

PROJECT PITCH: UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING NO PROCESSO DE SELEÇÃO DOS PROJETOS

PROJECT PITCH: USE OF DESIGN THINKING IN THE PROJECT SELECTION PROCESS

Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo*  E-mail: phdma2002@yahoo.com.br

Arthur Granato Ferreira Campos*  E-mail: a.thurcampos@hotmail.com

Allan Mariano Mendes*  E-mail: allan.mmendes@hotmail.com

*Institutos Superiores de Ensino do CENSA (ISECENSA), Campos dos Goytacazes, RJ, Brasil.

Resumo: Pesquisas recentes têm discutido como o *design thinking* pode ser incluído dentro das práticas de gerenciamento de projetos. Entretanto, a literatura ainda carece de estudos que demonstram aplicações práticas dessa nova abordagem. Neste sentido, esse artigo tem como objetivo demonstrar a utilização de uma ferramenta de *design thinking* dentro do processo de seleção de projetos. Por meio de um estudo de caso único em uma empresa do setor de saúde, foram relatadas as experiências do uso de uma ferramenta intitulada *Project Pitch*, que foi construída utilizando conceitos de *design thinking*. Além disso, também foi realizada uma análise comparativa entre o *Project Pitch* e o Termo de Abertura de Projetos (TAP), a fim de trazer contribuições para acadêmicos e praticantes da área de gerenciamento de projetos. O estudo de caso demonstrou que o *Project Pitch* conseguiu preencher lacunas que o TAP não consegue preencher. Porém, ao contrário de se achar que o *Project Pitch* possa ser uma alternativa para substituir o TAP, o estudo sugere que o uso de ambas em conjunto pode tornar o processo de seleção de projetos mais eficaz.

Palavras-chave: *Project Pitch*. *Design Thinking*. Termo de Abertura de Projetos.

Abstract: Recent research has discussed how design thinking can be included within project management practices. However, the literature still lacks studies that demonstrate practical applications of this new approach. In this sense, this paper aims to demonstrate the use of a design thinking tool within the project selection process. Through a single case study in a healthcare sector company, we reported the application experiences of a tool called Project Pitch, which was designed using design thinking concepts. In addition, a comparative analysis was also carried out between the Project Pitch and the Project Charter (PC), in order to bring contributions to project management scholars and practitioners. The case study demonstrated that Project Pitch was able to fill gaps that PC was unable to fill. However, contrary to one might think that Project Pitch could be an alternative to replace the PC, the study suggests that using both tools together can make the project selection process more effective.

Keywords: Project Pitch. Design Thinking. Project Charter.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, as habilidades em gerenciar projetos passaram por diversas modificações em decorrência do aumento do nível de complexidade dos projetos oriundos dos avanços e inovações tecnológicas (Clegg et al., 2018). Com isso, várias práticas de outras metodologias foram sendo trazidas para dentro da disciplina de gerenciamento de projetos. Dessas práticas, uma das que mais vem crescendo é o *design thinking* (Ben Mahmoud-Jouini; Midler; Silberzahn, 2016).

Segundo Liedtka (2018), o *design thinking* é uma metodologia que consegue ajudar empresas a enfrentar desafios organizacionais utilizando um pensamento mais criativo para alcançar inovação e crescimento. É justamente essa nova forma de pensar em como solucionar problemas que vem chamando atenção de acadêmicos e praticantes da disciplina de gerenciamento de projetos.

Em uma pesquisa feita por Higuchi e Nakano (2017), onde os autores combinaram o *design thinking* ao *scrum*, os autores concluíram que essa combinação trouxe diversos benefícios para a gestão de projetos, tais como, melhor comunicação e colaboração entre os *stakeholders*, além de maior rapidez e simplicidade na solução de problemas. Da mesma forma, no trabalho de Pereira e Russo (2018) também foram observados benefícios quanto ao uso do *design thinking* na gestão de projetos, como o estreitamento da relação da equipe do projeto com os clientes, o que trouxe conseqüentemente um aumento significativo na qualidade do *software* desenvolvido pela equipe.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é avaliar a aplicação de uma ferramenta de *design thinking* no processo de seleção de projetos, tanto sob a ótica dos gerentes de projetos, quanto dos seus clientes. Manteve-se o foco desse trabalho no processo de seleção dos projetos, visto que a literatura da disciplina de gerenciamento de projetos já observou que gerentes de projetos tradicionalmente enfrentam muita dificuldade de entender os problemas e os requisitos dos clientes nas fases iniciais, principalmente em contextos onde há muita incerteza (Ben Mahmoud-Jouini; Midler; Silberzahn, 2016).

Tendo em vista que o *design thinking* tem sido implementado por diversas empresas para auxiliar equipes de projetos a descobrirem necessidades ocultas de clientes (Lahiri; Cormican; Sampaio, 2021), constatou-se que este estudo poderia trazer contribuições para praticantes e acadêmicos da disciplina de gerenciamento de projetos ao compartilhar aplicações práticas relatadas nessa pesquisa.

Com isso, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma. Primeiro, é apresentada uma ferramenta intitulada *Project Pitch*, que foi desenvolvida por uma equipe de consultores utilizando conceitos de *design thinking*, com o objetivo de otimizar o processo de seleção de projetos de uma empresa do setor de saúde em que eles estavam prestando serviço. Depois, foram relatadas as experiências de aplicação dessa ferramenta sob a ótica dos gerentes de projetos e seus clientes. E por fim, foi feita uma análise comparativa entre o *Project Pitch* e o Termo de Abertura de Projetos (TAP), a fim de trazer contribuições para acadêmicos e praticantes da área de gerenciamento de projetos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Por que usar o *Design Thinking* na Gestão de Projetos?

