

MÉTODOS DE GESTÃO HÍBRIDA DE PROJETOS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS¹

Henrique da Silva Silveira ²

Janaína Marchi³

RESUMO

Atualmente, as mudanças no ambiente corporativo estão cada vez mais rápidas e, com isso, aumenta-se o desafio na área de gestão de projetos, na qual os métodos tradicionais baseados em controle e execução linear podem muitas vezes não ser o formato ideal para se atender a demandas cada vez mais complexas. Frente a isso, o objetivo geral deste estudo consistiu em identificar métodos e ferramentas ágeis que pudessem ser utilizadas em conjunto com os modelos tradicionais de gestão de projetos, a fim de aprimorar a gestão estratégica de projetos em micro e pequenas empresas, bem como identificar os desafios para utilizar tais modelos de forma eficaz. Este trabalho possui uma classificação qualitativa, bibliográfica e descritiva. Para coleta de dados foram utilizadas as bases *Scopus* e *BBTD*, nas quais pesquisaram-se artigos e trabalhos acadêmicos onde os objetivos pudessem ser explorados. A análise dos dados levou em consideração a forma como cada autor abordou a utilização de tais conceitos, de forma isolada ou conjugada. Posteriormente, a partir da busca individual dos descritores escolhidos para o estudo, a pesquisa apresentou 73 resultados para o conceito de “gestão de projetos”, 120 para “gestão ágil” e “métodos ágeis”, 64 resultados para “gestão híbrida de projetos” e 82 para “micro e pequenas empresas”. Além disso, foi possível observar que a partir da mescla dos métodos tradicionais e ágeis, há a viabilidade do desenvolvimento de um escopo eficaz para a implementação de um método híbrido de gestão de projetos na MPE’s.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de projetos; métodos ágeis; modelos híbridos; MPE’s.

1 INTRODUÇÃO

A prática de Gestão de Projetos (GP) auxilia as empresas a terem uma visão ampla sobre seus objetivos. Esta aplicação tende a maximizar o acerto em decisões estratégicas, visando aprimorar a assertividade nas demandas e soluções (VIEGAS, 2013). Os métodos tradicionais são os mais utilizados, no entanto, são considerados burocráticos e em sua grande maioria possuem um planejamento demasiadamente sistemático (CARVALHO, 2017). Tais abordagens tradicionais podem ser definidas como preditivas e lineares e suas aplicações visam atingir um conjunto de objetivos previamente estipulados, ao passo que,

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (1º Semestre, 2023)

² Acadêmico do Curso de Administração - UFN

³ Professor (a) Orientador

nas abordagens ágeis as sistemáticas são revisadas ao longo do projeto, em um processo flexível e adaptativo (GEMINO et al., 2021).

Os métodos em Gestão Ágil de Projetos (GAP) têm como objetivo tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simplificado, aprimorando o desempenho em fatores tais como tempo, custo e qualidade (CONCEIÇÃO, 2019). A adoção de ferramentas ágeis oportuniza benefícios, dentre os quais incluem, inovação, maior assertividade nas decisões e melhora na satisfação da equipe (TUDESCO, 2014 *apud* SIDKY et al., 2007).

De acordo com Pinheiro (2020), os métodos de Gestão Híbrida de Projetos (GHP) trazem como propósito mesclar as práticas derivadas de duas ou mais abordagens distintas, com o objetivo de promover produtividade e flexibilidade no desenvolvimento das demandas necessárias, combinando técnicas e ferramentas em um processo que visa adaptar a gestão face ao contexto do projeto.

Embora as práticas de GP estejam presentes em grandes e médias empresas, as empresas de menor porte nem sempre desenvolvem a *expertise* para a execução de tais práticas. As micro e pequenas empresas (MPE's) usualmente dispõem de menor capacidade financeira, organizacional e estrutural. No entanto, é efetivamente viável aplicar e implementar boas práticas de GP com a utilização de métodos bem definidos e que contenham certa flexibilidade, sendo possível superar tais dificuldades, sob a condição na qual os líderes e gestores consigam definir estratégias claras e assertivas.

Tendo em vista o tema apresentado, o presente trabalho buscou responder a seguinte problemática: Quais métodos e ferramentas de gestão híbrida de projetos podem ser considerados eficazes para micro e pequenas empresas? Baseado na problemática do estudo, estabeleceu-se, como objetivo geral deste trabalho, identificar em publicações brasileiras e internacionais dos últimos 10 anos, os conceitos e benefícios do uso de métodos e ferramentas em gestão híbrida de projetos e relacionar os desafios e analisar as possíveis contribuições para as MPE's. Com base na fundamentação do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos: identificar trabalhos acadêmicos que abordam a temática e contextualizar os conceitos de métodos híbridos que podem ser utilizados nas organizações; analisar métodos e ferramentas de gestão híbrida de projetos para solução de problemas e desenvolvimento de melhorias; investigar os possíveis desafios e direcionamentos futuros da temática para o contexto das empresas de micro e pequeno porte.

A temática deste estudo, e os objetivos dela derivados, buscam analisar a influência de eleger um conjunto de práticas adequadas face às mais diversas demandas de um ambiente corporativo, visando assim desenvolver uma mentalidade de adaptabilidade nas organizações, as quais utilizem modelos de gestão de projetos e consequentemente seus benefícios. Logo, é importante ir ao encontro de novas compreensões de conhecimento sobre tais circunstâncias e é justamente o que se busca.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os conceitos acerca dos conceitos principais, que são: gestão de projetos, métodos ágeis, gestão ágil e híbrida de projetos, bem como os desafios presentes em micro e pequenas empresas.

2.1 Gestão de Projetos: Origem e Conceitos

A palavra projeto foi inventada há mais de dois mil anos pelos romanos, para indicar algo que se lança à frente - pro (frente) + jetar (lançar). Sendo há muito, uma expressão utilizada para designar ideias, produtos, eventos, intenções pensadas no presente e com o objetivo de se concretizarem no futuro (MAXIMIANO; VERONEZE, 2021). É notório que desde o princípio da civilização, os indivíduos executam projetos, como a construção das pirâmides do Egito, ou como as cidades Incas e Maias.

No entanto, apenas em meados do século XX, a GP se tornou uma disciplina desenvolvida visando sistematizar e organizar a gestão das diferentes necessidades e conhecimentos atrelados à execução de um projeto (ANDRIANI et al., 2019). Posteriormente, o domínio dos conhecimentos em GP se tornou cada vez mais importante, bem como um fator diferencial para o sucesso de qualquer empresa. Foi nesse contexto que surgiu o PMI – *Project Management Institute*, entidade fundada na década de 1960 nos Estados Unidos e criadora do Guia PMBOK®, com o objetivo de integrar e normatizar as boas práticas em GP, além de impulsionar as iniciativas de desenvolvimento do conhecimento nessa área (PRIETO; MÉXAS, 2016). Apesar de as primeiras associações técnicas de GP serem da década de 1960, foi apenas na década de 1970 que de fato houve o desenvolvimento de métodos mais específicos, principalmente pelo grande impulso dos *softwares* (DE CARVALHO; RABECHINI JR., 2022).

