

GESTÃO TRADICIONAL E GESTÃO ÁGIL, A INTEGRAÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS

Marcello Dos Santos Morais

Graduando em Gestão Empresarial pela Fatec Praia Grande

marcello.morais@fatec.sp.gov.br

Denilson Luiz de Carvalho

Docente da Fatec Praia Grande, Mestre em Sistemas Produtivos

denilson.carvalho@fatec.sp.gov.br

Resumo

Este estudo teve como objetivo observar as especificidades da integração das práticas tradicionais e ágeis de gestão de projetos. As organizações, em geral, enfrentam um cenário desafiador para a área de gestão de projetos e, é imprescindível compreender a importância da gestão tradicional e ágil, abordando o contexto que cada modelo de gestão agrega para as empresas, diante do grande desafio de permanecerem competitivas. A área de tecnologia da informação é a maior propulsora das mudanças no perfil de gestão tradicional para a gestão ágil de projetos, iniciada durante as incertezas vivenciadas no desenvolvimento de softwares. Os fatores cruciais para a disseminação da gestão ágil foram a cultura de atender às mudanças, divisão do projeto em pequenas interações e aplicabilidades, fortalecimento da interação e colaboração das partes interessadas, através de atividades dinâmicas intuitivas. O surgimento dos modelos ágeis de gestão possibilitou inovação através da integração de práticas dos métodos ágeis, surgindo no cenário de gestão de projetos flexível, onde times de projetos conseguiram realizar entregas de valor aos clientes e identificaram uma nova forma de atender as organizações. A pesquisa demonstrou as práticas realizadas em cada modelo de gestão de projetos, o contexto no qual as práticas de gestão tradicional alcançam melhores resultados e o cenário onde a gestão ágil possui o maior potencial de entrega de valor para as organizações. Os métodos utilizados foram a pesquisa exploratória, qualitativa com delineamento bibliográfico.

Palavras-chave: Gestão híbrida, tradicional, ágil.

Abstract

This study aimed to observe the nuances of integrating traditional and agile project management practices. Organizations, in general, face a challenging scenario for the project management area and it is essential to understand the importance of traditional and agile management, addressing the context that each management model brings to companies, faced with the great challenge of remaining competitive. . . The area of information technology is the biggest driver of changes in the traditional management profile towards agile project management, initiated during the uncertainties experienced in software development. The crucial factors for the dissemination of agile management were the culture of responding to changes, dividing the

project into small interactions and applicability, strengthening the interaction and collaboration of interested parties, through intuitive dynamic activities. The emergence of agile management models enabled innovation through the integration of agile method practices, emerging in the flexible project management scenario, where project teams were able to deliver value to customers and identified a new way of serving organizations. The research demonstrated the practices carried out in each project management model, the context in which traditional management practices achieve better results and the scenario where agile management has greater potential for delivering value to organizations. The methods used were exploratory, qualitative research, with a bibliographic design.

Keywords: Management Hybrid, Waterfall, Ágile.

INTRODUÇÃO

Os desafios vivenciados no cenário de negócios são constituídos em um ambiente dinâmico com mudanças constantes, impulsionado por inovações aceleradas, os projetos são uma forma de tornar as organizações competitivas na economia, através de entrega de valor constantemente (PMBOOK, 2017).

Os gestores das organizações precisam permanecer atentos para identificar e implementar as mudanças que agregam diferencial competitivo e alcance de parcela significativa do mercado, almejando atingir a excelência competitiva. Negócios no contexto global, tiveram que se reinventar para sobreviver através do empirismo, buscando constantemente por evolução e crescimento, junto ao novo ecossistema no qual as empresas estão contextualizadas, tiveram que atuar através de mudanças constantes, competitividade em alta, comunicação em canais digitais e busca incessante por diferenciais competitivos (Mariottoni, 2017).

A curva da mudança tecnológica se tornou exponencial há duas décadas, resultando em conectividade e disseminação quase universal de muitas tecnologias. Mudanças de comportamento nos levaram, como indivíduos, a fazer mais, melhor, mais rápido, mais barato e em escala exponencial (Meira, 2020, p. 20).

Os avanços ocasionaram mudanças radicais no funcionamento das organizações durante as últimas décadas, devido a ambientes com alto grau de incertezas, cenário competitivo e impulsionado pelas crescentes expectativas dos clientes, além dos colaboradores que obrigaram as empresas a realizarem mudanças. Operações antigas, desatualizadas repetitivas e rotineiras estão gradualmente, perdendo importância em favor de projetos que contém o potencial de implementar atividades únicas e complexas (Piwovar, 2021).

O problema não está na percepção das organizações sobre a necessidade da transformação. O problema é oriundo de organizações utilizando práticas gerenciais e modelos de infraestrutura provenientes de revoluções passadas, para gerenciar seus negócios no século XXI (Kersten; Koch, 2010).

É fundamental adaptar a abordagem e fazer novas leituras, de modo a responder com efetividade às necessidades vigentes e entregar valor para as organizações. Isso é essencial, principalmente quando falamos de indústria 4.0, management 3.0, VUCA, BANI e tantas outras transformações que o mundo está passando (XP EDUCAÇÃO, 2021, p. 19).

A transformação digital está acontecendo de forma exponencial causada pela internet e mobilidade, inovações possuem abrangência em todos os mercados de forma rápida devido a grandes alternâncias em pouco tempo, significativas em função de afetar inúmeras partes da tecnologia e profunda devido a mudanças constantes e substancialmente em cada uma de suas aplicações (Meira, 2020).

“Empresas estão adotando o gerenciamento de projetos, para entregar valor de negócio de forma consistente” (PMBOOK, 2017, p. 10).