Em um estudo realizado por Ewin et al. (2017), verificou-se que o ensino do gerenciamento de projetos poderia ser beneficiado se começasse a adotar alguns princípios encontrados em práticas de *design thinking*. Esses princípios seriam os da Empatia, da Invenção e da Iteração.

O princípio da Empatia, segundo o estudo, teria como objetivo fazer com que os gerentes de projetos pudessem desenvolver uma conexão mais profunda com os seus clientes. O princípio da Invenção, por outro lado, teria como objetivo fazer com que os gerentes de projetos não deixassem que ideias pré-concebidas limitassem as possibilidades de solucionar problemas. E por fim, o princípio da Iteração teria como objetivo desenvolver nos gerentes de projetos a habilidade de buscar mais por oportunidades do que pela perfeição.

Nota-se que as sugestões dadas pelos autores nesse estudo se opõem diretamente a ideia tradicional de que os projetos seriam previsíveis, lineares, e com

limites claramente definidos (Špundak, 2014), especialmente se tais projetos se configurassem como projetos de inovação, onde o plano inicial inevitavelmente acaba sofrendo alterações constantes ao longo de sua execução (Eder et al., 2014). Ou seja, o que simboliza a grande oposição dos métodos de *design thinking* aos métodos tradicionais é que no primeiro pode-se dizer que a fase de *design* nunca acaba – o *design* é feito do início ao fim do projeto de forma iterativa e incremental.

Com isso em mente, o *design thinking* parece mais adequado aos projetos atuais, uma vez que a aplicação da metodologia tradicional de gerenciamento de projetos já se demonstrou ineficiente pela falta de *feedback* com os seus clientes e pela incapacidade de administrar a alta demanda de especificidades vindas das partes interessadas do projeto (Ramos et al., 2020). E isso acaba mudando a forma como se enxerga o conceito de *design* dentro dos projetos, pois ele inevitavelmente ganha uma relevância maior do que tinha no passado, em que as práticas de gerenciamento de projetos sugeriam que os gerentes de projetos se focassem muito mais no planejamento, execução no controle (Lenfle; Loch, 2010) do que no *design*.

Por mais que a literatura de gerenciamento de projetos já tenha destacado que a definição de insucesso de projetos seja ampla (IKA, 2009) e que suas causas podem ser diversas (Sage; Dainty; Brookes, 2014), pode-se dizer que projetos que possuem processos de *stage-gate* em sua essência, como projetos de construção civil, por exemplo, tendem a apresentar maiores falhas de prazo e custos devido a uma má condução do seu processo de *design* (Love; Edwards, 2004).

Além disso, não se deve desconsiderar que a complexidade dos projetos aumentou bastante nos últimos anos. Isso faz com que haja uma necessidade maior de que os gerentes de projetos criem sistemas dentro dos seus projetos que consigam responder a todos os tipos de intervenções de uma maneira mais flexível e sempre com o foco na solução de problemas (Ivory; Alderman, 2005). E é exatamente isso que metodologias de *design thinking* pregam.

2.2 O TAP e os problemas de *design* e seleção dos projetos

De acordo com o PMI (2017), o documento que formaliza a iniciação de um projeto ou fase é o TAP. O PMI também orienta que alguns documentos sirvam de insumo para o TAP, como por exemplo, a expectativa dos *stakeholders*, a justificativa do projeto e as estimativas financeiras iniciais. Por mais que nesse documento estejam sendo reunidas informações importantes para o início do projeto, como o próprio PMI reconhece, o TAP é apenas um documento de formalização. Em outras palavras, o TAP não tem como objetivo auxiliar os gerentes de projetos no *design* dos seus projetos, apenas na formalização.

A literatura apresenta indícios que problemas de *design* estão atrelados ao insucesso de projetos de diversas naturezas, como projetos de Construção Civil (NG e SKITMORE, 2002), Desenvolvimento Internacional (Ika, 2012), Tecnologia da Informação (Coombs, 2015) e Óleo e Gás (Van Thuyet; Ogunlana; Dey, 2019). Mas se for olhar atentamente, pode-se observar que os problemas de *design* que esses e outros projetos se referem estão sempre associados ao produto ou serviço que o projeto está entregando, e não ao projeto em si.

Na visão desse trabalho, isso pode ser considerado um erro. Assim como o *design* do produto ou serviço influencia no sucesso ou fracasso do projeto, o *design* do projeto também influencia. Apesar de não ser um termo muito utilizado na área de gerenciamento de projetos, pode-se considerar que o *design* de um projeto está relacionado a etapa onde as documentações estão sendo preparadas e os dados estão sendo analisados e reunidos, para que assim o projeto possa ser formatado (Sakr; Nassar, 2022). E como o TAP é um documento que formaliza as necessidades do projeto, bem como seus resultados esperados, e serve como base para as futuras decisões que irão surgir no desenvolvimento do mesmo (Hayes, 2000), pode-se dizer que ele é o principal artefato da etapa de *design* do projeto e, conseqüentemente um dos principais artefatos que auxiliam no processo de seleção de projetos.

Entretanto, a pergunta que esse trabalho faz é se o TAP cumpre bem essa função de auxiliar no processo de seleção de projetos. Quando se olha para outras áreas de atuação, como inovação e empreendedorismo, verifica-se que outras práticas menos formais são utilizadas para a seleção de projetos, mesmo se tratando de projetos de alto risco, como as *startups*. E mesmo sabendo que a taxa

de mortalidade de *startups* gira em torno de 90% (Erdogan; Koohborfardhaghghi, 2019), os 10% que tem sucesso trazem um alto grau de inovação.

