

Plano Adaptativo Progressivo: uma abordagem flexível para a gerência de projetos

Progressive Adaptive Plan: a flexible approach for project management

Nilton FREITAS JUNIOR¹, Elisângela Freitas da SILVA², Luiz Felipe LAVIOLA³.

(1) Centro Universitário FAMINAS. Muriaé – MG, Brasil.

(2) Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG). Carangola – MG, Brasil.

(3) Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Bagé – RS, Brasil.

Recebido: 14/08/2023

Revisado: 10/07/2024

Aceito: 10/07/2024

Editor de Seção:

Dr. Sérgio Gomes da Silva

Afiliação do Editor:

Centro Universitário

FAMINAS. Hospital do

Câncer de Muriaé –

Fundação Cristiano Varella.

Autor correspondente:

Nilton Freitas Junior (niltonfjunior@gmail.com)

Centro Universitário FAMINAS.

Avenida Cristiano Ferreira Varella, 655 - Bairro Universitário.

CEP 36888-233. Muriaé –MG, Brasil.

Tel: +55 32 37297500.

Conflitos de interesses: Os autores deste relato de experiência declaram que não possuem conflito de interesse de ordem financeiro, pessoal, político, acadêmico ou comercial.

Resumo

Este artigo apresenta o Plano Adaptativo Progressivo (PAP), uma abordagem estruturada e flexível para a gestão de projetos. O PAP permite que os projetos sejam planejados e executados de forma adaptativa, levando em consideração as mudanças e aprendizados adquiridos ao longo do processo. O PAP é composto por etapas bem definidas, como a identificação das necessidades e objetivos, o planejamento adaptativo, a execução e acompanhamento, e a avaliação e adaptação. Cada etapa possui suas próprias atividades e artefatos, visando garantir a entrega de valor incremental, o alinhamento com as metas organizacionais e a efetividade do projeto. Ao longo do artigo, são exploradas correlações entre o PAP e conceitos do PMBOK, mostrando como a abordagem adaptativa pode se integrar a metodologias tradicionais de gestão de projetos. A aplicação do PAP na gestão de projetos pode trazer benefícios significativos, como maior flexibilidade, adaptabilidade às mudanças, otimização dos recursos e aprendizado contínuo. A abordagem permite que os projetos sejam ajustados de acordo com as demandas e necessidades identificadas ao longo do processo, garantindo uma melhor adequação aos objetivos do projeto. O Plano Adaptativo Progressivo (PAP) representa uma abordagem inovadora e eficaz para a gestão de projetos. Sua flexibilidade e adaptabilidade permitem que as equipes de projeto se ajustem às mudanças, maximizando os resultados e obtendo um maior sucesso na entrega do projeto. O PAP abre caminho para uma gestão de projetos mais ágil e eficiente, alinhada às necessidades e exigências do ambiente empresarial atual.

Palavras-chave: planejamento adaptativo; gerenciamento de projetos; gestão ágil.

Abstract

This article presents the Progressive Adaptive Plan (PAP), a structured and flexible approach to project management. The PAP allows projects to be planned and executed adaptively, taking into account the changes and learnings acquired throughout the process. The PAP is composed of well-defined stages, such as needs and objectives identification, adaptive planning, execution and monitoring, and evaluation and adaptation. Each stage has its own activities and artifacts, aiming to ensure incremental value delivery, alignment with organizational goals, and project effectiveness. Throughout the article, correlations between the PAP and PMBOK concepts are explored, demonstrating how the adaptive approach can integrate with traditional project management methodologies. The application of the PAP in project management can bring significant benefits, such as increased flexibility, adaptability to changes, resource optimization, and continuous learning. The approach allows projects to be adjusted according to the demands and needs identified throughout the process, ensuring better alignment with project objectives. The Progressive Adaptive Plan (PAP) represents an innovative and effective approach to project management. Its flexibility and adaptability enable project teams to respond to changes, maximizing results and achieving greater success in project delivery. The PAP paves the way for more agile and efficient project management, aligned with the needs and demands of the current business environment.

Keywords: adaptive planning; project management; agile management.

1 Introdução

A gestão de projetos desempenha um papel fundamental no sucesso das organizações, permitindo a execução eficiente e eficaz de iniciativas estratégicas. Ao longo dos anos, várias abordagens têm sido desenvolvidas para lidar com a complexidade inerente aos projetos, cada uma com suas próprias metodologias e melhores práticas. Uma dessas abordagens é a gestão híbrida de projetos, que combina elementos de metodologias tradicionais e ágeis para aproveitar os pontos fortes de cada uma delas.