Segundo o PMI (2019), os modelos tradicionais seguem sendo muitos utilizados nos dias de hoje e apresentam bons resultados quando o escopo do projeto possui maior

estabilidade, ou ainda quando sofre menos mudanças ao longo do desenvolvimento. Ou seja, as metodologias tradicionais, normalmente projetam no seu escopo um ciclo de vida preditivo, onde o prazo e os custos do projeto são pré-definidos desde o planejamento inicial do projeto (PERIDES et al., 2021). No entanto, transformações rápidas influenciam diretamente no ambiente corporativo atual e aumentam o desafio, no qual metodologias clássicas fundamentadas em planejamento, controle e execução linear muitas vezes não são a forma ideal de conduzir novas faces e demandas dos projetos nos dias de hoje (BORGES, 2016).

2.2 Gestão Ágil de Projetos e os Métodos Ágeis

Em 2001, 17 profissionais especialistas em programação e desenvolvimento de *software* reuniram-se na cidade de *Snowbird*, localizada nos EUA, para discutir os principais motivos que estavam levando os projetos do segmento a inúmeros atrasos e fracassos. Desse encontro resultou o *Agile Manifest*, composto de 12 princípios (PERIDES, 2021). A partir do manifesto, novas metodologias foram desenvolvidas e denominadas como métodos ágeis, tendo características distintas aos métodos tradicionais (FLORÊNCIO e SILVA, 2014). Os métodos ágeis, inicialmente, foram desenvolvidos para o uso em projetos com equipes menores, cenário comum em *startups* de tecnologia. Entretanto, as vantagens percebidas transformaram tais métodos atrativos em projetos e em organizações maiores e de diversas áreas (CONCEIÇÃO, 2019).

Quadro 1: Princípios Ágeis

PRINCÍPIOS ÁGEIS	
I	Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada com alto valor agregado.
II	Mudanças nos requisitos são bem vindas no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças.
III	Entregar os projetos com assertividade, com preferência ao menor tempo de escala.
IV	Os envolvidos no projeto podem e devem trabalhar com constância e coletividade em todas as etapas.
V	Desenvolva projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário para isso.
VI	O método mais eficiente e eficaz de compartilhar informações entre toda a equipe é através da conversa face a face.
VII	O bom funcionamento do projeto é a medida primária para o êxito.
VIII	Os processos ágeis promovem o desenvolvimento coletivo e sustentável entre todos os <i>stakeholders</i> .
IX	Melhoria contínua e busca pela excelência técnica aumentam a agilidade.
X	Simplicidade, a arte de maximizar e otimizar a quantidade de trabalho é essencial.

XI	As melhores soluções emergem de equipes auto organizáveis.
XII	Em intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como se tornar mais eficaz e buscar refinar e ajustar os processos.

Fonte: Adaptado do Manifesto Ágil (*Agile Manifest*)

A gestão ágil de projetos objetiva principalmente o processo para a redução de tempo destinado aos desenvolvimentos das demandas presentes nos projetos (CABAU, 2019). Nesse caso, os valores e princípios presentes no manifesto ágil são a base essencial para a aplicação das boas práticas dos métodos e na cultura ágil em geral. Dentre os valores do movimento estão: a valorização da interação entre os indivíduos mais que processos e ferramentas, propósito em pleno funcionamento mais que documentações e burocracias abrangentes, foco na colaboração com o cliente mais que negociação de contratos, e por último a flexibilidade em responder às mudanças mais que seguir um plano pré-determinado (BARBOSA, 2021).

Atualmente, o mercado tem apresentado demandas com altos níveis de exigências, assim como prazos mais curtos e menor tolerância a falhas. Para atender a estas qualificações, as empresas buscam cada vez mais reavaliar e inovar os seus métodos de gestão, aperfeiçoando e adequando a estrutura organizacional, os processos, além de buscar novas ferramentas de controle e monitoramento. Ações essas que visam garantir mais otimização no fluxo de trabalho, atendendo às necessidades e contribuindo para que as empresas se mantenham mais competitivas no mercado nos dias de hoje (FLORÊNCIO E SILVA, 2014). A gestão baseada em princípios e técnicas ágeis, tem como objetivo tornar o processo de GP mais flexível e simples para que se tenha melhores desempenhos em fatores primordiais no desenvolvimento do projeto, como por exemplo: tempo, custo, qualidade e inovação (CONCEIÇÃO, 2019).

Zheng e Carvalho (2014) citam que o conceito de agilidade pode ser associado ao de flexibilidade. Uma perspectiva importante, onde a flexibilidade é a capacidade necessária à empresa aplicar agilidade em seus projetos e no ambiente organizacional. As principais características dos projetos ágeis são mudança, adaptação e flexibilidade, enquanto que em métodos de projetos tradicionais, a manutenção do plano é o direcionamento mais usual. Além disso, para Pacagnella (2021), a gestão ágil de projetos possui como característica a aplicação de ações de modo adaptável ao cenário e ao desenvolvimento ao longo do projeto, buscando torná-lo mais simples, flexível e interativo, minimizando ações desnecessárias e maximizando o desempenho.

Tais métodos também impactam positivamente a equipe envolvida no projeto, assim como pode auxiliá-los criarem um cultura organizacional de proatividade para buscar soluções e desenvolver as demandas necessárias com mais facilidade e leveza (ZHENG; CARVALHO, 2014). De acordo com Landim (2012), dar *feedback* à equipe envolvida no projeto é de suma importância para aumentar a motivação e manter a continuidade da prática implantada. Nesse ambiente surge o papel do “líder servidor”, cuja função se dá muito mais como um “facilitador” que de um “coordenador”. Entre as principais atribuições é válido ressaltar o impacto positivo na construção de relacionamentos da equipe, o incentivo à colaboração e a capacidade de superar possíveis obstáculos organizacionais durante a realização das demandas ou de um projeto (PERIDES et al., 2021). Ou seja, o autogerenciamento da equipe de trabalho pode ser considerado como um dos principais axiomas da agilidade em projetos (CONCEIÇÃO, 2019).

Para Landim (2021), um dos principais valores dos métodos ágeis é a simplicidade. Característica considerada fundamental às empresas que buscam encontrar nas formas mais otimizadas atender suas necessidades. Em suas versões mais recentes, o PMBOK já aborda a gestão ágil como uma metodologia um reconhecida prática de gestão de projetos, aproximando empresas às boas práticas de gerenciamento.

