

UNIVERSIDADE FEEVALE

MORGANA ANGÉLICA REINHEIMER BERNARDI

RECOMENDAÇÕES PARA TRANSIÇÃO ENTRE GESTÃO DE  
PORTFÓLIO DE PROJETOS TRADICIONAL X GESTÃO DE  
PORTFÓLIO ÁGIL, BASEADO EM SAFe (*SCALE AGILE  
FRAMEWORK*)

(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão

Novo Hamburgo  
2022

MORGANA ANGÉLICA REINHEIMER BERNARDI

RECOMENDAÇÕES PARA TRANSIÇÃO ENTRE GESTÃO DE  
PORTFÓLIO DE PROJETOS TRADICIONAL X GESTÃO DE  
PORTFÓLIO ÁGIL, BASEADO EM SAFe (*SCALE AGILE  
FRAMEWORK*)

(Título Provisório)

Anteprojeto de Trabalho de Conclusão de  
Curso, apresentado como requisito parcial  
à obtenção do grau de Bacharel em  
Sistemas de Informação pela  
Universidade Feevale.

Orientador: Adriana Neves dos Reis

Novo Hamburgo  
2022

## RESUMO

O alinhamento da área de gestão de projetos com a estratégia da organização é fundamental para o sucesso da mesma, sendo assim, a gestão de portfólio é responsável pela composição adequada de um conjunto de projetos visando alcançar as metas e objetivos organizacionais. Atualmente as empresas estão rodeadas de ambientes de negócios complexos e dinâmicos, por este motivo é importante ter flexibilidade para mudança. Entretanto, as abordagens de gerenciamento de portfólio tradicionais não foram projetadas para uma economia global ou para o impacto da disrupção digital. Conforme estudos realizados pelo 15º *State of Agile Report* (2021), o *Scaled Agile Framework* (SAFe) é a estrutura mais utilizada para escalar o ágil nas organizações, com 37%. O *framework* trabalha com sete competências centrais da empresa enxuta e uma destas competências está atrelada ao *Lean Portfolio Management* (LPM), que busca justamente modernizar o formato de gestão de portfólio tradicional, justificando o *Lean Portfolio Management* ser o tema central deste estudo. Após análises da literatura, não foi identificado insumos sobre “como” a transição entre o gerenciamento de projetos deve ser conduzido pelas empresas, apresentando-se uma lacuna de pesquisa sobre o tema. Levando em consideração a natureza da pesquisa aplicada e seu caráter exploratório, optou-se por utilizar a metodologia de Engenharia de Software Baseada em Evidências (ESBE). Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral realizar uma análise comparativa entre as estratégias de gestão do portfólio de projetos tradicional *versus* a gestão de portfólio ágil, baseada nos princípios do *Lean Portfólio Management* (LPM), estabelecendo recomendações sobre como empresas podem executar essa transição de formatos de trabalho na gestão de portfólio de uma maneira estruturada.

Palavras-chave: Gestão de portfólio. Gestão de Projeto. Transformação ágil. Estratégia.

## SUMÁRIO

MOTIVAÇÃO.....	5
OBJETIVOS .....	8
METODOLOGIA .....	9
CRONOGRAMA .....	12
BIBLIOGRAFIA .....	14

## MOTIVAÇÃO

Pensar em gerenciamento de projetos não é algo novo (ABREU, 2020). O alinhamento da área de gestão de projetos com a estratégia da organização é fundamental para o sucesso (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2020) e uma parte essencial deste alinhamento é praticada pela gestão de portfólio, portanto, é essencial compreender a diferença entre gerenciamento de projetos e gestão de portfólio de projetos (KERZNER 2020). Enquanto a gestão de projetos é um processo contínuo que foca nos objetivos e metas pretendidos com o que uma iniciativa estabelece, a gestão de portfólio é responsável por identificar, selecionar, financiar e monitorar a composição adequada de um conjunto de projetos visando alcançar as metas e objetivos organizacionais (KERZNER 2020). Executar uma boa gestão de portfólio é complexo, pois demanda alinhamento estratégico e operacional com diversos níveis hierárquicos da empresa, ou seja, exige articulação *top-down* e *bottom-up*, além de negociação com *stakeholders*, visando garantir a alocação de recursos e priorização de alguns projetos em desfavor de outros (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2020). As decisões do gerenciamento de portfólio não são tomadas no vácuo (KERZNER 2020).