As organizações enfrentam barreiras consideráveis de natureza cultural, tentando realizar a transição para uma atuação ágil eficaz, surgem como opção a implementação das táticas híbridas, através da criação de uma unidade ágil como um centro ágil de excelência, sua criação tem como objetivo a implementação das abordagens ágeis na organização, descartando a necessidade de efetuar a reestruturação como um todo (Bastiansen; Wilderon et al, 2021).

A competitividade entre as corporações na economia mundial, estão adotando o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente, por meio de projetos complexos e inovadores, empreendendo em ambientes de negócio desafiadores e imprevisíveis. Por conta disso a gestão híbrida corresponde a utilização da abordagem tradicional e ágil (Reiff; Schlegel et al, 2022).

O objetivo geral deste trabalho é relacionar práticas de gestão de projetos distintas que integram os modelos de gestão tradicional e ágil, abordagens que originam inovações dentro das organizações, voltadas para diferenciais competitivos da área de gestão de projetos.

Os objetivos específicos são:

Descrever a gestão de projetos tradicionais e ágeis, abordagens empregadas durante o gerenciamento de projetos.

Citar os desafios da integração das práticas de modelos distintos de gestão de projetos, devido à disparidade da cultura dos modelos de gestão.

Apontar métodos que utilizam a integração da gestão tradicional e ágil, que possibilitam qualidade e entrega de valor para as organizações.

A questão de pesquisa voltada ao diferencial competitivo através da gestão de projetos é uma realidade atual. Diante disso, busca-se identificar, a integração das práticas de gestão de projetos, como um modelo de gestão potencial para o diferencial competitivo das organizações?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de projetos

Observando o contexto histórico, grande variedade de tipos de projetos foram realizados durante centenas de anos, os principais tipos de projetos estão no contexto empresarial, de pesquisa, sociais, culturais e pessoais. Os resultados obtidos foram impulsionados e originados de projetos que utilizaram no gerenciamento de projetos, práticas, processos e ferramentas de gerenciamento, integrando um conjunto de conhecimentos e habilidades, para satisfazer as organizações (PMBOOK, 2017).

Os projetos são esforços aplicados em um empreendimento com o propósito de alcançar um objetivo, através de um conjunto único de atividades inter-relacionadas, realizando aplicação correta dos recursos, projetos são norteados por um objetivo, que denomina as implementações que devem ser efetuadas pela equipe de projeto, a fim de produzir e entregar um produto ou serviço tangível aos patrocinadores (Baker; Clements; Gido, 2018).

Um projeto é um esforço organizacional único e complexo, contendo início e fim, diferente de operações possuem limitação por tempo, orçamento, recursos para as implementações do escopo das demandas, atendendo as especificações

mapeadas de acordo com as necessidades do cliente, possui o propósito de alcançar a satisfação do cliente através das entregas (Gray; Larson, 2009).

“Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOOK, 2017, p. 04).

O gerenciamento de projetos tornou-se uma vertente da administração orientado a resultados, constituindo equipes colaborativas através da potencialidade do relacionamento entre os integrantes, extremamente importante à integração do time, assim como o conjunto de ferramentas e processos [...], o gerenciamento de projetos alcançou o patamar de diferencial competitivo para área de negócios, aumentando a participação das atividades relacionadas ao gerenciamento de projetos dentro das organizações [...]. O cenário positivo retrata a magnitude da gestão de projetos na área estratégica da empresa, a importância da evolução dos processos integrados a gestão de projetos, ligado ao plano estratégico da organização contemplando uma parcela representativa através de projetos que utilizaram as técnicas, ferramentas e habilidades socioculturais, essenciais para alcançar indicadores satisfatórios (Gray; Larson, 2009).

O maior benefício na implementação das técnicas de gestão de projetos está relacionado a satisfação do cliente [...], através dos benefícios obtidos para as organizações. Empresas experimentaram resultados positivos em seus projetos, e outras alcançaram retorno de seus investimentos [...]. Companhias que utilizaram de forma eficaz as práticas de gerenciamento, revelaram ganho de produtividade (Baker; Clements; Gido, 2018).

O ciclo de vida do projeto é constituído das fases realizadas na implementação do projeto, da inicialização ao término. Compete a estrutura básica mapeada de forma genérica para o gerenciamento, aplicada independentemente do trabalho do projeto específico que será realizado, a estrutura das fases de projetos pode ser de forma sequencial, iterativa ou sobreposta (PMBOOK, 2017).

A atuação de um gerente de projetos, emprega uma dinâmica parecida com a função de outros gerentes, planejamento, motivação, controle, administração de prazos e demandas [...], sendo o diferencial no empreendimento a estruturação de

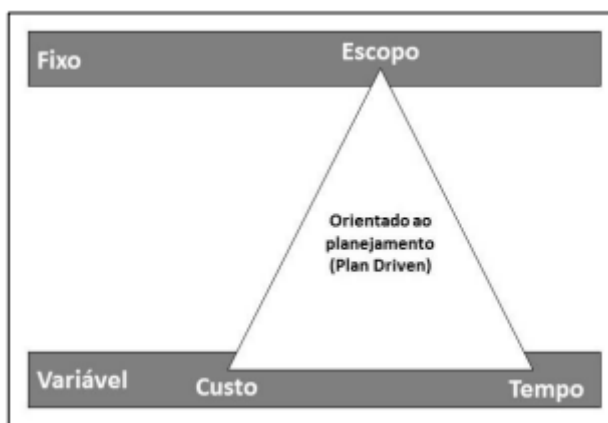
início e fim provisionados, aplicação de atividades temporárias e não repetitivas para realização das entregas do projeto. Os gerentes de projetos devem atender as expectativas de satisfação das organizações [...]. Compreendendo o cenário de atuação, a dinâmica junto aos clientes, tomada de decisões relevantes relacionadas ao escopo, custo e cronograma (Gray; Larson, 2009).