2.3 Gestão Híbrida de Projetos: Uma Nova Tendência

A utilização de modelos denominados híbridos vem crescendo nos últimos tempos, os quais visam absorver os benefícios de diferentes abordagens por meio da combinação entre métodos, técnicas e ferramentas (BIANCHI, 2017). As abordagens híbridas de GP podem ser definidas como a combinação de duas ou mais metodologias distintas, ou uma mescla de métodos que constituam um novo modelo mais eficiente à realidade de cada empresa (KUHRMANN et al. 2017). No presente capítulo será abordada a combinação entre o modelo ágil e modelos tradicionais, que em conjunto formam uma abordagem híbrida, promovendo a produtividade e o controle em conjunto com a flexibilidade e eficácia.

A gestão híbrida de projetos pode ser utilizada em projetos de portes variados, combinando aspectos tradicionais juntamente com o uso de técnicas e ferramentas ágeis, que de maneira integrada tendem a auxiliar na evolução dos objetivos e resultados (CALEGARI, 2021). Segundo Silva (2015), entre os principais pontos positivos

percebidos na utilização de métodos híbridos, encontram-se: equilíbrio entre controle e flexibilidade, otimização dos processos, melhora na comunicação interna e aumento na efetividade dos resultados.

A adoção de um modelo específico para GP em uma organização está diretamente ligada a aspectos relacionados à cultura organizacional, sendo natural considerar a necessidade em adaptar as práticas e técnicas de acordo com sua realidade (KERZNER, 2014 apud AZENHA, 2018). Conforto et al (2016) cita que, é possível identificar que uma das condições cruciais para a adoção de modelos híbridos está no processo de adaptação das práticas utilizadas em conjunto com novas ferramentas e métodos. Assim, a combinação dependerá das características do ambiente organizacional e deve estar devidamente alinhada com as necessidades gerenciais, sendo esse um dos principais desafios frente à utilização de modelos híbridos.

2.4 Desafios de Gestão na Atual Conjuntura em Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2019), no Brasil em 2018, houveram cerca de 52 milhões de pessoas empreendendo em estágio inicial ou em níveis já estabelecidos, em sua maioria com micro e pequenas empresas (MPE's). Nesse cenário, é visível o imenso potencial de empreendedorismo no país, sendo de suma importância o esforço para desenvolver e estruturar a gestão dos negócios e com isso maximizar as chances de continuidade das organizações, sobretudo, em suas fases iniciais (VISSOTTO et al, 2021).

Com relação aos critérios de classificação do Sebrae (2020), são consideradas microempresas aquelas que possuem receita bruta anual de até R\$ 360.000,00, enquanto em pequenas empresas o valor pode variar entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00. A força de trabalho é outro critério de classificação importante, em microempresas o número é de até 19 funcionários e entre 19 e 100 funcionários em pequenas empresas.

Na atual conjuntura, as organizações encontram adversidades e realidades econômicas extremamente competitivas, com clientes buscando qualidade, novidades e cada vez mais exigentes. Nesse cenário de mudanças e incertezas em que vive o mercado nacional e global, as empresas necessitam estar se atualizando constantemente, seja aprimorando processos internos ou buscando novos métodos e ferramentas de gestão face os novos desafios (PRIETO; MÉXAS, 2016). Para desenvolver-se de maneira estratégica, as organizações necessitam ser tão dinâmicas quanto é a realidade que as cerca. Para isso,

elas podem utilizar estratégias com o propósito de prosperar e alcançar os objetivos estabelecidos. Tais estratégias podem ser orientadas por meio de metodologias e ferramentas de gestão, possibilitando assim que as estratégias e objetivos se convertam em realidade (CABAU, 2017).

A implantação de um novo método pode ser considerado um desafio para qualquer instituição, seja por dificuldades culturais internas, questões comportamentais ou ainda limitações estruturais e orçamentárias que envolvam uma mudança de estratégia (LANDIM, 2012). Uma das principais barreiras para adoção de boas práticas de GP é o custo envolvido, uma vez que para o desenvolvimento de processos e atividades de melhoria, na maioria das vezes, haverá necessidade de incorporação de recursos e de mais pessoas trabalhando na implementação do projeto (TURNER e LEDWITH, 2016).

Para Carvalho (2020), as MPE exercem um papel de suma relevância para a economia brasileira, pois são geradoras de empregos e a melhora na eficiência dos seus projetos, minimizando as dificuldades, certamente impactarão positivamente no ambiente organizacional. Ao passo que, as MPE's serem consideradas as mais vulneráveis, a compreensão dos problemas e o desenvolvimento de boas práticas de gestão são amplamente indicadas e legitimadas para o desenvolvimento e a expansão gerencial (GUERRAZZI, 2018).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização desse trabalho, que tem como objetivo identificar quais métodos e ferramentas de gestão híbrida de projetos podem ser consideradas eficazes para micro e pequenas empresas, a partir de textos acadêmicos publicados nos últimos 10 anos na base de dados da BBTD e *Scopus*. Para o desenvolvimento do trabalho foi escolhida a realização de um estudo qualitativo, de caráter descritivo.

Para Goularte (2018), a pesquisa qualitativa não busca questionar a representatividade numérica, mas sim, o aprofundamento da capacidade de compreensão de uma temática ou estrutura social, de um formato de organização, por exemplo.

Segundo Rodrigues (2015), a pesquisa descritiva busca descrever as características de um determinado assunto ou temática estabelecendo relações entre as variáveis analisadas. Em geral, uma pesquisa descritiva pode ser estruturada e

especificamente criada para mensurar as características descritas em um ou mais temas escolhidos para pesquisa (MARRA, 2013).

Quanto a coletado de dados, utilizou-se como ferramenta de busca, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sendo gerida pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e alimentada pelas bibliotecas digitais de teses e dissertações das instituições de ensino superior no Brasil. Opera um modelo distribuído dispondo-se das tecnologias de arquivos abertos. As instituições de ensino superior (IES) são as responsáveis por compartilhar os dados e o IBICT opera na plataforma como agregador, coletando as teses e dissertações dos respectivos provedores (MORAIS, 2014).

A outra ferramenta de busca escolhida foi a *Scopus*, a qual é uma plataforma de literatura científica especializada disponibilizada por base de dados multidisciplinar, além disso pode ser considerada a base de dados que melhor caracteriza as estruturas gerais da ciência mundial, dado que possui uma cobertura abrangente da produção científica (TAGA, 2016).

A análise dos conceitos buscou compreender os conceitos e métodos de GP escolhidos, bem como as possíveis relações e conexões entre tais formatos, tendo como direcionamento a utilização em ambientes de micro e pequenas empresas. Para o desenvolvimento da busca por publicações relacionadas à temática, inicialmente foram selecionados os seguintes temas: gestão de projetos; gestão ágil de projetos, métodos ágeis; gestão híbrida de projetos; MPE's.