Dentre as metodologias tradicionais, destaca-se o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI). O PMBOK é amplamente reconhecido como uma referência global para a gestão de projetos, fornecendo um conjunto de boas práticas, processos e áreas de conhecimento que abrangem todas as etapas do ciclo de vida do projeto (Silva, 2016).

Dentro da gestão híbrida, propõe-se o uso de um Plano Adaptativo Progressivo (PAP), que se baseia na ideia de que o plano do projeto deve ser adaptado de forma contínua e progressiva, à medida que se adquirem mais informações e experiências ao longo do desenvolvimento do projeto. Assim, a combinação da abordagem híbrida com o PAP oferece uma nova perspectiva e uma abordagem inovadora para lidar com a complexidade e a incerteza inerentes aos projetos, permitindo aos gerentes de projetos alcançarem resultados mais efetivos e bem-sucedidos.

Isto posto, a proposta do PAP busca aderência a situações de projetos de grande escala cuja equipe de gerenciamento de projetos está lidando com requisitos em constante mudança, expectativas dos *stakeholders*, restrições de recursos e a necessidade de entregar valor de forma incremental ao longo do projeto. Nesse cenário, a gerência de projetos reconhece a necessidade de adotar uma abordagem híbrida que combine elementos das metodologias tradicionais e ágeis. No entanto, enfrenta o desafio de como estruturar e gerenciar efetivamente o projeto, garantindo a flexibilidade necessária para lidar com as mudanças contínuas do ambiente.

Este artigo abordará essa situação problema e apresentará a proposta do Plano Adaptativo Progressivo (PAP) como uma solução inovadora para a gestão desse projeto complexo. Serão discutidos os principais desafios enfrentados, as vantagens da abordagem híbrida e como o PAP pode ser aplicado para adaptar o plano do projeto de forma contínua e progressiva, garantindo a entrega de valor e o sucesso do projeto.

O artigo também apresentará propostas de artefatos para a aplicação prática do PAP em projetos similares, buscando oferecer uma contribuição significativa para profissionais e pesquisadores interessados em explorar abordagens híbridas na gestão de projetos complexos, fornecendo uma solução teórica e prática para lidar com os desafios encontrados nesse tipo de projeto.

2 Princípios, estrutura e componentes do PAP

O PAP é uma abordagem inovadora na gestão de projetos complexos que se baseia na premissa de que os planos devem ser adaptados de forma contínua e progressiva à medida que se adquirem mais informações e experiências ao longo do desenvolvimento do projeto. Ao invés de seguir um plano estático e inflexível, o PAP reconhece a necessidade de se ajustar e reavaliar o plano conforme surgem mudanças nas circunstâncias do projeto. Isso permite uma resposta ágil a novas demandas, riscos e oportunidades, garantindo maior probabilidade de sucesso.

A estrutura do PAP consiste em três principais componentes: adaptação, progressão e aprendizado. A adaptação envolve a capacidade de revisar e ajustar o plano com base nas mudanças do ambiente do projeto, considerando requisitos emergentes, novas informações e lições aprendidas. A progressão refere-se à ideia de que o projeto evolui incrementalmente, dividindo-o em fases ou iterações que permitem a entrega de valor ao longo do tempo. O aprendizado está relacionado à incorporação contínua de conhecimentos e experiências adquiridos durante o projeto, promovendo a melhoria contínua e a aplicação das lições aprendidas em futuros projetos.

O PAP se diferencia de outras abordagens de gestão de projetos, como as metodologias tradicionais e as metodologias ágeis, por sua capacidade de adaptabilidade e flexibilidade. Enquanto as metodologias tradicionais tendem a seguir planos fixos e rígidos (Keeling, Branco, 2019), e as metodologias ágeis enfatizam a flexibilidade, mas em geral têm uma estrutura mais prescritiva (Adkins, 2020), o PAP oferece um equilíbrio entre essas abordagens. Ele permite que os gerentes de projetos ajustem o plano de acordo com as necessidades e mudanças específicas do projeto, mantendo uma estrutura sólida para a execução eficaz.

2.1 Benefícios e vantagens esperados do PAP na gestão de projetos complexos

A utilização do PAP na gestão de projetos complexos traz diversos benefícios e vantagens. Em primeiro lugar, a abordagem adaptativa do PAP permite uma resposta mais rápida e eficaz a mudanças, minimizando riscos e problemas decorrentes de requisitos imprecisos ou mutáveis. Além disso, a progressão incremental do projeto facilita a entrega de valor ao cliente ao longo do tempo, garantindo sua satisfação e envolvimento contínuo (Menezes, 2018). O PAP também promove o aprendizado contínuo, permitindo a aplicação de lições aprendidas em projetos futuros, contribuindo para a melhoria dos processos e resultados organizacionais.