Atualmente as empresas estão rodeadas de ambientes de negócios complexos e dinâmicos. Por este motivo é importante ter flexibilidade para mudança (CRUZ, 2019) e para aprender a lidar com as mudanças externas, instituições estão focando cada vez mais na agilidade para obter proveito do cenário competitivo (KAPIC, 2019). Conforme descrito por Rigby, Elk e Berez (2021), o *agile*, filosofia que busca o trabalho através de times auto organizados, chegou ao *mainstream* da gestão corporativa, onde o ágil tomou conta da área de TI (Tecnologia da Informação) e aproximadamente 85% dos desenvolvedores de software utilizam técnicas ágeis no trabalho. Entretanto, as abordagens de gerenciamento de portfólio tradicionais não foram projetadas para uma economia global ou para o impacto da disrupção digital (SCALE AGILE, Inc. 2022), pois estes fatores instigam as organizações a trabalhar sob um alto grau de incerteza e fornecer soluções inovadoras em menos tempo, sendo assim é importante que as atitudes de gerenciamento de portfólio de projetos sejam atualizadas (SCALE AGILE, Inc. 2022). Conforme estudos realizados pelo 15º *State of Agile Report* (2021), que é a mais longa série anual com contínuas revisões de técnicas e práticas ágeis, o *Scaled Agile Framework* (SAFe) é a estrutura mais utilizada para escalar o ágil nas organizações, com 37%, superando significativamente o próximo método de dimensionamento em escala, *Scrum of Scrums*, com 9%.

Um dos principais objetivos do SAFe é auxiliar as empresas a expandir seus negócios através da agilidade organizacional e de uma metodologia baseada em quatro pontos principais: desenvolvimento ágil, pensamento sistêmico, desenvolvimento de produtos enxuto e DevOps (SCALE AGILE, Inc. 2022). Visando a agilidade organizacional, o *framework* trabalha com sete competências centrais da empresa enxuta, e uma destas competências está atrelada ao *Lean Portfolio Management* (LPM), que busca justamente modernizar o formato de gestão de portfólio tradicional, alinhando a estratégia e a execução, junto com o mais alto nível de tomada de decisão para o portfólio de soluções e fluxos de valor ágil, justificando o *Lean Portfolio Management* ser o tema central deste estudo.

Em uma etapa anterior a presente proposta, foi realizada uma análise bibliográfica de 58 artigos científicos elaborados entre os anos de 2018 e 2022, dos mais diferentes países, utilizando a *string* de busca: “*lean; portfólio management; LPM; SAFe; transformation; project; agile*”, buscando identificar condutas realizadas pelas empresas durante o período de transição entre os formatos de gestão de portfólio de projetos tradicional *versus* a gestão de portfólio enxuta (LPM) abordada dentro do SAFe, a fim de apoiar através de embasamento teórico outras empresas durante esta fase de transformação, porém identificou-se que a literatura carece de insumos sobre este tipo de estudos. Dos 58 artigos avaliados, apenas 15 continham alguma correlação com o assunto deste estudo. Durante a leitura dos artigos, identificou-se que abordam tópicos atrelados a análises e estudos de caso relatando a importância do ágil em escala e gerenciamento de projetos enxutos, como o estudo de caso sobre a Volvo Cars elaborado por Bergqvist e Gordan (2018) e como a proposta de *framework* para gerenciamento de projetos na Bosch elaborada por Cruz (2019). Foi abordado também a importância da educação e dos treinamentos, conforme abordado por Kärki (2020) e também sobre quais são os principais itens a serem considerados durante a transição, conforme mencionado por Mumen (2020) durante estudo de caso sobre a transição da Pay Pal, Bosch e Spotify. Porém não foi identificado insumos sobre “como” a transição entre o gerenciamento de projetos tradicional *versus* ágil deve ser conduzido pelas empresas, apresentando-se uma lacuna de pesquisa sobre o tema.