Gestão tradicional

A Metodologia Cascata possui uma estrutura hierárquica, emprega o mapeamento e especificação de todas as etapas, obtendo uma documentação detalhada do projeto, um plano para esclarecimento das atividades de modo que sejam realizadas sequencialmente (Dinelli, 2021).

Projetos tradicionais são fortemente fundamentos na tríplice restrição do escopo, custos e tempo, conforme a Figura 1, são variáveis relacionadas a avaliação da conformidade de implementação das demandas de projeto. A análise de indicadores, desenvolvimento da implementação, análise de riscos e projeções de entregas, reportam os fatores ligados ao sucesso ou não do projeto (Bianchi, 2018).

Figura 1- abordagem tradicional



Fonte: Bianchi, 2018.

As etapas da metodologia tradicional, possuem variações na nomeação das fases do projeto, conforme a customização aos padrões da organização. A dinâmica sequencial de projetos tradicionais mantém a estrutura, onde uma fase não pode ser iniciada antes que outra encerre, buscam atender o mapeamento do projeto elaborado no início, mitigando possíveis alterações (Ferreira; Keeling, 2017).

Quadro I – áreas de conhecimento PMI.

1. Gerenciamento e integração do projeto
2. Gerenciamento do escopo do projeto
3. Gerenciamento do cronograma do projeto
4. Gerenciamento dos custos do projeto
5. Gerenciamento da qualidade do projeto
6. Gerenciamento dos recursos do projeto
7. Gerenciamento das comunicações do projeto
8. Gerenciamento dos riscos do projeto
9. Gerenciamento das aquisições do projeto
10. Gerenciamento das partes interessadas do projeto

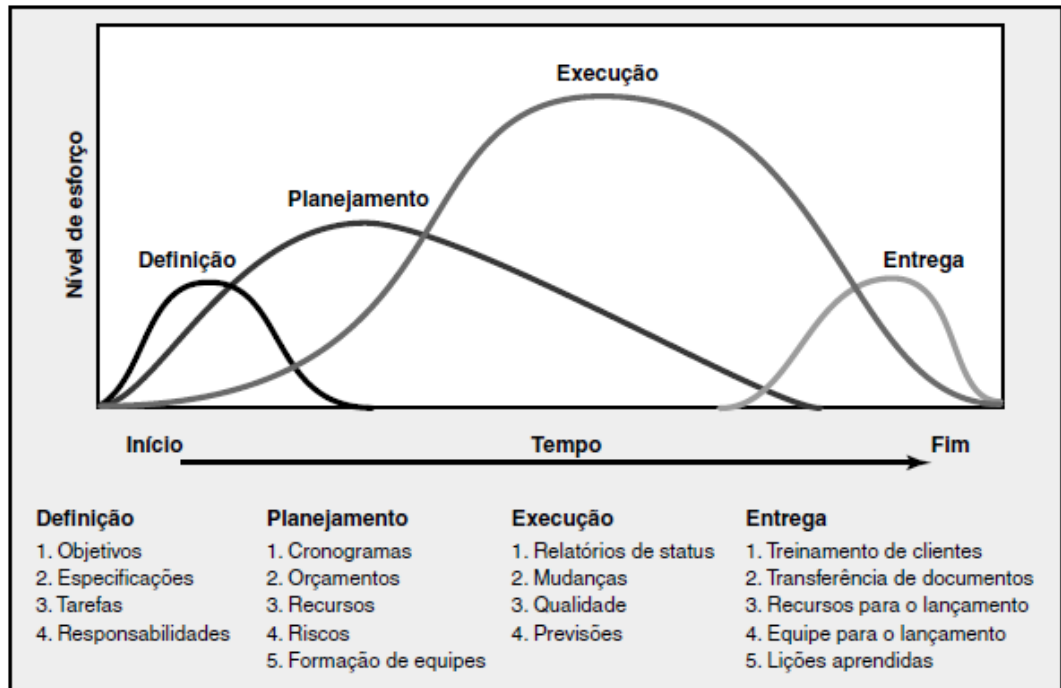
Fonte: Adaptado Pmbook. (2017)

O gerenciamento de projetos possui diferentes modelos de ciclos de vida, os gerentes de projetos para suportar o gerenciamento de projetos, utilizam o ciclo de vida do projeto como uma boa prática de gestão (Gray; Larson, 2009).

Acontecimentos significativos ocorrem conforme as fases de projetos são realizadas, elas devem ser devidamente planejadas e administradas, a implementação eficiente é importante para o sucesso na gestão de projetos (Ferreira; Keeling, 2017).

A figura 2 contempla as fases do ciclo de vida do projeto.

Figura 2- Ciclo de Vida do Projetos



Fonte: Gerenciamento de Projetos. (2009)

Processo de surgimento e definição da ideia é o ponto inicial do projeto, a fundamentação de uma demanda ou um desejo, constituem as ações relacionadas ao projeto para a estruturação das metas estimadas e os potenciais custo-benefício, perspectivas, viabilidade e avaliação inicial são realizadas a fim de compor a proposta de projeto, fatores que possibilitam a definição das justificativas e metodologias, para a implementação do projeto (Ferreira; Keeling, 2017).

Planejamento ocorre através de esforços de mapeamento e estruturação das etapas, a fim de determinar as implementações do projeto, prazo para o desenvolvimento, identificação de partes beneficiadas, os níveis de qualidade necessário e qual valor será investido no projeto (Gray; Larson, 2009).

