

## **Proposta de um modelo híbrido de gestão de projetos sociais realizados por organizações não governamentais**

### **Proposal of a hybrid model for management of social projects carried out by non-governmental organizations**

DOI: 10.34140/bjbv3n1-046

Recebimento dos originais: 20/11/2020

Aceitação para publicação: 20/12/2020

#### **Ana Carla de Souza Rocha**

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Endereço: R. Vinte, nº 1600 - Tupã, Ituiutaba – MG, Brasil

E-mail: a.carla\_rocha@hotmail.com

#### **Rafaela Silveira Rizzi**

Graduada em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Endereço: R. Vinte, nº 1600 - Tupã, Ituiutaba – MG, Brasil

E-mail: rafaela\_silriz@hotmail.com

#### **Fernando de Araújo**

Doutor em Ciência e Tecnologia de Biocombustíveis pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Instituição: Universidade Federal de Catalão - UFCAT

Endereço: Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, nº 1120 - Setor Universitário, Catalão – GO, Brasil

E-mail: faraujo@ufg.br

#### **Fernando Lourenço de Souza**

Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Endereço: Rodovia BR-050, km 78 - Bloco 1DCG - Sala 3, 3º Piso, Campus do Glória, CEP 38410-337

E-mail: fernandosouza@ufu.br

#### **Luís Fernando Magnanini de Almeida**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

Instituição: Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Endereço: R. Vinte, nº 1600 - Tupã, Ituiutaba – MG, Brasil

E-mail: almeida@ufu.br

## **RESUMO**

A adoção de práticas, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos adequadas ao contexto das organizações tem ganho mais importância, especialmente no caso de projetos sociais realizados por organizações não governamentais, visto o seu impacto na sociedade e a potencialização de algumas dificuldades naturais nesses projetos, com destaque para a utilização de mão de obra em grande parte voluntária, forma de obtenção de financiamento, diversidade de partes interessadas,

complexidade na gestão de risco e escassez de recursos humanos e financeiros para a sua execução. O presente trabalho teve como objetivo desenvolver e implementar um método híbrido de gestão de projetos em uma organização não governamental sem fins lucrativos, de forma a aumentar a eficácia no gerenciamento dos projetos e na produtividade de suas equipes. O estudo deu-se por meio de uma pesquisa-ação em três linhas de projetos conseguindo uma evolução em diversos aspectos, no entanto, ainda havendo espaço para melhorias em estudos futuros.

**Palavras-chaves:** Gerenciamento De Projetos, Projetos Sociais, ONGs.

## ABSTRACT

The adoption of project management practices, techniques and tools suitable to the context of organizations is of more importance, especially in the case of social projects carried out by non-governmental organizations, as a result of the impact of the societies in the society with a highlight for the use of the workplace in a large voluntary party, form of obtaining financing, diversity of interested parties, complexity in risk management and scarce of human and financial resources for their execution. This job has aim to develop and implement a hybrid project management method in a non-governmental organization without profitable purposes, in order to increase the effectiveness in project management and the productivity of your teams. The study has been taken through an action research in three lines of projects achieving an evolution in various aspects, however, there is still space for improvements in future studies.

**Keywords:** Project Management, Social Projects, NGOs.

## 1 INTRODUÇÃO

Os projetos podem ser definidos como o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017), sendo realizados por meio de diversas práticas, que utilizam uma ou mais técnicas e ferramentas (EDER et al., 2015).

A expressão “prática de Gerenciamento de Projetos” é utilizada amplamente na literatura da área. Eder *et al.* (2012) utilizaram 15 definições previamente existentes para cunhar a definição utilizada nesse trabalho. Segundo os autores, uma prática é uma atividade, composta por três elementos: a ação em si (algo que gera resultado), a qual pode utilizar uma ou mais técnicas (um procedimento sistemático) apoiadas por ferramentas (artefatos que apoiam a realização da ação, no contexto da técnica).

Apesar das diversas práticas, técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos, não é trivial combiná-las aos diversos contextos e exigências. Prova disso é que as organizações desperdiçaram quase 12% de seu investimento em projetos no ano de 2018 em razão do mau desempenho na sua gestão, número praticamente inalterado desde 2013 (PMI, 2019).

