

Determinantes Da Transição Entre Modelos De Gestão Tradicionais E Gestão De Projetos Na Amazônia: Estudo De Caso Em Um Instituto De Pesquisa

Carla Silva Oliveira, Disc.

Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil

Paulo Roberto Pires De Sousa, Dr.

Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil

Alexandre Pirangy De Souza, Dr.

Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil

Adriano Da Silva Guimarães, Dr.

Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil

Luciano Balbino Dos Santos, Dr.

Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Brasil

Karina Medeiros Pirangy De Souza, Dr^a.

Universidade Federal Do Amazonas (UFAM), Brasil

Marcello Pires Fonseca, Dout.

Universidade De Ciências Empresarias E Sociais (UCES), Argentina

Resumo:

As organizações, no intuito de serem mais ágeis e competitivas em um mercado com amplos desafios, ajustam suas estruturas para melhor gerir recursos e alcançar resultados. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo geral analisar o modelo de gestão por projetos adotado pelo Instituto Alpha em comparação aos modelos estruturais tradicionais. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, de levantamento e de caso, na qual foi aplicado um questionário adaptado de Oliveira, Vetter e Conceição (2023), direcionado aos colaboradores integrantes do Instituto Alpha, alocados nas equipes de projetos. Os resultados indicaram que os respondentes possuem preferência pelo modelo estrutural orientado para projetos, por razão da flexibilidade, autonomia e possibilidade de reconhecimento do trabalho realizado.

Palavras-Chave: *Gestão de projetos. Modelos de gestão tradicionais. Transição entre modelos de gestão.*

Date of Submission: 24-03-2025

Date of Acceptance: 04-04-2025

I. Introdução

É indubitável que existem constantes mudanças no mundo dos negócios que afetam as organizações de diferentes formas, onde aquelas que conseguem se adaptar ou que já estavam internamente implementando as inovações necessárias, são as que permanecem. Além disso, o bom resultado de uma organização é consequência, principalmente, do modelo de gestão implementado e de como cada funcionário o adere (Perrotti; Vasconcellos, 2005).

É importante identificar e implementar a abordagem adequada para os mercados apropriados. Logo, ter uma estrutura organizacional que valorize a área de atuação da empresa no mercado, é um fator determinante que afeta tanto a disponibilidade de recursos, como também pode influenciar na forma como a empresa conduz seus departamentos internamente (PMBOK, 2021).

Segundo Mulcahy (2009), uma empresa que trabalha por projetos é predominantemente organizada desta forma. Logo, o gerente de projetos tem o controle sobre a forma como este projeto será elaborado, assim como quais pessoas serão alocadas em sua equipe e quais funções estas irão desempenhar dentro do prazo por ele estabelecido. Esse tipo de processo traz vantagens como: aumento do índice de colaboração interna,

melhoria do gerenciamento de informações, desenvolvimento prático da implementação de novas ideias e a valorização do capital humano.

O presente artigo teve como objetivo geral analisar o modelo de estrutura organizacional adotado pelo Instituto *Alpha*, considerando a ótica dos gestores de projetos e dos componentes das equipes de projetos, e especificamente, identificar as características do modelo de estrutura organizacional adotado pelo Instituto e descrever os pontos positivos e negativos da estrutura organizacional.

Para compreender como ocorre a alocação de atividades na prática, foram aplicadas as metodologias quali-quantitativa e bibliográfica. A pesquisa bibliográfica tem como principal objetivo utilizar o processo de investigação para encontrar respostas significativas para indagações em um estudo (Souza, 2021). Segundo Minayo e Costa (2018), a abordagem qualitativa concentra-se em compreender a profundidade experiencial tanto dos eventos como das interações humanas. Já para Gil (2017), as pesquisas qualitativas se diferenciam das quantitativas por utilizar descrições verbais para apresentar os resultados obtidos. Ademais, optou-se pela obtenção e verificação de dados através de questionário tipo *Survey*, aplicado aos colaboradores do Instituto *Alpha* (nome fictício utilizado para a pesquisa).

Justificou-se a pesquisa pelo fato de a pesquisadora estar atualmente trabalhando no instituto em questão, o que viabiliza o acesso aos envolvidos. Desta forma, foi possível verificar como a gestão de projetos em uma empresa que trabalha no desenvolvimento de novas tecnologias é realizada no dia a dia da organização e quais os resultados internos obtidos.

Para as Universidades entende-se que seja um assunto de caráter relevante visto que a união entre a academia e institutos é uma maneira eficiente de realizar estudos de alta complexidade e permite a transferência de resultados da pesquisa, principalmente em relação aos estudos de pós-graduação, pesquisa e extensão.

Ademais, a sociedade exige profissionais que sejam cada vez mais proativos, analíticos e solucionadores de problemas, sabendo assim executar uma gestão que gere resultados positivos, independentemente do modelo estrutural.

II. Referencial Teórico

Estruturas organizacionais

Uma estrutura organizacional define como as atividades de uma empresa são organizadas, distribuídas e coordenadas, estabelecendo hierarquias, responsabilidades e meios de comunicação. Escolher uma estrutura adequada é essencial para garantir que os objetivos estratégicos sejam atingidos com eficiência, utilizando os recursos adequados, além de evidenciar a capacidade adaptativa aos desafios do mercado (Robbins; Judge; Sobral, 2013; Aganette; Aganette, 2022).

A análise da estrutura organizacional é uma temática importante nos estudos da Administração e muitos são os esforços para entender como diferentes arranjos influenciam a eficiência e a adaptação das instituições. Esses estudos buscam identificar como a distribuição de responsabilidades, a comunicação e a hierarquia afetam o desempenho organizacional e a capacidade de inovação. Ao explorar diferentes modelos de estrutura, contribui-se para a compreensão de como as organizações podem se ajustar às mudanças e otimizar seus processos internos para alcançar os objetivos estratégicos (Trigueiro-Fernandes *et al*, 2024).

As principais estruturas organizacionais são: estrutura funcional, estrutura divisional e estrutura matricial. Na estrutura funcional, as atividades são agrupadas com base nas funções ou especializações e as equipes são organizadas por departamentos, como *marketing*, finanças, recursos humanos, produção e vendas, cada um com suas responsabilidades específicas (Lacombe, 2021; Leal *et al*, 2023).

Os aspectos positivos dizem respeito à clareza na hierarquia e nas linhas de autoridade. Os líderes de cada departamento são responsáveis pela gestão das operações e do desempenho de suas equipes. Além disso, fomenta a especialização e o desenvolvimento de habilidades, já que os funcionários tendem a trabalhar em tarefas relacionadas às suas competências. Como resultado, as organizações podem se beneficiar de uma maior produtividade e de um melhor aproveitamento do conhecimento técnico (Lacombe, 2021).

Todavia, a comunicação entre os departamentos pode ser limitada, criando silos organizacionais que dificultam a colaboração e a troca de informações. Além disso, a concentração de poder pode levar a uma resistência à mudança e à inovação, uma vez que cada área pode priorizar seus próprios objetivos em detrimento da visão geral da empresa (Lacombe, 2021).

Em uma estrutura divisional, a organização é dividida em unidades ou divisões autônomas, focadas em um produto, mercado ou região geográfica específicos. Cada divisão funciona como uma entidade independente, com suas próprias funções e respondendo diretamente à alta gestão. Isso proporciona flexibilidade e adaptação às necessidades locais ou específicas de cada mercado (Maciel *et al*, 2023).

Uma das vantagens das estruturas divisionais é a capacidade de responder rapidamente às mudanças nas condições de mercado. Cada divisão pode adequar suas estratégias e operações de acordo com as demandas específicas de seus clientes ou regiões, aumentando a agilidade e a eficiência. Essa autonomia promove uma

visão clara de desempenho, já que os lucros e resultados podem ser medidos separadamente para cada unidade (Lacombe, 2021).

Entretanto, observa-se a existência da duplicação de recursos, uma vez que cada divisão pode precisar de suas próprias equipes e sistemas, o que aumenta os custos operacionais. Além disso, a falta de comunicação e colaboração entre divisões pode criar barreiras dentro da organização, dificultando a implementação de uma estratégia coesa em nível corporativo (Lacombe, 2021).

Em uma estrutura matricial, existe a combinação de duas ou mais formas de estrutura, geralmente a funcional e a divisional, permitindo que os colaboradores respondam a múltiplos gestores. Nesse modelo, os funcionários podem ter responsabilidades em sua área funcional e simultaneamente em projetos específicos, trabalhando sob a supervisão de um gestor de projetos e um chefe funcional. Isso oferece maior flexibilidade e integração entre diferentes partes da empresa (Leal; Ceolin; Neto, 2023).

Observa-se a melhoria na comunicação e na colaboração entre departamentos, já que equipes de diferentes especializações trabalham juntas em projetos comuns. Essa abordagem permite o melhor aproveitamento de recursos e conhecimento, facilitando a troca de informações e a inovação. Além disso, a estrutura matricial promove a flexibilidade, já que os funcionários podem ser alocados de acordo com as necessidades de projetos específicos, ajustando-se às demandas de maneira mais ágil (Leal; Ceolin; Neto, 2023).