Execução é o período de atividade, no qual ocorre a realização dos planos através de implementações que são coordenadas para alcançar os objetivos do projeto, a fase de desenvolvimento permanece sob monitoramento e controle a fim de alcançar a qualidade, ligada a eficiência do projeto, efetuam análise do progresso, através do comparativo “realizado x planejado” para obter indicadores de eficácia da administração, tecnologia, liderança e controle (Ferreira; Keeling, 2017).

Entrega compete a fase final do projeto, direcionamento do produto ou serviço implementado no projeto ao cliente para obter a validação da entrega, realizam a transferência das documentações e treinamentos são realizados quando necessários (Gray; Larson, 2009).

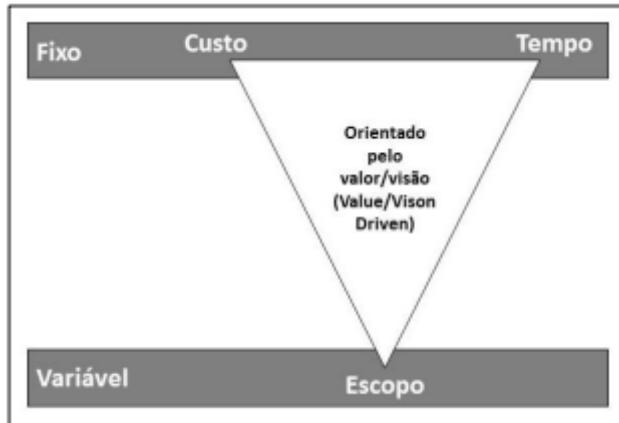
Gestão ágil

Os métodos ágeis surgiram como uma alternativa aos métodos tradicionais de desenvolvimento de softwares conhecido como modelo cascata, orientado a elaboração de uma vasta documentação e sequenciamento de processos que acarretam burocracia demasiada ao desenvolvimento das aplicações, deixando de entregar o que era esperado pela organização. Os colaboradores de desenvolvimento de aplicações reportavam a ineficiência e descontentamento que os ciclos de produção e as formas de colaboração do método em cascata produziam, deixando de entregar os resultados desejados (Gomes; Rehem; Willi, 2014).

A definição de metodologias ágeis é a aplicação de práticas que seguem os princípios do Manifesto Ágil. Devido a necessidade de tornar o desenvolvimento de *software* mais leve, sem aumento exponencial de custos e flexível a mudanças, em fevereiro de 2001 dezessete profissionais da área de *software*, sendo desenvolvedores, gerentes, entusiastas, se reuniram no *Snowbird Ski Resort*, em *Utah*, criando a *Ágile Software Development Alliance*, mais conhecida como *Ágile Alliance* (Highsmith et al, 2001).

Projetos ágeis são orientados ao empirismo onde o escopo é variável, custos e tempo possuem um parâmetro fixo, o escopo possui menos restrições, ideal para cenários de incertezas e realização de mudanças. O intuito é obter entregas que agregam o máximo de valor dentro do custo e tempo estipulado (Bianchi, 2018).

Figura 3- abordagem ágil



Fonte: Bianchi. (2018)

Um time alcança a agilidade, realizando aplicações práticas diárias a cada transformação e evolução dos comportamentos do time, através da melhoria contínua (Gomes; Rehem; Willi, 2014).

O perfil da abordagem ágil agrega aos negócios tecnologia e inovação, uma integração entre as áreas estendendo esse potencial aos gestores que devem estar amplamente atualizados em ambas as áreas, podendo nortear o direcionamento dentro da organização para a cultura ágil (Carvalho; Francisco; Natume, 2008).

Kanban

O termo *Kanban* é o sistema de gerenciamento de fluxo de trabalho que utilizam de cartões para sinalizar o andamento das tarefas, fluxo contínuo que permeia a cadeia de valor do início ao fim, os cartões funcionam como um mecanismo de sinalização, para iniciar, aguardar ou encerrar as atividades através do fluxo dos cartões, identificado como um sistema puxado devido ao trabalho iniciar no fluxo, somente quando possui capacidade de implementação, permitindo um controle eficiente evitando a sobrecarga do fluxo de trabalho, quando o sistema é configurado corretamente (Anderson, 2011).

O *Kanban* utiliza um mapa visual a fim de representar o modelo de trabalho, para representar uma visão completa trabalho compartilhado e a forma que está organizado o valor e o fluxo, elementos concretos e visíveis facilitam a identificação dos problemas na rotina do time. O *Kanban* possibilita a identificação de gargalos que impactam o fluxo de valor, ocasionando uma mudança no processo ao resolver os

problemas, a mudança evidencia uma atualização da forma e enxergar o trabalho, o que permite identificar possibilidades e melhorias e o surgimento de um ciclo evolucionário de melhoria contínua (Vale, 2014).

Os times efetuam capturas visuais dos membros da equipe atribuído, a data inicial, acompanhamento das demandas, o tipo do item de trabalho e alguma informação de status, como se o item está atrasado ou não. O objetivo é visualmente enxergar informações suficientes para tornar o sistema auto-organizável e *auto-expediting* no nível da equipe. Como um mecanismo de controle visual, o quadro *kanban* deve permitir que os membros da equipe puxem trabalho sem direção do seu gerente (Anderson, 2011).

O método *Kanban* contribui para o gerenciamento do fluxo de trabalho, através de processos muito disciplinados e estáveis para funcionar adequadamente em todos os níveis, a liderança possui um alto nível de capacitações essenciais para os grupos de trabalho (Convis; Liker, 2013).

Scrum

O *Scrum* é um *framework* para o gerenciamento de e desenvolvimento de projetos e produtos complexos, de forma iterativa e incremental utilizando um conjunto de práticas leves e objetivas, fortemente disseminada na área de tecnologia da informação para o desenvolvimento de *softwares*, o *framework* possui o perfil estruturado para lidar com a variação dos requisitos e imprevisibilidade como características da natureza de um projeto em sua etapa de desenvolvimento (Magno; Prinkladnicki, 2014).