Foi nesse sentido que os autores desse trabalho vislumbraram a possibilidade de apresentar um caso que demonstra uma tentativa de trazer para dentro do contexto de projetos corporativos a dinâmica utilizada por investidores de riscos. Para isso, foram relatadas as experiências de uso de uma ferramenta criada utilizando conceitos de *design thinking*, que foi adaptada de uma ferramenta amplamente utilizada na área de inovação e empreendedorismo. Os detalhes da criação dessa ferramenta seguem na próxima seção.

2.3 Design de projetos com o *Project Pitch*

Dentro do universo das *startups* a literatura demonstra que os critérios utilizados para seleção de projetos são muito pouco objetivos, como por exemplo, a experiência do fundador e de seus funcionários (Esen; Dahl; Sorenson, 2023). Mesmo assim, uma ferramenta bastante utilizada e amplamente aceita nesse processo é o *Elevator Pitch*.

O *Elevator Pitch* é um exercício comumente utilizado em programas universitários de empreendedorismo (Mccoullough et al., 2016). A premissa desse exercício é que empreendedores e inovadores possam fazer uma sinopse atraente de uma proposta ou ideia, entregando todas as informações necessárias para potenciais investidores em um curto período de tempo (Palmer; Owens; Doubleday, 2019). Em teoria, um *pitch* bem feito tem como objetivo induzir os seus ouvintes a tomar uma decisão de compra quanto a solução que está sendo apresentada (DENNING e DEW, 2012). Em outras palavras, o *Elevator Pitch* faz parte de um esforço de persuasão em que os apresentadores tentam convencer o seu público que sua proposta merece uma atenção maior (Jourdan Jr; Deis; Ralph, 2010). A Figura 1 ilustra o conceito do *Elevator Pitch*.

Figura 1 - Modelo *Elevator Pitch*

Estrutura do Pitch de Elevador

Para o(a) (**público alvo**), que tem (**necessidades do público alvo**), o(a) (**nome do produto**) é uma (**categoria de mercado**) que (**principal benefício**).

Ao contrário do(a) (**concorrente**), o produto (**diferencial do produto**).

Fonte: Adaptado de Gray et al., 2010.

A Figura 1 demonstra que o *Elevator Pitch* é uma ferramenta mais voltada para a apresentação de ideias de negócios (Rusko; Härkönen; Liukkonen, 2016). O que este trabalho pretende, porém, é apresentar uma ferramenta que seja voltada para a apresentação de projetos corporativos, visto que esses possuem características diferentes de projetos que tem como objetivo a criação de um novo negócio. Logo, a criação da ferramenta relatada nesse trabalho tinha basicamente dois objetivos. O primeiro era melhorar o *design* dos projetos, fazendo com que os mesmos pudessem ser mais bem compreendidos pelas partes interessadas. E o segundo era otimizar o processo de seleção de projetos, fazendo com que tal processo se tornasse mais eficiente. Buscando inspiração no *Elevator Pitch*, a ferramenta foi intitulada de *Project Pitch*.

Vale ressaltar que a inspiração do *Project Pitch* no *Elevator Pitch* está mais relacionada ao seu formato do que ao seu conteúdo. O conteúdo que foi incluído no *Project Pitch* usou como referência informações contidas no TAP, pois como já se viu na seção anterior, a literatura já reconhece o TAP como uma ferramenta que serve de base para a tomada de decisões sobre projetos. Em outras palavras, pode-se dizer que o *Project Pitch* é uma junção do *Elevator Pitch* com o TAP, onde se buscou o melhor dos dois mundos – o formato do primeiro e o conteúdo do segundo.

Logo, o *Project Pitch* foi desenvolvido reunindo as seguintes informações: (i) Nome de impacto do projeto; (ii) Principal entrega; (iii) Justificativa do projeto; (iv)

Partes Interessadas; (v) Metas a serem alcançadas, e; (vi) Valor de Negócio. A Figura 2 demonstra como essas informações estão distribuídas na ferramenta.

Figura 2 - Modelo *Project Pitch*

O projeto _____ tem como objetivo _____
Nome de Impacto do Projeto Principal Entrega do Projeto

para solucionar o(s) problema(s) _____
Justificativa do Projeto

do(a)s _____. Assim, o projeto visa _____
Partes Interessadas Meta a ser Alcançada

até _____, gerando assim _____.
Resultado no tempo Valor de Negócio

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

O primeiro campo do *Project Pitch*, Nome de Impacto do Projeto, tem como objetivo fazer com que os gerentes de projetos compreendam que seus projetos precisam ser vendidos dentro da própria empresa, como se eles fossem ser comercializados como um produto ou serviço. Em um estudo realizado em projetos de Tecnologia da Informação (Benschop et al., 2023), os pesquisadores verificaram que o nome dos projetos podem causar efeitos positivos na aceitação dos projetos por parte dos tomadores de decisão.

Já o segundo campo do *Project Pitch*, Principal Entrega, tem como objetivo fazer com que o gerente de projetos deixe claro qual será o produto ou serviço que o projeto irá entregar. Afinal, a entrega do projeto é aquilo que garante que o projeto

será bem sucedido, visto que ele faz o que ele diz que irá fazer, além de demonstrar quais benefícios ele pode trazer para o cliente (Bryde; Joby, 2007).

No terceiro campo do *Project Pitch*, Justificativa do Projeto, deve-se deixar claro quais problemas estratégicos o projeto irá resolver. Em outras palavras, a justificativa do projeto deve demonstrar um apelo de quais vantagens competitivas o projeto irá trazer para a organização (Patanakul; Shenhar, 2012).