Em projetos realizados por Organizações Não Governamentais (ONGs), especialmente aqueles realizados com colaboradores voluntários, essa situação tende a se acentuar por diversos fatores, dentre eles: dedicação em tempo parcial, falta de indicadores de gestão voltados a

resultados, rotatividade dos membros, carência de capacitação em gestão de projetos, dentre outros. Apesar de sua importância social e da motivação gerada pelo propósito final, verifica-se que a gestão de projetos sociais ainda é pouco explorada na literatura, especialmente no âmbito das ONGs.

Desse modo, o presente trabalho pretende contribuir nessa lacuna, aplicando práticas, técnicas e ferramentas dos métodos tradicionais e ágil (EDER et. al., 2015) para propor e implantar um modelo híbrido de gerenciamento de projetos em uma Organização Não Governamental sem fins lucrativos, de atuação nacional e internacional.

A busca pela criação de um modelo híbrido visa aproveitar os potenciais e mitigar as limitações de cada metodologia. Essa iniciativa está alinhada com o proposto por Gustavsson e Hallin (2014), que afirmam que independente de se gerenciar projetos por métodos tradicionais ou ágeis o sucesso do projeto parece estar mais ligada a forma como é feita a escolha e combinação de várias ferramentas e práticas, levando-se em conta suas particularidades e buscando-se gerenciar da melhor forma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentadas a fundamentação teórica acerca dos métodos tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos.

### 2.1 GERENCIAMENTO TRADICIONAL DE PROJETOS

Carvalho e Rabechini Júnior (2019) definem a evolução do gerenciamento de projetos em três momentos: era anterior, projetos e organização. Segundo esses autores, embora as primeiras associações de projetos datem da década de 1960, somente na de 1990 que ela se consolidou e criou identidade próprias, passando por duas ondas, uma de eficiência e outra de eficácia.

O gerenciamento tradicional de projetos é comumente associado a primeira onda, proposta por Carvalho e Rabechini Júnior (2019), na qual a preocupação central é a resolução de questões vinculadas às necessidades dos projetos, especificamente aquelas ligadas ao atendimento de seus resultados quanto a escopo, prazos, custos e qualidade, com destaque para os aspectos “*hard*”.

Pode-se sintetizar o conceito dos métodos tradicionais na definição de um escopo no início do projeto de forma que a execução se fundamente, basicamente, em seguir os passos e atividades definidas. Nos métodos tradicionais o conhecimento é focado em planos, designs e atividades relacionadas, que são implementadas por membros capacitados da equipe do projeto para atingir determinadas metas como custo, tempo e escopo (AHERN, LEAVY E BYRNE, 2014).

Por ser orientado ao planejamento (SLIGER e BRODERICK, 2008) é comum a existência de documentos para oficialização de fases do projeto. Dentro do escopo deste trabalho, os dois

documentos trabalhados são o Termo de Abertura do Projeto (TAP) e a Declaração do Escopo do Projeto.

O TAP é o documento que autoriza a realização do projeto. De acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (2015) o TAP deve apresentar um nível agregado do escopo, tempo e custo do projeto, a relação entre o projeto e suas partes interessadas, a estrutura de governabilidade e respectivos mecanismos de acompanhamento e controle, e a equipe responsável por desenvolver o projeto.

Já o escopo é uma descrição detalhada do projeto e seu resultado, contendo os critérios de aceitação, as entregas do projeto, suas restrições e premissas. Neste contexto o gerenciamento do escopo do projeto trata dos processos necessários para garantir que sejam executadas todas e somente as atividades necessárias para que o projeto seja concluído com sucesso. Uma vez determinado o escopo, pode-se definir as atividades, sendo esse um processo de identificação e documentação das ações específicas a serem realizadas para produzir as entregas do projeto, e realizar o seu sequenciamento, processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto (PMI, 2017).

## 2.2 GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS

Os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos começaram a sofrer, em meados da década de 1990, uma séria de críticas, especialmente no que tange a à generalidade das práticas com relação à diversidade de sua aplicação e uso (DAWSON; DAWSON, 1998; PERMINOVA; GUSTAFSSON; WIKSTRÖM, 2008) e as suas limitações nos novos ambientes de negócio em que a inovação, incertezas e dinamismo assumem papel de destaque (SUIKKI; TROMSTEDT; HAAPSALO, 2006).