O PAP oferece uma abordagem inovadora e eficaz para a gestão de projetos complexos, combinando adaptabilidade, progressão e aprendizado. Sua capacidade de adaptar o plano de forma contínua e progressiva, juntamente com sua estrutura flexível, o torna uma abordagem valiosa para lidar com a natureza dinâmica e imprevisível de projetos complexos. Ao adotar o PAP, as organizações podem alcançar os seguintes benefícios e vantagens:

1. Maior agilidade: O PAP permite que as equipes de projeto se ajustem rapidamente às mudanças, sejam elas relacionadas a requisitos, recursos ou restrições do projeto. Isso ajuda a minimizar os impactos negativos das mudanças e a aproveitar as oportunidades que surgem durante o projeto.
2. Entrega de valor contínua: Com a progressão incremental do projeto, o PAP permite que as equipes entreguem valor ao cliente em etapas ao longo do tempo. Isso não apenas aumenta a satisfação do cliente, mas também permite obter feedback valioso, que pode ser incorporado às próximas fases do projeto.
3. Maior controle e transparência: O PAP enfatiza a monitorização contínua e a comunicação eficaz entre as partes interessadas. Isso resulta em um maior controle sobre o projeto e uma melhor compreensão de seu andamento, permitindo que os gerentes de projetos identifiquem rapidamente desvios e tomem medidas corretivas adequadas.
4. Aprendizado contínuo: A abordagem de aprendizado do PAP incentiva a reflexão e a captura das lições aprendidas ao longo do projeto. Essas lições são utilizadas para melhorar os processos, metodologias e práticas de gerenciamento de projetos, beneficiando projetos

futuros e impulsionando a maturidade organizacional.

5. Maior adaptabilidade: O PAP reconhece que os projetos complexos geralmente enfrentam incertezas e mudanças significativas. Sua abordagem adaptativa permite que os gerentes de projetos respondam a essas mudanças de forma ágil, ajustando o plano conforme necessário para garantir que o projeto esteja sempre alinhado com as necessidades e objetivos organizacionais.

Ao combinar adaptabilidade, progressão e aprendizado, o PAP capacita as equipes de projeto a lidarem com os desafios e incertezas inerentes a projetos complexos, resultando em maior sucesso e satisfação tanto para as organizações quanto para os clientes (Menezes, 2018). Nos próximos tópicos deste artigo, exploraremos em detalhes a implementação prática do PAP, incluindo suas fases, processos e principais considerações para uma aplicação bem-sucedida..

2.2 Implementação Prática do Plano Adaptativo Progressivo (PAP)

A implementação prática do Plano Adaptativo Progressivo (PAP) requer a adoção de uma abordagem estruturada e organizada, levando em consideração suas fases, processos e principais considerações para uma aplicação bem-sucedida. Ao seguir as etapas a seguir, as equipes de projeto podem obter os benefícios do PAP e alcançar resultados eficazes:

1. Identificação das necessidades e objetivos: A primeira fase do PAP envolve uma análise detalhada das necessidades e objetivos do projeto. Isso inclui a compreensão das expectativas dos *stakeholders*, a definição clara dos requisitos e a identificação das restrições e restrições do projeto. Essa fase é crucial para estabelecer uma base sólida e garantir que o projeto esteja alinhado com as metas organizacionais.
2. Planejamento adaptativo: Com base nas necessidades e objetivos identificados, a equipe de projeto desenvolve um plano inicial, que serve como ponto de partida para o projeto. No entanto, diferentemente dos métodos tradicionais, o plano no PAP não é fixo e imutável. Ele é adaptado continuamente à medida que o projeto avança e novas informações são adquiridas. Nessa fase, é

importante identificar marcos ou pontos de revisão que permitam a avaliação e adaptação do plano.

3. Execução e acompanhamento: A fase de execução envolve a implementação do plano adaptativo progressivo. As atividades são realizadas em iterações ou fases, permitindo a entrega incremental de valor ao longo do tempo. Durante essa fase, é essencial acompanhar o progresso do projeto, avaliar o desempenho em relação às metas estabelecidas e realizar ajustes conforme necessário. A comunicação eficaz e o envolvimento contínuo das partes interessadas são fundamentais para garantir a transparência e o alinhamento ao longo do processo.
4. Avaliação e adaptação: Nessa fase, a equipe de projeto avalia regularmente o desempenho do projeto e analisa os resultados alcançados. Essa avaliação inclui a análise dos riscos, a identificação de problemas e a consideração de oportunidades emergentes. Com base nessas avaliações, o plano é adaptado para atender às mudanças e garantir a continuidade da entrega de valor. A aprendizagem contínua e a aplicação das lições aprendidas são fundamentais para o aprimoramento contínuo do processo.

