

Gestão de projetos 'tradicional' versus gestão ágil de projetos

Aguinaldo Ferreira dos Santos (UFPR) aguinaldo.santos@ufpr.br

José Simão de Paula Pinto (UFPR) simao@ufpr.br

Juliana Paula Barbosa (BAGOZZI) jupaulabbs@gmail.com

Letícia Taborda (UFPR) le.taborda@gmail.com

Resumo:

São notórios os avanços tecnológicos que a sociedade passou nas últimas décadas, fazendo com que todas as áreas do conhecimento sofressem algum tipo de alteração, e com a área de gerenciamento de projetos não foi diferente. Essa que é uma disciplina teoricamente nova (meados da década de 1950) passou também por evoluções, e uma delas é o surgimento das metodologias de gerenciamento de projetos chamadas de “ágeis”. Este artigo tem como objetivo principal pesquisar acerca dessa evolução, trazendo os aspectos positivos e negativos sobre cada modalidade de gestão de projetos, abordando suas vantagens e desvantagens para traçar uma linha de comparação entre o tradicional e o ágil. Como aspectos metodológicos essa pesquisa se determina como qualitativa, pois não demonstra dados numéricos ou estatísticos, além de ser uma pesquisa descritiva, por demonstrar como são cada modalidade e suas vantagens e desvantagens, e como bibliográfica, devido a extensão da pesquisa que precisou ser feita para elaborar esse estudo. A respeito dos resultados, ficou claro que existem sim diferenças entre as modalidades de gerenciamento de projetos, porém, não foi possível afirmar categoricamente qual delas é melhor ou pior dentro do ambiente macro que a pesquisa se propôs, ficou satisfatório o resultado no sentido de trazer um maior entendimento sobre o tema, além de desmistificar a necessidade de usar cada modalidade separadamente.

Palavras chave: Gerenciamento de projetos; Gestão tradicional; Gestão ágil.

'Traditional' project management versus agile project management

Abstract

Is notable how the technological advances the society has undergone in recent decades, making all areas of knowledge suffer some kind of change, in the area of project management was no different. This is a theoretically new discipline (probably in mid-1950s), and one of them is the emergence of project management methodologies called "agile". This article has as main objective to research about this evolution, bringing the positives and negatives on each modality of project management, addressing its advantages and disadvantages to draw a line of comparison between the traditional and the agile. As methodological aspects this research is determined as qualitative, since it does not show numerical or statistical data, besides being a descriptive research, for demonstrating how each modality and its advantages and disadvantages are, and as bibliographical, due to the extension of the research that had to be done to prepare this study. Regarding the results, it was clear that there are only differences between the modalities of project management, but it was not possible to state categorically which of them is better or worse within the macro environment that the research proposed, the result was satisfactory in order to bring a greater understanding on the subject, besides demystifying the need to use each modality separately.

Key-words: Project management; Traditional management; Agile management.

1. Introdução

A definição mais comum de projeto que se encontra em qualquer livro do assunto é que, se trata de um esforço coletivo e multidisciplinar em busca do atingimento de um objetivo comum, onde esse objetivo deve ser satisfatório para todos os envolvidos no processo de obtenção do mesmo (MELO, 2012).

Tem-se também a definição que projeto é (e sempre deve ser) um esforço temporário, não se tem projetos contínuos, cada empreendimento é um novo projeto e deve ser encarado como tal, projetos sempre geram resultados para quem o faz ou a encomenda (chamado de cliente do projeto).

Mesmo a gestão de projetos não sendo algo novo nas organizações, o enorme avanço das ferramentas tecnológicas que a sociedade presenciou nas últimas 3 décadas, várias (senão todas) as áreas do conhecimento precisaram se adaptar para continuar existindo e funcionando em pleno uso. Para a área de gerenciamento de projetos não foi diferente, alguns avanços ou mudanças drásticas precisaram ocorrer, e com isso surgiu a necessidade de tornar os projetos mais rápidos, ou pelo menos com apresentação de resultados mais acelerados e dinâmicos, surgem assim os projetos ágeis, que não podem ser encarados como simples divisão dos projetos convencionais em “miniprojetos”, pois possuem características próprias e diferenças primordiais entre o gerenciamento tradicional.

Em relação aos objetivos de pesquisa, teve-se como base para o presente trabalho levantar argumentos que possibilitassem determinar qual metodologia de gestão de projetos é mais conveniente a cada caso, qual pode ser aplicada em determinada situação. Porém, para o atingimento do objetivo desta pesquisa se fez necessário pesquisa e leitura dos materiais referentes ao tema, além de uma análise aprofundada de cada modalidade de gestão de projetos.

No que tange a metodologia, para a pesquisa realizada se fez necessário alguns aspectos como análises em livros e artigos científicos, caracterizando então como uma pesquisa bibliográfica, onde o pesquisador precisa ler e pesquisar sobre determinado assunto, além disso, pode-se também caracterizar a pesquisa como descritiva tendo em vista que apresentou como funciona e como são constituídos os dois tipos diferentes de gestão de projetos (tradicional e ágil), e por fim, determina-se como qualitativa, pois nesse tipo de pesquisa são determinadas fatores subjetivos sobre o resultado, não envolvendo dados estatísticos e apenas descrições e possíveis relações.

Em relação aos resultados obtidos com a pesquisa é cabível citar o grande aumento de entendimento por parte do pesquisador do tema além do posicionamento em relação a qual

método de gestão de projetos é mais ou menos efetiva, tendo o pesquisador base para tomar algum partido nessa discussão.