O surgimento do *Scrum* ocorreu em 1995 apresentado oficialmente durante uma conferência, o documento gerado através do aprendizado que os criadores do *Scrum* Ken Schwaber e Jeff Sutherland obtiveram trabalhando alguns anos juntos antes da primeira publicação (Schwaber; Sutherland, 2020).

Scrum emprega uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e controlar o risco. Scrum envolve grupos de pessoas que, coletivamente, possuem todas as habilidades e conhecimentos necessários para fazer

o trabalho e compartilhar ou adquirir essas habilidades conforme necessário (SCRUM GUIDE, 2020).

De modo eficaz o *Scrum* maximiza as entregas, respeitando e adaptando-se as necessidades das mudanças identificadas, motivado pela incerteza encontrada durante as implementações através de variáveis de negócios, requisitos, recursos, tecnologia, ambiente e técnicas de desenvolvimento, podendo ocasionar um ambiente imprevisível, necessitando de flexibilidade, inspeção e adaptação para acompanhar esse contexto (Magno; Prinkladnicki, 2014).

Lean

Lean é um método de alta excelência, na área industrial reconhecido mundialmente devido aos princípios e valores, o lean possibilita realizar entregas de valor crescente e diminuição do esforço realizado (Crescêncio, 2014).

Gestão *Lean* é uma cultura organizacional baseada na filosofia oriunda da cultura japonesa, mundialmente disseminado no ramo industrial, valores e métodos de gestão, que se esforça para contribuir no fornecimento de produtos e serviços inovadores e de alta qualidade. Lean resulta em um aumento significativo na eficiência da produção e na qualidade do produto, com alta entrega de valor e menos esforço de produção (LEAN PM ORG, 2023).

Extreme Programming

Extreme Programming é uma metodologia na área de programação, com o propósito de otimizar as rotinas das equipes, cada profissional é capaz de cumprir todas as suas tarefas de maneira eficaz. A abordagem é uma combinação da colaboração dos desenvolvedores junto a um conjunto de boas práticas de engenharia de software eficientes, individuais e independentemente do contexto, aplicadas de forma intensiva (Bassi, 2014).

Integração de abordagens de gestão de projetos

O mundo em transformação tecnológica e inovação constante, onde a sobrevivência das organizações são impactadas pela volatilidade, tempo de resposta

e a criticidades das demandas. Direciona empresas a experimentar modelos inovadores para responder a essas mudanças, por meio da inovação na área de gestão (Masgo, 2023).

A combinação entre as práticas oriundas das abordagens de gestão tradicional e ágil, evidenciam que as empresas poderiam equilibrar a flexibilidade e produtividade proveniente da abordagem ágil, sustentando através da previsibilidade e procedimentos da organização suportados na abordagem tradicional (Bianchi, 2018).

Scrumban

A junção das práticas do *Scrum* e *kanban*, para obter uma equipe ágil que consiga estímulo e criatividade, engajando o surgimento de novos métodos de gestão que atendam as respectivas necessidades do time, um método não estruturado, permitindo a equipe ágil identificar quais práticas de ambos os métodos, são adequadas para obter o valor esperado (Hassanien I; Hassanien II, 2020).

Water scrum fall

Metodologia combina a abordagem tradicional e *Scrum*, fundamentado na visão de inserir um quadro estrutural para um projeto utilizando a metodologia preditiva. Inserido na abordagem de processo tradicional, integram as fases e práticas ágeis, no desenvolvimento devido a complexidade e incertezas. A implementação é realizada utilizando a metodologia *Scrum* (Reiff; Schlegel et al, 2022).

Waterfall ágil

A metodologia estruturada na abordagem tradicional de projeto, realizam o escopo do projeto, antes do início do projeto é realizada uma *sprint* ágil [...], as metodologias ágeis são aplicadas na fase de desenvolvimento e implementações [...]. Para definir o resultado de cada iteração, utilizam práticas tradicionais, porém a implementação são através de práticas ágeis [...], relativo a transição de metodologias, não foram estabelecidas regras e detalhamento para a realização da mudança das práticas tradicionais para a aplicação dos métodos ágeis [...], o cenário de planejamento utilizando abordagem ágil, posteriormente desenvolvimento e

implementação ocorrem através de procedimentos tradicionais, entende-se como um contexto normal (Reiff; Schlegel et al, 2022).

Scrum, kanban e cascata

Scrumbanfall é uma integração de metodologias ágeis, *Scrum* e *Kanban* com modelo tradicional, implementando uma gestão que integra as práticas tradicionais com empirismo, agilidade e gerenciamento de fluxo de trabalho (Hassanien I; Hassanien II, 2020).

Iterative visual project management method

O método IVPM2, *Iterative visual project management method* (Método iterativo e visual para gestão de projetos) é constituído por um conjunto de regras e documentos que utilizam quadros visuais. O método integra o gerenciamento ágil de projetos aos conceitos de desenvolvimento de produtos além de práticas da gestão preditiva, composto por cinco componentes, um procedimento com sete etapas para aplicação e um conjunto de modelos de documentos (Conforto, 2009).

Modelo v híbrido

O modelo V híbrido, essa metodologia considerada inovadora [...], é um processo tradicional de desenvolvimento de software e gerenciamento de projetos inserindo as práticas do *Scrum* [...], aplicando a agilidade nas etapas mais simples e o modelo tradicional nas etapas com maior nível de abstração e complexidade (Reiff; Schlegel et al, 2022).