Para enfrentar essas limitações, foram criados uma série de métodos com objetivos em comum, foram reunidos sob uma mesma nomenclatura, o Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) (HODA; NOBLE; MARSHALL, 2012).

Amaral et al. (2011), definem o Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) como sendo fundamentado em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho, menor esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor ao cliente. Esses autores também destacam as características mais relevantes e determinantes do GAP, sendo elas: o envolvimento do cliente, a simplicidade, o uso de iterações, a autogestão e a visão em lugar do escopo.

Um dos métodos ágeis mais utilizados é o SCRUM, foi criado por Ken Schwaber e Jeff Sutherland, e desde 1990 é utilizado para gerenciar o trabalho em produtos complexos (SCRUM GUIDE, 2017).

Os principais elementos do Scrum, segundo Schwaber e Sutherland (2011), são: o *product backlog*, a *sprint planning meeting*, o *sprint backlog*, a *sprint*, a *daily scrum* e a *sprint review meeting*, *retrospective meeting*, devendo eles estarem presentes no decorrer de uma iteração. Com a excessão da *daily scrum*, todos foram incorporados no modelo híbrido proposto nesse estudo.

O Scrum tem o seguinte *modus operandi*: no início da iteração a equipe revisa o que deve fazer além de selecionar as atividades priorizadas que estima serem possíveis de serem realizadas durante a iteração, comprometendo-se com a sua entrega ao final desse período, tendo a liberdade para trabalhar de forma autogerida nesse intervalo devendo apresentar incremento de funcionalidades e valor as partes interessadas, especialmente aos clientes, os quais podem sugerir melhorias e adaptações (SCHWABER; SUTHERLAND, 2011).

Logo, o Scrum não trabalha com uma fase de desenvolvimento em um determinado tempo, mas sim, com uma entrega em um determinado tempo, devendo ao final da iteração ter incorporado algum incremento de valor ao produto/ serviço (RUBIN, 2012).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002), a pesquisa-ação funciona através de ciclos que seguem a sequência: (1) planejar, (2) coletar dados, (3) analisar dados e planejar ações, (4) implementar ações, e (5) avaliar resultados e planejar ações.

Por limitações de tempo este estudo restringiu-se à um ciclo. Inicialmente ocorreu o levantamento de informações por meio dos registros da organização e estudado o modelo de gestão de projetos já existente. Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gerentes de projetos, procurando encontrar forças, fraquezas e oportunidades de melhoria.

A partir dessas análises foi construído um questionário virtual para levantar impressões dos colaboradores sobre a gestão de projetos previamente existente, considerando temas gerais, equipes, método e envolvimento dos clientes (comunidades foco da atuação dos projetos sociais). A partir de todos esses estudos e análise foi possível propor a versão 1 de um novo modelo de gestão de projetos que possuía elementos provenientes da teoria tradicional e ágil sendo, desse modo, considerado híbrido.

Essa versão foi aplicada e testada por cinco meses em uma série de projetos de curta duração, nas diversas linhas de atuação da ONG estudada. Após esse período, o mesmo questionário inicial foi reaplicado aos membros das equipes executores desses projetos.

Ressalta-se uma particularidade da ONG estudada. Por ser composta quase que na sua totalidade por estudantes universitários de diversas instituições, a sua rotatividade é elevada, possuindo diretorias de mandato anual e um ciclo médio de cerca de dois anos de participação dos seus colaboradores. A mudança do método de gestão se deu na transição de gestões e durante a reestruturação e capacitação de equipes.

Após a utilização da primeira versão e da análise dos resultados, uma segunda versão do modelo então foi elaborada, incluindo sugestões dos membros que tiveram contato direto com projetos, além de pontos relevantes que haviam sido identificados porém não incorporados na primeira versão.

