objeto de estudos há várias décadas. Com a constante mudança do ambiente empresarial e tecnológico, é importante conhecer tendências futuras para apoiar o desenvolvimento das organizações e propiciar o sucesso em seus projetos, além de preparar o profissional para as demandas futuras. Portanto, este artigo busca identificar as tendências e oportunidades de práticas futuras em gerenciamento de projetos para os próximos anos na percepção de especialistas do Brasil. Desta maneira, o estudo contribui para se ter a visão integrada da pesquisa em gerenciamento de projetos em termos de sua evolução e tendências temáticas para uma compreensão das direções futuras. Neste sentido, as evidências indicaram que há forte preocupação com as pessoas no ambiente empresarial devido à influência da tecnologia, que cria um ambiente desafiador e conectado. A migração para metodologias ágeis e híbridas é uma tendência forte no Brasil. Além disso, os profissionais precisam buscar constante atualização e desenvolvimento para atender às demandas atuais, pois as práticas de gerenciamento estão se difundindo em todas as áreas da sociedade, criando novas oportunidades de trabalho para os profissionais capacitados. As capacidades exigidas incluem gestão de pessoas, liderança, habilidades comportamentais, tecnologia, visão de negócio e gestão de mudanças. Este artigo pode servir como fonte de *insights* sobre as tendências e desafios no campo de gestão de projetos, oferecendo orientações para os profissionais se prepararem para liderar a mudança e promover sucesso em suas organizações e projetos.

Palavras-chave: Práticas em projetos. Gerenciamento de projetos. Ágil. Metodologia de gestão de projetos. Tendências em gerenciamento de projetos.

Abstract

Project management is a complex topic that has been studied for several decades. With the constant change in the business and technological environment, it is important to know future trends to support the development of organizations and promote success in their projects, in addition to preparing professionals for future demands. Therefore, this article seeks to identify trends and opportunities for future practices in project management for the coming years in the perception of experts in Brazil. In this way, the study contributes to having an integrated view of project management research in terms of its evolution and thematic trends for an understanding of future directions. In this sense, the evidence indicated that there is a strong concern for people in the business environment due to the influence of technology, which creates a challenging and connected environment. Migration to agile and hybrid methodologies is a strong trend in Brazil. In addition, professionals need to seek constant updating and development to meet current demands, as management practices are spreading to all areas of society, creating new job opportunities for trained professionals. Skills required include people management, leadership, behavioral skills, technology, business acumen and change management. This study can serve as a source of insight into trends and challenges in the field of project management, offering guidance for professionals to prepare to lead change and promote success in their organizations and projects.

keywords: Project practices. Project Management. Agile. Project management methodology. Trends in project management.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Kerbes, J., Silva Junior, O. F. P., & Marinho, S. V. (2023, set./dez.). Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 14(3), 111-131.
<https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25028>

1 Introdução

Os assuntos e tópicos relacionados ao gerenciamento de projetos são diversos e variados, como por exemplo, as áreas de conhecimento que diversificam desde processos de escopo, tempo, custo e riscos, até recursos, qualidade, partes interessadas e outros. Também relacionado, pode ser evidenciado o vínculo com o negócio, as organizações e o sucesso em projetos. Segundo Padalkar e Gopinath (2016), estes assuntos e tópicos, bem como as metodologias de gerenciamento de projetos, são abordados em estudos que vêm ocorrendo há décadas. Os autores citados afirmam que as metodologias de gerenciamento de projetos são um assunto que merece destaque, pois segundo Martínez Montes (2021), são elas que levam a organização ao sucesso, isto porque traduzem a estratégia do negócio em projetos e programas.

Como dito, a gestão de projetos é estudada há décadas, contudo nos últimos 20 anos vem sofrendo um progresso constante em números de artigos publicados, de metodologias e na diversidade das pesquisas (Padalkar & Gopinath, 2016). Esta dispersão de pesquisas, segundo os autores, causa a proliferação de resultados e divergências temáticas, que por sua vez, resulta na ausência de teorias fortes e baixa relevância para aplicação prática. Por este motivo, Padalkar e Gopinath (2016) buscaram agregar e organizar todas as pesquisas de modo a vislumbrar as tendências que podem apontar sobre as direções futuras para a pesquisa em gestão de projetos.

Em sentido similar, faz-se necessário conhecer quais as tendências futuras relacionadas às práticas de gerenciamento de projetos, pois como cita Neumann (2014, p. 7), “as organizações empresariais estão inseridas em um ambiente complexo, mutável, interconectado e turbulento, o que sinaliza a necessidade do uso de estratégias que norteiem a direção e o foco de seus administradores”. Corroborando neste sentido, Kerbes, Marques e Silva Jr. (2017) citam que para uma estratégia, olhar apenas para o presente responde parte do desafio, sendo a outra parte, o futuro, devendo ser previsto, planejado e executado de modo que permita a organização a prosperar.

Não é novidade que a tecnologia está, cada vez mais, integrada à vida das pessoas e tem participação no processo produtivo das organizações. Sabe-se que a internet das coisas, bem como a automação e a Inteligência Artificial são tendências no mundo moderno, pois como afirma Silva (2023), as novas tecnologias além de estarem mais ágeis, estão mudando indústrias, economia, política, setor público e sociedade. Além disso, Fuhr (2022) complementa afirmando que as tecnologias emergentes e inovação estão se difundindo mais rapidamente e de forma mais ampla.

Seção: Edição especial 2023 - O futuro do gerenciamento de projetos

Neste sentido, alinhado com a concepção de Padalkar e Gopinath (2016) de agregar e organizar as informações para perceber tendências, bem como com as considerações de Neumann (2014) sobre o ambiente de mercado, de Kerbes, Marques e Silva Jr. (2017) sobre prever o futuro e de Silva (2023) e Fuhr (2022) sobre a influência da tecnologia nas organizações e na sociedade, torna-se necessário conhecer as tendências de práticas para o gerenciamento de projetos em meio à competitividade e constante mutação do mercado para permitir às organizações maior probabilidade de sucesso em seus projetos e aos profissionais a adequação ao novo paradigma de como humanos, organizações e a tecnologia interagem.