Visando contribuir com a academia, com a comunidade de práticas ágeis e com as organizações que passam pelo processo de transformação, a pergunta norteadora deste trabalho é: “Quais são as estratégias e em quais momentos estas devem ser aplicadas pelos profissionais que atuam em projetos durante a fase de transição entre o gerenciamento de portfólio tradicional e o gerenciamento de portfólio ágil, baseado nos princípios do *Lean Portfolio Management*?”. Resposta esta que coopera para a adoção dos métodos ágeis nas

empresas, dado que o 15º *State of Agile Report* (2021) evidencia que a barreira mais significativa na adoção ao ágil está atrelada a necessidade da equalização de conhecimento em processos e práticas ágeis, representando 46% do total. Além do mais, caso a gestão de portfólio não seja realizada de maneira adequada e sistemática pode gerar impactos na estratégia da companhia e no atingimento de seus resultados (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2020), uma vez que não existe agilidade sem visibilidade e clareza da estratégia para toda a organização.

Conforme descrito no *Scale Agile, Inc* (2022), o LPM estabelece três dimensões de atuação, sendo: 1) Estratégia e financiamento de investimentos, que garante que todo o portfólio esteja alinhado e financiado para alcançar as metas organizacionais. 2) Operações ágeis do portfólio, que coordena e apoia a execução descentralizada do programa. 3) Governança enxuta, que gerencia gastos, auditorias e conformidades, garantindo a previsibilidade de despesas e medição de resultados.

O gerenciamento de portfólio visa apoiar no atingimento de objetivos estratégicos organizacionais através da gestão de um ou mais portfólios, identificando, priorizando e gerenciando projetos e programas (CARNEIRO; SILVA; FIGUEIREDO, 2008). Segundo Carvalho e Rabechini Júnior (2020) a complexidade é inerente à gestão de portfólio. O *Chaos report*, do *Standih Group*, que é um *report* tradicional de projetos, estudou em 2018 projetos realizados entre os anos de 2013 a 2017 e identificou que, independentemente do tamanho das iniciativas, 42% dos projetos ágeis foram bem-sucedidos, contra apenas 26% dos projetos *waterfall*, reforçando assim a importância de adaptação dos processos de gerenciamento de projetos e portfólios aos métodos ágeis.

## OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é realizar uma análise comparativa entre as estratégias de gestão do portfólio de projetos tradicional *versus* a gestão de portfólio ágil, baseada nos princípios do *Lean Portfólio Management (LPM)* apresentadas no SAFe (*Scale Agile Framework*), estabelecendo, assim, recomendações sobre como empresas podem executar essa transição de formatos de trabalho na gestão de portfólio de uma maneira estruturada.

### Objetivos específicos

- Analisar as abordagens estratégicas aplicadas pela gestão de portfólio tradicional e a gestão de portfólio ágil, baseada nos princípios do *Lean Portfólio Management*, SAFe, e compará-las, mapeando pontos relevantes para a transição.
- Elaborar um modelo de *roadmap* de transformação contendo abordagens para a transição entre os modelos de trabalho de gestão de portfólio, sugerindo recomendações sobre como aplicá-las e em quais momentos.
- Criticar a proposta elaborada através de questionário e entrevista semiestruturada com um pequeno grupo de especialistas afim de validar a viabilidade de aplicação.
- Aplicar melhorias no modelo proposto com base na análise dos resultados obtidos após experimentação.
- Avaliar em um grupo maior o modelo de recomendações sugerido e mensurar resultados.