O método de pesquisa dos conceitos, conforme identificado a seguir no quadro 2, teve o intuito de compreender caracterização das palavras-chave, bem como as possíveis relações entre elas. A fim de direcionar a busca por publicações relacionadas a temática escolhida, inicialmente foram escolhidos os seguintes descritores:

Quadro 2: Quadro de descritores

DESCRITORES
Gestão de Projetos
Métodos Ágeis x Gestão Ágil de Projetos
Gestão Híbrida de Projetos
Micro e Pequenas Empresas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os termos métodos ágeis e gestão ágil de projetos, conforme abordado no referencial teórico, são conceitos diretamente relacionados, apesar de serem similares, possuem nomenclaturas distintas. Optou-se por realizar a pesquisa incluindo ambos os termos e utilizar de ambas fontes. Como estratégia para análises dos dados, utilizou-se a integralidade dos textos pesquisado, de acordo com os critérios apresentados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Quadro formato de busca

FORMATO DE BUSCA	
DADOS	INFORMAÇÕES ANALISADAS
Título	Termos descritores ou referências similares
Área do conhecimento	Área de origem da publicação
Data de publicação	Período em que teve a publicação realizada
Resumo e texto na íntegra	Relação entre os conceitos, nível de conteúdo teórico e resultados.
Autores	Formação dos autores

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da fonte de busca nas plataformas BDTD e *Scopus* com os descritores já citados anteriormente, foram analisados os títulos das publicações, ao passo que, dessa forma realizou-se uma filtragem superficial, visto que, nos títulos constam as principais temáticas que estão presentes no texto.

O resumo apresenta uma visão sintética do trabalho, incluindo uma visão geral dos objetivos propostos e da justificativa. Essa é uma parte importante do trabalho, sobretudo quando o intervalo de período para a pesquisa é delimitado, desta maneira é viável fazer uma leitura prévia, e se for oportuno, realizada a leitura do texto na íntegra.

A área do conhecimento indica a origem dos trabalhos examinados. A data de publicação expõe se as publicações se enquadram no limite temporal determinado. Enquanto, a partir da verificação dos autores se torna possível identificar as suas áreas de formação e o nível de qualificação.

Tais elementos resultarão na meta final dos objetivos desta pesquisa, que projeta, além do entendimento dos conceitos de gestão de projetos, gestão ágil de projetos e métodos ágeis, gestão híbrida de projetos, ferramentas para gestão de projetos, uma breve análise do cenário nas micro e pequenas empresas e a relação existente entre essas temáticas a partir do acesso à íntegra dos textos. Tendo em mente o entendimento destes conceitos relacionados, surgem possibilidades de inovação nos formatos de gestão, a fim

de oferecer soluções lógicas e assertivas frente aos mais complexos problemas em um ambiente organizacional nas empresas de pequeno porte.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados e conclusões da pesquisa feita ao longo deste trabalho, que teve como objetivo principal identificar quais métodos e ferramentas de gestão híbrida de projetos podem ser consideradas eficazes face os desafios presentes nas diferentes realidades das MPE's.

4.1 Conceitos, Métodos e Ferramentas de Gestão de Projetos

Com o objetivo de identificar as publicações acadêmicas que abordam as temáticas de gestão híbrida de projetos, métodos e ferramentas de gestão de projetos e os desafios e perspectivas de gestão em micro e pequenas empresas, que foram publicados nos últimos 10 anos nas bases BBTB e *Scopus*, inicialmente foram explorados os descritores conforme apresentados no Quadro 1.

Para a pesquisa foram realizadas buscas individuais dos descritores, utilizando os seguintes filtros: Idioma (Português), ano de publicação (2012 até 2022), áreas temáticas (Ciências Sociais Aplicadas: Administração), ao passo que, a partir do filtro de busca, foi possível contemplar os parâmetros de seleção para o desenvolvimento da pesquisa.

Para o descritor “gestão de projetos” foram encontrados 73 resultados, e para a análise, foram selecionadas duas publicações. Já para os conceitos “gestão ágil de projetos” e “métodos ágeis” foram identificados 120 resultados e selecionadas três publicações, enquanto para o descritor “gestão híbrida de projetos”, identificou-se 64 resultados e foram selecionadas três publicações. Para o último descritor deste trabalho “micro e pequenas empresas”, encontrou-se 82 resultados e foram selecionadas três publicações, totalizando onze publicações para a análise final. As escolhas se baseiam em: título, ideia central (a partir da leitura do resumo) e relevância do assunto com relação aos objetivos desta pesquisa e estão listadas no Quadro 4.

Quadro 4: Dados da Pesquisa

PUBLICAÇÃO	DESCRIPTORES	TÍTULO	ÁREA DO CONHECIMENTO	DATA DE PUBLICAÇÃO	AUTORES
1	Gestão de projetos	Eficiência no gerenciamento de projetos: uma revisão bibliográfica	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	Setembro, 2016	Prieto, Marcos Méxas, Mirian Picini
2	Gestão de projetos	Principais dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos nas organizações	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2013	Viegas, Ricardo
3	Gestão ágil de projetos x métodos ágeis	Análise e comparação de metodologias tradicionais e ágeis de gestão de projetos	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	Outubro, 2021	Barbosa, Débora de Figueiredo Andrade, Vinícius Teixeira Pereira, Tábata Fernandes Maganha, Isabela
4	Gestão ágil de projetos x métodos ágeis	Análise bibliométrica da efetividade e fatores críticos de sucesso em gestão ágil de projetos	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	Outubro, 2021	Pacagnella, Antônio Carlos da Silva, Vinícius Romeiro
5	Gestão ágil de projetos x métodos ágeis	Gerenciamento ágil de projetos - fatores de sucesso determinantes da agilidade e facilitadores de resultados inovadores	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2014	Tudesco, Ana Paula Kloeckner
6	Gestão híbrida de projetos	O papel do gerenciamento híbrido de projetos no desenvolvimento de produtos e serviços de base tecnológica	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2018	Azenha, Flávio Copola
7	Gestão híbrida de projetos	As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	Janeiro, 2021	Perides, Maria Paula Novakoski Barrote, Erika Borgonovo Sbragia, Roberto
8	Gestão híbrida de projetos	Proposta e avaliação de um procedimento de planejamento de tempo combinado ágil e tradicional	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2015	Silva, Felipe Barreto
9	MPE's	Gerenciamento de projetos de produtos nas micro e pequenas empresas sustentáveis	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2020	Carvalho, Yeda Alves
10	MPE's	Declínio organizacional em pequenas empresas	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2018	Guerrazzi, Luiz Antonio de Camargo
11	MPE's	Proposta de modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento das MPE's: um estudo de múltiplo caso	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	2016	Marinho, Mauro Soares

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.1 Gestão de projetos

Com base na busca realizada e visualizando o conteúdo dos trabalhos, foi possível identificar pontos relevantes, que contribuíram para o entendimento dos aspectos essenciais desta pesquisa. Para o descritor “gestão de projetos”, foram escolhidas duas publicações com perspectivas distintas, uma delas com foco na eficiência em gestão de projetos, e a outra, tendo como temática principal as dificuldades de GP encontradas pelas organizações. Tais publicações foram escolhidas justamente por abordarem temáticas com certa semelhança, mas em contextos diferentes.