Sendo assim, esta abordagem proporciona às organizações e profissionais uma previsão de futuro com relação à gestão de projetos, o que colabora para um melhor planejamento e, portanto, contribuindo para a sobrevivência em um mercado tão turbulento e competitivo, como citado por Neumann (2014). Isto reforça o viés social desta pesquisa, pois contribui para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, da economia, bem como atua na disponibilização de conhecimentos para a qualificação dos trabalhadores.

Tão importante quanto a qualificação e adaptação dos profissionais inseridos e atuantes no mercado, tem-se a necessidade, face à grande diversidade tecnológica, ao enorme fluxo de informações e constantes mudanças, a preparação dos futuros profissionais, aqueles que ainda estão buscando pela formação nas academias. Corroborando neste sentido, o PMI (2018) informa que até 2027 os empregadores vão precisar de 87,7 milhões de pessoas trabalhando em funções orientadas ao gerenciamento de projetos, aumentando a necessidade de gerentes de projetos e de programas qualificados e experientes.

Por fim, estes aspectos e questões reforçam o viés deste estudo, que é traçar a tendência das práticas e oportunidades em gerenciamento de projetos por meio de uma revisão da literatura e consultas com os especialistas do país no assunto fazendo o uso de grupos de trabalho e análise qualitativa das respostas. Sendo assim, corrobora com a percepção de Mcgrath e Kostalova (2020) acerca da importância de se conhecer as tendências em gerenciamento de projetos para que os profissionais possam estar preparados para as demandas que estão por vir.

Portanto, esta pesquisa busca identificar as tendências e oportunidades de práticas futuras em gerenciamento de projetos para os próximos anos na percepção de especialistas do Brasil. Desta maneira, o estudo contribui para se ter a visão integrada da pesquisa em gerenciamento de projetos em termos de sua evolução e tendências temáticas para uma

compreensão das direções futuras. Neste sentido, realizar uma pesquisa com conhecedores do assunto no país, não avalia somente as pesquisas e publicações, mas também os sentimentos de quem atua no mercado. Ponto favorável é que, normalmente, estes especialistas são os autores de diversas obras e pesquisas nesta área. Portanto, este artigo, de certa forma, se antecipa às pesquisas por buscar diretamente na fonte do conhecimento.

2 Tendências em gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos desempenha um papel fundamental na condução bem-sucedida das operações empresariais em um mundo em constante evolução. Por conta disso, alguns pesquisadores se debruçam sobre o tema para prescrever os fatos que tendem a acontecer e, de certa forma, antecipar ações por parte dos profissionais e organizações com o intuito de obter melhores resultados em seus projetos. Como exemplo deste movimento de estudos correlatos à evolução do gerenciamento de projetos, pode-se citar a pesquisa de Gemünden e Schoper (2014), o *Pulse of Profession* do PMI (2018) e as reflexões de Mcgrath e Kostalova (2020), que buscam, em geral, identificar padrões e conexões que moldam o cenário futuro do gerenciamento de projetos.

O *Pulse of Profession* do PMI (2018) ressalta a influência marcante da transformação digital no gerenciamento de projetos. Esse relatório indica que as organizações estão adotando abordagens inovadoras, como *Design Thinking*, Inteligência Artificial e DevOps. Isso está alinhado com Mcgrath e Kostalova (2020), que enfatizam que a adaptação às mudanças tecnológicas é essencial para o sucesso do gerenciamento de projetos no futuro. Essas tendências emergentes, conforme indicadas pelos dois estudos, destacam a necessidade de que os gerentes de projeto estejam preparados para integrar tecnologias emergentes em suas práticas e adotar metodologias mais flexíveis e customizadas.

Além disso, destaca-se no *Pulse of Profession* (PMI, 2018) o desenvolvimento de competências essenciais para o sucesso em projetos, incluindo a importância do envolvimento de patrocinadores executivos, a prevenção de desvios de escopo e a melhoria das capacidades de entrega de valor. Essas competências estão alinhadas com as considerações de Gemünden e Schoper (2014), que discutem a profissionalização do gerenciamento de projetos e o foco nas partes interessadas como tendências-chave. Além disso, ambos os estudos convergem na ideia de que os gerentes de projetos do futuro precisarão de habilidades ampliadas, tornando-se não

apenas líderes de projetos, mas também assessores estratégicos, comunicadores eficazes e pensadores inovadores.

Ainda, Gemünden e Schoper (2014) enfatizam que todas as tendências identificadas em sua pesquisa têm como fio condutor a orientação para a geração de valor, aspecto apontado também por Bizarrias, Penha e Silva (2021). Isso se alinha com as observações de Mcgrath e Kostalova (2020), que destacam a importância das mudanças estratégicas conduzidas por meio de projetos. As organizações estão reconhecendo cada vez mais que a execução de mudanças estratégicas depende da excelência em gerenciamento de projetos. Essa convergência de pensamento entre os estudos sugere que a geração de valor e a condução de mudanças estratégicas serão elementos essenciais do cenário do gerenciamento de projetos no futuro.

Portanto, é possível observar uma convergência de perspectivas entre os autores, onde o *Pulse of Profession* do PMI (2018) oferece um panorama atual e futuro do gerenciamento de projetos, enquanto os estudos de Gemünden e Schoper (2014) agregam uma categorização que direciona as tendências para a geração de valor. Mcgrath e Kostalova (2020), por sua vez, aprofundam a análise ao destacar as habilidades emergentes dos gerentes de projeto e a interseção com as tendências de negócios.