Entretanto, a estrutura matricial também apresenta desafios, como a possível confusão de autoridade e responsabilidades devido à multiplicidade de gestores. Os funcionários podem sentir-se sobrecarregados ou em conflito com demandas concorrentes, o que pode gerar tensão e afetar a eficiência. Além disso, a gestão desse tipo de estrutura pode ser complexa, exigindo uma comunicação clara e habilidades de liderança sofisticadas para garantir que os objetivos do projeto e das funções sejam alcançados sem Sobreposição ou conflito (Lacombe, 2021).

Gestão De Projetos

Considerando o ambiente mercadológico, empresarial e tecnológico cada vez mais dinâmico e complexo, eleva-se a necessidade de as organizações tornarem-se mais ágeis e efetivas para o enfrentamento dos desafios modernos. Nesse sentido, a gestão de projetos emerge como metodologia gerencial que ajuda a reduzir riscos, otimizar recursos e garantir a entrega de resultados que atendam os objetivos estabelecidos com qualidade e valor (Kerzner, 2015; Larson; Gray, 2016, Rosamilha *et al*, 2022).

A gestão de projetos define-se essencialmente como a aplicação de um corpo multidisciplinar de conhecimentos, habilidades, ferramentas, profissionais e técnicas para planejar, executar e controlar atividades temporárias e específicas com o objetivo de alcançar metas predeterminadas (Campos; Marinho, 2018, Córrea *et al*, 2023).

O PMBOK (Project Management Body of Knowledge), desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), é um dos principais referenciais teóricos para a gestão de projetos, oferecendo um conjunto estruturado de boas práticas amplamente reconhecidas. O PMBOK proporciona um *framework* flexível que pode ser adaptado a diferentes tipos de projetos, garantindo consistência e eficiência na execução (Silva; Magalhães; Morano, 2024).

Difere-se das operações contínuas das organizações com gestão tradicional, pois os projetos têm caráter temporário, exigindo uma abordagem estruturada e sistêmica para gerir seus ciclos de vida, desde a concepção até a entrega dos resultados. Elementos fundamentais, como escopo, tempo, custo e qualidade, são gerenciados de forma integrada, com o objetivo de atingir os resultados que satisfaçam as expectativas dos *stakeholders* (Dias; Larieira, 2021).

No contexto atual, marcado pela velocidade das mudanças e pela incerteza, a gestão de projetos destaca-se pela sua capacidade de adaptação. Ferramentas de gestão ágil, como o *Scrum* e o *Kanban*, permitem que as empresas ajustem seus projetos em resposta a novas demandas e desafios, sem perder de vista os objetivos estratégicos (Dias, Larieira, 2021, Ferreira *et al*, 2023).

Essa capacidade de adaptação é essencial em um ambiente de negócios onde as condições podem mudar rapidamente, exigindo respostas rápidas e soluções criativas. Dessa forma, a gestão de projetos oferece flexibilidade ao permitir que ajustes contínuos sejam feitos no durante a execução das atividades (Gray; Larson, 2016).

Organizações que possuem uma estrutura mais flexível, com cultura voltada à inovação e à colaboração, tendem a adaptar-se com maior facilidade à gestão de projetos. Empresas de tecnologia, *startups* e organizações que atuam em ambientes dinâmicos geralmente se beneficiam mais desse modelo, pois suas operações demandam rápidas iterações, entregas frequentes e capacidade de resposta imediata às mudanças (Scheffer; Soares, 2023).

Nessas organizações, a gestão de projetos não só otimiza a execução de iniciativas estratégicas, como também estimula um ambiente de constante aprendizado, evolução e colaboração, fundamental para a competitividade em mercados altamente voláteis (Rosamilha *et al.*, 2022).

Ademais, é possível observar as vantagens e valores gerados a partir da implementação bem-sucedida de uma abordagem gerencial por projetos, especialmente em empresas com valor tecnológico agregado em seus produtos. Conforme Silva (2024), a vantagem mais forte do modelo diz respeito a versatilidade do seu uso, considerando que a gestão de projetos não é limitada a “empreendimento consideráveis de complexidade e despesas consideráveis, mas pode ser aplicado a projetos de importância variada”.

A gestão de projetos estimula uma cultura de colaboração e autonomia, contrastando com modelos tradicionais, onde a hierarquia rígida pode inibir a criatividade. A liberdade nas tomadas de decisão permite que as equipes se sintam mais motivadas e comprometidas com os objetivos do projeto, resultando em maior engajamento e produtividade. Essa abordagem mais flexível fomenta um ambiente onde os colaboradores são valorizados e incentivados a contribuir ativamente (Oliveira; Cruz, 2018).

Além disso, promovem o desenvolvimento e melhoria contínua de habilidades, o que é muitas vezes negligenciado em modelos tradicionais. A liderança fomenta a capacitação frequente em técnicas de gestão e habilidades interpessoais o que fortalece a versatilidade das equipes, permitindo a adaptação e o manejo das mudanças. Isso resulta em uma força de trabalho mais eficiente e preparada para lidar com a complexidade do desenvolvimento de tecnologia (Oliveira; Cruz, 2018).

A gestão de projetos também permite avaliações de desempenho mais objetivas e centradas em resultados, em contraste com a abordagem tradicional que frequentemente baseia-se em critérios subjetivos. *Feedbacks* constantes e a definição clara de metas proporcionam um ambiente onde os colaboradores se sentem apoiados em seu crescimento, contribuindo com a retenção de talentos e fortalecendo a capacidade da equipe de entregar resultados de alta qualidade (Oliveira; Cruz, 2018).

Outro conjunto de benefícios está ligado ao foco e satisfação dos clientes. A gestão de projetos proporciona uma resposta rápida às mudanças nas necessidades dos clientes, ao contrário dos modelos tradicionais, que geralmente seguem planos rígidos. A flexibilidade permite ajustes imediatos com base no *feedback* do cliente, resultando em produtos que atendem melhor às suas expectativas. Isso diminui as taxas de insatisfação e promove uma relação mais positiva e duradoura com os clientes (Ribeiro *et al.*, 2021).

As entregas incrementais são outra vantagem significativa, oferecendo maior transparência em comparação com os ciclos longos de desenvolvimento típicos em modelos tradicionais. Os clientes podem interagir com versões funcionais do produto ou serviço em intervalos regulares, permitindo que suas sugestões sejam incorporadas antes da entrega final. Essa abordagem não só mantém os clientes informados, mas também garante que suas necessidades sejam atendidas continuamente durante o projeto (Ribeiro *et al.*, 2021).

A colaboração ativa entre a equipe de desenvolvimento e os clientes fortalece a confiança e o relacionamento. Em modelos tradicionais, a comunicação pode ser limitada, levando a expectativas não atendidas. O envolvimento dos clientes no processo de desenvolvimento aumenta a probabilidade de satisfação com o produto final, resultando em relações de longo prazo e maior lealdade (Ribeiro *et al.*, 2021).

Observa-se também a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo, contrastando com modelos tradicionais que podem falhar em capturar lições aprendidas de forma eficaz. A documentação e as retrospectivas permitem que as equipes reflitam sobre suas experiências, enriquecendo o conhecimento coletivo, mas também aumentam a eficiência nas operações (Côrrea *et al.*, 2023).

A formalização de processos padroniza práticas, permitindo uma transferência e o gerenciamento do conhecimento mais eficaz entre os membros da equipe. Enquanto modelos tradicionais podem ser menos flexíveis, as metodologias ágeis oferecem estruturas que facilitam a adaptação e a replicação de melhores práticas. Isso resulta em um aprendizado organizacional mais robusto e na formação de equipes mais coesas (Côrrea *et al.*, 2023).

Por fim, a criação de uma “biblioteca” de informações é uma vantagem crucial da gestão de projetos, permitindo a consulta e acesso a dados relevantes e soluções previamente testadas. Em modelos tradicionais, o conhecimento pode ficar fragmentado e não acessível. Esse acesso facilita a prevenção de erros repetidos e promove um ciclo de inovação, tornando a organização mais adaptável às mudanças do mercado e melhor posicionada para o sucesso a longo prazo (Côrrea *et al.*, 2023).

Quadro 1 – Comparativo entre os modelos gerenciais

Aspectos	Modelos tradicionais	Gestão de projetos
Gestão de pessoas	Estrutura hierárquica rígida; Baixa autonomia, foco em tarefas individuais;	Estrutura flexível e colaborativa; Avaliações com base em metas; <i>Feedbacks</i> contínuos.
Processos	Lineares e sequenciais; Ciclos longos de entrega.	Processos ágeis; Possibilidades de ajustes e entregas incrementais.
Alocação de recursos	Alocação orientada em função dos departamentos; Dificil adaptação à mudanças.	Alocação dinâmica; Baseia-se nas necessidades do projeto.