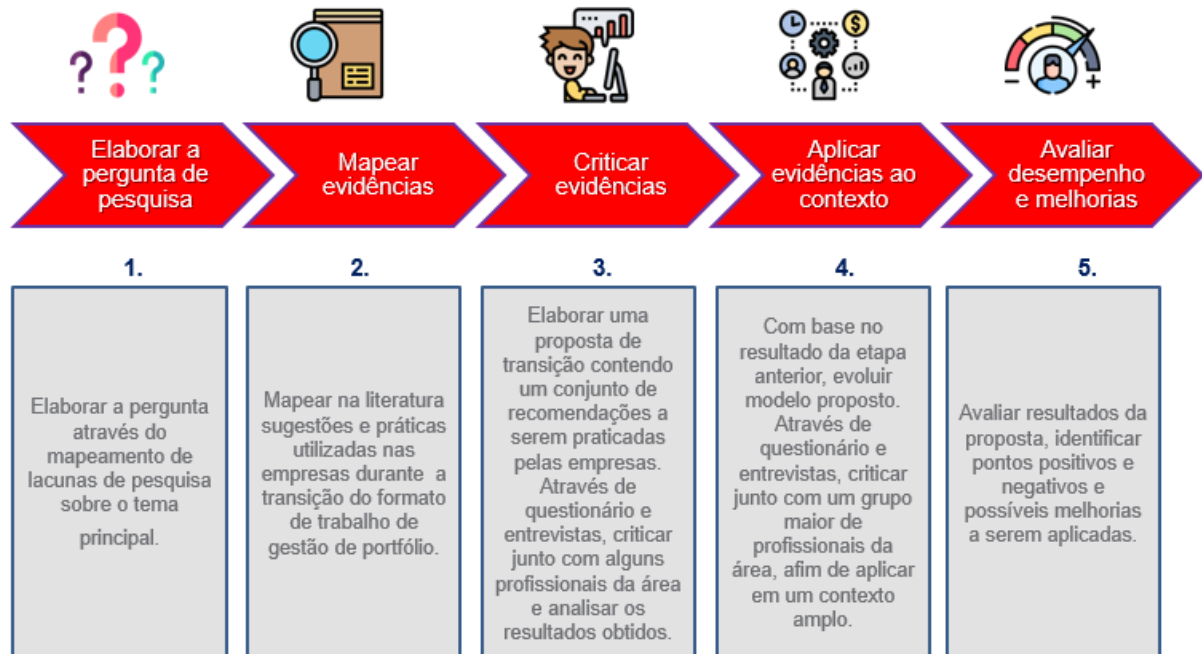
## METODOLOGIA

O presente estudo classifica-se como pesquisa aplicada, visto que mira gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de um problema específico (PRODANOV; FREITAS, 2013). Do ponto de vista de objetivo, considera-se exploratório, pois busca descobertas e evidências sobre a questão de pesquisa abordada durante o estudo realizado.

Levando em consideração a natureza da pesquisa e seu caráter exploratório, optou-se por utilizar a metodologia de Engenharia de Software Baseada em Evidências (ESBE) para analisar e interpretar as evidências disponíveis sobre a questão de pesquisa de uma maneira isenta e repetível (KITCHENHAM; CHARTERS, 2007). A Engenharia de Software Baseada em Evidências originou-se em 2004 e inspirou-se na organização e infraestrutura técnica de apoio à medicina baseada em evidências (KITCHENHAM; DYBA; JORGENSEN, 2004), adaptando as práticas baseadas em evidências para atender as características de engenharia de software. De acordo com Kitchenham, Dyba e Jorgensen (2004, p. 2, tradução própria), o objetivo da ESBE é “fornecer os meios pelos quais as melhores evidências atuais de pesquisa podem ser integradas com experiência prática e valores humanos no processo de tomada de decisão no desenvolvimento e manutenção de software”. Além disso, trata-se de um mecanismo que, conforme descrito por Kitchenham, Dyba e Jorgensen (2005, p. 2, tradução própria), “aponta para a importância de relatar questões contextuais em estudos já realizados para explicar resultados de pesquisas conflitantes” (KITCHENHAM; DYBA; JORGENSEN, 2005).

A ESBE propõe a utilização de 5 etapas para resolver o problema de pesquisa definido, sendo: 1) Converter a necessidade de informação em uma pergunta passível de resposta. 2) Mapear a melhor evidência para responder essa pergunta. 3) Avaliar criticamente essa evidência quanto a sua validade, impacto e aplicabilidade. 4) Integrar a evidência avaliada com a experiência prática e com os valores dos clientes. 5) Avaliar o desempenho e buscar maneiras de melhorar. (KITCHENHAM; DYBA; JORGENSEN, 2004). Na Figura 1 constam os 5 passos necessários para aplicação da metodologia definida.