Ao analisar as contribuições da pesquisa de Gemünden e Schoper (2014), do *Pulse of Profession* do PMI (2018) e das reflexões de Mcgrath e Kostalova (2020), fica claro que o gerenciamento de projetos está evoluindo em resposta às transformações digitais, à necessidade de habilidades expandidas das pessoas envolvidas nos projetos e à busca constante pela geração de valor. O diálogo entre esses estudos reforça a importância de uma abordagem flexível, adaptável e estratégica por parte dos gerentes de projetos, que devem estar preparados para liderar iniciativas inovadoras e estratégicas em um ambiente em constante mudança.

Em síntese, as contribuições desses autores se entrelaçam em uma narrativa que descreve um cenário no qual o futuro do gerenciamento de projetos é moldado pela adaptação às mudanças tecnológicas, pela valorização intrínseca e pela necessidade de habilidades renovadas para liderar projetos em um ambiente empresarial em constante evolução.

3 Insights sobre o futuro do gerenciamento de projetos

Nesta seção são apresentados os *insights* obtidos por meio do levantamento das opiniões e perspectivas de 15 profissionais que atuam com gerenciamento de projetos no Brasil, considerando as áreas temáticas de Gestão, Liderança, Temas e Áreas de Gerenciamento,

Ferramentas, Ambiente e Profissionais. As opiniões destes especialistas foram obtidas em grupos de trabalho que tinham por objetivo prospectar tendências e oportunidades para o futuro do gerenciamento de projetos.

3.1 Gestão

A respeito do tópico Gestão questionou-se sobre o Brasil ser um criador de práticas e ser autossustentável neste quesito, havendo grande consenso entre as opiniões apresentadas. Percebeu-se que o brasileiro é criativo e possui capacidade de desenvolver práticas para otimizar o desempenho dos projetos. Contudo, isto se aplica para as realidades das organizações brasileiras, não sendo reconhecidas no exterior, em geral. Nesse sentido, a configuração se alinha com as observações de Gemünden e Schoper (2014), os quais apontam que grande parte das práticas adotadas em âmbito local deriva de abordagens previamente aplicadas em contextos internacionais. O contexto de ampla acessibilidade à circulação de informações contribui significativamente para a crescente viabilidade desse processo.

O Brasil não se destaca tanto como "exportador" de conhecimento em gerenciamento de projetos, principalmente devido à sua influência econômica relativamente limitada. Isso acaba afetando a capacidade de compartilhar amplamente as práticas locais nesse campo em escala global. No entanto, é importante destacar que essa situação não impede os profissionais brasileiros de se envolverem em projetos internacionais nessa área, pois existem casos em que indivíduos alcançaram sucesso notável e, embora esse impacto seja limitado, ainda desempenha um papel significativo na influência das práticas globais de gerenciamento de projetos.

De maneira abrangente, é perceptível que os profissionais atuantes no cenário brasileiro direcionam considerável esforço para a absorção de conceitos e metodologias de gerenciamento de projetos de alcance global, buscando assimilar e adaptar esses elementos ao contexto singular de cada organização dentro do território nacional. De fato, este aspecto constitui o ponto central de maior relevância observado nas análises, ressaltando a notável habilidade do profissional brasileiro em assimilar as práticas adotadas em âmbito global e aplicá-las de forma ajustada às realidades locais. Este cenário está alinhado aos achados de Stopa e Rachid (2019), quando os autores estudam as características e adaptação dos métodos ágeis nas empresas que gerenciam projetos.

No que tange à perspectiva de abordar projetos como empresas empreendedoras, torna-se evidente uma notável divergência de opiniões entre os especialistas. O que emerge dessa

Seção: Edição especial 2023 - O futuro do gerenciamento de projetos

discussão é a consideração de que o projeto assume o papel de elo entre a estratégia organizacional e as operações cotidianas. Entretanto, é interessante notar que, em determinadas circunstâncias, o projeto também pode ser encarado como um instrumento na formulação da estratégia. Nesses casos, o projeto desempenha um papel duplo, não apenas como facilitador da execução estratégica, mas também como um agente contribuinte na definição da própria estratégia, apresentando e validando vantagens de longo prazo para a organização. Isso corrobora com os achados de Mcgrath e Kostalova (2020), quando os autores afirmam que os projetos agora são o veículo de execução na formulação da estratégia corporativa e elevam uma organização em termos de seu posicionamento competitivo no mercado global, bem como comenta Kerzner (2018) quanto ele fala que a gestão de projetos atualmente é projetada para atender aos objetivos estratégicos de negócios.

Este conceito é mais percebido onde os projetos desenvolvem um empreendimento empresarial, ou seja, onde o negócio é resultado do projeto (Kerzner, 2018), como é o caso das *startups*. Outro viés para este conceito é onde os projetos provêm de demandas distintas ao planejamento estratégico, sendo, por exemplo, requisitados por clientes (cenário de empresas orientadas a projetos). Neste cenário, os projetos é que fornecem resultados de negócios, que vem a ser alinhado com o que apresentou PMI (2018) no *Pulse Of Profession* de 2018.

Finalmente, observa-se que a abordagem ágil de gestão está ganhando destaque no cenário do gerenciamento de projetos no Brasil, em consonância com a tendência identificada por Mayolo e Guerreiro (2021) em âmbito internacional. Nota-se que as empresas brasileiras estão cada vez mais propensas a adotar diversas metodologias ágeis para a condução de seus projetos. Entretanto, um aspecto a ser destacado é que muitas organizações e profissionais que optam por essa abordagem não possuem a preparação necessária.

De forma geral, é notável uma lacuna no entendimento das metodologias ágeis e uma ausência de maturidade para explorar todo o potencial que o enfoque ágil oferece. Isso aponta para a necessidade de um aprimoramento na familiarização e assimilação das práticas ágeis por parte das organizações e dos profissionais, a fim de tirar pleno proveito dessa abordagem no cenário do gerenciamento de projetos.

Nota-se ao analisar o contexto brasileiro e a opinião dos especialistas, que as decisões em utilizar os métodos ágeis são realmente influenciadas pelo destaque exacerbado, sendo essa situação de certa forma preocupante. No entanto, apesar dessa realidade, é essencial não

subestimar os consideráveis méritos inerentes à filosofia ágil quando empregada de maneira apropriada.