Por sua vez, o quarto campo do *Project Pitch*, Partes Interessadas, deve descrever quais são as pessoas ou grupos de pessoas que serão impactadas pelo projeto (PMI, 2017). Ou seja, da mesma forma que o projeto deve demonstrar quais vantagens competitivas ele pode trazer para a organização, ele também deve demonstrar quais valores ele irá entregar para as partes interessadas (Patanakul; Shenhar, 2012).

No quinto campo do *Project Pitch*, Metas a serem Alcançadas, devem ser descritos os resultados mensuráveis que o projeto irá trazer. Porém, esses resultados referem-se aos resultados organizacionais, e não os resultados de performance do projeto, visto que a literatura demonstra que o cumprimento dos resultados de performance dos projetos não são suficientes para alcançar resultados organizacionais (Shenhar; Dvir, 2007).

Por último, no sexto campo do *Project Pitch*, Valor de Negócio, deve-se descrever o que o projeto irá acrescentar de valor para a organização. Esses valores devem representar todos os ativos tangíveis, como clientes, infraestrutura ou processos, ou intangíveis, como marca e reputação (PMI, 2017). O objetivo desse campo é que o gerente de projetos saiba reconhecer quais valores de negócio o seu projeto irá aumentar com a sua implantação.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

Como o objetivo principal da pesquisa foi o de demonstrar a aplicação prática de uma ferramenta de *design thinking* em um processo de gerenciamento de projetos, pode-se dizer que a natureza dessa pesquisa é aplicada, pois, segundo

Nascimento e Sousa (2016), ela foca na geração de conhecimento para resolução de problemáticas específicas, além de procurar a veracidade para uma aplicação prática em uma circunstância particular.

Ao mesmo tempo, visto que buscou-se oferecer contribuições para acadêmicos e praticantes da disciplina de gerenciamento de projetos, pode-se dizer que essa pesquisa tem um objetivo exploratório, já que ao final foram concebidas hipóteses com o objetivo de desenvolver ideias ou descobrir intuições (Gil, 2002).

Há de se observar, porém, que as percepções que foram trazidas nessa pesquisa não foram depuradas por meio de análises estatísticas. Em outras palavras, ela possui uma abordagem qualitativa, já que as contribuições que são reflexos de pressupostos e visões dos participantes, bem como a interpretação dos próprios autores em relação ao objeto que foi estudado (Creswell, 2014).

Por fim, quanto ao procedimento técnico, trata-se de um estudo de caso único, já que o fenômeno avaliado ainda é pouco estudado. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único é uma averiguação empírica, onde o caso é profundamente investigado para entender um fenômeno da vida real. Era exatamente isso que buscou-se com esse trabalho ao estudar a aplicação prática do *Project Pitch* dentro do processo de seleção de projetos.

3.2 Estudo de caso

3.2.1 Amostra

O presente trabalho foi aplicado em uma empresa na cidade de Campos dos Goytacazes que possui cerca de 1.500 funcionários, mais de 50 mil clientes e atua no mercado de saúde há cerca de 30 anos. O estudo de caso ocorreu no Escritório de Projetos da empresa, tendo como participantes diretos da pesquisa um consultor sênior do setor e os dois pesquisadores, autores deste trabalho.

O consultor do Escritório de Projetos atuou como ponto focal para coleta de dados por parte dos pesquisadores. Essa coleta se deu por meio de encontros semanais, durante um período de três meses, onde o consultor passava todas as informações para os pesquisadores. Nesses encontros não foram utilizados nenhum

tipo de questionário. Os dados foram registrados de forma não estruturada a partir da experiência passada pelo consultor.

Sendo assim, não houve por parte dos pesquisadores nenhum tipo de intervenção no conteúdo construído neste estudo de caso, apenas consolidação de dados que resultaram em um relato das experiências obtidas do consultor da empresa.

3.2.2 Contextualização

O Escritório de Projetos dessa empresa havia sido implantado recentemente. O desenvolvimento da ferramenta intitulada *Project Pitch* surgiu pela necessidade que o consultor sênior do Escritório de Projetos sentiu de facilitar o processo de seleção e aprovação dos projetos por parte do Conselho de Administração da empresa.

O processo tradicional de aprovação se dava até então pelo envio do TAP por parte dos gerentes dos projetos da empresa ao Conselho de Administração. Os membros do conselho se reuniam, e tendo como base os TAPs dos projetos, eles decidiam quais projetos iriam ser selecionados para serem implementados no ano posterior.

A ideia do consultor do Escritório de Projetos era que o processo tivesse uma dinâmica diferente, onde os gerentes de projetos apresentariam a ideia dos seus projetos para os membros do conselho com o *Project Pitch* em apenas cinco minutos, como se fosse uma rodada de investimento. Com isso, os gerentes de projetos teriam a possibilidade de vender as suas ideias, fazendo com que os membros do conselho não analisassem os projetos apenas pela frieza dos números apresentados no TAP, mas sim pelo que o projeto poderia gerar de valor.

Nesse sentido, essa pesquisa se delimitou a reportar as aplicações práticas do *Project Pitch* e a entender como o processo de seleção de projetos foi impactado pela inclusão da ferramenta dentro dele, tanto sob a ótica dos gerentes de projetos, quanto sob a ótica dos clientes. Ao final, ainda foi feita uma comparação sobre as diferenças que o *Project Pitch* possui em relação ao TAP. Vale ressaltar, que os

clientes nesse caso estão representados pelos membros do Conselho de Administração da empresa.