A partir da análise da primeira publicação, foi possível identificar que a gestão de projetos é uma prática amplamente reconhecida como um importante fator para o sucesso na realização de objetivos organizacionais. Segundo o PMBOK (2017), a gestão de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades e técnicas nas atividades de um projeto em suas diversas fases afim de atender seus requisitos e é realizado através de cinco etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento/revisão e encerramento. Para Prieto e Mexas (2016), fatores críticos para eficiência em GP costumam ir além dos tradicionais “escopo, custo e prazo”, tendo a comunicação entre as partes envolvidas como uma perspectiva chave para eficiência do projeto. Dessa forma, a qualidade do esforço e do engajamento da equipe, resultam em maior eficiência promovendo melhores índices de sucesso do projeto.

No entanto, a implementação de práticas de GP pode ser desafiadora, temática essa abordada na segunda publicação. Segundo Gonçalves e Silva (2021), isso ocorre porque muitas vezes há resistência à mudança por parte dos colaboradores envolvidos, falta de apoio da alta gestão, falta de conhecimento sobre os métodos e/ou falta de recursos financeiros para a implementação. Além disso, considera-se que os projetos são, de certa forma, previsíveis e os envolvidos devem estimar as necessidades, a fim de elaborar um planejamento detalhado, que direciona todas as atividades a serem executadas, sem grandes alterações (GONÇALVES e SILVA, 2021).

Para Viegas (2013), muitas organizações buscam a melhoria de seus procedimentos internos e externos e reconhecem a GP como uma forma estratégica de atuar nas falhas. Para isso, é crucial planejar, manter o processo simples e comunicar-se de forma eficaz. Visando listar os principais atributos base de um método de gestão tradicional de projetos, elaborou-se o Quadro 5, contendo tais características elementares deste formato de GP.

Quadro 5: Dados da Pesquisa

GESTÃO TRADICIONAL DE PROJETOS	
Estilo de Gestão	Comando e Controle
Comunicação	Formal
Estrutura Organizacional	Hierárquica
Gerente do Projeto	Controle Total
Planejamento	Detalhado e metódico

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.2 Gestão Ágil de Projetos

Para os descritores “gestão ágil de projetos” e “métodos ágeis”, foram escolhidas três publicações, a escolha das duas primeiras publicações foram determinadas pela leitura dos seus resumos, que remetem a uma análise comparativa entre as metodologias tradicionais e ágeis de projetos. Já a outra publicação foi incluída por oferecer observações importantes a respeito dos fatores de sucesso para a utilização de métodos ágeis no ambiente corporativo.

Após analisar as respectivas publicações, identificou-se que a gestão ágil de projetos vem mostrando grande evolução quanto sua aplicação e visibilidade entre e gestores. Isso se deve à sua efetividade em lidar com projetos complexos e dinâmicos, além de sua capacidade de gerar resultados de qualidade em curto prazo (PACAGNELLA, 2021). Além disso, a gestão ágil tem como principal diferencial das demais abordagens em GP o foco nos indivíduos, bem como, autonomia, coordenação, colaboração, comunicação, flexibilidade e aprendizado contínuo (TUDESCO, 2014).

Outro fator percebido a partir de menções nas publicações analisadas, é a utilização de ferramentas e técnicas adequadas, como *Scrum* e *Kanban*. Essas ferramentas permitem uma gestão eficiente das atividades, do tempo e dos recursos do projeto, garantindo maior produtividade e qualidade nas entregas.

O *Scrum* se baseia no trabalho em equipes reduzidas, que são altamente flexíveis e capazes de se adaptar. Essas equipes, chamadas de *Scrum Squads*, incluem três papéis principais: *Scrum Master*, *Product Owner* e *Squad*. Entretanto, a utilização do *Scrum* deve adequar-se ao fluxo de trabalho da empresa e de seus integrantes, estabelecendo de forma clara as tarefas da equipe que participará do projeto, evitando sobrecarga e atrasos em sua execução (SCHWABER e SUTHERLAND, 2013).

O *Kanban* é uma ferramenta de origem japonesa que surgiu com o Sistema *Toyota* de Produção para gerenciamento da produção de automóveis. A palavra *Kanban* significa sinalização visual, ou cartão, cuja característica principal é facilitar a visualização dos problemas decorrentes nos processos. Os cartões são sinalizados em um quadro para auxiliar o acompanhamento do fluxo de trabalho e controle dos progressos realizados. (SILVA *et al.*, 2012).

A partir das análises das três publicações foi possível compreender que a GAP proporciona um ambiente organizacional favorável, com a adoção de uma cultura de inovação, colaboração e aprendizado contínuo. Sendo assim viável garantir um clima organizacional saudável e motivador para a equipe, contribuindo para o sucesso do projeto e da empresa.

Seguindo nesse contexto, a gestão ágil, ao contrário das tradicionais, é maleável ao rumo que o projeto toma durante o desenvolvimento. De acordo com Barbosa (2021), o planejamento é definido a durante as entregas das demandas e, caso alguma etapa do projeto leve mais tempo para ser concluída, o cronograma pode se adaptar a tais imprevistos. Nesse caso, a tolerância e flexibilidade a mudanças é muito maior.

Para Perides *et al* (2021), em projetos que utilizam das diretrizes ágeis é esperado que as mudanças possam ocorrer de forma frequente durante seu desenvolvimento. Assim, os requisitos que são abordados tendem a fluírem de maneira interativa e com as entregas sendo realizadas de forma incremental e em ciclos mais curtos, ao longo de todo o projeto. Para elucidar tais características citadas acima, foi elaborado o Quadro 6, citando algumas características importantes dos métodos ágeis de gestão de projetos.

Quadro 6: Dados da Pesquisa

GESTÃO ÁGIL DE PROJETOS	
Estilo de Gestão	Liderança Colaborativa
Comunicação	Formal e Informal
Estrutura Organizacional	Orgânica
Gerente do Projeto	Papel de Facilitador ou Coordenador
Planejamento	Curto e com a participação de todos os envolvidos

Fonte: Elaborado pelo Autor

4.1.3 Gestão Híbrida de Projetos

Em relação ao descritor “gestão híbrida de projetos”, das quatro publicações escolhidas, a primeira remete ao papel do método híbrido para o gerenciamento de produtos e serviços de base tecnológica. As duas publicações seguintes foram selecionadas por abordarem fatores relacionados à configuração e avaliação de métodos híbridos de projetos, e a última publicação relacionada a esse descritor foi escolhida por abordar a configuração do uso de ferramentas para modelos híbrido de GP. Ao realizar a análise do conteúdo das publicações, foi possível identificar pontos e reflexões relevantes e construtivas para um dos objetivos principais deste trabalho.