Neste contexto, considerando a ampla adoção e presença do método clássico nas práticas de projetos, fica evidente que os métodos ágeis não estão destinados a substituí-lo por completo, mas sim a complementá-lo. Nessa perspectiva, surge uma tendência real em direção à integração dessas abordagens por meio de modelos híbridos, que buscam aproveitar o que há de melhor em cada conceito para obter resultados mais sólidos nos projetos e assegurar seu sucesso. Essa tendência é respaldada pelos estudos de Mcgrath e Kostalova (2020), os quais apontam para uma crescente preferência por metodologias híbridas altamente personalizadas, cujo assunto foi evidenciado também por Gemino, Reich e Serrador (2021), como sendo uma necessidade a existência de métodos híbridos como alternativa para a gestão dos projetos.

3.2 Liderança

É possível perceber que a utilização massiva da tecnologia em projetos contribui em muitos aspectos, pois torna os ambientes de projetos bastante desafiadores e complexos, o que exige mais dos gerentes de projetos. Isto é reforçado por Mcgrath e Kostalova (2020), ao afirmarem que há também toda uma nova complexidade dinâmica de megatendências adicionadas à mistura: Globalização, IA, Automação, Equipes Virtuais, Transformação Digital, Diversidade da Força de Trabalho, *Gig Economy* e cultura corporativa em mudança.

Esta demanda requer melhor desempenho tanto em *hard skills*, quanto em *soft skills*, pois é necessário possuir conhecimento das ferramentas para melhor aplicá-las, bem como possuir habilidades comportamentais para gerir a equipe e se sobrepôr aos desafios impostos pela desconexão humana frequentemente associada ao avanço tecnológico. Este contexto relacionado as habilidades, se faz necessário também pelas demandas de relacionamentos que são exigidas do gerente de projeto. Como apontado por Mcgrath e Kostalova (2020), as mais recentes inovações tecnológicas permitem que os gerentes de projeto conduzam projetos de forma altamente eficiente, independentemente de sua localização geográfica, eliminando a necessidade de reuniões presenciais com a equipe.

Dessa forma, é evidente que o gerente de projeto necessita, cada vez mais, compreender tanto as dinâmicas humanas quanto as demandas técnicas, a fim de assegurar o êxito em suas empreitadas. Uma considerável porção dos esforços empreendidos por um gerente no contexto de um projeto se relaciona diretamente com a habilidade de estabelecer relações interpessoais,

das quais incluem negociações, liderança, engajamento e a construção de vínculos colaborativos. Tal perspectiva encontra respaldo em dados como os apresentados no *Pulse Of Profession* de 2018 do PMI (2018). Diante disso, cabe ao profissional investir no desenvolvimento dessas competências, uma vez que desempenham um papel importante na consecução de seus objetivos.

3.3 Temas e áreas de gerenciamento

Nesse tópico em particular torna-se evidente uma considerável ênfase nas dimensões humanas e comportamentais. Essa ênfase destaca a necessidade de tanto as metodologias quanto os profissionais se voltarem para o aprimoramento de abordagens que fomentem o crescimento pessoal, enquanto também criam um ambiente propício à produtividade e ao bem-estar da equipe. Esta perspectiva está em consonância com as conclusões de Almeida e Ramos Filho (2019), cuja pesquisa corrobora a importância de tais aspectos.

Além disso, é notável que as próprias metodologias carecem de alguns ajustes. Esse fato é especialmente evidente nas práticas relacionadas à gestão de riscos, abordagens Lean e abordagens híbridas, bem como na busca por meios de aprimorar a maturidade e a visão estratégica dos modelos de negócio. Mcgrath e Kostalova (2020) respaldam essa visão, ao indicar que uma abordagem mais customizada para as organizações se faz necessária, em contraponto às estruturas genéricas existentes. Isso se justifica pela variação nos recursos demandados para a gestão de projetos, variando conforme a organização, o setor industrial, bem como o porte e a envergadura do projeto em questão.

Emerge como uma preocupação entre os profissionais a necessidade de contextualizar os projetos dentro de uma perspectiva sistêmica do ambiente em que estão inseridos. Tal abordagem visa avaliar, de forma holística, as alternativas de práticas disponíveis, permitindo, assim, a seleção das abordagens mais adequadas para a consecução dos objetivos do projeto. Esta necessidade se consolida devido à dinâmica do ambiente, moldada pela onda de transformação digital, tornando-se necessário adotar práticas que estejam em consonância com as demandas emergentes.

Essas práticas englobam uma variedade de dimensões. Primeiramente, assegurar a segurança das informações assume uma posição de destaque, garantindo a integridade e confidencialidade dos dados envolvidos. Além disso, abordagens metodológicas e conceituais sólidas são necessárias para efetuar uma condução precisa e eficaz do projeto. Em um panorama

mais amplo, a consideração ambiental ganha relevância, com a busca de práticas que minimizem o impacto sobre o meio ambiente. Por fim, a centralidade das pessoas e das interações entre elas surge, destacando a necessidade de se estabelecer relações harmoniosas e colaborativas dentro da equipe e com as partes interessadas externas.

3.4 Ferramentas para gestão de projetos

A menção à transformação digital traz consigo a conotação de recursos tecnológicos, um reflexo da influência que a tecnologia exerce sobre o ambiente atual. A observação central é que, em projetos específicos, a aplicabilidade das ferramentas tecnológicas pode variar em intensidade, abrangendo um espectro que vai desde um apoio mais direto até uma contribuição mais sutil. Esses impactos permeiam as diversas dimensões de um projeto, abrangendo tanto atividades de cunho operacional, quanto aquelas de natureza gerencial. Tais impactos encontram paralelos nos cinco exemplos de efeitos da transformação digital na gestão de projetos delineados por Ripton (2021), que são apresentados pela comunicação assíncrona, menor gerenciamento, maior foco em resultados, *analytics* em projetos e times remotos.