No modelo V híbrido as fases, inicial e final, onde exige maior necessidade de planejamento, são aplicadas as práticas do modelo tradicional. Fases de desenvolvimento, implementação e testes, onde o *Scrum* agrega maior potencial, são realizadas utilizando as práticas ágeis (Reiff; Schlegel et al, 2022).

Potencial da integração da gestão tradicional e ágil

Devido à oscilação entre abordagens preditivas e iterativas no seguimento de gestão de projetos. Estimam mudanças em práticas de gerenciamento de projetos, através da colaboração da equipe, práticas da equipe do projeto, estilos de liderança,

reflexão e aprendizagem em equipe, para acompanhar o cenário complexo das aplicações de abordagens preditivas e ágeis (Marnewick et al 2023).

A necessidade emergente de ser mais “ágil” e desenvolver “agilidade” no nível empresarial, bem como projetos e programas podem levar organizações desenvolver estruturas de gestão “híbridas” combinando diferentes abordagens que melhor se adaptam mercado, organização e projeto diferentes características e contingências (Conforto et al, 2014, p. 22).

Norteados pelo gerenciamento de projetos tradicional e ágil, devido as vantagens e desvantagens, a abordagem híbrida que combina metodologias tradicionais e ágeis surgiu com objetivo de introduzir ao gerenciamento de projetos as práticas do ágil e abordagens tradicionais, aplicando flexibilidade sem desordenar o planejamento do projeto e evitando as desvantagens de uma abordagem, através da aplicação dos elementos positivos da abordagem oposta. (Reiff; Schlegel et al, 2022).

As abordagens de gerenciamento de projetos preditiva e iterativa possuem práticas que contribuem para o gerenciamento bem-sucedido de um projeto. A decisão não é mais uma decisão do tipo “um ou outro”, mas sim quais práticas podem ser usadas para gerenciar o projeto de maneira otimizada. (Marnewick I; Marnewick II, 2023, p. 131).

A resultância sobre os gerentes de projeto são significativos, os gestores devem ser capazes de determinar a melhor abordagem para implementação do projeto e devem, portanto, ter conhecimentos e habilidades adequadas para apoiar a tomada de decisões, os gerentes de projeto devem possuir conhecimento em gestão tradicional e ágil (Marnewick et al 2023).

METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa é exploratória, qualitativa com delineamento bibliográfico. Exploratória para entender um pouco mais sobre os métodos de gestão de projeto tradicional e ágil. Qualitativa e bibliográfica devido às fundamentações e conceitos explorados.

Desenvolvido de pesquisa através de procedimentos monográficos, através de livros e artigos que abordam o setor de panificação, parte de um estudo de caso em profundidade considerado representativo em casos semelhantes (Gil, 2008).

Fundamentado através da abrangência de alguns tipos de métodos e pesquisas, experimental através da influência de certas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo investigador. Pesquisa exploratória possui objetivo de obter uma visão generalizada, aproximada de determinado fato, a fim de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com intuito de formular problemas mais precisos. Através de um planejamento mais simples, efetua levantamento bibliográfico e conceitual. (Gil, 2008).

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo realizado é uma revisão da literatura, onde foram analisados, artigos científicos, periódicos e livros, contemplando o contexto de projetos utilizando a gestão tradicional, gestão ágil e aplicação de abordagens inovadoras através da integração dos modelos de gestão.

A relevância do cenário de gestão de projetos, englobando os desafios das organizações para obter avanços em contextos desafiadores, complexos e disruptivos, influenciando as organizações ao redor do mundo. A gestão de projetos permanece em evolução constante, alcançou visibilidade e destaque, devido aos novos desafios em diferentes segmentos (Bianchi, 2018). Empresas terão que sobreviver as diferenças de velocidade entre as mudanças de tecnologia, hábito e cultura. Desafios da área de gestão vivenciados pelas organizações (Meira, 2020).

Os desafios da área de gestão de projetos relacionados ao modelo de gestão fixo, rígido com crenças limitantes, ambiente no qual os profissionais implementam a gestão de projetos através de um modelo padronizado de experiências anteriores. A gestão tradicional de projetos permanece predominante nas organizações, porém os projetos estão incorporando práticas de gestão ágil (Marnewick et al 2023). A gestão ágil utiliza práticas que possibilitam implementações rápidas e focadas em entregas de valor, apresenta desvantagens na estrutura do projeto e documentações (Reiff; Schlegel, 2022).

O gerenciamento de projetos aplicando abordagem tradicional, constituídos de etapas estruturadas na fase inicial através de o escopo, o tempo, o custo e ciclo de vida, almeja uma implementação com o mínimo de alterações possíveis, elas ocorrem

apenas quando realmente são necessárias, alterações em grande proporção podem gerar um risco para alcançar os objetivos do projeto. Gerenciamento ágil de projetos através de práticas inovadoras para ambientes complexos e incerto, atuação relacionada a cultura de aprendizagem, encorajar e valorizar as pessoas e uma execução de projeto flexível às mudanças, os modelos ágeis ganharam significativa parcela do mercado de tecnologia. Projetos utilizando uma única abordagem não podem fornecer soluções completas para todos os processos e desafios, cada modelo de gestão tem suas próprias vantagens e desvantagens (Hassanien I; Hassanien II, 2020). A metodologia híbrida foi implementada devido aos problemas com outras abordagens de gestão de projetos (Piwowar, 2021).