Aprendizagem organizacional	Aprendizagem reativa.	Aprendizagem contínua; Disseminação de boas práticas; Registro sistemático de informações.
Ambiente	Conservador, estável, em conformidade às regras.	Dinâmico, colaborativo, instável, flexível

Fonte: Adaptado de PMBOK (2021) e Côrrea *et al* (2023).

Transição Entre Modelos Organizacionais Tradicionais E A Gestão De Projetos

Os modelos tradicionais de gestão organizacional são amplamente adotados por empresas que buscam estabilidade, previsibilidade e controle centralizado sobre suas operações. Caracterizam-se por suas estruturas com alto grau de formalização e departamentalização, divisões claras de responsabilidades e coordenação e direcionadas para a eficiência operacional por meio de atividades rotineiras e repetitivas (Chiavenato, 2018; Gonçalves *et al*, 2021).

Movimentos como o taylorismo, que focava na divisão de tarefas e na maximização da produtividade individual, e o fordismo, que popularizou as linhas de montagem, serviram de base para essas abordagens. A Teoria Clássica de Administração de Henry Fayol e a Burocracia de Max Weber também são marcos importantes que influenciaram essas práticas, enfatizando a importância da hierarquia, da especialização e do controle rígido como formas de gerenciar grandes organizações (Chiavenato, 2018).

São modelos potencialmente benéficos para organizações que operam em setores industriais ou governamentais, onde a previsibilidade, o cumprimento de normas e a padronização são desejáveis para o sucesso. Empresas de manufatura, corporações financeiras e instituições públicas frequentemente utilizam esse tipo de estrutura para garantir que suas operações sejam realizadas de maneira eficiente e dentro dos padrões estabelecidos. A centralização do poder decisório e o foco no controle são adequados para ambientes relativamente estáveis e com baixo grau de incerteza (Gonçalves *et al*, 2021).

Acontecimentos no ambiente externo à organização (como pandemias, conflitos diplomáticos, crises econômicas, entre outros) também atuam como catalisador de transformação organizacional, “forçando” as organizações a abandonar (parcial ou totalmente) a previsibilidade dos modelos tradicionais em favor da inovação e da flexibilidade necessárias para competir em mercados voláteis (Caprioli; Weymer, 2024).

Organizações que operam em mercados dinâmicos e de rápida mudança, como *startups*, empresas de tecnologia e aquelas que dependem fortemente da inovação, tendem a se beneficiar menos de modelos tradicionais de gestão. Nesses ambientes, a rigidez e a hierarquia podem limitar a criatividade, a adaptabilidade e a capacidade de responder rapidamente às mudanças no mercado. A centralização do poder decisório pode atrasar processos e dificultar a flexibilidade necessária para a inovação contínua, tornando esses modelos menos eficazes (Patah, 2023; Ribeiro *et al*, 2021).

Além disso, empresas que valorizam a colaboração, a autonomia dos funcionários e a agilidade em suas operações podem encontrar nos modelos tradicionais uma barreira para o desenvolvimento de uma cultura mais aberta e participativa. Modelos contemporâneos, como gestão ágil ou holocracia, tendem a ser mais adequados para esses contextos, permitindo que essas organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e respondam com mais eficiência às demandas (Oliveira; Pedron, 2021).

Considerando esse cenário, observa-se um número crescente de organizações que buscam a mudança de modelos tradicionais para a gestão de projetos contemporâneos. Para que a transição seja eficaz, é essencial a avaliação das suas estruturas, processos existentes e a cultura organizacional, para então buscar a viabilização da transição (Patah, 2023).

Outra questão importante na transição é a implementação gradual de equipes multifuncionais, compostas por profissionais de diversas áreas, como desenvolvimento, design, e marketing, que trabalham juntos em ciclos de projetos. A organização pode adotar ferramentas digitais para gestão e acompanhamento de projetos, promovendo uma comunicação eficiente e o compartilhamento transparente de informações (Penha; Silva; Russo, 2020).

A mudança para um modelo de gestão por projetos também demanda que a hierarquia seja menos rígida e que as decisões sejam tomadas de forma mais descentralizada, permitindo que os times tomem decisões rápidas e ajustem suas abordagens conforme necessário. Esse processo de transição deve ser monitorado com indicadores claros de desempenho, ajustando os métodos conforme a empresa amadurece nesse novo formato organizacional (Patah, 2023).

III. Metodologia

Neste trabalho optou-se por uma metodologia de estudo de caso, porque este pode possuir várias alocações e permite ao pesquisador o estudo específico e detalhado sobre determinado objeto de pesquisa dentro de um tempo limitado (Ventura, 2007).

Além disso, o estudo de caso possibilita a construção de uma investigação empírica que estuda cenários reais, onde com base em uma fundamentação teórica, reúne uma quantidade significativa de informações, através do levantamento de informações, dados e evidências e por meio do alinhamento dessas

três vertentes, o índice de confiabilidade e eficiência do estudo de caso cresce significativamente (Martins, 2008).

Na primeira fase foi elaborado um levantamento bibliográfico em artigos científicos, livros e monografias que embasou o referencial teórico. A pesquisa bibliográfica é fundamental para a construção da pesquisa científica, pois ela oferece ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado do seu objeto de estudo, proporcionando o aumento da sua capacidade analítica (Souza; Oliveira; Alves, 2021).

Técnica, Classificação E Instrumento Da Pesquisa

Em relação a abordagem, a pesquisa foi caracterizada como de natureza quali-quantitativa. A integração entre as abordagens qualitativas e quantitativas oferece uma compreensão mais ampla e aprofundada da temática abordada, (Creswell, 2021). Segundo Minayo e Costa (2018), a abordagem qualitativa tem como foco compreender cenários e problemáticas através das vivências sociais, essa análise valoriza o teor das informações e a riqueza dos dados obtidos.

Já para Gil (2017), as pesquisas qualitativas se diferenciam das quantitativas por utilizar vários tipos de descrições e coletas para apresentar os resultados obtidos. Além disso, para Markoni e Lakatos (2021), os métodos qualitativos são aqueles que estão interligados com a interpretação do pesquisador, que traz suas próprias opiniões sobre a situação em análise.

Já a abordagem quantitativa determina um estudo objetivo, que se baseia em dados que podem ser medidos, quantificados e analisados de maneira sistemática, buscando assim identificar padrões (Creswell, 2021). Ademais, esse tipo de abordagem é caracterizado por ter os seus instrumentos de coleta de dados estruturados e consistentes, utilizando-se de técnicas lineares que permitem que os respondentes sejam avaliados de forma imparcial (Salkind, 2020).

Considerando o instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário (*Survey*) adaptado de Oliveira, Vetter e Conceição (2023), cuja estrutura foi organizada em três sessões: a primeira diz respeito ao perfil socioeducacional dos respondentes, bem como as suas experiências profissionais.

A segunda e terceira sessão foram estruturadas como questões fechadas em escala *Likert*, onde buscou-se analisar o grau de concordância dos colaboradores a respeito das expectativas e experiências em relação a Gestão de Projetos. Também se comparou aspectos percebidos em comparação aos modelos estruturais tradicionais. As perguntas finais, abertas, permitiram uma análise qualitativa de vantagens e desvantagens percebidas entre os modelos estruturais, bem como as preferências dos colaboradores por um modelo em detrimento do outro.

A escolha e adaptação do instrumento de coleta de dados justificou-se pela necessidade de comparação entre aspectos críticos existentes na dinâmica entre equipes dos projetos, considerando as estruturas tradicionais e a gerida por projetos. O questionário foi ajustado para avaliar a percepção dos colaboradores sobre elementos como comunicação, gerenciamento de pessoas, solução de conflitos, liderança e critérios de avaliação de desempenho. A análise desses aspectos ajuda a compreender como os membros interagem e contribuem para os resultados (Silveira; Borges, 2023; Lopes; Junior; Calvosa, 2024; França; Oscar, 2024; Rafaely *et al*, 2024).

De forma equivalente, também buscou-se comparar elementos relativos a atividades e processos. Entendendo que as interações das equipes, independentemente dos modelos, são orientadas para a construção das entregas e resultados organizacionais, compreender como as equipes se relacionam com os prazos estabelecidos, os recursos disponíveis e empregados e a qualidade esperada também faz parte do objetivo do questionário aplicado na pesquisa (Chicon; Oliveira; Chicon, 2019; Serrão; Tavares, 2024).

Esses aspectos permitiram a identificação não apenas da expectativa de eficácia operacional de cada modelo, mas também a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, facilitando a análise de vantagens, desafios e a adequação de cada estrutura às demandas organizacionais específicas, bem como suas preferências particulares.

De acordo com os seus objetivos, essa pesquisa se classifica como descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que busca retratar de maneira detalhada características e/ou comportamentos de determinado ambiente (Cooper; Schindler, 2016). Ademais, a pesquisa descritiva é um método não experimental, o que representa que ela apenas pondera a realidade, sem modificá-la ou controlar as variantes (Silva; Menezes, 2005).