Da mesma forma que a tecnologia exerce uma larga influência, as abordagens metodológicas também desempenham um papel importante na configuração dos projetos. Com o aumento da adoção de métodos híbridos e ágeis, cabe ao gerente de projeto discernir quais abordagens são mais congruentes com a realidade do projeto em questão. Essa perspectiva está alinhada com as observações de Martínez Montes (2021).

Nesse contexto, os indivíduos que sobressaem são aqueles que aplicam o pensamento crítico ao tomar decisões, evitando ser influenciados por preferências pessoais. Isso destaca a importância da objetividade na tomada de decisão, bem como que o profissional esteja familiarizado com uma gama variada de métodos, de forma a possuir um conhecimento abrangente para análise criteriosa.

3.5 Ambientes de projetos

Abordando novamente o tópico da tecnologia, percebeu-se que a transformação digital se configura como um percurso de sentido único, ou seja, sem volta. Esse entendimento encontra respaldo nas considerações de Mcgrath e Kostalova (2020), os quais assinalam que fatores como globalização, Indústria 4.0, Transformação Digital e a crescente hipercompetição redefiniram a perspectiva global em uma maioria de ambientes de projetos.

Seção: Edição especial 2023 - O futuro do gerenciamento de projetos

Nesse cenário, o foco central reside na exploração das ferramentas tecnológicas com enfoque na otimização do tempo e o aumento da produtividade, para que tanto a equipe quanto o gerente possam direcionar seus esforços ao que é verdadeiramente essencial para o projeto. A exemplo disso, destaca-se a melhoria da interação humana, visando facilitar o desenvolvimento integrado dos projetos.

Por meio dos depoimentos coletados durante os grupos de trabalho, percebeu-se que a transformação digital não apenas moldará os ambientes futuros, mas já está provocando alterações na atualidade. Esse panorama cria uma dinâmica que, em certos momentos, pode ser desafiadora de acompanhar, potencialmente prejudicando a capacidade de atuação e geração de bons resultados em projetos. O resultado disso é que as organizações estão demandando um desempenho ampliado dos profissionais, alinhado ao ritmo mutante do mercado, o que requer uma dose alta de adaptabilidade. Esse achado se assemelha com o conteúdo do *Pulse of Profession 2018* do PMI (2018), o qual sugere que as empresas estão cada vez mais contando com os profissionais para não somente se ajustarem a mudanças radicais, mas também para capitalizarem com essas transformações, assumindo uma postura proativa em vez de meramente reativa.

Neste contexto, fica claro que os profissionais de projetos são responsáveis em conduzir as organizações para patamares operacionais e gerenciais mais avançados e aprimorados. Esta percepção da pesquisa vem ao encontro da visão de Marnewick e Marnewick (2019), pois entendem que os projetos são e continuam sendo fundamentais para conduzir as mudanças nas organizações, ou seja, os gestores de projetos são peça chave neste contexto.

Isso está em consonância com as observações de Mcgrath e Kostalova (2020), que apontam para a necessidade de um novo conjunto de habilidades e competências por parte dos profissionais, visando impulsionar as mudanças organizacionais e liderar a transformação interna das empresas. Contudo, há uma divergência de opiniões entre os especialistas a respeito da extensão dessa responsabilidade, uma vez que, em certos casos, os gerentes de projetos podem não possuir uma influência horizontalizada ampla dentro da organização, limitando assim sua capacidade de atuação.

Nesta perspectiva, percebe-se que os profissionais de projetos necessitam adotar um enfoque mais abrangente, contemplando a perspectiva do negócio como um todo, ter visão de futuro e utilizar de habilidades técnicas e comportamentais para, na medida do possível,

influenciar as pessoas a colaborar com a evolução da organização, bem como prepará-las para lidar com toda essa conjuntura de mutação.

Essas mudanças tendem a ocorrer de maneira disseminada, abrangendo até mesmo as modalidades de trabalho e a interação entre seres humanos e máquinas. Sob essa perspectiva, nota-se que haverá um aumento na interação entre gerentes de projetos e tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial, conforme comenta Gartner (2019 apud Dalcher, 2022), quando ela afirma que até 2030 cerca de 80% das tarefas de rotina serão realizadas por esta tecnologia. Nesse sentido, é factível que algumas tarefas operacionais e mecânicas sejam eventualmente substituídas por esses recursos tecnológicos, fato que se alinha à visão de Marnewick e Marnewick (2019) quanto a Inteligência Artificial como integrante da equipe do projeto.

Essa substituição, no entanto, não se dá de forma integral, mas sim de maneira seletiva e parcial. Isto porque o relacionamento humano, a gestão da complexidade, o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas, a análise do contexto, a tomada de decisões e a condução do controle de mudanças permanecem, incontestavelmente, sob o domínio humano. A tecnologia se apresenta como uma aliada nas tarefas mais rotineiras e automatizadas, porém, os aspectos que requerem discernimento, sensibilidade e julgamento continuam a ser inerentemente humanos. Esses achados corroboram com o que foi apresentado por Alshaikhi e Khayyat (2021), uma vez que os autores compreendem que a tecnologia e a Inteligência Artificial não podem substituir a mente humana e que estas soluções podem automatizar ferramentas e tarefas, mas, no final das contas, as máquinas precisam de ajuda humana para operar e monitorar.

Uma outra mudança que vem se desenrolando nos ambientes corporativos diz respeito à relação entre as organizações e os profissionais. O rumo que se delineia é o aumento da participação de mão de obra terceirizada em projetos. No entanto, um conjunto de especialistas defende que a alternativa mais vantajosa para as organizações é empregar esse modelo somente para necessidades técnicas específicas, enquanto mantêm as atividades de gestão sob a responsabilidade de recursos humanos internos.