A implementação prática do Plano Adaptativo Progressivo (PAP) requer uma abordagem estruturada e organizada, considerando suas fases, processos e principais considerações para uma aplicação bem-sucedida. A aprendizagem contínua e a aplicação das lições aprendidas são essenciais para o aprimoramento contínuo do processo. Ao seguir essas etapas, as equipes de projeto estarão preparadas para aproveitar os benefícios do PAP e alcançar resultados eficazes, incluindo também as seguintes considerações para uma aplicação bem-sucedida do PAP:

- Engajamento dos *stakeholders*: É fundamental envolver os *stakeholders* desde o início e garantir sua participação ativa ao longo do projeto. Isso inclui a colaboração na definição dos requisitos, a tomada de decisões conjuntas e o fornecimento de feedback contínuo. O engajamento dos *stakeholders* fortalece a compreensão e o apoio ao PAP, aumentando as chances de sucesso do projeto.

- Gestão eficaz da comunicação: A comunicação aberta e transparente é essencial para o PAP. As equipes de projeto devem estabelecer canais de comunicação claros e eficazes, garantindo que as informações relevantes sejam compartilhadas de forma oportuna e adequada. Isso inclui a comunicação regular do progresso do projeto, atualizações sobre mudanças e desafios, e a busca de feedback dos *stakeholders*. Uma comunicação eficaz promove a compreensão mútua e ajuda a alinhar as expectativas ao longo do projeto.
- Flexibilidade e adaptabilidade: A capacidade de se adaptar às mudanças é uma das características-chave do PAP. As equipes de projeto devem estar abertas a ajustes no plano e prontas para responder a desvios e novas informações. A flexibilidade também envolve a capacidade de revisar e redefinir prioridades à medida que o projeto avança, mantendo o foco nos objetivos e nas necessidades dos *stakeholders*.
- Monitoramento e controle contínuos: O PAP requer um monitoramento contínuo do progresso do projeto, incluindo a avaliação do desempenho em relação às metas e indicadores estabelecidos. Isso permite identificar desvios, riscos e oportunidades, possibilitando a tomada de ações corretivas de forma oportuna. O controle contínuo garante que o projeto esteja no caminho certo e ajuda a evitar a perda de tempo e recursos em atividades desnecessárias.
- Aprendizado e melhoria contínuos: O PAP enfatiza a importância do aprendizado ao longo do projeto. As equipes devem estar abertas a feedback, realizar revisões regulares e capturar lições aprendidas. Essas lições podem ser usadas para aprimorar processos, melhorar a eficiência e eficácia do gerenciamento de projetos e fortalecer a capacidade da organização para lidar com projetos complexos no futuro.

Ao implementar o Plano Adaptativo Progressivo (PAP), as organizações têm a oportunidade de gerenciar projetos complexos de forma mais eficaz e adaptativa. Ao seguir uma abordagem estruturada e considerar as principais considerações, as equipes de projeto podem colher os benefícios do PAP, incluindo maior agilidade, entrega contínua de valor, controle

aprimorado e aprendizado contínuo. Nos próximos tópicos deste artigo, serão exploradas cada fase do PAP em detalhes, fornecendo orientações práticas e exemplos para sua aplicação eficaz.

3 Artefatos para implementação do PAP

Os artefatos desempenham um papel de extrema importância na gestão de projetos. Eles são peças-chave que ajudam a documentar, comunicar e acompanhar as atividades e informações relacionadas ao projeto. Independentemente da abordagem adotada, essas ferramentas desempenham um papel fundamental na garantia de uma gestão eficiente e eficaz (Silva, 2016).

Outro aspecto importante dos artefatos é a capacidade de fornecer um registro histórico e promover o aprendizado contínuo. Eles documentam o histórico do projeto, registrando lições aprendidas, melhores práticas e informações valiosas que podem ser utilizadas em projetos futuros (Menezes, 2018). Essa base de conhecimento, acessível por meio dos artefatos, permite que as equipes de projeto aprendam com experiências passadas, evitem repetir erros e aprimorem constantemente suas práticas de gerenciamento.