Segundo Gil (2017) esse tipo de pesquisa tem como intuito recolher os posicionamentos, atitudes e sugestões de uma população. Assim, buscou-se descrever e entender o cenário interno de equipes que trabalham com a estrutura de gestão de projetos e qual a viabilidade deste modelo dentro de uma organização.

Através das ferramentas utilizadas na pesquisa, classificou-se como levantamento. Segundo Gil (2017), na maioria dos levantamentos efetuados, não são avaliados todos os integrantes da organização, logo, escolhe-se uma amostra relevante e acessível de todo o universo, essa parte é tomada como objeto de estudo.

Empresa Estudada

O objeto da pesquisa é o Instituto *Alpha* (nome fictício atribuído para fins da pesquisa), que trabalha com pesquisa, desenvolvimento e inovações em tecnologias, tendo como características:

- 1-O trabalho por projetos e ampla experiência neles;
- 2-Atuação nas áreas que abrangem *Software e Hardware*, Engenharia Mecânica, Automação industrial, Cursos & Treinamentos, Indústria 4.0 e Bioeconomia;
- 3-Possuir laboratórios de inovação em *Software, Hardware* e Indústria 4.0, criação e design de produtos.

O instituto opera em uma esfera altamente competitiva, onde a demanda por novos produtos que sejam destaque cresce significativamente, resultando na necessidade de gerenciamento do volume em projetos simultâneos. Trata-se de uma organização de médio porte, onde observa-se na prática departamentos que funcionam com uma abordagem orientada a projetos. Sua matriz se localiza na capital do Amazonas.

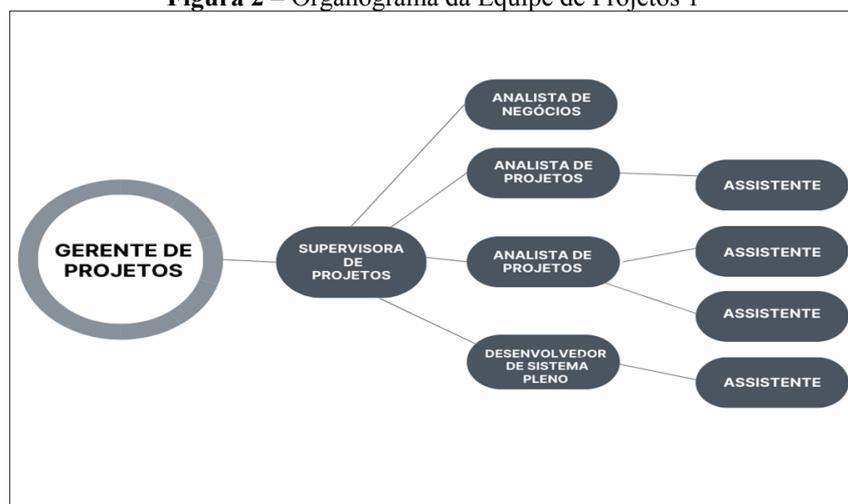
O quadro funcional da empresa é de 70 colaboradores, alternando-se entre celetistas e prestadores de serviços, que atuam em diversas áreas como Recursos Humanos, Contabilidade e Financeiro. Para a realização da pesquisa, foram selecionados 20 respondentes que compõem as equipes de projetos, conforme indicam as figuras abaixo.

Figura 1- Organograma Sintético do Instituto *Alpha*



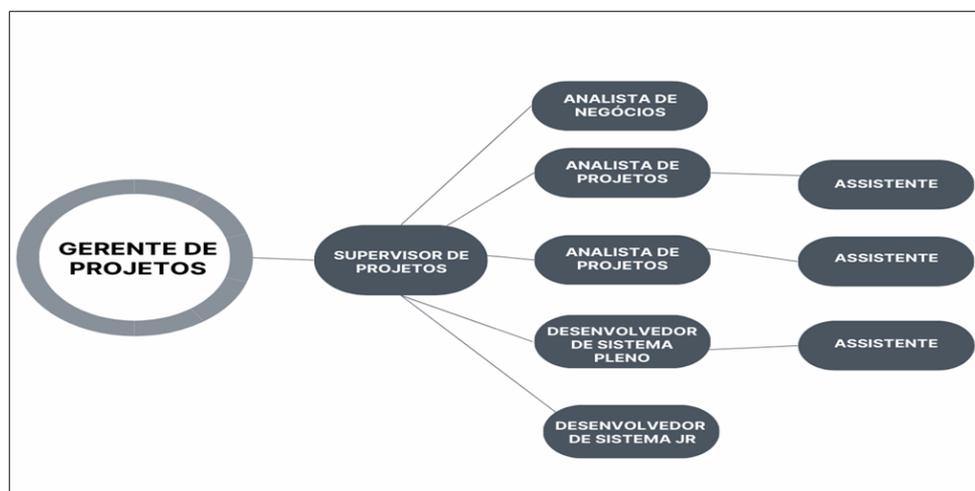
Fonte: Dados do Instituto *Alpha* (2024).

Figura 2 – Organograma da Equipe de Projetos 1



Fonte: Dados do Instituto *Alpha* (2024).

Figura 3 – Organograma da equipe de projetos 1



Fonte: Dados do Instituto *Alpha* (2024).

Figura 3 – Organograma da equipe de projetos 2

Fonte: Dados do Instituto *Alpha* (2024).

IV. Discussão E Resultados

A primeira sessão do questionário apresentou as características dos participantes da pesquisa: 55% são do sexo masculino e têm mais de 30 anos. Em termos de formação acadêmica, observa-se um alto nível de qualificação, com 65% dos respondentes possuindo pós-graduação.

A experiência profissional se mostra diversificada: 40% possuem entre 5 e 10 anos de experiência, enquanto a maioria (75%) possui menos de 5 anos de experiência específica em gerenciamento de projetos. 40% dos colaboradores está na empresa há menos de 2 anos, com predominância do cargo de assistente (35%), conforme os dados apresentados na Tabela 1.

Tabela 01 – Perfil da Amostra

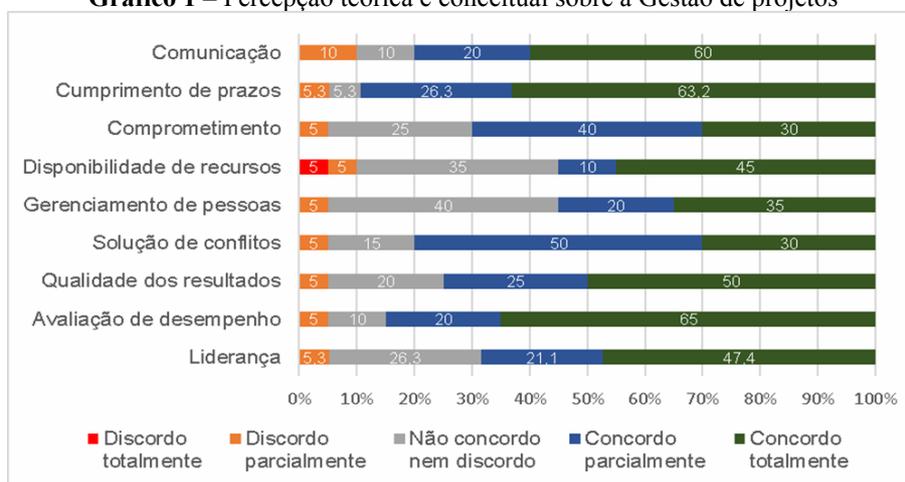
Variável	Categoria	N	%
Sexo	Feminino	9	45
	Masculino	11	55
	Total	20	100
Faixa Etária	Menor ou igual a 30	9	45
	Igual ou maior a 31	11	55
	Total	20	100
Formação acadêmica	Ens. sup. incompleto	1	5
	Ens. sup. completo	5	25
	Pós-graduação	13	65
	Doutorado	1	5
	Total	20	100
Experiência profissional (anos)	Menor que 5	5	25
	Entre 5 e 10	8	40
	Maior que 10	7	35
	Total	20	100
Experiência em gerenciamento de projetos (anos)	Menor que 5	15	75
	Entre 5 e 10	3	15
	Mais de 10	2	10
	Total	20	100
Tempo de Organização (anos)	Menos de 2	8	40
	Entre 2 e 5	7	35
	Entre 5 e 10	3	15
	Mais de 10	2	10
	Total	20	100
Cargo	Assistente	7	35
	Analista	6	30
	Desenvolvedor	3	15
	Gestor de projetos	2	10
	Supervisor	2	10
	Total	20	100

Fonte: Elaboração própria (2024).

A segunda sessão do questionário abordou a expectativa teórica e conceitual dos colaboradores em relação à uma estrutura gerida por projetos. As perguntas exploraram a noção dos participantes sobre diferentes aspectos que cercam o desempenho organizacional, quando uma abordagem orientada a projetos é utilizada.