Essa perspectiva se fundamenta na ideia de que a utilização de profissionais terceirizados é mais apropriada para funções com um caráter mais técnico e restrito. Enquanto isso, a manutenção das operações gerenciais internamente oferece vantagens como maior envolvimento, a retenção do conhecimento interno e uma compreensão mais profunda dos

fatores ambientais que cercam a organização. Essa abordagem encontra respaldo no estudo de Isabella, Scafuto e Silva (2020) e suas conclusões.

As transformações em curso são realmente abrangentes e outro movimento identificado pela maioria dos especialistas é o aumento da adoção das práticas de gerenciamento de projetos na sociedade, um reflexo que também é corroborado pelo *Pulse Of Profession* de 2018 do PMI (2018). Contudo, existem aqueles que contestam essa perspectiva de crescimento, sustentando que o cenário está caminhando para uma estabilidade, uma vez que argumentam que já houve um considerável progresso na maturidade dos projetos em todas as esferas, indicando uma sociedade já bem orientada por abordagens de gerenciamento de projetos.

Apesar dessa divergência de opiniões, quando se relaciona a visão dos especialistas com o ambiente atual, percebe-se uma tendência de disseminação do gerenciamento de projetos. Isso se dá principalmente pela ampliação da compreensão do que efetivamente são projetos e dos benefícios que a adoção de práticas estruturadas pode proporcionar. Esse discernimento é reforçado pelas conclusões de Mcgrath e Kostalova (2020), os quais apontam que os projetos se converteram nos propulsores por meio dos quais as organizações concretizam suas estratégias, elevando a habilidade de gerenciar projetos de forma eficaz a um requisito indispensável.

Essa disseminação do gerenciamento de projetos acarreta um aumento na demanda por profissionais qualificados. Esse é um dos fatores que contribui para a observada evolução em direção à maior presença de mulheres nos ambientes de projetos, conforme também apontado pelo *Pulse Of Profession* de 2018. Esse movimento é estimulado pela busca por recursos talentosos, uma vez que as mulheres têm demonstrado habilidades e aptidões valiosas para as demandas do trabalho em projetos. Além disso, a expansão dos conceitos de projetos para áreas tradicionalmente associadas a uma maior concentração feminina também tem sido um incentivo.

Essa diversificação é, sem dúvida, enriquecedora. No entanto, é importante ressaltar que homens e mulheres possuem características e abordagens distintas que, quando combinadas, podem potencializar os resultados nos projetos. Importante também destacar que a competência profissional deve sempre prevalecer sobre qualquer aspecto, incluindo a identidade de gênero. É a competência e a contribuição individual que impulsionam a eficácia e o sucesso nos projetos, independentemente de quem as forneça, conforme destacado por alguns especialistas.

3.6 Profissionais

Ao considerar os profissionais e suas competências, percebe-se que os gerentes de projetos devem internalizar a compreensão de que a mudança é inerente ao contexto dos projetos. Em outras palavras, os ambientes projetuais estarão cada vez mais sujeitos à dinâmica e à instabilidade. Diante disso, o papel dos gerentes de projetos é no sentido de preparar as equipes para se adaptarem de forma eficiente e minimizarem o desgaste associado a esse processo. Isso se alinha com os resultados identificados no estudo de Terentim e Gonçalves (2020), que destacam a importância dessa abordagem.

Para desempenhar esse papel, os gerentes de projetos necessitam de uma série de habilidades e competências. Além disso, a visão estratégica do negócio e uma sensibilidade aguçada às mudanças são importantes. Conforme enfatizado por Mcgrath e Kostalova (2020), a capacidade de reagir de maneira ágil às mudanças tornou-se um atributo fundamental para os gestores, assegurando, assim, o sucesso da organização em um ambiente em constante transformação.

Com frequência, algumas dessas demandas, entre outras, representam um ponto de vulnerabilidade para os profissionais, o que ressalta a importância de buscar constantemente o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, cada indivíduo deve empreender esforços para identificar as formas de aprendizagem que melhor se adaptam com suas características, considerando as particularidades de cada pessoa, bem como o contexto e o cenário em que estão inseridas. A busca pela capacitação contínua deve ser pautada por uma abordagem personalizada e adaptativa, reconhecendo que o caminho para o desenvolvimento é intrinsecamente diversificado.

Nesse contexto, destaca-se que está em ascensão e, portanto, é uma tendência, a busca por modalidades de aprendizagem que são adaptadas às demandas individuais e específicas de problemas, conforme também identificado por Maatuk et al. (2020). Essa evolução se deve, em parte, à sociedade que está se tornando cada vez mais imediatista, com menor disposição para gastar longas horas buscando conhecimento que não oferece resultados em curto prazo. Além disso, os conteúdos disponibilizados nessas modalidades sob demanda e focadas em problemas podem ser de alta qualidade, desde que adequadamente selecionados.

Considerando o contexto de desenvolvimento profissional, diversas instituições têm estabelecido programas de formação com o objetivo de capacitar indivíduos e, inclusive, conferir certificações a profissionais que buscam aprimorar seu conhecimento sobre as práticas

Seção: Edição especial 2023 - O futuro do gerenciamento de projetos

de gestão de projetos. Em relação às certificações, nota-se uma redução no número de emissões nos últimos anos, e também uma diminuição em sua relevância no processo de contratação de profissionais para trabalhar em projetos dentro das organizações. Entretanto, há benefícios difíceis de serem mensurados, pois para obter a certificação o profissional necessita de domínio da teoria e isto tende a influenciar nos projetos, contudo os resultados podem não ser percebidos.

Esse panorama se desenvolve devido ao fato de que as organizações estão cada vez mais valorizando as experiências práticas. É por meio dessas vivências que os profissionais conseguem adquirir uma compreensão mais profunda e reagem de maneira mais eficaz nos projetos em que estão envolvidos, uma visão que é também corroborada pela pesquisa de Mcgrath e Kostalova (2020). Esses autores destacam a crescente necessidade de técnicas avançadas de gerenciamento de projetos e um conjunto mais sofisticado de recursos nesse campo para que as organizações mantenham sua competitividade. Portanto, ser experiente em projetos já não é um luxo, mas uma necessidade.