3.2.3 Etapas da pesquisa

Até a pesquisa chegar as suas considerações finais, ela passou por algumas etapas. Na primeira etapa, o consultor do Escritório de Projetos desenvolveu o *Project Pitch*, utilizando como base informações que já continham no TAP que a empresa utilizava.

Após essa etapa, o *Project Pitch* foi apresentado aos gerentes dos projetos da empresa em uma reunião única, para que eles pudessem preenchê-lo com as informações dos seus respectivos projetos.

Em seguida, o consultor do Escritório de Projetos fez reuniões individuais com os gerentes dos projetos, para que ele pudesse revisar e auxiliar os mesmos no preenchimento do *Project Pitch*. Ao todo foram oito reuniões, onde o *Project Pitch* foi aplicado em 28 projetos. Por solicitação da empresa, os dados referentes ao conteúdo incluído nos *Project Pitch* não foram autorizados de serem divulgados.

Com todos os *Project Pitch* revisados, os gerentes dos projetos realizaram a apresentação ao Conselho de Administração, que por sua vez já haviam sido notificados sobre essa nova dinâmica.

Em nenhuma dessas etapas houve o acompanhamento direto dos pesquisadores. Os encontros realizados com o consultor do Escritório de Projetos foram sempre após as reuniões realizadas na empresa, onde ele relatava a sua experiência quanto a implantação do *Project Pitch* em cada uma das referidas etapas. Ao final, os pesquisadores registraram todas as experiências apresentadas pelo consultor do Escritório de Projetos, e unificaram em um formato de pesquisa ação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentado primeiramente o relato das experiências do consultor do Escritório de Projetos quanto ao uso do *Project Pitch* sob a ótica dos

gerentes de projetos e dos clientes dos seus projetos. Após o relato dessas experiências, foi feita uma análise comparativa entre o *Project Pitch* e o TAP, iniciando assim uma discussão sobre o uso dessas ferramentas em conjunto dentro do processo de seleção de projetos.

4.1 Experiências com o *Project Pitch*

Olhando primeiramente sob a ótica dos gerentes de projetos, o consultor do Escritório de Projetos relatou que durante a etapa em que ele fez reuniões individuais com os gerentes de projetos para revisar do preenchimento do *Project Pitch*, que muitos deles tiveram dúvidas bem específicas sobre alguns campos da ferramenta. A grande dificuldade apresentada por eles era de conseguir identificar e comunicar a existência e o objetivo dos projetos.

Nesse sentido, os campos do *Project Pitch* que os gerentes de projetos mais tinham dificuldades de preencher eram os campos Principal Entrega do Projeto e Justificativa do Projeto: *“A maioria deles não tinha uma noção clara do produto final que o projeto ia gerar e nem de qual problema ele iria resolver”*, relatou o consultor.

Na visão do consultor, além da baixa maturidade que os gerentes de projetos tinham em gerenciamento de projetos, muito desse problema também tinha como origem uma deficiência de como o processo de Planejamento Estratégico estava sendo conduzido pela empresa. Segundo ele *“as pessoas estão acostumadas a resolver problemas estratégicos por meio de plano de ações, e não por meio de projetos. Os projetos aqui são um grande plano 5W2H, eles vão cumprindo as ações e quando elas acabam o projeto é finalizado.”*

Com isso, o consultor do Escritório de Projetos observou que o *Project Pitch* fez com que os gerentes dos projetos pensassem de uma forma mais estratégica e menos tática, por fazer com que eles respondessem aos questionamentos do projeto de uma forma mais objetiva e sintética. Ele ainda comentou que o uso do TAP potencializava essa visão tática que os gerentes de projetos tinham sobre os projetos: *“Como o Termo de Abertura é um documento descritivo e não limita o quanto você pode escrever, eles escreviam muitas coisas, mas não respondiam objetivamente o que estava sendo perguntado.”*

Uma última questão observada pelo consultor do Escritório de Projetos foi que em alguns casos os gerentes de projetos sentiram a necessidade de envolver a equipe do projeto durante essa etapa, algo que não era feito no processo anterior: *“Não foram todos, mas em alguns casos os gerentes de projetos pediram ajuda da equipe para preencher a ferramenta. Isso já é um grande avanço para quem preenchia o Termo de Abertura sozinho, só para ter um documento formalizado.”*

Já sob a ótica dos clientes, que foram representados pelos membros do Conselho de Administração da empresa, o consultor do Escritório de Projetos também viu avanços quanto ao uso da ferramenta: *“A reunião para aprovação dos projetos foi muito mais leve e rápida. A gente fez tudo em meio período. Antes levava dois dias.”*

O consultor do Escritório de Projetos atribui essa rapidez ao aspecto visual que ferramentas de *design thinking* normalmente oferecem a seus usuários. Além disso, ele também alega que o *Project Pitch* trouxe consigo uma forma mais padronizada de apresentação, inclusive delimitando o tempo de cada apresentação: *“No final eles viram que era possível fazer uma apresentação em cinco minutos. Foi só seguir o roteiro da ferramenta que dava certo.”*

Além disso, também foi observado pelo consultor do Escritório de Projetos que os membros do Conselho de Administração passaram a entender qual era o papel deles durante o processo de seleção e aprovação dos projetos: *“Eu falei com eles [membros do Conselho de Administração] que eles precisavam se enxergar como investidores, e não como gestores. Eles agiram bem. Isso ajudou muito a reunião fluir.”*

Porém, o consultor do Escritório de Projetos também enfatizou que ainda houve uma tendência dos membros do Conselho de Administração de fazerem questionamentos mais gerenciais durante as apresentações, em especial referentes a prazos e custos. De acordo com o consultor *“em alguns casos os gerentes de projetos tiveram que abrir o TAP ao final da apresentação para mostrar as estimativas de prazos e custos.”*

Todas as experiências relatadas acima pelo consultor do Escritório de Projetos com o uso do *Project Pitch* foram resumidas no Quadro 1, onde foram segmentadas todas as barreiras e dificuldades que os atores envolvidos na pesquisa

tinham na etapa de *design* do projeto e quais foram os benefícios que o *Project Pitch* trouxe para cada um deles.