Entre as assertivas apresentadas destacaram-se a avaliação do desempenho, com 65% dos respondentes concordando plenamente que este processo é melhorado em um ambiente onde a gestão de projetos é aplicada, seguida das assertivas relacionadas ao cumprimento de prazos e à comunicação da equipe. A percepção de que o cumprimento dos prazos é superior em uma organização gerida por projetos obteve 63,2% de concordância total, enquanto 60% dos respondentes concordaram plenamente que a comunicação da equipe de trabalho é mais eficaz nesse contexto, conforme indica o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Percepção teórica e conceitual sobre a Gestão de projetos



Fonte: Elaboração própria (2024).

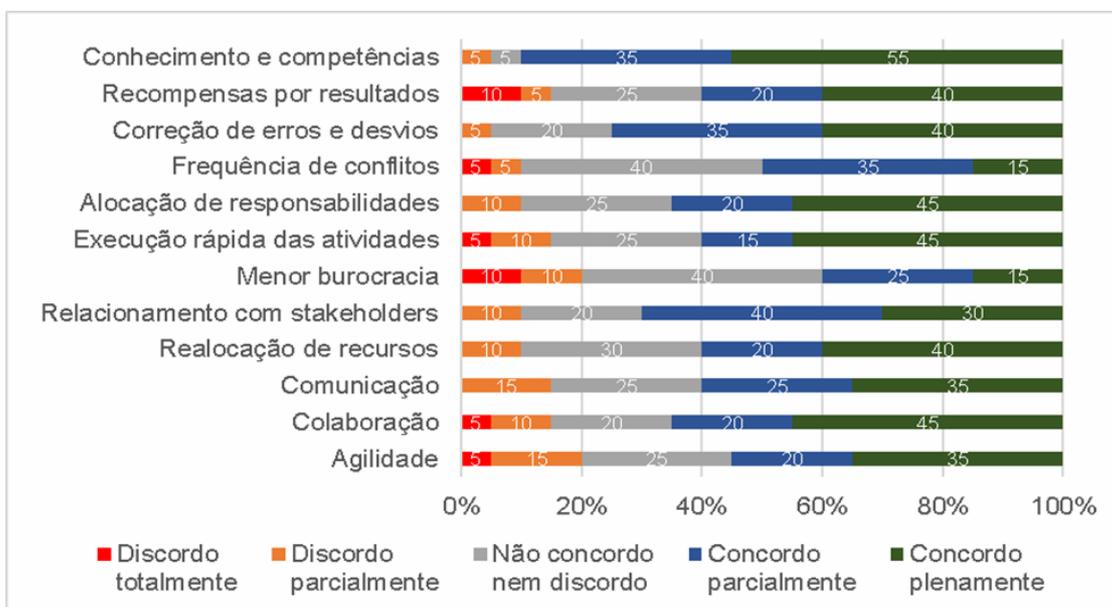
Nesse sentido, tais respostas vão de encontro à noção de que nas empresas geridas por projetos, a avaliação do desempenho das equipes tende a ser mais eficaz devido à clareza nos objetivos, metas e limitação do tempo. O modelo permite definir indicadores de desempenho diretamente alinhados às entregas e resultados esperados, facilitando uma mensuração mais objetiva e direta, considerando inclusive a satisfação do cliente final (Junior; Ghobril, 2019; Lacerda *et al*, 2021).

E para que isso seja possível, a habilidade de coordenação e comunicação da equipe costuma ser delimitada de forma a facilitar o fluxo contínuo de informações e colaboração. Os envolvidos devem ser capazes de compartilhar atualizações, identificar obstáculos rapidamente e ajustar suas atividades conforme necessário, o que contribui para o sucesso dos projetos existentes (Nonato; Teles; Silva, 2023).

A terceira parte do questionário buscou comparar a realidade organizacional dos respondentes no Instituto Alpha e as estruturas tradicionais. A assertiva de maior concordância plena (55%) destaca que os participantes possuem maior possibilidade de adquirir e aplicar conhecimentos e competências, em comparação com empresas de estruturas tradicionais.

Outras assertivas comparativas, que obtiveram 45% de concordância total, reforçam a visão de que o local de trabalho atual dos respondentes apresenta vantagens em relação a empresas de estrutura tradicional. Os participantes consideram que a alocação de responsabilidades é mais equilibrada e clara, a execução das atividades ocorre de forma mais ágil, e a colaboração entre departamentos nos projetos é mais eficiente, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Comparativo entre estruturas tradicionais e Gestão de projetos



Fonte: Elaboração própria (2024).

A Gestão de Projetos possibilita importante intercâmbio com a Gestão do Conhecimento, uma vez que pode facilitar a criação, o armazenamento e o compartilhamento de um “arsenal” de conhecimentos, alimentado pelas próprias equipes, sendo atualizando continuamente, fomentando inovações e servindo como uma importante fonte condutora para o sucesso dos projetos (Silva; Resende, 2021; Silva; Scafuto; Araujo, 2023).

Nesse sentido, a própria distribuição dos recursos humanos nas equipes de projetos relaciona-se com que cada membro pode oferecer de competências, habilidades e atitudes, otimizando assim o engajamento esperado, bem como reforçando o caráter colaborativo e dinâmico existente nesse modelo organizacional (Scafuto; Araujo, 2023).

A seguir, foi questionado quais vantagens e desvantagens os colaboradores percebem na organização a qual fazem parte, em comparação com outras organizações de estruturas organizacionais tradicionais das quais tiveram experiências profissionais, cuja respostas estão sintetizadas no quadro 1.

Quadro 1- Comparativo das vantagens e desvantagens em organizações por projetos.

Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade e gestão do tempo	Mudanças frequentes em processos
Aprendizado contínuo	Dificuldade de foco
Organização	Mudanças nas equipes
Clareza	Mudanças solicitadas por clientes
Flexibilidade	Projetos simultâneos
Treinamentos, desenvolvimento de carreira	Disputas por recursos entre projetos
Clareza de objetivos	Dificuldades com outras equipes
Liderança	Rotatividade alta
Autonomia	Disputa de mercado
Comunicação assertiva	Prazos curtos
Planejamento	Insuficiência de recursos
Autonomia	Falta de conhecimento da liderança

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os resultados indicam que a flexibilidade, a clareza do que é esperado quanto aos projetos e a autonomia são as vantagens mais notadas pelos participantes. Comparando com organizações com modelos estruturais tradicionais, é comum ter menos flexibilidade devido à hierarquia rígida e aos processos estabelecidos. As mudanças são mais difíceis de implementar rapidamente, pois envolvem camadas de aprovação e modificações nos processos estabelecidos. A clareza é menos evidente, pois as informações “diluem-se” nos diferentes níveis da gestão, o que dificulta o entendimento conjunto dos objetivos organizacionais. O poder decisório é concentrado, o que leva à diminuição da eficiência (Ribeiro *et al*, 2024).

Tais percepções podem ser explicadas devido ao fato de facilitarem a possibilidade de adaptações rápidas frente às mudanças, o ajuste de recursos e prazos, possibilitando respostas mais eficientes a imprevistos e desafios, otimizando a execução dos projetos (Fonseca *et al*, 2023).

É importante destacar que, uma vez que haja clareza quanto aos objetivos e metas estabelecidos, os profissionais sabem quais entregas precisam ser realizadas, o que contribui para a redução de ambiguidades,

facilitando o planejamento e priorização das atividades. A autonomia, por sua vez, permite maior liberdade na execução dessas tarefas, incentivando a proatividade e a inovação. Os membros sentem-se devidamente capacitados e empoderados para tomar decisões e adaptar suas ações conforme as necessidades do projeto (Gonçalves *et al*, 2020).

Em contrapartida, os aspectos considerados desvantajosos dizem respeito especialmente às mudanças frequentes, rotatividade e conflitos entre equipes, o volume de projetos com andamento simultâneo e as alterações nas entregas solicitadas por parte dos clientes.

Em organizações com estruturas organizacionais tradicionais, a introdução das mudanças exige um grande esforço de alinhamento de departamentos, setores e equipes, tendem a ser mais controladas e menos frequentes do que nas organizações por projetos. A rotatividade pode ser menor, especialmente em organizações com uma cultura de longo prazo e estabilidade no emprego, mas ocorre especialmente como resultado de falta de oportunidades de crescimento ou insatisfação com a liderança. Nesses ambientes, o foco é mais na construção de carreiras estáveis, o que tende a reduzir a frequência das saídas voluntárias (Oliveira; Pereira, 2024; Luz; Boente, 2024).

A mudanças frequentes e rotatividade, mesmo sendo esperada muitas vezes, pode gerar instabilidade e dificuldades de adaptação, prejudicando a continuidade dos projetos e os relacionamentos. Além disso, equipes que trabalham em diferentes projetos simultaneamente tendem a enfrentar conflitos de interesse e priorização, o que pode afetar a colaboração e produtividade, resultando em entregas desalinhadas e afetando o clima organizacional (Barbosa *et al*, 2021).