Diante disso, prosseguindo com a abordagem dos modelos de aprendizado, o engajamento em *workshops*, *webinars*, ou mesmo a tradicional atuação prática em campo, sob a orientação de profissionais mais experientes, emergem como abordagens valiosas. Essas atividades proporcionam oportunidades para obter vivências práticas mais ricas e envolventes em projetos, permitindo que os profissionais desenvolvam uma compreensão prática mais sólida e refinada.

Toda essa dedicação se alinha com a busca contínua pelo desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, que é, sem dúvida, um alicerce crucial para os profissionais, como também afirmado por Pedrosa e Silva (2019). Dentro dessa perspectiva, o que se observa é que as habilidades comportamentais têm o potencial de gerar um impacto substancial nos projetos ou, no mínimo, desempenhar um papel de destaque nos anos vindouros. Esse direcionamento se origina do aumento na necessidade de uma gestão eficaz de pessoas no contexto de mudanças constantes.

No entanto, é importante enfatizar que essa ênfase nas habilidades comportamentais não anula de forma alguma a importância das habilidades técnicas. Ambas são essenciais para a condução eficaz dos projetos. O conjunto de habilidades técnicas fornece a base técnica e prática necessária, enquanto as habilidades comportamentais ampliam a capacidade de interação, liderança, adaptação e colaboração, que são necessárias para o sucesso dos projetos.

Entretanto, alguns especialistas argumentam que, dada a dinâmica do ambiente atual, as habilidades comportamentais apresentam uma importância um pouco mais acentuada. Esse ponto de vista decorre da crescente complexidade das interações humanas e das demandas por liderança, colaboração, comunicação eficaz e adaptação em um cenário em constante mutação.

4 Considerações finais

A pesquisa teve como objetivo identificar as tendências futuras nas práticas de gerenciamento de projetos no Brasil, com a finalidade de oferecer aos profissionais nacionais um entendimento mais profundo das expectativas do mercado doméstico. Desta forma, os resultados contribuem para a discussão teórica acerca do futuro do gerenciamento de projetos e têm implicações práticas importantes para aqueles que trabalham nesse campo, uma vez que aborda acerca das competências e habilidades profissionais, liderança, transformação digital e Inteligência Artificial, ambiente e metodologias ágeis e híbridas.

Ainda, por meio da pesquisa, percebeu-se que a sociedade está experimentando um movimento sem precedentes que está moldando as atitudes tanto das pessoas quanto das organizações. As mudanças geradas por essa dinâmica têm criado simultaneamente lacunas significativas, demandas e oportunidades em todas as esferas.

Ao analisar os resultados dessa pesquisa, torna-se evidente um ambiente caracterizado por disrupções, que, ao mesmo tempo em que instaura novas possibilidades, também suprime outras. Grande parte do conhecimento e das abordagens que eram aplicados ontem já não fornecem os mesmos resultados, especialmente quando se trata das interações humanas. Esse cenário em constante evolução reforça a necessidade de adaptabilidade, aprendizado contínuo e uma mentalidade ágil para abraçar as oportunidades emergentes e enfrentar os desafios iminentes.

Com base nessa reflexão geral sobre a pesquisa, houve uma discussão ampla sobre a gestão de pessoas, liderança, habilidades comportamentais, tecnologia, visão de negócios e gestão de mudanças, uma convergência que está em linha com as conclusões apresentadas por Mcgrath e Kostalova (2020). Todos esses tópicos, assim como outros destacados na pesquisa, possuem interconexões intrínsecas, sendo que essa interdependência deve ser reconhecida para uma gestão eficaz de projetos. Assim, não é viável fragmentar esses conceitos, pois eles estão intrinsecamente entrelaçados.

A distinção entre um profissional competente e aquele com um desempenho inferior reside na capacidade de entregar resultados consistentes, uma característica que exige a sinergia significativa de várias habilidades. Nesse sentido, os profissionais devem buscar seu próprio desenvolvimento e adotar uma visão holística do ambiente em que atuam. Isso implica em reconhecer as relações complexas que existem entre pessoas, organizações, contextos e o próprio indivíduo. Esse alinhamento se assemelha aos resultados obtidos por Silva e Elias (2020) em seu estudo sobre a formação de professores para o ensino superior. Eles também destacam a importância da abordagem holística e da compreensão das interconexões entre os elementos centrais da atuação profissional.

Foi observado que o Brasil abriga profissionais de destaque, o que permite a adaptação das práticas internacionais para atender às necessidades específicas do contexto local. Essa adaptabilidade é um fator-chave que tem levado ao aumento da adoção dos métodos ágeis e híbridos, com uma tendência crescente em direção aos métodos híbridos como abordagem principal nos próximos anos. Esse cenário já era sugerido pelo estudo de Mayolo e Guerreiro (2021), que identificaram o interesse das empresas em adotar os métodos ágeis em seus projetos, e também por Martínez Montes (2021), que destacou a relevância dos métodos híbridos.

Além disso, é essencial que os profissionais cultivem uma mentalidade aberta para a assimilação de inovações emergentes. A tecnologia, por exemplo, desempenha um papel significativo na otimização do desempenho dos projetos, desde que seja implementada de maneira adequada. Para isso, os profissionais precisam adotar as tecnologias que são pertinentes ao projeto, conforme também apontado por Mcgrath e Kostalova (2020). No entanto, é um traço humano não gostar daquilo que não se compreende. Portanto, é necessário compreender as inovações e superar a resistência à mudança, uma vez que a resistência pode levar ao fracasso e à não conclusão de projetos, conforme observado por Fonseca (2021).