Os artefatos do Plano Adaptativo Progressivo (PAP) são ferramentas essenciais que contribuem para a eficácia e sucesso da implementação desse modelo de gestão de projetos. Esses artefatos são recursos tangíveis que auxiliam na documentação, comunicação e acompanhamento das atividades ao longo das fases do PAP. Eles desempenham um papel fundamental na facilitação da adaptação contínua do plano, fornecendo suporte visual e estruturado para o processo de gerenciamento.

A seguir, são apresentados os artefatos sugeridos do PAP, destacando sua importância e função em cada etapa do modelo. Com esses artefatos em mãos, as equipes de projeto têm uma base sólida para a tomada de decisões informadas, a comunicação eficaz e o alinhamento das atividades, contribuindo para o sucesso global do projeto.

3.1 Matriz de Priorização Adaptativa

Este artefato trata-se de uma matriz que permite identificar e priorizar os requisitos e entregas mais críticos do projeto. Essa matriz é atualizada regularmente para refletir as mudanças e ajustes necessários, garantindo que a equipe de projeto esteja focada nas áreas de maior impacto e valor para os *stakeholders*. O PMBOK apresenta um conceito de matriz de

priorização chamada Matriz de Risco e Oportunidade. Essa matriz é uma ferramenta utilizada no processo de identificação e análise de riscos em um projeto (Camargo, 2018).

A Matriz de Priorização Adaptativa é uma ferramenta visual que pode ser criada utilizando uma planilha ou software de gerenciamento de projetos. Ela consiste em uma tabela com critérios de avaliação, como impacto, urgência e viabilidade, e uma escala numérica para atribuir pontuações a cada requisito ou entrega do projeto (Figura 1). A matriz pode ser atualizada continuamente à medida que as prioridades mudam ao longo do projeto.

Tarefa	Prioridade	Risco	Oportunidade
Tarefa 1	Alta	Alto	Sim
Tarefa 2	Média	Baixo	Não
Tarefa 3	Baixa	Médio	Sim

Figura 1 – Matriz de Priorização Adaptativa, recorte.
Fonte: os autores (2023).

Enquanto a matriz de risco e oportunidade do PMBOK prioriza os eventos com base na combinação de probabilidade e impacto (Dias, 2021), a matriz de priorização proposta pelo PAP pode ter uma abordagem mais ampla e flexível, dependendo da natureza do projeto. No contexto do PAP, a priorização pode envolver diferentes critérios, como valor para o cliente, complexidade, dependências, restrições de recursos e outros fatores relevantes para o projeto em questão.

A correlação entre as duas abordagens reside no reconhecimento da importância de definir prioridades para melhor direcionar os esforços e recursos disponíveis. Ambas as matrizes fornecem uma estrutura para avaliar e classificar eventos ou atividades com base em critérios relevantes, permitindo que a equipe do projeto tome decisões informadas sobre onde concentrar seus esforços.

Ao combinar elementos da matriz de risco e oportunidade do PMBOK com a necessidade de priorização no PAP, as equipes de projeto podem desenvolver abordagens adaptativas que levam em consideração tanto os riscos quanto as oportunidades, ao mesmo tempo em que garantem que as atividades sejam priorizadas de acordo com as metas e objetivos do projeto (Silva, 2016). Essa combinação pode ajudar a maximizar o valor entregue, identificar e gerenciar riscos e oportunidades, e promover a adaptabilidade e flexibilidade necessárias para lidar com a complexidade dos projetos.

3.2 Quadro Kanban adaptativo

O quadro Kanban, popularizado pelas metodologias ágeis, é uma ferramenta visual que permite o acompanhamento e controle do fluxo de trabalho em um projeto. Ele utiliza colunas e cartões para representar as atividades e seu progresso, fornecendo uma visão clara do status de cada tarefa (Adkins, 2020).

No PAP, o Quadro Kanban Adaptativo também é um quadro visual que mostra as atividades do projeto em diferentes estágios de progresso, permitindo que a equipe acompanhe e gereencie o fluxo de trabalho de forma adaptativa. Esse quadro pode ser atualizado conforme as tarefas são concluídas, adicionadas ou alteradas, proporcionando uma visão clara e em tempo real do estado atual do projeto. Uma representação do Quadro Kanban Adaptativo pode ser vista na Figura 2.



Figura 2 – Quadro Kanban adaptativo.
Fonte: os autores (2023).