A gestão de múltiplos projetos ao mesmo tempo pode gerar sobrecarga nos recursos e comprometer a atenção aos detalhes. Com equipes divididas entre diversas iniciativas, aumenta os riscos de atrasos e reduções da qualidade, uma vez que o foco e o acompanhamento integral de cada projeto são comprometidos (Oliveira; Vetter; Conceição, 2023).

Mudanças constantes nas entregas solicitadas por clientes aumentam a complexidade do projeto e podem resultar em retrabalho, desperdício de recursos e desalinhamento com o planejamento inicial. Dessa forma, gera impacto nos prazos, custos e a própria satisfação do cliente, que pode receber um produto final fora das expectativas iniciais (Leal; Ceolin; Neto, 2023).

Na última questão direcionada aos participantes da pesquisa, a maior parte indicou a preferência pela estrutura por projetos instituída Instituto *Alpha* como preferida para trabalhar.

Essa preferência pode ser explicada no nível individual do profissional como uma forma de obter mais liberdade e variedade no trabalho, em relação ao que teria em uma empresa com organização estrutural tradicional. A diversificação do ambiente organizacional pode gerar um fator de desafio e motivação, onde a observação do impacto do trabalho realizado é mais tangível e satisfatória (Oliveira; Pedron, 2021).

A crença de reconhecimento do trabalho por meios dos resultados gerados também é uma das variáveis que podem gerar satisfação e estímulo para a melhoria contínua. Em resumo, a estrutura por projetos tende a ser mais flexível, estimulante e oferece mais oportunidades de crescimento profissional (Oliveira, Pedron, 2021; Patah, 2023).

V. Considerações Finais

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o modelo de gestão por projetos adotado pelo Instituto *Alpha* em comparação aos modelos estruturais tradicionais.

Inicialmente foi realizado o levantamento do referencial teórico que deu base para este estudo, abrangendo conceitos fundamentais sobre estruturas organizacionais tradicionais, a gestão de projetos enquanto estrutura emergente na atualidade, com autores e manuais que norteiam a prática internacional da gestão de projetos.

Foi descrita as características da instituição alvo da pesquisa, que opera nos mercados de *Software*, *Hardware*, Engenharia Mecânica, Automação Industrial, Indústria 4.0, Cursos & Treinamentos e Bioeconomia e conta com duas equipes direcionadas para os projetos organizacionais.

Com propósito de conhecer a dinâmica real da gestão de projetos na empresa pesquisada em comparação a estruturas tradicionais sob a visão dos integrantes de gestores e componentes das equipes, foi adaptado um questionário de Oliveira, Vetter e Conceição (2023), que comparou aspectos críticos como comunicação, comprometimento, gerenciamento de pessoas e recursos, entre outros. As questões foram direcionadas de modo que os respondentes pudessem, a partir de um grau de concordância, comparar organizações de estruturas organizacionais tradicionais com a estrutura da organização a qual trabalham por projetos.

Como resultado da pesquisa, revelou-se que os respondentes perceberam diversas vantagens na estrutura organizacional por projetos, especialmente em relação à clareza de objetivos, flexibilidade, agilidade e eficiência na comunicação e na colaboração entre equipes. Os resultados indicam que a gestão por projetos proporciona maior alinhamento entre metas e entregas, favorecendo a avaliação de desempenho e promovendo

autonomia e inovação. Entre os aspectos mais valorizados estão a possibilidade de adquirir e aplicar conhecimentos, a capacidade de adaptação às mudanças e a redução de ambiguidades no planejamento e execução das atividades.

No entanto, foram apontadas desvantagens, como a mudanças frequentes das equipes e demandas dos clientes e conflitos de interesse em projetos simultâneos que podem comprometer prazos, custos e a qualidade das entregas.

Além disso, os participantes destacaram o impacto positivo do modelo na motivação individual, uma vez que oferece maior liberdade, variedade de atividades e uma percepção tangível dos resultados alcançados. Em contrapartida, questões como sobrecarga de trabalho, rotatividade de equipes e desafios relacionados à gestão de múltiplos projetos simultâneos foram mencionadas como fatores que podem afetar negativamente o clima organizacional e o desempenho.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A pesquisa foi conduzida em um contexto específico, focando apenas no Instituto *Alpha*, o que limitou a generalização dos resultados para outros setores ou organizações com estruturas diferentes.

Além disso, a maioria dos participantes possui menos de cinco anos de experiência em gestão de projetos, o que pode influenciar a percepção sobre o modelo analisado. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo do estudo, incluindo diferentes organizações, setores e níveis de experiência dos respondentes. Também seria interessante investigar os impactos de longo prazo da gestão por projetos na retenção de talentos e no desempenho organizacional.

Referências

- [1] Aganette, K. J. P.; Aganette, E. C. Transição Do Modelo De Estrutura Funcional Para Uma Visão Por Processos: Uma Revisão Sistemática Da Literatura. *Brazilian Journal Of Development*, V.8 , N. 3, P. 20964 – 20985, 2022. Doi: 10.34117/Bjdv8n3-345. Disponível Em:
[2] https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/63244/2/Transi%C3%A7%C3%A3o%20do%20modelo%20de%20estrutura%20funcional%20para%20uma%20vis%C3%A3o%20por%20processos_%20uma%20revis%C3%A3o%20sistem%C3%A1tica%20da%20literatura.pdf. Acesso Em: 24 Novembro 2024.
- [3] Barbosa, L. C. M.; Carvalho, R. B., Versiane, A. F.; Pedron, C. D. Gestão Do Conhecimento Em Organizações Baseadas Em Projeto (Obp): Estudo De Casos Múltiplos. *Revista Ato Z: Novas Práticas Em Informação E Conhecimento*, Paraná, V. 00, N. 00, P.000-000. Doi: <https://doi.org/10.5380/atoz.v10i1.77978>. Disponível Em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/77978>. Acesso Em 14 Outubro 2024.
- [4] Borges, Carlos Rollim, Fabiano. *Gerenciamento De Projetos Aplicado: Conceitos E Guia Prático*. Rio De Janeiro: Brasport, 2016.
- [5] Campos, L. M. G.; Marinho, M. L. M. Tendências Na Gestão De Projetos, Desafios E Impactos No Campo. *Revista Exacta* , V. 16, N. 3, P. 43-56, 2018. Doi: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n3.7549>. Disponível Em: <https://www.redalyc.org/journal/810/81058961004/81058961004.pdf>. Acesso Em: 14 Outubro 2024. Campos, Luiz Fernando Rodrigues. *Gestão De Projetos*. Curitiba: Ifam, 2016.
- [6] Caprioli, H.; Weymer, A. S. Q. Teletrabalho No Cenário Pós-Pandemia: Elementos Estruturais Direcionadores Para Implantação Do Modelo. *Revista Eletrônica Da Ciência Administrativa*, V. 23, N. 2, P. 211-230, 2024. Doi: <https://doi.org/10.21529/Recadm.2024009>. Disponível Em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/Recadm/article/view/3809>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [7] Chiavenato, Idalberto. *Administração Geral E Pública: Provas E Concursos*. 5ª Ed. Barueri, Manole, 2018.
- [8] Chiavenato, Idalberto. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.
- [9] Chicon, J. A. S.; Oliveira, V. S.; Chicon, P. M. M. Gerenciamento Da Qualidade Do Projeto. In: *Seminário Interinstitucional De Ensino, Pesquisa E Extensão: Ciência E Tecnologia Para A Transformação Social*, 24., 2019, Cruz Alta. Anais [...]. Cruz Alta: Unicruz, 2019.
- [10] Cierco, Agliberto Alves; Monat, André Soares; Nascimento, Fernando Paes; Mendes, João Ricardo Barroca. *Gestão De Projetos*. Rio De Janeiro: Editora Fgv, 2015.
- [11] Cooper, D. R.; Schindler, P. S. *Métodos De Pesquisa Em Administração*. 12. Ed. São Paulo: Mcgraw Hill Brasil, 2016.
- [12] Côrrea, F.; Magalhães, B. I. L.; Filho, A. S. A.; Carvalho, A. M. A.; Souza, A. D. Benefícios Da Relação Entre Gestão Do Conhecimento E Gestão De Projetos. *Revista Informação Na Sociedade Contemporânea*, V. 7, N.1, P. 30984, 2023. Doi: <https://doi.org/10.21680/2447-0198.2023v7n1id30984> Disponível Em: <https://periodicos.ufpr.br/informacao/article/view/30984>. Acesso Em: 14 Out 2024.
- [13] Creswell, J. W.; Creswell, D. *Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto*. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-Pub.
- [14] Dias, K. R. S.; Larieira, L. C. C. Método Híbrido De Gestão Do Escopo De Projetos De Tic: Estudo De Caso Em Uma Empresa Brasileira. *Brazilian Journal Of Development*, V. 7, N. 8, P. 75984-76014, 2021. Doi: :10.34117/Bjdv7n8-021 Disponível Em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/Ojs/Index.php/Brjdv/article/view/33776> Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [15] Ferreira, M. A. O.; Poltronieri, C. F.; Severido, M. R.; Vilarinho, M. C. A Escolha De Uma Ferramenta De Gestão De Projetos Para Uma Consultoria De Pequeno Porte. *Revista Científica Eletrônica De Engenharia De Produção*, V. 23, N. 2, P. 4952, 2023. Doi: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.V23i2.4952>. Disponível Em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4952>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [16] Fonseca, N. R.; Castor, E. C. S.; Martins, E. F.; Nóbrega, M. J. R. Gestão De Projetos Ágeis: Um Levantamento Bibliométrico Entre Os Anos De 2017 E 2021. *Revista Tecnológica Da Universidade Santa Úrsula*, V. 6, N. 1, P. 142 -161, 2023. Disponível Em: <https://revistas.icesp.br/index.php/Tec-Usu/article/view/2836/1855>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [17] França, B.; Oscar, L. H. C. Desenvolvimento De Liderança De Projetos: Uma Breve Revisão Bibliográfica. *Revista Boletim Do Gerenciamento*, V. 41, N. 41, 2024. Disponível Em: <https://nppg.org.br/revistas/BoletimdoGerenciamento/article/view/1151>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.