Quadro 1 – Experiências de uso do *Project Pitch*

Ator	Barreiras/Dificuldades na etapa de <i>design</i>	Benefícios do <i>Project Pitch</i>
Gerente de Projetos	- Entender o objetivo final do projeto - Enxergar o processo como uma burocracia	- Pensar nos aspectos estratégicos do projeto - Tornar a etapa mais colaborativa
Clientes (Conselho de Administração)	- Ter a percepção de ser um processo muito longo - Focar-se em questões gerenciais	- Maior velocidade no processo de seleção de projetos - Fazer o papel de investidor e não de gestor

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

4.2 Discussão

O estudo de caso em questão possibilitou que fossem delineadas algumas diferenças entre o *Project Pitch* e o TAP. Para que tais diferenças possam ser compreendidas melhor, foi elaborado um quadro comparativo entre as duas ferramentas sob seis óticas distintas: Dimensão, Natureza, Tipo, Abordagem, Comunicação e Visão de Cliente, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Comparação entre *Project Pitch* e TAP

Ótica	<i>Project Pitch</i>	TAP
Dimensão	Estratégico	Tático
Natureza	Visual e Sintético	Descritivo e extenso
Tipo	Informal	Formal
Abordagem	Colaborativo	Restritivo
Comunicação	Rápido	Lento
Visão de Cliente	Visão de investidor	Visão de gestor

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023).

A primeira grande diferença entre o *Project Pitch* e o TAP pode ser vista sob a ótica da Dimensão. O estudo de caso demonstrou que o *Project Pitch*, por ser uma ferramenta de respostas rápidas, automaticamente força os gerentes de projetos a ter uma visão mais estratégica do projeto. Muitos elementos que estão presentes no *Project Pitch* são considerados como essenciais no modelo proposto por Patanakul e Shenhar (2012), que propõe a definição sobre estratégias de projetos. O TAP, por

sua vez, por entrar em questionamentos mais gerenciais, acaba inevitavelmente sendo uma ferramenta mais tática para os gerentes de projetos.

Já ao analisar a diferença entre o *Project Pitch* e o TAP sob a ótica da sua Natureza, percebeu-se que o primeiro traz benefícios cognitivos importantes para os gerentes de projetos, por ser uma ferramenta mais visual, algo muito característico de ferramentas de *design thinking*. Estudos já demonstraram que ferramentas visuais utilizadas na prática do *design thinking*, acabam trazendo vários benefícios cognitivos (Kernbach; Nabergoj, 2018). Porém, quando se faz a comparação entre as ferramentas pelo Tipo, observa-se que o *Project Pitch* é uma ferramenta para uso informal, o que sugere que a mesma não deve ser vista como uma ferramenta que substitua o TAP, já que a formalidade é um requisito necessário para a prática gerenciamento de projetos (PMI, 2017).

Em relação a Abordagem, percebe-se que o TAP possui uma característica pouco colaborativa. Isso acaba sendo previsível já que há uma prática no gerenciamento de projetos que sugere que esse documento seja elaborado pelo patrocinador ou pelo gerente do projeto (PMI, 2017). O *Project Pitch*, entretanto, demonstrou-se mais colaborativo, uma vez que no estudo de caso em questão demonstrou que em alguns casos os gerentes de projetos sentiram a necessidade de envolver suas respectivas equipes no uso da ferramenta. E essa é uma outra característica encontrada em ferramentas de *design thinking*, que geralmente enfatizam a colaboração e a participação de toda equipe do projeto (Lee; Ostwald; GU, 2020).

No que se refere à Comunicação, o *Project Pitch* demonstra ser uma ferramenta que se comunica mais rapidamente com os envolvidos, até pela exigência de sintetização das informações que a ferramenta demanda de seus usuários. O estudo de caso demonstrou que as apresentações dos gerentes de projetos ficaram mais rápidas. Em contrapartida, o TAP é uma ferramenta que dá liberdade de preenchimento ao gerente de projetos. Porém, de acordo com Partington (1996), em alguns casos isso pode se tornar uma atividade muito burocrática, inevitavelmente levando a um processo mais moroso de comunicação.

Por fim, olhando sob a ótica de Visão do Cliente, o estudo de caso demonstrou que o *Project Pitch* demanda que os tomadores de decisão se

enxerguem também como investidores, e não apenas como gestores. Ou seja, antes de analisar as questões gerenciais dos projetos como prazos e custos, os tomadores de decisão precisam analisar se o projeto que está sendo apresentado trará benefícios estratégicos para a empresa. Isso sugere uma nova forma de conduzir o processo de seleção de projetos, já que historicamente, os critérios de sucesso dos projetos foram sempre baseados na performance de prazos e custos que o projeto poderia trazer (Shenhar; Dvir, 2007). E o TAP é uma ferramenta que representa bem essa visão clássica.

Com isso, pode-se dizer que se o *Project Pitch* extrai dos tomadores de decisão o olhar mais de investidor, o TAP extrai mais um olhar de gestor. Da mesma forma que foi verificado sob a ótica da Natureza, a dimensão de Visão de Clientes sugere que as ferramentas são complementares, e não excludentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do *design thinking* dentro do gerenciamento de projetos ainda é pouco comum. Porém, o estudo de caso em questão sugere que há espaço para a utilização de ferramentas e técnicas de *design thinking* em processos tradicionais de gerenciamento de projetos, sem que haja prejuízos aos aspectos formais normalmente exigidos dentro das práticas de gerenciamento de projetos.