Em vez de ter colunas fixas (Monden, 2015), o quadro Kanban adaptativo pode ter um fluxo adaptativo que reflita as etapas específicas do PAP. Isso permite que a equipe de projeto personalize o fluxo de trabalho de acordo com as necessidades e características do projeto em questão. As colunas são definidas com base nas fases do PAP: "Identificação de Necessidades e Objetivos", "Planejamento Adaptativo", "Execução e Acompanhamento" e "Avaliação e Adaptação".

Tendo as informações básicas presentes nos cartões tradicionais do Kanban, como título da tarefa e responsável (Adkins, 2020), é possível adicionar campos adicionais que sejam relevantes para o PAP. Por exemplo, pode-se incluir campos para identificar o nível de risco, a oportunidade associada, a prioridade relativa à estratégia adaptativa, os critérios de avaliação e adaptação, entre outros. Isso permite que a equipe tenha informações-chave à mão ao gerenciar e tomar decisões sobre as tarefas do projeto.

Além das cores típicas utilizadas para indicar o status das tarefas (como "a fazer", "em andamento" e "concluído") (Monden, 2015), é possível adicionar indicadores visuais específicos do PAP. Por exemplo, um símbolo ou marcação pode indicar se uma tarefa está associada a um risco ou a uma

oportunidade identificada. Isso ajuda a equipe a identificar rapidamente as tarefas críticas e a tomar ações apropriadas para gerenciá-las de acordo.

O quadro Kanban adaptativo pode ser integrado a uma plataforma colaborativa que facilite a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe. Isso pode incluir recursos como comentários nas tarefas, compartilhamento de arquivos, notificações automáticas e atualizações em tempo real. Essa integração fortalece a comunicação e a colaboração efetiva, permitindo que a equipe trabalhe em conjunto de forma mais eficiente e adaptativa (Menezes, 2018).

3.3 Registro de aprendizado contínuo

O Registro de Aprendizado Contínuo é um documento que registra as lições aprendidas ao longo do projeto. Esse registro inclui as experiências, insights e práticas bem-sucedidas que podem ser aplicadas em projetos futuros. A equipe de projeto deve atualizar o registro regularmente, garantindo que o aprendizado seja compartilhado e incorporado às práticas de gerenciamento de projetos da organização.

O Registro de Aprendizado Contínuo pode ser criado em formato de documento ou em uma ferramenta colaborativa online. Ele consiste em seções para registrar as lições aprendidas, incluindo a descrição da situação, as práticas bem-sucedidas, os desafios enfrentados e as recomendações para projetos futuros. Na Figura 3 está um exemplo simplificado de como o registro pode ser estruturado para o PAP.

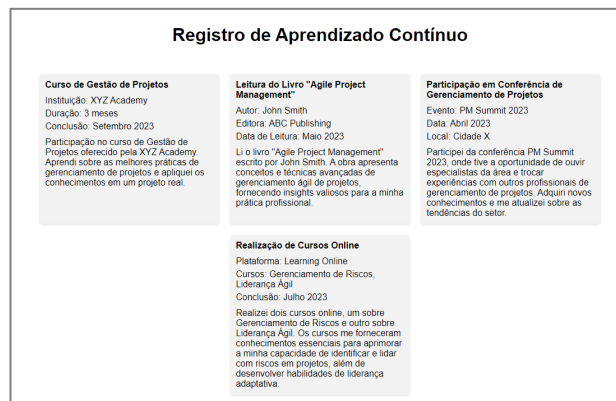


Figura 3 – Registro de aprendizado contínuo, recorte.
Fonte: os autores (2023).

No PMBOK, o processo de controle integrado de mudanças é responsável por revisar, aprovar ou rejeitar as mudanças propostas ao longo do projeto. Ele inclui a avaliação do impacto das mudanças, a determinação das ações necessárias e a documentação adequada para garantir que as mudanças sejam

implementadas de maneira controlada (Silva, 2016). Relacionando-se o Registro de Aprendizado Contínuo com o processo de controle integrado de mudanças, é possível destacar a importância de capturar, documentar e aplicar as lições aprendidas ao longo do projeto. Assim como o processo de controle integrado de mudanças visa garantir que as mudanças sejam avaliadas e implementadas de forma controlada, o Registro de Aprendizado Contínuo tem como objetivo garantir que as lições aprendidas sejam registradas e utilizadas para aprimorar futuras atividades e projetos.

O processo de controle integrado de mudanças requer uma abordagem sistemática e estruturada para avaliar o impacto das mudanças e determinar as ações necessárias (Dias, 2021), e o Registro de Aprendizado Contínuo também envolve a documentação organizada das lições aprendidas, incluindo os desafios enfrentados, as soluções encontradas e as melhores práticas identificadas.