#### 4 RESULTADOS

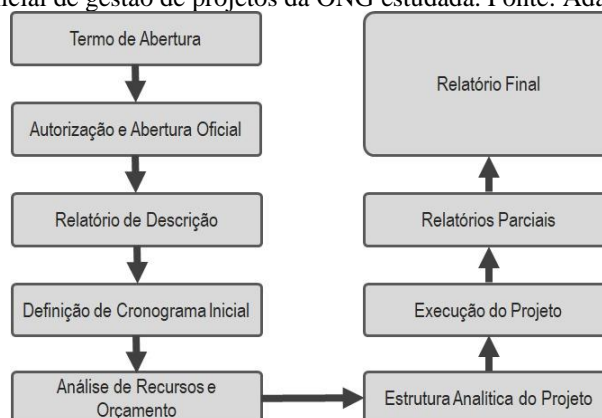
Nesta seção são apresentadas a análise preliminar, a criação da primeira versão do modelo, execução da primeira versão, a evolução desse modelo para a sua segunda versão.

##### 4.1 ANÁLISE PRELIMINAR

Inicialmente, os projetos eram classificados seguindo os critérios de três Linhas de Projetos: Comunidade, Educação e Meio-ambiente. Cada linha contava com sua própria equipe, definida de acordo com as afinidades e experiência dos voluntários, sendo formada por um grupo de quatro a seis pessoas, estruturada com a seguinte composição: além de um Coordenador, pelo menos um membro para cada uma das áreas de Finanças, Gestão de Pessoas e Comunicação.

A Figura 1 resume o modelo original de gerenciamento de projetos da ONG. Percebe-se que ele é fortemente baseado na geração de documentos como guia, estando fortemente aderente as práticas tradicionais de gerenciamento de projetos e norteado pelo *Project Management Body of Knowledge - PMBoK* (PMI, 2017).

FIGURA 1 – Modelo inicial de gestão de projetos da ONG estudada. Fonte: Adaptado do acervo da ONG.



O ponto de partida era o documento Termo de Abertura, no qual o projeto era apresentado e disposto para aprovação, seguindo para a criação do Relatório de Descrição, que continha detalhes como objetivos, metas e metodologia de projetos, sendo também definidas as datas das principais entregas. Após esse momento, essas entregas eram decompostas na Estrutura Analítica do Projeto (EAP), sequenciadas e estimadas. Durante todo esse processo eram gerados relatórios parciais – conforme a duração do projeto – e, por fim, um relatório final.

Como é possível notar, esse modelo era amplamente prescritivo, com grande retrabalho em caso de mudanças, com baixa flexibilidade e não considerava a dinâmica própria do ambiente de voluntariado.

Desse modo, iniciou-se um estudo mais profundo para verificar se o modelo original era de fato utilizado – por meio da análise documental e da aderência das práticas executadas às previstas no modelo –, e também foram levantadas as principais limitações do modelo original na visão dos colaboradores – por meio de questionários virtuais – e na visão dos gerentes de projetos – por meio de entrevistas semiestruturadas.

Na análise de documentos foi possível perceber práticas contraditórias com o modelo original de gestão, indicando uma baixa aderência a ele. Os projetos mostraram uma tendência a seguir o método nas fases iniciais, mas deixá-la de lado conforme as fases mais avançadas iam se seguindo, por isso a maioria dos projetos que utilizaram a metodologia durante todas as fases eram de curto prazo, demonstrando uma dificuldade por parte da equipe e de seus gerentes no preenchimento de documentos-padrão, que eram a base do método utilizado.

Já a primeira aplicação do questionário contou com um total de treze respostas válidas (totalidade de membros), em que se destacaram alguns pontos: (1) falta de clareza divisão de responsabilidades dentro da equipe, (2) dificuldade na elaboração de documentos-padrão, (3) dificuldade na definição de metas e indicadores, (4) falta de ferramentas de gestão visual, (5) falta de comunicação dentro da equipe, (6) impacto negativo pela ausência de classificação dos projetos, e (7) falta de gestão de precedências das atividades.

#### 4.2 PRIMEIRA VERSÃO DO MODELO

Frente aos resultados da análise preliminar foi concebida a primeira versão de um novo modelo de gestão, tendo como ideia principal introduzir alguns conceitos do gerenciamento ágil de projetos e tentar sanar algumas limitações encontradas no levantamento inicial sem, no entanto, mudar de forma radical o modelo, na busca de evitar uma transição brusca de métodos e testar algumas sugestões de melhorias.