Para Azenha (2019), a gestão híbrida de projetos é uma abordagem que combina práticas de dois ou mais métodos distintos. Algumas organizações o elegem por combinar práticas das abordagens ágeis e tradicional, visando adaptar a metodologia de gestão de projetos às necessidades de seus contextos e com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia dos resultados. Ainda segundo o autor, a escolha de um conjunto de métodos híbridos pode ser justificada por algumas razões, como a necessidade de gerenciar projetos com certo nível de complexidade e com requisitos variáveis e incertos (AZENHA, 2019). O método tradicional é mais adequado para projetos com escopo definido e cronogramas fixos, enquanto o método ágil é mais adequado para projetos com requisitos variáveis. Portanto, a combinação desses métodos pode fornecer a flexibilidade necessária para gerenciar projetos complexos e adaptar-se às mudanças. Algumas organizações possuem uma cultura mais rígida e estruturada, enquanto outras possuem uma cultura mais flexível e adaptável (CABAU, 2017). A combinação de práticas de gestão de projetos tradicionais e ágeis pode permitir que a organização se adapte à cultura existente e aproveite as melhores práticas de ambos os métodos. Tal formato visa otimizar o processo de desenvolvimento de projetos, tornando-o mais rápido, assertivo e eficiente. O objetivo do método híbrido não é conter as mudanças, mas buscar maneiras para se adaptar e lidar melhor com elas (CABAU, 2017).

Para ter sucesso na implementação de uma abordagem híbrida, é necessário que o gestor busque desenvolver algumas competências específicas que o auxiliem a integrar as diferentes metodologias. De acordo com Perides *et al* (2021), dentre as competências necessárias para os gestores de projetos que atuam na gestão híbrida, destacam-se a capacidade de liderança e gestão de equipes multidisciplinares, a habilidade de comunicação e negociação, a capacidade de adaptar-se às mudanças e ao contexto, e o

conhecimento técnico das metodologias utilizadas. Nesse contexto, o responsável pelo projeto atua, assim como no método ágil, mais como um facilitador, removendo obstáculos e promovendo a colaboração interna. Outra competência importante citada pelo autor é a capacidade de adaptação, pois a gestão híbrida requer a flexibilidade de adaptar as metodologias utilizadas de acordo com as necessidades do projeto e do contexto no qual está inserido. O gestor deve ser capaz de lidar com mudanças e incertezas, e de tomar decisões rápidas e precisas (PERIDES *et al*, 2021).

Para aprimorar um método híbrido de gestão, as práticas ágeis devem interagir com os métodos tradicionais, sendo necessário mesclar disciplina e flexibilidade. A disciplina pode ser percebida como a utilização de práticas tradicionais, como a documentação e a padronização do projeto, enquanto a flexibilidade e a agilidade a otimização nos processos e a cultura de um ambiente colaborativo (SILVA, 2015). Ainda segundo o autor, o escopo híbrido pode ser dividido da seguinte forma: tanto na iniciação quanto no fechamento é indicado utilizar as práticas tradicionais; na execução do projeto devem ser utilizadas as práticas ágeis, visando desenvolver a iteração de forma ágil e simplificada; para o processo de controle também são indicadas as práticas ágeis, visando aprimorar as reuniões de revisão (*Scrum*) e o controle de fluxo das tarefas (*Kanban*), da mesma forma é válido citar que o controle do escopo deve ser flexível para permitir ajustes e mudanças em situações onde há algum tipo de imprevisto. (SILVA, 2015).

A integração de técnicas e ferramentas tradicionais e ágeis possibilita a realização de um planejamento mais completo e preciso, aumentando as chances de sucesso do projeto. Essas vantagens resultam em projetos entregues no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade esperada (BARBOSA *et al*, 2021). No entanto, ainda segundo Barbosa *et al* (2021), não há uma metodologia que seja superior a outra, mas sim, a que melhor se enquadra ao projeto que será executado. Ademais, a complexidade de alguns projetos pode tornar difícil a aplicação de um método único e padronizado, exigindo adaptações ou mesmo a criação de um método personalizado para cada caso, utilizando diferentes ou novos métodos.

4.2 Desafios e contribuições de gestão de projetos para micro e pequenas empresas

Em relação ao descritor “micro e pequenas empresas (MPE)”, foram escolhidas três publicações, conforme Quadro 5. A primeira foi escolhida por abordar a temática relacionada a GP em MPE’s. No caso da segunda, a escolha se deu devido ao autor trazer reflexões importantes à respeito dos motivos que levam as MPE’s ao declínio organizacional. A terceira e última publicação foi selecionada por apresentar uma proposta de um modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento das MPE’s.

Mesmo diante da representatividade das MPE’s no país, tema abordado no referencial teórico, diversas delas enfrentam desafios para gerenciar seus projetos. Para Carvalho (2020), entre as maiores dificuldades estão a falta de recursos financeiros e a ineficiência gerencial. Além da dificuldade de esclarecimento sobre as práticas gerenciais. Tais organizações normalmente fazem projetos menores do que as médias e grandes empresas e enfrentam dificuldades para concretizá-los. Além disso, de acordo com autor, a implementação das práticas de GP nem sempre é realizada de forma eficiente. Em alguns casos a dificuldade na implementação está associada à burocracia, o que força para que sejam adotadas práticas não formalizadas (CARVALHO, 2020).

Ainda, a nível de desafios encontrados, conforme Guerrazzi (2018), as MPE’s muitas vezes não contam com rotinas de controle e monitoramentos dos indicadores para fazer com que os problemas do dia a dia se tornem mais previsíveis e solucionáveis ou com possibilidades de criar rotinas novas e eficientes. O autor também cita que, a falta de formalização de processos operacionais e administrativos podem levar ao uso ineficiente de recursos ou a falta deles. Ademais, para empresas que operam em ambientes turbulentos, a formalização é essencial porque delinea o que pode ou não ser feito e as respectivas responsabilidades para a decisão (GUERRAZZI, 2018).

As MPE’s necessitam de uma estrutura adequada para a otimização de seus processos, principalmente pela sua insuficiência de recursos para contratação de especialistas e pela centralização de poder por parte dos proprietários. Considera-se ainda que os proprietários das MPE’s assumem grande parte da execução de tarefas operacionais, dificultando a realização de análises de macro ambiente da organização e o desenvolvimento de otimizações e melhorias (MARINHO, 2016)

O processo de declínio em uma organização pode ocorrer devido às consequências de disfunções processuais internas, situações de conflito, rigidez na gestão, centralização e resistência a mudanças, entre outras características (GUERRAZZI, 2018).