As ferramentas e práticas realizadas no gerenciamento de projetos representam o segmento de gestão que será aplicado, as metodologias possuem estruturas e abordagem distintas. A distinção relacionada ao gerenciamento de projetos é referente a abordagem tradicional e ágil, devido aos processos e técnicas de padrões diferentes. Empresas integram práticas individuais das metodologias de gestão tradicional e ágil, a combinação possibilita alcançar uma gestão híbrida, onde a gestão tradicional é complementada pelas práticas de gestão ágil (Reiff; Schlegel, 2022). Modelos de gestão através da aplicação de práticas integrada abrangendo tipos diferenciados de estrutura, sendo a implementação de práticas ágeis na gestão tradicional de projetos ou abordagem denominada como ambidestra onde é realizada uma combinação de práticas de gestão preditiva e ágil balanceadas, extinguindo a necessidade de prevalecer um modelo de gestão (Bianchi, 2018). A abordagem é adotada pelas organizações independente do setor ou do tipo de abordagem gestão, classificadas pela organização para implementação. As instituições aplicaram as melhores práticas entre os dois modelos de gestão, adotaram uma abordagem híbrida (Marnewick I; Marnewick II, 2023).

Instituições fomentam a necessidade de profissionais detenham a combinação de habilidades de gestão e cultura de inovação, a flexibilidade dos gestores se torna um diferencial a fim de ser aplicada durante o desenvolvimento de projetos, para implementação de estratégias que melhoram as aplicações de práticas de gestão. As competências são fatores determinantes para as organizações, gestores altamente preparados e membros da equipe de projeto bem qualificados, podem alcançar os

resultados almejados na execução do projeto. Os gerentes de projetos precisam tomar a decisão referente as práticas de gestão que se aplicam no desenvolvimento dos projetos, devem dominar os dois modelos de gestão, contexto que direcionam os profissionais para o perfil ambidestro (Marnewick I; Marnewick II, 2023).

Implementações utilizando abordagens híbridas, os integrantes dos projetos necessitam apreciar ambientes inovadores. Colaboradores com experiência relevante nas abordagens tradicionais, precisam obter conhecimento em abordagens ágeis, sendo um fator essencial para os colaboradores que integram projetos híbridos (Reiff; Schlegel, 2022).

Os gestores realizaram as decisões que de fato necessite da decisão humana, possivelmente o processo de tomada de decisão das organizações será realizado pela inteligência artificial, sendo plenamente possível que metade das funções dos gerentes estejam automatizadas em 2030 (Meira, 2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado abrangendo os desafios encontrados no contexto de gestão de projetos, indica que as organizações estão buscando implementar a cultura ágil, voltada a experimentação, com o objetivo de alcançar ganhos de produtividade, mudança de paradigma. A integração dos modelos de gestão é uma solução alternativa para as organizações, possibilitando os gestores a implementação de inovações e soluções específicas em potencial, para a área de gestão de projetos.

O objetivo principal da pesquisa, apresentando as práticas como *Scrumban*, *Water Scrum Fall*, *Waterfall Ágil*, *Scrum Kanban* e *Cascata*, implementadas de forma específica, acarretando a área de gestão de projetos inovações das práticas aplicadas no gerenciamento, através da integração dos modelos de gestão de projetos.

Todavia o cenário de gestão de projetos, os modelos de gestão possuem práticas estruturadas de forma fixa para atender as demandas. A integração dos modelos de gestão direciona as organizações para uma estrutura flexível no perfil de gerenciamento de projetos, a integração dos modelos de gestão tradicional e ágil possibilita que as organizações implementem as mudanças necessárias para aplicação de uma gestão personalizada a fim de otimizar os resultados do projeto. A

integração dos modelos de gestão de projetos possui características de um gerenciamento de projetos fragmentado, onde organizações deverão realizar a mudança gradativamente, abrangendo as diferentes divisões das empresas, a fim de atuar com práticas de gestão contendo configurações totalmente distintas, entre os projetos.

A importância de habilidades socioculturais dos gestores dentro das organizações, a fim de desempenhar o papel de liderança que incentivam equipes determinadas, comprometidas, motivadas e colaborativas, conforme a experiência e o propósito, contribuem para que os integrantes estejam abertos as mudanças e apresentem um posicionamento de aceitação, aprendizagem constante, suscetíveis a colaboração durante o processo de inovação.

Equipes de projetos das organizações visando a experimentação através de variadas práticas gerenciais, poderiam estruturar e disseminar a integração das práticas de gestão implementadas e os resultados alcançados nos projetos, a fim de estimular e difundir a inovação através da integração das práticas de gestão preditiva e ágil.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, David, J. **Kanban – Mudança evolucionária de sucesso para seu negócio de tecnologia**. Tradução: Andrea Pinto. PDF ISBN 978-0-9853051-5-4. Sequim: Blue Hole Press, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6022**: informação e documentação: Artigo em publicação periódica técnica e/ou científica: Apresentação. Segunda Edição. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: informação e documentação: Referências: Elaboração. Segunda Edição. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BASSI, Dairton. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.
- BASTIAANSEN, Carla. A. J; WILDEROM, Celeste. P. M. **Ágile and generic work values of British vs Indian IT workers: a culture-clash case**. Journal of Strategy and Management. ISSN: 1755-425X. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-03-2021-0071/full/html> >. Acesso em: 20 outubro de 2023.
- BIANCHI, Michael Jordan. **Ferramentas para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operação – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em: < <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde->

25092017-142303/publico/MichaelJordanBianchiDEFINITIVO.pdf >. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

CRESCÊNCIO, Samuel. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

CONFORTO, Edivandro Carlos. **Gerenciamento de projetos: Proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Processos e Gestão de Operação – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-28072009-090239/publico/EdivandroCarlosConforto.pdf>>. Acesso em: 29 de agosto de 2023.

CONFORTO, Edivandro. C; REBENTISCH, Eric; AMARAL, Daniel, C. **The Building Blocks of Agility as a Team's Competence**. Project Management Agility Global Survey, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/279844085_The_Building_Blocks_of_Agility_as_a_Team's_Competence_in_Project_Management>. Acesso em: 30 de agosto de 2023.