Por isso, tem-se um paralelo entre o Registro de Aprendizado Contínuo e o processo de controle integrado de mudanças, ressaltando a importância de capturar e aplicar o conhecimento adquirido ao longo do projeto. Ambos os elementos buscam fornecer um mecanismo para melhorar o desempenho futuro, seja através da implementação de mudanças controladas ou da aplicação das lições aprendidas para evitar erros e repetir o sucesso.

3.4 Plano de comunicação adaptativa

Trata-se de um plano que define os canais de comunicação, as informações a serem compartilhadas e as frequências de comunicação entre a equipe de projeto e os *stakeholders*. Esse plano é adaptado de acordo com as necessidades e requisitos específicos do projeto, garantindo que a comunicação seja eficaz, oportuna e alinhada às expectativas das partes interessadas (Figura 4).



Figura 4 – Plano de Comunicação Adaptativa, recorte.

Fonte: os autores (2023).

O Plano de Comunicação Adaptativa pode ser apresentado em formato de documento, apresentação de slides

ou até mesmo em um diagrama visual. Ele inclui informações sobre os canais de comunicação, a frequência das comunicações, os destinatários e os tipos de informações compartilhadas.

Uma abordagem interessante para explorar um paralelo entre o Plano de Comunicação Adaptativa e o PMBOK é estabelecer uma conexão com o plano de gerenciamento das partes interessadas. O plano de gerenciamento das partes interessadas no PMBOK tem como objetivo identificar e definir estratégias de comunicação eficazes para engajar e envolver as partes interessadas ao longo do projeto (Dias, 2021). Ele inclui informações sobre as necessidades de comunicação, requisitos, canais de comunicação e abordagens específicas para garantir uma comunicação adequada com as partes interessadas (Camargo, 2018).

Observando-se uma abordagem paralela entre o Plano de Comunicação Adaptativa e o plano de gerenciamento das partes interessadas, pode-se destacar a importância de adaptar a comunicação de acordo com as necessidades e características das partes interessadas ao longo do projeto (Camargo, 2018). Assim como o plano de gerenciamento das partes interessadas busca personalizar a comunicação de acordo com as expectativas individuais, o Plano de Comunicação Adaptativa também se baseia na adaptação contínua das estratégias e canais de comunicação à medida que o projeto progride e as necessidades evoluem.

Além disso, assim como o plano de gerenciamento das partes interessadas requer uma abordagem flexível para se ajustar às mudanças nas necessidades e expectativas das partes interessadas, o Plano de Comunicação Adaptativa também envolve a capacidade de adaptar a comunicação de acordo com as circunstâncias e desafios enfrentados ao longo do projeto.

3.5 Registro de mudanças adaptativas

É um documento que registra as mudanças ocorridas ao longo do projeto, incluindo as razões, o impacto e as ações tomadas em resposta a essas mudanças. Esse registro permite um acompanhamento claro das mudanças, facilitando a compreensão das decisões tomadas e fornecendo um histórico completo do projeto. O Registro de Mudanças Adaptativas pode ser apresentado em formato de documento ou planilha. Ele inclui informações sobre as mudanças ocorridas no projeto, como a descrição da mudança, a data, o motivo, o impacto, as ações tomadas e as partes envolvidas. Um exemplo de sua implementação é apresentado na Figura 5.

Registro de Mudanças Adaptativas	
Mudança 1	<p>Data: 2023-05-14 Descrição: Desenvolvimento de uma nova funcionalidade no sistema Autor: João Silva Status: Em andamento Prioridade: Alta</p>
Mudança 2	<p>Data: 2023-05-12 Descrição: Correção de bug na página de login Autor: Maria Santos Status: Concluída Prioridade: Média</p>
Mudança 3	<p>Data: 2023-05-10 Descrição: Melhorias na interface do usuário Autor: Pedro Oliveira Status: Em andamento Prioridade: Baixa</p>

Figura 5 – Registro de Mudanças Adaptativas, recorte.
Fonte: os autores (2023).

A correlação mais adequada para o Registro de Mudanças Adaptativo seria com as Metodologias Ágeis, em especial com a abordagem Scrum. O Registro de Mudanças Adaptativo é uma prática comum em projetos ágeis, onde a equipe está constantemente revisando, adaptando e registrando mudanças conforme necessário (Rubin, 2017).