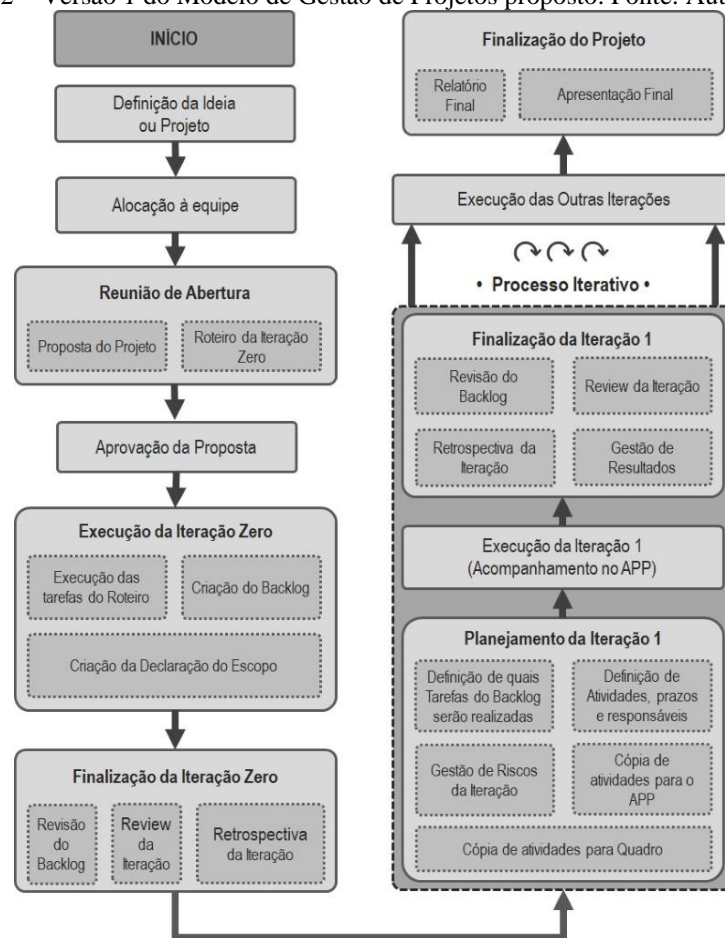


A primeira mudança foi a introdução no modelo da definição da ideia ou projeto e da alocação da equipe, as quais eram realizadas mas não estavam presentes no modelo inicial.

A Reunião de Abertura era o próximo passo, na qual ocorriam discussões sobre as limitações e especificidades do projeto, assim como era elaborada a Proposta do Projeto, novo nome para o Termo de Abertura que foi modificado para o contexto da ONG. Por fim, um roteiro geral da iteração zero era adaptado para a realidade do projeto a ser executado.

O planejamento passou a ser mais iterativo e flexível, sendo realizado apenas de forma macro inicialmente e detalhado na ocasião do planejamento das iterações, diminuindo o retrabalho e sendo mais assertivo. Foi introduzido o conceito de iteração zero, com a finalidade de propiciar um contato inicial da equipe com essa forma de gestão, além de garantir que, ao iniciar oficialmente o projeto, a equipe não se deparasse com a falta de algum recurso. Vale ressaltar que dentro deste roteiro existem duas atividades padrão, sendo elas a Elaboração da Declaração do Escopo e a criação do *Backlog*. Após a entrega destes documentos, a Diretoria da organização deveria aprovar o projeto para que este comece a ser executado. A figura 2 traz a versão 1 do modelo proposto.

FIGURA 2 – Versão 1 do Modelo de Gestão de Projetos proposto. Fonte: Autoria própria.





Também foram introduzidas algumas ferramentas visuais para auxiliar na gestão das atividades, especialmente no que tange ao seu controle, aumentando a pressão de tempo e mitigando alguns efeitos adversos potenciais da eliminação dos relatórios parciais. Ressalta-se que não houve prejuízo a documentação do projeto, sendo que as informações necessárias ao planejamento e controle foram diluídas no planejamento, revisão e retrospectiva das iterações.

Foi criada uma tabela de Gestão na qual todas as iterações, incluindo a zero, deviam ser cadastradas e que definia atividades relacionadas, prazos, era feita uma breve avaliação de riscos e do seu impacto, probabilidade, prioridade, assim como explicitadas algumas ações de prevenção e reação. Essa tabela era constantemente atualizada, inclusive com o preenchimento dos responsáveis por cada atividade.