Externamente, possíveis crises econômicas, um mercado cada vez mais competitivo e o surgimento de novos processos demandam uma aprendizagem eficiente e contínua que possa levar a uma rápida adaptação, pois de outro modo tais desafios podem levar ao declínio e extinção da empresa. No âmbito interno, é importante assegurar confiança e estabilidade, numa visão orientada ao equilíbrio entre a agilidade e o controle (GUERRAZZI, 2018).

Para Marinho (2016), uma das maiores forças das MPE's consiste na sua organização e controle interno. Já a título de contribuição, é através da utilização estratégica destes elementos que se previnem eventuais riscos e imprevistos. Além disso, no momento em que os recursos próprios da empresa são estrategicamente articulados, de forma a proporcionarem boas práticas gerenciais e organizacionais, menor será a chance dessa empresa ser ameaçada pela sua concorrência (MARINHO, 2016). Da mesma forma, é importante citar que o direcionamento dos investimentos para o desenvolvimento profissional, social e humano a todos os membros da organização pode ser um eminente aliado a fim de melhorar o ambiente e o clima de qualquer organização (MARINHO, 2016).

A utilização dos métodos de GP pressupõe o planejamento com o objetivo de prevenir falhas e melhorar as possibilidades de sucesso do projeto (PMI, 2017). Para Carvalho (2020), as MPE's por terem processos menos formais e realizarem a gestão de projetos de maneira intuitiva, acabam realizando muito mais ações corretivas ao longo do projeto do que ações preventivas de falhas ou ações para melhorar a eficiência.

De acordo com Marinho (2016), as estratégias de gestão implementadas de forma correta auxiliam a reversão de possíveis quadros de estagnação e deficiências das empresas de pequeno porte. Neste aspecto, o autor acrescenta que a agilidade na troca de informações, a realização de um planejamento estratégico de projetos que seja simples para ser assimilados por todos os envolvidos e eficiente para proporcionar resultados práticos pode ser um aspecto positivo e construtivo em tal cenário (MARINHO, 2016).

5 CONCLUSÃO

Este estudo contou com o objetivo geral de identificar em publicações brasileiras e internacionais dos últimos 10 anos os conceitos e benefícios do uso de métodos de gestão híbrida de projetos a fim de relacionar os desafios e as possíveis contribuições para as MPE's.

Em conclusão, é importante ressaltar a temática relacionada à gestão de projetos, que tem sido amplamente estudada e discutida. No entanto, evidenciou-se uma lacuna significativa no que diz respeito à aplicação de métodos híbridos nas micro e pequenas empresas. Embora a gestão tradicional e a ágil sejam abordagens conhecidas e bem estabelecidas, a combinação desses métodos para atender às necessidades específicas das empresas de pequeno porte ainda é pouco explorada.

A título de resultados, foram encontradas trezentas e trinta e nove publicações, dentre as quais, foram selecionados onze artigos para serem analisados visando contemplar os objetivos desta pesquisa. A análise dos textos, identificados no Quadro 4, demonstrou que embora as MPE's normalmente estejam em um cenário mais desafiador e em uma posição menos privilegiada em relação à perspectiva organizacional e econômica quando comparadas com empresas de maior porte, é possível aplicar ou implementar boas práticas de GP sem que seja necessário extrapolar os seus orçamentos.

Atualmente, existem cada vez mais organizações de pequeno porte que lutam com a perda de espaço no mercado, performance abaixo da média, ausência de planejamento estratégico, visão míope relacionada à inovação, no entanto seus gestores costumam a perceber tais problemas, talvez por uma espécie de miopia gerencial.

Identificou-se que a gestão híbrida de projetos busca integrar as melhores práticas disponíveis e adaptá-las de acordo com as das organizações e suas respectivas realidades. Essa abordagem pode fornecer uma vantagem competitiva para empresas de qualquer porte, possibilitando o desenvolvimento de maneira mais eficiente e eficaz, e principalmente, dentro do orçamento disponível.

Ademais, é válido citar que, desenvolver boas práticas de GP não é algo de extrema complexidade, para isso, com auxílio de métodos e ferramentas de GHP, é possível desenvolver processos formais e ao mesmo tempo menos burocráticos, bem como a realizar projetos de melhorias que não demandem muitos recursos e que sejam simples a ponto de serem entendidas mesmo por pessoas que não são gestores ou especialistas em projetos. Da mesma forma que, ao permitir que a equipe participe ativamente das decisões e contribua com suas ideias, a empresa pode aproveitar ao máximo a criatividade coletiva, resultando em soluções mais inovadoras e eficazes.

A partir do estudo, também foi possível compreender que ao adotar um método de gestão híbrida de projetos, as MPE's podem tirar proveito dos pontos fortes de diferentes métodos de gestão de projetos. Por exemplo, podem usar a abordagem

tradicional para atividades mais previsíveis e bem definidas, enquanto utilizam métodos ágeis para tarefas mais complexas e sujeitas à mudanças. Isso permite otimizar o uso dos recursos disponíveis e melhorar a eficiência gerencial e organizacional.

Além disso, identificou-se que a utilização de métodos híbridos de gestão projetos promove o desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, pois incentiva a análise e a adaptação constante dos processos de gerenciamento de projetos, pois, ao identificar falhas e pontos de melhoria em cada projeto, a empresa pode implementar mudanças e ajustes em seu modelo de gestão, buscando sempre aprimorar sua eficácia e eficiência.

Apesar das dificuldades enfrentadas, segundo a análise das publicações, foi possível perceber que a adoção estratégica de métodos de gestão de projetos pode trazer diversas contribuições para as MPEs. Essas práticas possibilitam aos gestores a solução de dificuldades e desafios citados neste trabalho, como a definição mais precisa dos objetivos, o estabelecimento de metas e a identificação dos recursos necessários para alcançá-los. Além disso, o uso de ferramentas de planejamento estratégico auxilia os gestores a compreender falhas e identificar oportunidades de crescimento. Assim, apesar dos desafios a serem superados, a implementação de um método híbrido de gestão de projetos pode trazer benefícios significativos para as MPEs, facilitando e impulsionando seu crescimento e sucesso no mercado.

Portanto, é essencial promover pesquisas e estudos que busquem compreender o impacto do uso de mesclas de métodos híbridos, a fim de auxiliar as organizações a melhorar sua eficiência, adaptabilidade e capacidade de inovação. Essa área de pesquisa apresenta um potencial promissor para impulsionar o crescimento das MPE's, ampliando o conhecimento e as práticas relacionadas à gestão de projetos em geral.