Nas Metodologias Ágeis, o Registro de Mudanças Adaptativo é essencial para garantir a transparência e a visibilidade das mudanças realizadas durante o desenvolvimento do projeto. Ele permite que a equipe acompanhe as alterações feitas no escopo, nos requisitos, nas prioridades e em outras áreas, ajudando a manter o alinhamento entre o time de desenvolvimento e os *stakeholders* (Maschietto, *et al.*, 2021)

Enquanto o PMBOK também possui elementos relacionados ao registro de mudanças em projetos, ele é mais comumente associado a abordagens de gerenciamento de projetos tradicionais, que tendem a ser mais prescritivas e focadas em planos detalhados. Já as Metodologias Ágeis, como o Scrum, são caracterizadas pela flexibilidade, adaptação contínua e ênfase na colaboração e na entrega de valor incremental (Rubin, 2017).

Ao incorporar esses artefatos exclusivos ao artigo, destacaremos a natureza adaptativa do PAP e como esses artefatos podem auxiliar na gestão eficaz de projetos complexos. Eles fornecem estruturas tangíveis e ferramentas práticas para a implementação do PAP, permitindo que as equipes de projeto se adaptem às mudanças, tomem decisões informadas e alcancem resultados bem-sucedidos.

4 Considerações finais

A gestão de projetos complexos apresenta desafios contínuos para as organizações, especialmente em um ambiente caracterizado por incertezas e mudanças constantes. Nesse contexto, abordagens tradicionais de gestão de projetos podem

mostrar-se insuficientes para lidar com as demandas adaptativas inerentes a projetos complexos. O presente artigo apresentou o Plano Adaptativo Progressivo (PAP) como uma abordagem inovadora e promissora para a gestão eficaz de projetos complexos.

Ao longo deste trabalho, foram explorados os princípios, a estrutura e os componentes do PAP, destacando sua capacidade de se adaptar às demandas e desafios do projeto. O PAP permite uma abordagem flexível e iterativa, na qual as etapas do projeto são planejadas e ajustadas conforme necessário, levando em consideração a complexidade e a incerteza do ambiente. Sua importância na gestão de projetos muito complexos é notável, pois fornece uma estrutura robusta para lidar com a natureza volátil desses empreendimentos.

Além disso, foi discutido como o PAP se diferencia de outras abordagens de gestão de projetos, ressaltando os benefícios e vantagens que ele traz à gestão de projetos complexos. No entanto, existem perspectivas futuras e áreas de aprimoramento do PAP que merecem atenção. É fundamental explorar ainda mais sua aplicação em diferentes contextos e setores, a fim de entender melhor como adaptar e personalizar a abordagem de acordo com as necessidades específicas de cada projeto.

Para aprimorar o PAP, pesquisas futuras podem se concentrar no desenvolvimento de modelos de tomada de decisão adaptativos, que permitam uma análise mais precisa e rápida das mudanças do projeto. Além disso, a incorporação de técnicas avançadas de inteligência artificial e aprendizado de máquina pode fornecer insights valiosos para a adaptação contínua do plano. A integração do PAP com práticas de gestão ágil também pode ser explorada, visando a sinergia entre essas abordagens e o aproveitamento máximo das melhores práticas de cada uma.

Em suma, o Plano Adaptativo Progressivo (PAP) representa uma abordagem inovadora e promissora para a gestão de projetos complexos, sendo especialmente relevante para projetos de alta complexidade. Sua capacidade de adaptação contínua e flexibilidade proporciona uma base sólida para enfrentar os desafios em ambientes voláteis. No entanto, é necessário continuar explorando e aprimorando o PAP, considerando perspectivas futuras e áreas de aprimoramento. A implementação e o estudo de casos práticos podem fornecer insights valiosos para aperfeiçoar essa abordagem e alcançar resultados ainda mais satisfatórios na gestão de projetos complexos.

5 Referências

ADKINS, Lyssa. **Treinamento de equipes ágeis**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9786555206340.

CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2018.

DIAS, Marcos A. **Gerência de riscos**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2021.

KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique F. **Gestão de Projetos**. 4. ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2019. E-book. ISBN 9788553131655.

MASCHIETTO, Luis G.; MORAES, Diego Martins Polla de;

ALVES, Nicolli Souza R. et al. **Desenvolvimento de Software com Metodologias Ágeis**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2021.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos: com abordagem dos métodos ágeis e híbridos**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistema Toyota de produção**. Porto Alegre, RS: Grupo A, 2015.

RUBIN, Kenneth S. **Scrum essencial: um guia prático para o mais popular processo ágil**. Porto Alegre, RS: Editora Alta Books, 2017.

SILVA, Fabiana B. **Gerenciamento de Projetos Fora da Caixa**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Alta Books, 2016.