Ao fim da iteração que a aba de Resultados era preenchida, contendo algumas informações básicas sobre a iteração: as dificuldades, as lições aprendidas e, caso existam, comentários adicionais. Essa reflexão visava estimular a gestão do conhecimento no projeto e o aprendizado organizacional.

Ao término do projeto um Relatório Final deve ser elaborado, sintetizando todas as suas fases e resultados. Para consolidação do projeto dentro da organização e disseminação do conhecimento para todos os membros, uma apresentação final era feita para toda ONG compilando todos os passos do desenvolvimento do projeto, além de seus respectivos resultados e aprendizados.

#### 4.3 EXECUÇÃO DA VERSÃO 1 DO MODELO

Em face à implantação da primeira versão do modelo, notou-se que os participantes tiveram dificuldade no preenchimento de campos como Indicadores, Objetivos Específicos e *Backlog*, o que pode ser justificados pela ausência de contato prévio e/ou experiência dos membros da organização com a área de projetos. Ficou clara a necessidade de um melhor treinamento dos membros nos métodos de gestão e no modelo/ documentos propostos.

Houve também uma dificuldade de se manter regularidade na atualização da planilha, indicando dificuldades na autogestão, provavelmente advinda da baixa maturidade em gestão de projetos. Também foi identificada uma resistência na utilização do aplicativo Trello®- para a atualização das atividades do projetos, tendo este sido um dos pontos que mais impactaram na aderência ao modelo proposto. O quadro visual também não teve o resultado esperado e muitos os colaboradores atribuíram a isso a duplicidade de informações do aplicativo e do quadro, o que gerava retrabalho.

Durante a aplicação da primeira versão também foram levantadas algumas sugestões com os membros das equipes, dentre as quais as mais recorrentes foram: foco maior na priorização de

projetos na fase de captação, criação de um sistema de atualização e gestão de indicadores dentro da planilha, e a necessidade de um detalhamento maior das instruções, de forma a facilitar o entendimento e reduzir o tempo de preenchimento.

Dentre as deficiências gerais encontradas, a mais notável foi o fato de o modelo não contemplar um plano de compartilhamento de dados que integre informações entre as equipes. Também foi visto como uma necessidade de melhorar a busca por informações de projetos anteriores durante a pesquisa para execução dos projetos. Por fim, foram identificados problemas de comunicação dentro de uma mesma equipe e, por vezes, falta de orientação de gerente de projetos para prosseguir com tarefas.

Além das análises qualitativas o questionário foi utilizado inicialmente para avaliar o modelo anterior foi reaplicado, buscando a análise quantitativa da mudança. Alguns exemplos do resultado positivo da nova abordagem foram o aumento do envolvimento dos clientes nos projetos (melhoria de 31% na avaliação), a gestão por ferramentas visuais (melhoria de 19%), consulta de lições aprendidas de projetos anteriores (melhoria de 14%) e compartilhamento de alterações dentro de um mesmo projeto (melhoria de 17%). Alguns pontos negativos foram o compartilhamento de informações entre as equipes de projetos (redução de 17%) e a definição de prazos não realistas (redução de 23%). Por meio da análise documental dos projetos verificou-se uma melhoria na divisão das tarefas, no controle de custos e de prazos das atividades.

Sendo assim, verificou-se que as mudanças introduzidas conseguiram aumentar a interação com os clientes, reduzir atrasos, melhorar a gestão de custos e a gestão do conhecimento intraprojeto. Contudo, houve uma piora na gestão do conhecimento interprojeto, uma redução da interação entre equipes diferentes, além de uma dificuldade na adaptação a nova forma de gestão.