Para concluir, acredita-se que a pesquisa alcançou seus objetivos e conseguiu apresentar resultados de relevância tanto para a comunidade acadêmica quanto para os profissionais de gerenciamento de projetos. Os resultados obtidos destacam contribuições práticas ao identificar tendências que podem criar oportunidades para os profissionais, desde que eles estejam adequadamente capacitados. Assim, os resultados do estudo desempenham um papel direcionador, auxiliando na tomada de decisões quanto à busca por desenvolvimento profissional. No âmbito das contribuições teóricas, a pesquisa oferece uma visão concreta do

cenário do gerenciamento de projetos no país, contribuindo para o aprimoramento das teorias existentes e fornecendo uma fonte para futuras investigações.

No contexto de trabalhos futuros, considerando a variação das práticas e abordagens conforme as diferentes áreas de aplicação, é possível desenvolver estudos específicos para cada área. Essa abordagem segmentada pode ser extremamente útil como guia para profissionais iniciantes, aqueles em busca de realocação, assim como para a reciclagem e atualização dos profissionais já estabelecidos no campo do gerenciamento de projetos. Isso permitiria uma orientação mais direcionada e adequada às necessidades particulares de cada setor.

Referências

- Almeida, H. R.; Ramos Filho, A. da C. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
<https://doi.org/10.5585/GeP.v10i2.11622>
- Alshaikhi, A., & Khayyat, M. (2021). An investigation into the Impact of Artificial Intelligence on the Future of Project Management. In *2021 International Conference of Women in Data Science at Taif University (WiDSTaif)* (pp. 1-4). IEEE.
<https://doi.org/10.1109/WiDSTaif52235.2021.9430234>
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & Silva, L. F. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 12(2), 1-8.
<https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.20121>
- Dalcher, D. (2022). The quest for artificial intelligence in projects. *PM World Journal*, 11(3). Recuperado de <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2022/03/pmwj115-Mar2022-Dalcher-the-quest-for-artificial-intelligence-in-projects.pdf>
- Fonseca, G. L. M. (2021). Escritório de projetos em organizações públicas: análise do desempenho e da aderência à estratégia empresarial / Project office in public organizations: analysis of performance and adherence to business strategy. *Brazilian Journal of Business*, 3(2), 1584–1602. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-020>
- Fuhr, R. C. (2022). *Educação 4.0 nos impactos da quarta revolução industrial*. Editora Appris.
- Gartner (2019). *How AI will reinvent program and portfolio management*. Stamford, CT: Gartner.
- Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2021). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Gemünden, H. G.; Schoper, Y. (2014). Future Trends in Project Management. *Projekt Management aktuell*, 5, 6-16. <https://doi.org/10.1109/IS.2018.8710551>
- Isabella, A. da R.; Scafuto, I. C.; Silva, L. F. da. (2020). A transferência do conhecimento em equipes terceirizadas no contexto de gestão de projetos. *VIII Singep*. Recuperado de <https://submissao.singep.org.br/8singep/arquivos/61.pdf>
- Kerbes, J.; Marques, M.; Silva Jr; O. F. P. (2017). Governança em projetos – estudo de caso da metodologia aplicada no planejamento estratégico de um município catarinense. *VII Singep*. Recuperado de <https://www.singep.org.br/7singep/resultado/114.pdf>

- Kerzner, H. (2018). O futuro da gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(2). <https://doi.org/10.5585/GeP.v9i3.11262>
- Maatuk, A. M.; Elberkawi, E. K.; Aljawarneh, S.; Rashaideh, H.; Alharbi, H. (2022). The COVID-19 pandemic and E-learning: challenges and opportunities from the perspective of students and instructors. *Journal of computing in higher education*, 34(1), 21-38. <https://doi.org/10.1007/s12528-021-09274-2>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2019). The demands of industry 4.0 on project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(3), 941-949. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2899350>
- Martínez Montes, G. et al. (2021). Project management methodologies: challenges and trends. The PM2 case. *Project Management*, 1, 014. Recuperado de <https://catedras.ugr.es/openpm2/sites/webogr/copenpm2/public/inline-files/PM2%20AEIPRO%202021.pdf>
- Mayolo, A.; Guerreiro, K. M. da S. (2021). Análise de utilização de métodos ágeis de gestão de projetos em grandes empresas brasileiras. *IX Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG*. Recuperado de <https://ojs.fsg.edu.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/5196>
- Mcgrath, J.; Košťálová, J. (2020). Project management trends and new challenges 2020+. *Hradec Economic Days*, 10(1). <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-061>
- Neumann, S. E. (2014). *Planejamento estratégico: uma investigação da prática nas empresas do setor metalmeccânico da serra gaúcha*. Universidade de Caxias do Sul. 170p. Recuperado de <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/441>
- Padalkar, M.; Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Pedrosa, N.; Silva, L. F. da. (2019). A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. *Revista Alcance*, 26(1), 45-60. [https://doi.org/alcance.v26n1\(Jan/Abr\).p045-060](https://doi.org/alcance.v26n1(Jan/Abr).p045-060)
- PMI. (2018). *Sucesso em tempos de disrupção: Expandir o cenário da entrega de valor para compensar o alto custo do baixo desempenho*. Pulse Of The Profession. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018>
- Ripton, J. T. *How digital transformation is changing project management*. Recuperado de <https://www.techradar.com/news/how-digital-transformation-is-changing-project-management>

Seção: Edição especial 2023 - O futuro do gerenciamento de projetos

Silva, J. A. B. da; Elias, A. P. de A. J. (2020). A Formação de Professores para Atuação na Educação Superior e a Construção do Pensamento Teórico. *Revista Cógno*, 2(1), 136-147. <https://doi.org/10.53546/2674-5593.rc.2020.28>

Silva, R. M. da. (2023). *Novas tecnologias, trabalho e emprego: uma análise qualitativa sobre o contexto da indústria de telecomunicações*. Editora Dialética.

Stopa, G. R., & Rachid, C. L. (2019). Scrum: Metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. *CES Revista*, 33(1), 302-323. Recuperado de <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/2026>

Terentim, G.; Gonçalves, V. (2020). *Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis: HCMBOK to Agile: The Human Change Management Body of Knowledge*. Brasport.