DINELLI, Thalisson. Brito. **Aplicação do metodo scrumbanfall na melhoria de gestão de múltiplos projetos simultâneos**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP – Universidade Federal do Amazonas Faculdade de Tecnologia, 2021. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/8612/10/Disserta%c3%a7%a3o_ThalisonDinelli_PPGEP.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

GIDO, Jack; CLEMENTS, Jim; BAKER, Rose. **Gestão de Projetos -Tradução da 7ª edição norte americana, 3ª edição brasileira**. Tradução: Solange A. Visconte. ISBN 978-65-555-8342-7. Editora Cengage Learning, São Paulo, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas S.A 6º Edição 2008. 15-18 p.

GOMES, Alexandre; WILLI, Renato; REHEM, Serge. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

GRAY Clifford, F.; LARSON Erik, W. **Gestão de Projetos – o processo gerencial, 4ª edição brasileira**. Tradução: Dulce Cattunda, Frederico Fernandes. ISBN 978-7726-064-5. Editora AMGH, São Paulo, 2009.

HASSANIEN, Ehab. E.; HASSANIEN, Salma, A. **Cost Efficient Scrum Process Methodology to Improve Agile Software Development**. International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS), Vol. 18, No. 4. ISSN 1947-5500. Abril 2020. Disponível em: <<https://sites.google.com/site/ijcsis/> ISSN 1947-5500>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

HIGHSMITH, Jim. **Manifesto for agile software development**. 2001. Disponível em:< <https://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em: 25 outubro de 2023.

KEELING, Ralph; FERREIRA, Renato Henrique Branco. **Gestão de Projetos – Uma abordagem global, 3ª edição brasileira**. Tradução: Cid Knipel Moreira. ISBN 978-85-0222711-8. Editora Saraiva Educação S.A, São Paulo, 2017.

KERSTEN, Wolfgang.; KOCH, Jan. **The effect of quality management on the service quality and business success of logistics providers service providers**. International Journal of Quality & Reliability Management, v. 27, n. 2, p. 185-200, 2010.

LEAN: **Estrutura Lean de Gerenciamento de Projetos e Portfólio (LeanPM®)**. Disponível em: <<https://leanpm.org/lean-project-management-lean->

concepts/?gclid=CjwKCAjw3oqoBhAjEiwA_UaLtuSg62JxCFma-iNfRNZ1dJTmFY9uzkw_QxwGcK5VprM7GbISZRas6BoCrbUQAvD_BwE>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

LIKER, Jeffrey, K; CONVIS, Gary, L. **O Modelo Toyota De Liderança Lean**. Tradução: Raul Rubenich. ISBN 978-85-8260-017-7. Porto Alegre: Editora Bookman, 2013.

MARIOTTONI, Mario Augusto Bordignon. **A Relação Da Internet Para Os Negócios Da Empresa**. Revista Gestão em Foco – Ed nº9, 2017. Disponível em: < https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/025_relacao_internet_negocios_empresa.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2023.

MARNEWICK, Carl; MARNEWICK, Annlizé, L. **Project managers' ability to explore and exploit predictive and iterative best practices**. International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 16 No. 8, pp. 126-151. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2023-0013>. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-01-2023-0013/full/html> >. Acesso em: 22 de setembro de 2023.

MASGO, Erick Dávila. **Ágile Change Leadership** – PDF Management 3.0. Disponível em: < <https://management30.com/facilitators/about/?trainer=3604> >. Acesso em: 28 de setembro de 2023.

MEIRA, S. **Gente, Digital. A Transformação Digital E Seus Impactos Para As Pessoas, Nos Negócios**. Tds company, Recife 2017 – 2020.

MEIRA, S. **O impacto da IA nos negócios e no mercado de trabalho**. Experience Club. Disponível em: <<https://www.experienceclub.com.br/post/silvio-meira-ate-2030-a-funcao-de-50-dos-gerentes-podera-ser-resolvida-pela-ia>>. Acesso em: 04 de novembro de 2023.

CARVALHO, Hélio Gomes de.; FRANCISCO, Antonio Carlos de.; NATUME, Rosane Yoshida. **O uso de Práticas de Gestão de Tecnologia e Inovação em uma empresa de médio porte do estado do Paraná**. Revista de Economia Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación. vol. X, n. 1, enero – abr. / 2008. Disponível em: < <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/153850>>. Acesso em: 04 de agosto de 2023.

PIWOWAR, Sulej Katarzyna. **Organizational culture and project management methodology: research in the financial industry**. ISSN: 1753-8378 Article publication date: 30 March 2021. Disponível em: < <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-08-2020-0252/full/html> >. Acesso em: 09 de agosto de 2023.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) / Project Management Institute**. ISBN 978-1-62825-192-0. Project Management Institute, Inc, 2017.

PRIKLADNICKI, Rafael. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

PRIKLADNICKI, Rafael; MAGNO, Alexandre. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

REIFF, Janine; SCHLEGEL, Dennis. **Hybrid project management – a systematic literature review**. International Journal of Information Systems and Project Management, Vol. 10, No. 2, 2022, 45-63 ISSN (print):2182-7796, ISSN (online):2182-7788. Article publication date: 31 May 2022. Disponível em: <

<https://revistas.uminho.pt/index.php/ijispm/article/view/4084> >. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

SCHWABER, K; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide**. Artigo Disponível em:<
<https://Scrumguides.org/index.html>>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

VALE, Alisson. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. ISBN 978-85-8260-207-2. Porto Alegre: Editora Bookman, 2014.

XP EDUCAÇÃO. **Bootcamp Gerente de Projetos: Apostila modulo 1**. Brasil: XP Educação, 2021.