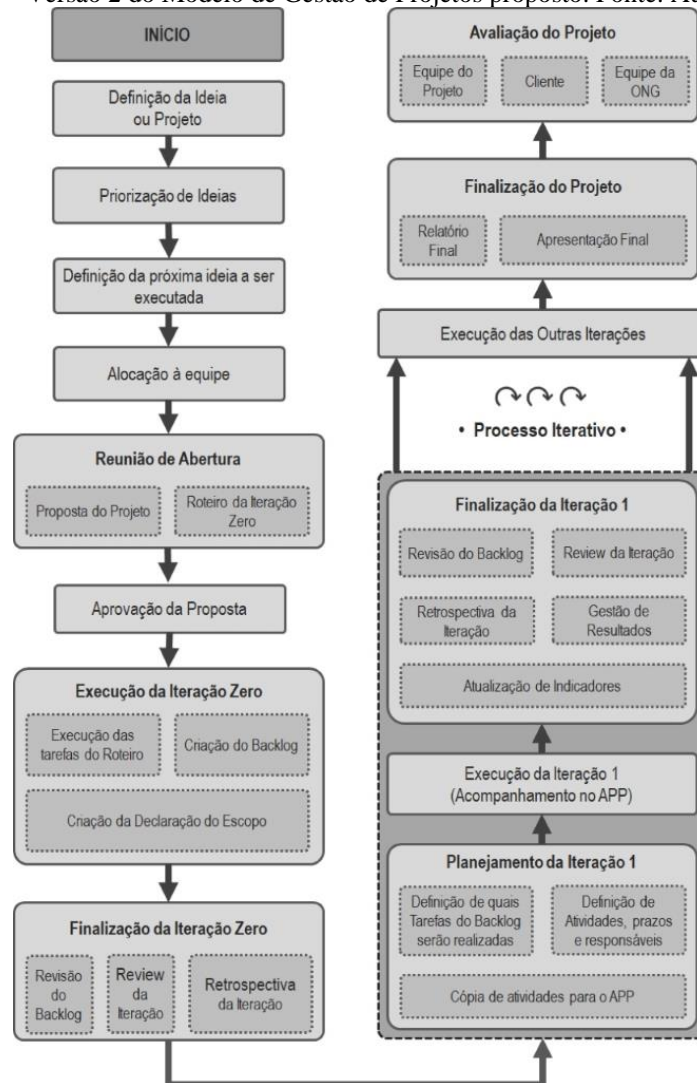
#### 4.4 VERSÃO 2 MODELO

Após a análise dos resultados da aplicação da versão 1 do novo modelo iniciou-se a elaboração da segunda versão, apresentada na Figura 3. Nesta evolução do modelo, buscou-se incorporar algumas necessidades levantadas no diagnóstico inicial porém não contempladas na versão 1, assim como corrigir as principais dificuldades e limitações encontradas.

. A primeira mudança foi a introdução de práticas iniciais de gestão de portfólio por meio da “Priorização de Ideias”, pois antes os projetos sociais eram escolhidos sem uma análise sistemática. Sendo assim, alguns fatores foram definidos como norteadores da análise das propostas e para sua priorização. Após a seleção de alguns projetos de interesse eles eram alocá-los a uma linha de projetos – Comunidade, Educação e Meio-ambiente – de acordo com as suas temática e necessidade.

Dentro de cada linha, eles também eram priorizados e ordenados conforme o esforço e quantidade de recursos necessários, sendo realizada então a alocação da equipe.

FIGURA 3 – Versão 2 do Modelo de Gestão de Projetos proposto. Fonte: Autoria própria.



Também foi retirado o quadro de tarefas, optando-se por utilizar para o acompanhamento do projeto apenas o Trello®, evitando o retrabalho e buscando ressaltar a todos os colaboradores a importância dessa constante atualização.

A definição de riscos por iteração foi suprimida, realizando-se apenas uma análise inicial durante a iteração zero e que era revisitada e atualizada a cada planejamento. Outras duas melhorias na tabela de gestão das iterações foram realizadas a pedido dos colaboradores, sendo adição de uma aba para atualização de indicadores e a introdução de uma avaliação geral do projeto após a sua conclusão.

Por fim, procurou-se explicar melhor e introduzir guias e comentários explicativos nos documentos padrão do projeto de modo a minimizar dúvidas e erros na sua utilização e preenchimento

## 5 CONCLUSÕES

Ao longo deste trabalho foi possível perceber o quanto a cultura organizacional impacta na gestão de projetos, sendo difícil a mudança de práticas já consolidadas, mesmo no caso de alta rotatividade, como na ONG estudada.

Da mesma forma, a importância do treinamento e ambientação da equipe de projetos com o modelo e práticas propostas foi ressaltada, assim como a necessidade da criação de documentos simples e “autoexplicativos” para se evitar erros no preenchimento.