- [18] Gil, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [19] Gonçalves, L. C. C.; Oliveira, S. A. A.; Pacheco, J. C. A.; Samule, P. K. Competências Requeridas Em Equipes De Projetos Ágeis: Um Estudo De Caso Em Uma Edtech. Revista De Gestão E Projetos, V. 11, N. 3, P. 72-92, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V11i3.18476>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/ Gep/Article/View/18476/8675>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [20] Gonçalves, M. L. A.; Silva, R. A. C.; Silva, E. A. C.; Penha, R. Processo De Transformação Ágil Em Uma Empresa Brasileira De Telecom. Revista De Gestão E Projetos, V. 12, N. 1, P. 70-94, 2021. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V12i1.17801>. Disponível Em: <https://uninove.emnuvens.com.br/Gep/Article/View/17801>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [21] Junior, H. D.; Ghobril, A. N. Proposta De Melhoria Do Desempenho Por Meio Da Maturidade Em Gerenciamento De Projetos. Revista Inovação, Projetos E Tecnologias, V. 8, N. 1, P. 71-82, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5585/lptec.V8i1.16039>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/lptec/Article/View/16039>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [22] Junior, L. J. M.; Plonski, G. A. Gestão De Projetos Em Empresas No Brasil: Abordagem " Tamanho Único"? Revista Gestão & Produção, V. 18, N. 1 P. 1-12, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-530x2011000100001>. Disponível Em: <https://www.scielo.br/J/Gp/A/Xxkrkcy7r9bgnk7vxpksq?Lang=Pt#>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [23] Kerzner, H. Gerenciamento De Projetos: Uma Abordagem Sistemática Para Planejamento, Programação E Controle. 2º Edição. Editora Blucher, 2021.
- [24] Lacerda, R. T. O.; Oliveira, L. V.; Bernardes, M. L.; Ribeiro, A. M. S. Avaliação De Desempenho Construtivista Para Apoio À Gestão De Projetos Em Startup De Tecnologia. Revista De Gestão E Tecnologia Navus, V. 11, P. 01-22, 2021. Doi: <https://doi.org/10.22279/Navus.2021.V11.P01-22.1544>. Disponível Em: <https://navus.sc.senac.br/Navus/Article/View/1544/Pdf>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [25] Lacombe, Francisco. Recursos Humanos: Princípios E Tendências. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2021.
- [26] Larson, Erik W.; Gray, Clifford F. Gerenciamento De Projetos: O Processo Gerencial. 4. Ed. São Paulo: Mcgraw Hill Brasil, 2016.
- [27] Leal, L. C. C.; Ceolin, A. C.; Neto, J. S. C. Boas Práticas De Gestão De Projetos Públicos: A Projetoização De Uma Unidade Administrativa De Uma Instituição Federal De Ensino Superior. Revista De Gestão E Secretariado, V. 14, N. 5, P. 7294-7315, 2023. Acesso Em: 14 Outubro 2024. Doi: <https://doi.org/10.7769/Gesec.V14i5.2121>. Disponível Em: <https://ojs.revistagesec.org.br/Secretariado/Article/View/2121/1107>
- [28] Lima, V.; Oliveira, A. P. G. S.; Pereira, J. K. C. Transformação Digital: Uma Análise Entre As Travel Techs E Empresas Tradicionais De Turismo Do Brasil. Revista Ateliê Do Turismo, V. 8, N. 1, 2024. Disponível Em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/adturismo/Article/View/19474>. Acesso Em: 30 Novembro De 2024.
- [29] Link, C. P.; Silva, G.; Barichello, R.; Magro, C. B. D. Fatores Críticos No Gerenciamento De Projetos Públicos Sustentáveis. Revista De Gestão E Projetos, V. 11, N. 2, P. 87-109, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V11i2.17490>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/Gep/Article/View/17490>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [30] Lopes, C. C. S.; Junior, A. R. P.; Calvosa, M. V. D. Comunicação Empresarial E Gestão Ágil No Contexto Mundo Vuca. Revista Gestão Contemporânea, V. 14, N. 2, P. 228-239, 2024. Doi: 10.5281/Zenodo.14218625. Disponível Em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/Gestaocontemporanea/Article/View/3490/2771>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [31] Luz, D. O.; Boente, A. N. P. Estudo Dos Fatores Influenciadores De Rotatividade De Funcionários: Teoria Dos Conjuntos Fuzzy. Revista De Gestão E Secretariado, V. 15, N. 8, P. 4053, 2024. Doi: <https://doi.org/10.7769/Gesec.V15i8.4053>. Disponível Em: <https://ojs.revistagesec.org.br/Secretariado/Article/View/4053>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [32] Maciel, I. M.; Teixeira, E. P.; Maduro, M. R.; Lima, O. P.; Roberto, J. C. A.;
- [33] Chaves, H. T.; Nunes, K. C. C.; Junior, N. J. O. Estrutura Organizacional E Modelo De Gestão: Análise Em Uma Fundação De Serviço Social Previdenciário No Amazonas. Revista Contemporânea, V. 3, N. 6, P. 6853-6879, 2023. Doi: <https://doi.org/10.56083/Rcv3n6-115>. Disponível Em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/Article/View/1028>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [34] Marconi, Marina De Andrade; Lakatos, Eva Maria. Fundamentos Da Metodologia Científica. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021
- [35] Martins, G. A. Estudo De Caso: Uma Reflexão Sobre A Aplicabilidade Em Pesquisa No Brasil. Revista De Contabilidade E Organizações, São Paulo, V. 2, N. 2, P. 8-18, 2008. Doi: <https://doi.org/10.11606/Rco.V2i2.34702>. Disponível Em: <https://revistas.usp.br/Rco/Article/View/34702>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [36] Minayo, M. C. S.; Costa, A. P. Fundamentos Teóricos Das Técnicas De Investigação Qualitativa. Revista Lusófona De Educação, V. 40, N. 40, P. 11-25, 2018. Disponível Em: <https://revistas.ulufona.pt/index.php/rleducacao/Article/View/6439>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [37] Mulcahy, Rita. Preparatório Para O Exame De Pmp. Eua: Rmc Publications, 2009.
- [38] Nonato, P.; Teles, A.; Silva, R. F. A Experiência E O Tradicionalismo Na Gestão Eficaz Da Comunicação. Revista De Gestão Social E Ambiental, V. 17, N. 3, P. 3302-3302. Doi: <https://doi.org/10.24857/Rgsa.V17n3-022>. Disponível Em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/Rgsa/Article/View/3302>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [39] Oliveira, A. C. L.; Vetter, N. V.; Conceição, D. A. Estudo De Caso Na Indústria Automotiva: As Estruturas Organizacionais Como Um Diferencial No Gerenciamento De Projetos. Revista De Gestão E Secretariado, V. 14, N. 12, P. 20798-20813, 2023. Doi: <https://doi.org/10.7769/Gesec.V14i12.3226>. Disponível Em: <https://doi.org/10.7769/Gesec.V14i12.3226>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [40] Oliveira, R. L. F.; Pedron, C. D. Métodos Ágeis: Uma Revisão Sistemática Sobre Benefícios E Limitações. Brazilian Journal Of Development, V. 7, N. 1, P. 4520-4534, 2021. Doi:10.34117/Bjdv7n1-305. Disponível Em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/Ojs/Index.php/Brjd/Article/View/23033/18510>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [41] Oliveira, R. R.; Cruz, J. E. Fatores Críticos De Sucesso Na Gestão De Projetos: Análise Dos Indicadores Que Constituem Os Predecessores Da Estratégia, Pessoas E Operações. Revista De Gestão E Projetos, V. 9, N. 3, P. 49-66, 2018. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V9i3.11263>. Disponível Em: <https://dialnet.unirioja.es/Servlet/Articulo?Codigo=8363558>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [42] Patah, L. A. A Gestão De Projetos Vistos Como Sistemas Não Lineares, Complexos E Dinâmicos De Forma Adaptativa E Híbrida. Revista De Gestão E Projetos, V. 14, N. 3, P. 40-54, 2023. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V14i3.25006>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/Gep/Article/View/25006>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [43] Patah, L. A.; Carvalho, M. M. Sucesso A Partir De Investimento Em Metodologias De Gestão De Projetos. Production, V. 26, P. 129-144, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1590/0103-6513.048312>. Disponível Em: <https://www.scielo.br/J/Prod/A/Gklqkqt3cr4khsx7h9y3rhc?Lang=Pt>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.