Figura 1 - Cinco etapas utilizadas na Engenharia de Software por Evidência



Fonte 1 – Autora

A estratégia de ESBE será aplicada no decorrer do presente estudo com o propósito de estabelecer dinâmicas para criticar as evidências mapeadas na literatura sobre a transição entre a gestão de portfólio de projetos tradicional e a gestão de portfólio ágil, baseada no SAFe, além da elaboração de um conjunto de recomendações a serem praticadas em grandes empresas para que a transição ocorra de maneira adequada, empregando a proposta ao contexto através de questionários e entrevistas com especialistas da área, para posterior avaliação de desempenho e melhorias. A técnica de ESBE foi selecionada com o intuito de comparar o que a literatura aborda *versus* a execução destas evidências em contextos práticos, seguido de crítica destas teorias.

Os procedimentos a serem utilizados ao longo desta pesquisa são: revisão da literatura, a aplicação de entrevistas e questionários para coleta e análise de dados. A revisão de literatura está posta na busca por evidências teóricas para a pergunta orientadora, tendo como fonte de dados diferentes abordagens de gerenciamento do portfólio de projetos. Entrevistas e questionários serão aplicados em dois momentos diferentes, primeiro para criticar as

evidências mapeadas na literatura e posteriormente para avaliar as recomendações propostas para a transição entre gestão de portfólio de projetos tradicional e portfólio ágil.

## CRONOGRAMA

### Trabalho de Conclusão I

Etapa	Meses			
	Ago.	Set.	Out.	Nov.
Escrever anteprojeto				
Revisar anteprojeto				
Analisar as abordagens estratégicas aplicadas pela gestão de portfólio tradicional e a gestão de portfólio ágil.				
Mapear pontos importantes para a transição e elaborar um modelo de <i>roadmap</i> de transformação contendo recomendações para a transição entre os modelos de trabalho de gestão de portfólio.				
Elaborar e aplicar questionário e entrevistas validando recomendações propostas.				
Analisar dos resultados apresentados nas avaliações.				
Escrever TCC I				
Revisar TCC I				
Entregar TCC I				

### Trabalho de Conclusão II

Etapa	Meses			
	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Evoluir o modelo proposto com base na análise dos resultados obtidos após experimentação.				
Realizar ciclo de avaliação em relação a proposta de transição elaborada.				
Descrever as percepções do estudo e resultados obtidos.				

Escrever TCC II				
Revisar TCC II				
Entregar TCC II				

## BIBLIOGRAFIA

ABREU, Fernando. **A história do gerenciamento de projetos**. Disponível em: <<https://www.mgp4.com.br/newpage>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

BERGQVIST, Jacob; GORDAN, Navid. **Large-scale agile transformation: A case study of Volvo Cars' transformation process**. Suécia, 2018.

CARNEIRO, Margareth; SILVA, Wander; FIGUEIREDO, Rejane. **Competências técnicas do gestor do portfólio**, 2008. Disponível em: <<https://www.pmi.org/learning/library/en-gestores-de-cartera-competencias-t-ncicas-7164>> Acesso em: 03 de abr. 2022.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JÚNIOR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 4. ed., rev. ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2020.

CRUZ, André M. R; **Proposal of a new framework for Project Management in a logistics department of na automotive company, applying Lean Thinking principles**. Portugal, 2019.

KAPIC, Charlott. **Managing the Agile Scalability to implement Agile Project Portfolio Management: A Case Study within the Automotive Industry**. Suécia, 2019.

KÄRKI, Arttu; **The Impact of Education and Training in Largescale Agile Transformation**. Finlândia, 2020.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 4ª Edição. Bookman, 2020.

KITCHENHAM, B. and CHARTERS, S.: **Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering**. Technical Report EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report (2007).

KITCHENHAM, Barbara A.; DYBA, Tore; JORGENSEN, Magne. **Evidence-based software engineering**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE ENGINEERING, 26., 2004, Edinburgh. Anais... Washington: IEEE Computer Society, 2004.

KITCHENHAM, Barbara A.; DYBA, Tore; JORGENSEN, Magne. **Evidence-based software engineering for practitioners**. IEEE Software, 2005.

MUMEN, Abdullah. **Transforming into an agile organisation**. Finlândia. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas**.

SCALE AGILE, Inc. 2022.

STATE. Digital.ai. 2021.