Outro ponto relevante encontrado é que para a introdução e continuidade de uma prática ter sucesso é necessário que a equipe enxergue valor na execução da mesma. Isso ficou evidente na dificuldade encontrada na atualização do Trello® e do quadro visual.

A potencialidade da utilização de um modelo híbrido de gestão de projetos ficou demonstrada pelo aumento da interação com os clientes, redução de atrasos, melhoria da gestão de custos e a gestão do conhecimento intraprojeto, advinda da introdução de práticas advindas do gerenciamento ágil de projetos.

Entretanto, também mostrou-se importante que a estruturação do modelo não busque apenas a melhoria da gestão do projeto individual, mas que leve em conta o contexto organizacional e busque uma abordagem sistêmica, pois foram constatadas piora na gestão do conhecimento interprojeto, uma redução da interação entre equipes diferentes, além de uma dificuldade na adaptação a nova forma de gestão.

As soluções propostas na versão 2 não chegaram a ser testadas antes da finalização desse estudo, por limitação de tempo. Contudo, percebe-se mudanças nos modelos gerenciais demandam tempo para se tornarem plenamente efetivas e consolidadas, assim como é mandatória a educação e preparação das equipes. Da mesma forma, no estudo realizado ficou clara a necessidade de adaptação e melhoria do modelo proposto a fim de melhor se adaptar e dar resposta ao contexto da ONG estudada.

Conclui-se que o objetivo inicial deste trabalho foi conquistado ao ter-se gerado um modelo de gestão de projetos que conseguiu unir conceitos das metodologias tradicional e ágil e melhorar o sistema de gestão de projetos da organização. Com estudos futuros sugere-se a continuidade da utilização e melhoria do modelo proposto até que se consiga um modelo adequado a cultura da ONG e garanta uma eficiente gestão de seus projetos.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, D.C; CONFORTO, E.C; BENASSI, J.L.C; ARAÚJO, C. *Gerenciamento Ágil de Projetos – aplicação em produtos inovadores*. Saraiva: São Paulo, 2011.
- AHERN, T.; LEAVY B.; BYRNE, P. J. (2014) Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, v. 32, 1423-1424.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. (2015) *Gerenciamento de Projetos de Desenvolvimento*. 4ª ed., 2015.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. *Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2019.
- COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. (2002) Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, 220–240.
- DAWSON, R.; DAWSON, C. Practical proposals for managing uncertainty and risk in project planning. *International Journal of Project Management*, v.16, n.5, p.299-310, 1998.
- EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, v. 25, n. 3, pp. 482-497, jul/set., 2015.
- EDER, S., CONFORTO, E. C., SCHNELTZLER, J. P., AMARAL, D. C., SILVA, S. L. Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. *Revista Produto & Produção, Edição Especial CBGDP 2011*, v. 13, n. 1, 2012.
- GUSTAVSSON, T. K.; HALLIN, A. Rethinking dichotomization: a critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. *International Journal of Project Management*. v. 32, pp. 568-577, 2014.
- HODA, R.; NOBLE, J.; MARSHALL, S. Developing a grounded theory to explain the practices of selforganizing Agile teams. *Empirical Software Engineering*, v. 17, n. 6, pp. 609-639, 2012.
- PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTRÖM, K. Defining uncertainty in projects - a new perspective. *International Journal of Project Management*, v.26, n.1, p.73-79, 2008.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Guia do Conhecimento em gerenciamento de projetos*.Sexta Edição, 2017.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). PMSURVEY.ORG: A global initiative of PMI Chapters 2019 Edition. Disponível em: < <http://www.pmsurvey.org/> > , 2019.
- RUBIN, K. S. *Essential Scrum: A practical guide to the most popular agile process*. Addison-Wesley: Upper Saddle River, 2012.
- SLIGER, M.; BRODERICK, S. *The software Project manager’s bridge to agility*. Addison-wesley professional, 2008.
- SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *The Scrum Guide*. Disponível em <<http://www.scrum.org>> Acesso em 16 mai. 2016, 2011.
- SUIKKI, R.; TROMSTEDT, R.; HAAPASALO, H. Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, v.26, n.5, p.723-738, 2006.