O estudo de caso demonstrou que o *Project Pitch*, ferramenta desenvolvida para otimizar o processo de seleção de projetos, conseguiu preencher lacunas que o TAP, ferramenta tradicional utilizada para esse mesmo fim, não conseguia preencher. Entretanto, o que o estudo de caso não demonstrou é que o *Project Pitch* poderia substituir integralmente o uso do TAP nesse processo. Ao contrário, o estudo sugere que o processo de aprovação de projetos se tornou mais eficaz quando ambas as ferramentas foram utilizadas em conjunto.

Pelo fato dessa pesquisa estar restrita a apenas um estudo de caso, não é possível tirar conclusões definitivas sobre como adicionar práticas de *design thinking* aos processos de gerenciamento de projetos. Mas é possível a partir desse estudo levantar a hipótese para que estudos futuros possam avaliar se o *design thinking* pode ser um dos fios condutores que irá ajudar os gerentes de projetos na transição

do gerenciamento de projetos tático para o gerenciamento de projetos estratégico. Essa hipótese vai em encontro a estudos recentes na área da administração estratégica (Knight et al., 2020; Sandro, 2021) que também tem avaliado como o *design thinking* pode ajudar na otimização de processos estratégicos, como o *design* de projetos.

Além disso, esse estudo também pode ser utilizado para ajudar a avaliar se métodos mais intuitivos e menos analíticos podem ser aplicados em projetos corporativos, de forma semelhante a que investidores fazem com *startups*. Tradicionalmente, a literatura de gerenciamento de projetos sugere uma variedade ampla de modelos analíticos para seleção e priorização de projetos (Dutra et al., 2014; purnus; Bodea, 2014; chatterjee et al., 2018; jafarzadeh et al., 2022). Porém, a hipótese levantada nesse estudo é: será que o uso de ferramentas mais intuitivas aumenta ou reduz a taxa de sucesso e o grau de inovação dos projetos?

Com isso, entende-se que esse estudo deixa algumas contribuições. A primeira é para acadêmicos da área de gerenciamento de projetos, para que eles possam avaliar em pesquisas futuras quais competências estratégicas os gerentes de projetos podem acabar desenvolvendo ao incluir o *design thinking* em seu arsenal de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Não obstante, esse estudo também deixa contribuições para os praticantes da área de gerenciamento de projetos, uma vez que o mesmo apresentou uma nova ferramenta de *design thinking* que pode ser utilizada para otimizar o processo de seleção de projetos.

REFERÊNCIAS

BEN MAHMOUD-JOUINI, S.; MIDLER, C.; SILBERZAHN, P. Contributions of design thinking to project management in an innovation context. **Project Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 144–156, 2016.

BENSCHOP, N. et al. The Effect of Project Names on Escalation of Commitment in Information Systems Projects. **Project Management Journal**, p. 87569728231166925, 2023.

BRYDE, D. J.; JOBY, R. Product-based planning: the importance of project and project management deliverables in the management of clinical trials. **R&D Management**, v. 37, n. 4, p. 363–377, 2007.

CHATTERJEE, K.; HOSSAIN, S. A.; KAR, S. Prioritization of project proposals in portfolio management using fuzzy AHP. **OPSEARCH**, v. 55, n. 2, p. 478–501, jun. 2018.

CLEGG, S. et al. Practices, projects and portfolios: Current research trends and new directions. **International journal of project management**, v. 36, n. 5, p. 762–772, 2018.

COOMBS, C. R. When planned IS/IT project benefits are not realized: a study of inhibitors and facilitators to benefits realization. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 363–379, 2015.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre, Penso Editora, 2014.

DENNING, P. J.; DEW, N. The myth of the elevator pitch. **Communications of the ACM**, v. 55, n. 6, p. 38–40, 2012.

DUTRA, C. C.; RIBEIRO, J. L. D.; DE CARVALHO, M. M. An economic–probabilistic model for project selection and prioritization. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 6, p. 1042–1055, 2014.

EDER, S. et al. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, v. 25, p. 482–497, 2014.

ERDOGAN, E.; KOOHBORFARDHAGHIGHI, S. Delivering a Systematic Framework for the Selection and Evaluation of Startups. Em: COPPOLA, M. et al. (Eds.). **Economics of Grids, Clouds, Systems, and Services**. Lecture Notes in Computer Science. Cham: Springer International Publishing, 2019. v. 11113p. 151–159.

ESEN, T.; DAHL, M. S.; SORENSON, O. Jockeys, horses or teams? The selection of startups by venture capitalists. **Journal of Business Venturing Insights**, v. 19, p. e00383, 2023.

EWIN, N. et al. Rethinking project management education: a humanistic approach based on design thinking. **Procedia Computer Science**, v. 121, p. 503–510, 2017.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16–17, 2002.

GRAY, D.; BROWN, S.; MACANUFO, J. **Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers**. California, O'Reilly Media, Inc., 2010.

HAYES, D. S. 1999 International Student Paper Award Winner: Evaluation and Application of a Project Charter Template to Improve the Project Planning Process. **Project Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 14–23, 2000.

HIGUCHI, M. M.; NAKANO, D. N. Agile design: A combined model based on design thinking and agile methodologies for digital games projects. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 2, p. 109–126, 2017.

IKA, L. A. Project success as a topic in project management journals. **Project management journal**, v. 40, n. 4, p. 6–19, 2009.