- [44] Penha, R.; Silva, L. F.; Russo, F. S. G. Escalando As Práticas Ágeis. *Revista Gestão E Projetos*, V. 12, N. 2, P. 1-11, 2020. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V11i2.18133>. Disponível Em: <https://doi.org/10.5585/Gep.V11i2.18133>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [45] Perrotti, E.; Vasconcellos, E. P. Estrutura Organizacional E Gestão Do Conhecimento. *Revista Eletrônica De Ciência Administrativa*, V. 4, N. 2, P. 1-18, 2005. Doi: <https://doi.org/10.5329/Recadm.20050402002>. Disponível Em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/Recadm/article/view/390>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [46] Project Management Institute: *Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos: Guia Pmbok*. 7º Ed. Newtown Square, 2021.
- [47] Queiroz, A. F.; Condi, P.; Benini, E. G.; Pauletto, E.A. Abordagem Estruturalista: Uma Análise De Manuais De Administração. *Caderno De Administração*, V. 26, N. 2, 2018. Doi: 10.4025/Cadadm.V26i2.41544. Disponível Em: https://www.researchgate.net/publication/332827857_Abordagem_Estruturalista_Uma_Analise_De_Manuais_De_Administracao. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [48] Rafaely, A.; Berlim, J.; Rodrigues, K.; Farias, L.; Igeski, M.; Moya, O.; Vanali, A.C. A Importância Da Comunicação Em Gestão De Projetos: Estudo De Caso Em Uma Indústria De Automação Robótica. *Revista Eletrônica Conhecimento Interativo*, V. 5, N. 1, P. 1-21, 2024. Disponível Em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/Inovamais/article/view/875>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [49] Ribeiro, H. S. M.; Santos, J. A. N.; Gregório, L. T. N.; Silva, A. R.; Mata, E. K. Práticas Críticas Para A Implementação Da Gestão De Riscos Em Projetos Nas Micro E Pequenas Empresas Do Setor De Construção Civil No Sudeste Do Brasil. *Revista De Gestão E Secretariado*, V. 15, N. 8, 2024. Disponível Em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3962>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [50] Ribeiro, F. C.; Lariêira, C. L. C.; Yoshikuni, A. C.; Costa, I. Foco No Cliente Em Times De Desenvolvimento De Software: Um Estudo Quantitativo. *Revista De Gestão E Projetos*, V. 12, N. 3, P. 36-59, 2021. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V12i3.20254>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/cep/article/view/20254>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [51] Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. *Comportamento Organizacional: Teoria E Prática No Contexto Brasileiro*. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- [52] Rosamilha, N.; Silva, L. F.; Penha, R.; Bizzarias, F. S. Diferentes Tipos De Projetos Exigem Diferentes Conjuntos De Competências De Gerenciamento De Projetos. *Revista De Gestão E Projetos*, São Paulo, V. 13 N. 2 P. 2022. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V13i2.22446>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/cep/article/view/22446>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [53] Salkind, Neil J. *Estatísticas Para Pessoas Que (Pensam Que) Odeiam Estatísticas*. 2020.
- [54] Scheffer, D. M.; Soares, T. C. O Efeito Da Gestão Do Conhecimento, Da Governança De Projetos, Da Gestão De Benefícios, Do Sucesso Dos Projetos No Desempenho Organizacional. *Revista De Gestão E Projetos*, V. 14, N. 2, P. 76-98, 2023. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V14i2.24260>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/cep/article/view/24260>. Acesso Em: 24 Novembro 2024.
- [55] Serrão, S. M.; Tavares, L. R. B. O Papel Estratégico Do Cvp Na Gestão De Projetos: Uma Análise De Fases E Sua Relação Com O Pmbok. *Revista Contemporânea*, V. 4, N. 5, P. 1-15, 2024. Doi: 10.56083/Rev4n5-160. Disponível Em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4418/3375>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [56] Silva, A. A.; Scafuto, I. C.; Araujo, V. A. A. Capacidades Dinâmicas E Aprendizagem Organizacional Em Gestão De Projetos. In: *Simpósio Interacional De Gestão, Projetos, Inovação E Sustentabilidade*, 11., 2023, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Uninove, 2023.
- Silva, Antônio Flávio Barbosa Da. *Pesquisa Social: Teoria, Método E Criatividade*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- [57] Silva, C.; Rezende, M. D. Gestão Do Conhecimento E Aprendizagem Na Gestão De Projetos. *Brazilian Journal Of Development*, Curitiba, V. 7, N. 3, P. 25816-25834. Doi: <https://doi.org/10.34117/Bjdv7n3-336>. Disponível Em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/Brjdv/article/view/26327/20879>. Acesso Em 23 Novembro 2024.
- [58] Silva, D. T. V.; Magalhães, F.L. F.; Morano, R. S. Estruturação De Processos De Gestão De Projetos De Inovação Tecnológica Com Uso De Incentivos Fiscais. *Revista De Gestão E Projetos*, V. 15, N. 2, P. 324-353, 2024. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V15i2.25443>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/cep/article/view/25443>. Acesso Em 30 Novembro 2024.
- [59] Silva, Edna Lúcia Da; Menezes, Estera Muskat. *Metodologia Da Pesquisa E Elaboração De Dissertação*. 4. Ed. Florianópolis: Ufsc, 2005.
- [60] Silva, L. F.; Oliveira, P. S. G.; Santos, A. C. L.; Freitas, M. G. L.; Silva, S. L. G. Pesquisas Sobre Gestão De Pessoas Em Gestão De Projetos: Análise De Revistas Acadêmicas Brasileiras No Período De 2005-2017. *Caderno De Administração*, Maringá, V. 27, N.1, Jan- Jun, 2019. Doi: <https://doi.org/10.4025/Cadadm.V27i1.46192>. Disponível Em: <https://pdfs.semanticscholar.org/70b8/613272875d95932558b7956fdb0f75508b93.pdf>. Acesso Em: 22 Novembro 2024.
- [61] Silva, J. C. L. Gerenciamento De Riscos Em Projetos No Contexto Organizacional. *Revista Tópicos*, V. 2, N. 6, 2024. Doi: <https://zenodo.org/badge/doi/10.5281/zenodo.10719778>. Disponível Em: <https://zenodo.org/records/10719778>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [62] Silveira, D. G. M.; Borges, D. C. Competências Individuais Para Gestão De Projetos: Estudo Em Uma Instituição De Saúde Pública. *Revista De Gestão E Projetos*, V. 15, N. 1, P. 90-115, 2023. Doi: <https://doi.org/10.5585/Gep.V15i1.24043>. Disponível Em: <https://periodicos.uninove.br/cep/article/view/24043/10736>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [63] Souza, A. S.; Oliveira, G. S.; Alves, L. H. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios E Fundamentos. *Cadernos Da Fucamp*, V. 20, N. 43, P. 64 – 83, 2021. Disponível Em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [64] Souza, A. V. O.; Alano, J.; Ganzer, P. P.; Dorion, E. C. H.; Oleia, P. M. Teoria Estruturalista: Uma Visão Do Conflito Organizacional. *Revista Da Micro E Pequena Empresa - Faccamp*, Campo Limpo Paulista, V. 10, N. 1, P. 2-11, 2016. Disponível Em: <https://doi.org/10.6034/745>. Disponível Em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/Rmpe/article/view/745>. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [65] Trigueiro-Fernandes, L.; Oliveira, I. D.; Felipe, W. F.; Medeiros, C. A. F.; Montenegro, C. B.; Añez, M. E. M.; Queiroz, M. V. A. B. A Influência Da Estrutura No Desempenho Organizacional: Análise Em Uma Ies Federal. *Revista Contribuciones A Las Ciencias Sociales*, V. 17, N. 1, P. 521-542, 2024. Doi: 10.55905/Revconv.17n.1-030. Disponível Em:

- <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/3294/2650>. Acesso Em: 30 Novembro 2024.
- [66] Ventura, M. M. O Estudo De Caso Como Modalidade De Pesquisa. Revista Socerj, Rio De Janeiro, V. 20, N. 5, P. 383-386, 2007. Disponível Em: http://sociedades.cardiol.br/socerj/revista/2007_05/A2007_V20_N05_Art10.pdf. Acesso Em: 14 Outubro 2024.
- [67] Xavier, Carlos Magno Da Silva. Gerenciamento De Projetos. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2018.