Tal tema pode ser considerado de extrema utilidade e relevância para o crescimento empreendedor e econômico do Brasil e do mundo, sendo pertinente seguir analisando e investigando os métodos e ferramentas de gestão de projetos atuais, bem como buscar desenvolver novas possibilidades, ao passo que, mais investigações e estudos podem e devem, a quem interessar, continuar a construção da discussão desta temática, de forma a corroborar pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ANDRIANI, L.M.H., MICHALOSKI, A. O., & OLIVEIRA, J. de. (2021, maio/ago.). Gestão de projetos e a abordagem prática na empresa brasileira de infraestrutura Aeroportuária. **Revista de Gestão e Projetos**

AZENHA, Flávio Copola. O papel do gerenciamento híbrido de projetos no desenvolvimento de produtos e serviços de base tecnológica. **Dissertação (Mestrado) - USP, Escola Politécnica, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**, São Paulo, 2019.

BARBOSA, Débora; ANDRADE, Vinícius; PEREIRA, Tábata; MAGANHA, Isabela. Análise e comparação de metodologias tradicionais e ágeis de gestão de projetos. **XLI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Foz do Iguaçu, Paraná**, 2021.

BIANCHI, Michael Jordan. Ferramenta para configuração de modelos híbridos de gerenciamento de projetos. 2017. **Dissertação (Mestrado em Processos e Gestão de Operações) - Escola de Engenharia de São Carlos**, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

BORGES, Hítallo Gonçalves. Análise de aplicabilidade para utilização de métodos ágeis e o impacto da agilidade no sucesso do projeto. **Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - FGV - Fundação Getúlio Vargas**, Rio de Janeiro, 2016.

CALEGARI, Diogo Sebastian Pippi. Metodologias híbridas de gestão de projetos aplicadas à indústria do petróleo: alavancas de valor no desenvolvimento da produção. **Dissertação (Mestrado) – FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Rio de Janeiro, 2021.

CARVALHO, Marcelo. Aplicação de práticas, métodos e ferramentas ágeis na gestão de portfólio de projetos. **(Mestrado Profissional) – UFRGS, Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**. Porto Alegre, 2017.

CARVALHO, Yeda Alves de. Gerenciamento de projetos de produtos nas micro e pequenas empresas sustentáveis. **(Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos - Universidade Nove de Julho**, São Paulo, 2020.

CONCEIÇÃO, Fábio Augusto. Implementação de metodologias ágeis no Brasil: a perspectiva cultural dos empregados de empresas de tecnologia. **Dissertação (Mestrado Executivo) – FGV, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**. Rio de Janeiro, 2019.

CONFORTO, E. C. et al. *The agility construct on project management theory*. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 4, 2016.

GEMINO, A.; Horner, B. H.; Serrador, P. M. *Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice?* **Project Management Journal**, v. 52, n. 2, 2021.

GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo. Declínio organizacional em pequenas empresas. **Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho**, São Paulo, 2018.

KERZNER, H. *Project Management - Best Practices: Achieving Global Excellence*. 3. ed. John Wiley & Sons, Inc., 2014.

KUHRMANN, M. et al. *Hybrid Software and System Development in Practice: Waterfall, Scrum, and Beyond. Proceedings of the 2017 International Conference on Software and System Process*, 2017.

LANDIM, Henrique Farias. Uma abordagem de monitoramento dos fatores e condições que influenciam nas práticas ágeis. **Dissertação (Mestrado Profissional) - Centro de Ciências Tecnológicas**, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2012.

MARINHO, Mauro Soares. Proposta de modelo de gestão estratégica para o desenvolvimento das MPE's: um estudo de múltiplo caso. **Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense**, Niterói, 2016.

MARRA, Guilherme dos Santos. Escala de engajamento do consumidor, replicação e validação. **Dissertação (Mestrado Profissional) - PUC-RS**, Porto Alegre, 2012.

MORAIS, Kelly Cristiane Santos. Avaliação da arquitetura da informação de bibliotecas digitais de teses e dissertações: o caso da BDTD do IBICT. **Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

MUDRIK, Júlia Araújo Tiso. Ferramentas de gestão estratégica e as suas dimensões de conhecimento: pesquisa documental e análise de caso. **Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte 2018.

NETTO, Mário Pincelli. Proposta para a criação de software educativo: Diagrama de Ishikawa para edema macular cistóide. **Tese (Mestrado Profissional) – Escola Paulista de Medicina. Programa de Pós-Graduação em Oftalmologia e Ciências Visuais**, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2016.

PACAGNELLA, Antonio; SILVA, Vinícius. Análise bibliométrica da efetividade e fatores críticos de sucesso em gestão ágil de projetos. **XLI Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção – Foz do Iguaçu, Paraná**, 2021.

PICININI, Elieser; DIAS, Tiago. Gerenciamento do cronograma de projetos como fator de sucesso para sua execução: estudo de caso em uma empresa de calçados no Vale do Paranhana/RS. **Faculdades Integradas de Taquara**, 2022.

PINHEIRO, Francisco Arnaldo Chagas. Gerenciamento de projetos de software: balanceamento entre as práticas dos métodos tradicional e ágil que resultam em métodos híbridos. **Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em informática e gestão do conhecimento**, UNINOVE, São Paulo, 2020.

PERIDES, M. P. N., BARROTE, E. B., & SBRAGIA R. (2021, Ed. Esp. jan./abr.). As competências de gestores de projetos que atuam com métodos ágeis e tradicionais: um estudo comparativo. **Revista de Gestao e Projetos (GeP)**, 12(1), 11-38, 2012.

PMBOK® , *A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide – Fourth Edition*, Project Management Institute (PMI®), USA, 2017.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. **Guia PMBOK® 6. ed.** Pennsylvania. EUA: Project Management Institute Inc., 2017.

PRIETO, Marcos; MÉXES, Marcos. Eficiência no gerenciamento de projetos: uma revisão bibliográfica. **XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III Inovarse**, 2016.

RODRIGUES, Geórgia Cristiane. BYOD como política de segurança em uma empresa: uma análise à luz da PMT. **Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SILVA, F. B. Proposta e avaliação de um procedimento de planejamento de tempo combinado ágil e tradicional. **Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos**, Universidade de São Paulo, 2015.

SILVA, D. V. S.; SANTOS, F. A. O.; NETO, P. S. (2012). Os benefícios do uso de Kanban na gerência de projetos de manutenção de software. **VIII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação – Trilhas Técnicas**. São Paulo.

SIDKY, Ahmed; ARTHUR, James; BOHNER, Shawn. *A Disciplined Approach to Adopting Agile Practices: The Agile Adoption Framework*. **Innovations Syst Soft Eng 3**: 203-216, 2007.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. Guia do Scrum – Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. **Scrum Guides**. Editora Sextante, 2020

TAGA, Vitor. Acesso aberto: classificação dos artigos indexados na Scopus. **Dissertação (Mestrado) - Centro de Ciências da Educação**, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

TUDESCO, Ana Paula Kloeckner. Gerenciamento ágil de projetos: fatores de sucesso determinantes da agilidade e facilitadores de resultados inovadores. **Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

VIEGAS, Ricardo. Principais dificuldades encontradas em gerenciamento de projetos nas organizações. **Trabalho de conclusão de graduação. Escola de Administração**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.