IKA, L. A. Project management for development in Africa: Why projects are failing and what can be done about it. **Project management journal**, v. 43, n. 4, p. 27–41, 2012.

IVORY, C.; ALDERMAN, N. Can project management learn anything from studies of failure in complex systems? **Project Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 5–16, 2005.

JAFARZADEH, H. et al. A project prioritization approach considering uncertainty, reliability, criteria prioritization, and robustness. **Decision Support Systems**, v. 156, p. 113731, 2022.

JOURDAN JR, L. F.; DEIS, M.; RALPH, C. H. Getting Your Elevator Pitch To The Plate. **Business Journal for Entrepreneurs**, v. 2010, n. 1, 2010.

KERNBACH, S.; NABERGOJ, A. S. **Visual design thinking: Understanding the role of knowledge visualization in the design thinking process**. 2018 22nd International Conference Information Visualisation (IV). **Anais...IEEE**, 2018. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8564186/>>. Acesso em: 19 out. 2023

KNIGHT, E.; DAYMOND, J.; PAROUTIS, S. Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art of Strategic Management. **California Management Review**, v. 62, n. 2, p. 30–52, fev. 2020.

LAHIRI, A.; CORMICAN, K.; SAMPAIO, S. Design thinking: From products to projects. **Procedia computer science**, v. 181, p. 141–148, 2021.

LEE, J. H.; OSTWALD, M. J.; GU, N. **Design Thinking: Creativity, Collaboration and Culture**. Cham: Springer International Publishing, 2020.

LENFLE, S.; LOCH, C. Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. **California Management Review**, v. 53, n. 1, p. 32–55, 2010.

LIEDTKA, J. Why design thinking works. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 5, p. 72–79, 2018.

LOVE, P. E.; EDWARDS, D. J. Forensic project management: The underlying causes of rework in construction projects. **Civil engineering and environmental systems**, v. 21, n. 3, p. 207–228, 2004.

MCCOLLOUGH, M. A.; DEVEZER, B.; TANNER, G. An alternative format for the elevator pitch. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 17, n. 1, p. 55–64, 2016.

NASCIMENTO, F. P. DO; SOUSA, F. L. L. Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática—como elaborar TCC. **Brasília: Thesaurus**, 2016.

NG, S. T.; SKITMORE, R. M. Contractors' risks in Design, Novate and Construct contracts. **International Journal of Project Management**, v. 20, n. 2, p. 119–126, 2002.

PALMER, J.; OWENS, S.; DOUBLEDAY, R. Perfecting the 'Elevator Pitch'? Expert advice as locally-situated boundary work. **Science and Public Policy**, v. 46, n. 2, p. 244–253, 2019.

PARTINGTON, D. The project management of organizational change. **International journal of project management**, v. 14, n. 1, p. 13–21, 1996.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J. What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. **Project Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 4–20, fev. 2012.

PEREIRA, J. C.; DE FSM RUSSO, R. Design thinking integrated in agile software development: A systematic literature review. **Procedia computer science**, v. 138, p. 775–782, 2018.

PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)**. Pennsylvania, Project Management Institute, 2017. v. 2

PURNUS, A.; BODEA, C.-N. Project prioritization and portfolio performance measurement in project oriented organizations. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 339–348, 2014.

RAMOS, G. R. et al. Comparação entre metodologias de gerenciamento de projetos ágil e tradicional: Um estudo de caso em uma Startup de pequena escala. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 15025–15047, 2020.

RUSKO, R.; HÄRKÖNEN, K.; LIUKKONEN, S. Coopetition at elevator pitch events? A case study of micro-activities at a business innovation event. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 3, p. 79–100, 2016.

SAGE, D.; DAINY, A.; BROOKES, N. A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management. **International journal of project management**, v. 32, n. 4, p. 544–555, 2014.

SAKR, T. A.; NASSAR, A. H. Improving Project Management at the Design Phase by Applying Lean Six Sigma as a Troubleshooting System. **IEEE Engineering Management Review**, v. 50, n. 3, p. 213–227, 2022.

SANDRO, G. Design thinking for strategizing?—a critical literature review. **Journal of Emerging Trends in Marketing and Management**, v. 1, n. 1, p. 110–119, 2021.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation**. Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2007.

ŠPUNDAK, M. Mixed agile/traditional project management methodology—reality or illusion? **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 939–948, 2014.

VAN THUYET, N.; OGUNLANA, S. O.; DEY, P. K. Risk management in oil and gas construction projects in Vietnam. Em: **Risk Management in Engineering and Construction**. New York, Routledge, 2019. p. 225–247.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman editora, 2015.

Autores

Pedro Henrique Dutra de Abreu Mancini de Azevedo

Mestre em Sistemas Aplicados a Engenharia e Gestão pelo Instituto Federal Fluminense (IFF). Atua profissionalmente como Professor universitário e como Consultor Empresarial. Possui experiência em empresas do setor de Saúde, Telecomunicações e Óleo e Gás.

Arthur Granato Ferreira Campos

Mestrando em Sistemas Aplicados a Engenharia e Gestão pelo Instituto Federal Fluminense (IFF). Graduado em Engenharia de Produção pelo ISECENSA. Atua profissionalmente na área comercial em uma companhia de apoio logístico offshore. Possui experiências anteriores na área de manutenção de uma empresa de saneamento.

Allan Mariano Mendes

Graduado em Engenharia de produção pelo ISECENSA. Atua profissionalmente na área de recursos humanos em uma empresa de logística e atividade portuária.



Artigo recebido em: 08/12/2023 e aceito para publicação em: 24/05/2024
DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v24i2.5108>