Assim sendo, o problema de pesquisa pode ser descrito da seguinte forma:

Qual a relação entre as vantagens e desvantagens da gestão de projetos “tradicionais” e da gestão ágil de projetos?

2. Formatação geral

Nos tópicos a seguir serão tratados aspectos que trazem embasamento bibliográfico para a presente pesquisa, sendo que serão apresentados nessa seção os projetos, os projetos tradicionais, além dos projetos ágeis.

2.1 Gestão de projetos

Segundo Maximiano (2009, p. 26) projetos “são atividades temporárias, com começo, meio e fim programados, que tem como objetivo fornecer um produto singular”. Sendo que um dos principais objetivos dos projetos é (ou deve ser) atender o cliente, e para isso um correto gerenciamento se faz necessário, visando equalizar as três principais variáveis (observadas diretamente pelo cliente): custo, qualidade e tempo.

De acordo com o PMI (*Project Management Institute*) (2014) projetos são operações que não são tidas como rotineiras, dessa forma geralmente são únicas e passageiras (não necessariamente rápidas, podem existir projetos de longa duração). Ainda, segundo o PMI (2014) os projetos buscam atingir objetivos específicos e particulares, porém, não existe a necessidade de que todas as pessoas da equipe sejam da mesma área ou mesmo pensem iguais, o que deve ser similar é o objetivo principal do projeto em questão.

Segundo Valeriano (2001) todo projeto deve ser gerenciado e guiado por uma EAP (Estrutura Analítica do Projeto) que nada mais é do que a tradução do mesmo termo em inglês WBS (*Work Breakdown Structure*), que significa a subdivisão do projeto em pequenas entregas, tornando o seu gerenciamento mais fácil (ou pelo menos mais visível e dinâmico a resolução de possíveis anomalias), sua concepção é em forma de árvore e hierárquica.

Sendo que a EAP e a diretriz do projeto, todas as atividades devem estar enquadradas dentro dessa estrutura, ou pelo menos próximo dela, para que seja possível o gerenciamento do mesmo de forma sistemática e assim, facilitando encontro de anomalias (MELO, 2012).

Por fim, tem-se no livro *Project Management Body of Knowledge*, que o gerenciamento do projeto se divide em 10 grandes áreas do conhecimento, que buscam sempre demonstrar equilíbrio os projetos e participantes do mesmo, as 10 áreas do conhecimento descrita no livro são: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições, partes interessadas (stakeholders) e integração (PMBOK, 2013).

2.2 Gestão de projetos ‘tradicional’

De acordo com o autor Pereira (2015) projetos são tidos como a forma de tornar viável a realização das estratégias organizacionais, de forma que precisam ser trazidas em forma de objetivos, e para o seu atingimento, a padronização se faz necessária, sendo assim, para o autor, projetos são a padronização das metodologias para o atingimento dos objetivos empresariais que compõem a estratégia da mesma.

Portanto, encontra-se no Guia PMBOK (2013) uma definição para gerenciamento de projetos tidos como “tradicionais”, para o Guia, gerenciamento de projetos é aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas a um processo de busca de atingimento de requisitos (a curto

ou longo prazo), sendo necessário aplicar para esse íterim os cinco processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

Mesmo sabendo que o ser humano sempre utilizou ferramentas ou partes constituintes do gerenciamento de projetos da forma que se conhece hoje, o conjunto de saberes e conhecimentos, assim como a forma de aplicação feita de gerenciamento de projetos como a vista nas organizações hoje teve início na década de 1950, não obstante, é nessa mesma década que as organizações se aperfeiçoaram na sua forma de gerir os negócios, e a gestão de projetos ajudou (e ajuda) muito nesse quesito (PMI, 2014).

Como já mencionado anteriormente, projeto tem uma diferença de atividades rotineiras:

A gestão de projetos deve focar em processos que têm início e término definidos, enquanto a gestão de atividades rotineiras trata de processos repetitivos e infinitos. No entanto, algumas empresas têm utilizado modelos de gestão de projetos em atividades rotineiras. Apesar de a operação ser contínua, a empresa determina períodos de produção, por exemplo, trimestral, com término definido do ciclo e metas específicas. Neste caso, o pensamento da gestão de projetos é utilizado em atividades rotineiras, com o objetivo de motivar a equipe e tornar os resultados mais visíveis, uma vez que são atingidos e divulgados dentro de um prazo específico. (CARVALHO, 2012, p. 27).

Ainda segundo Carvalho (2012) é cabível reafirmar que, os projetos passam, acabam e finalizam, mas seus resultados podem ficar para sempre, vai depender de porque foram concebidos.

2.3 Gestão de projetos ágil

De acordo com Foggetti (2014) gestão ágil de projetos teve influência direta da gestão tradicional de projetos, e esse por sua vez teve influência direta do aparecimento do sistema Toyota de Produção (o que se referencia como surgido na década de 1950).

Ainda de acordo com Foggetti (2014) a data específica do surgimento das metodologias ágeis de gerenciamento de projeto não pode ser determinada, mas ele acredita que seja entre o final da década de 1980 e começo da década de 1990. O mesmo autor menciona que nessa época estava no ápice no setor de desenvolvimento de softwares, e que para a criação do mesmo era preciso fazer um planejamento detalhado, grande esforço de documentação e de controle, surge daí a necessidade de modalidades mais “rápidas” de criar e gerenciar projetos.

Para projetos menores se faz desnecessário uma gama grande de planejamento, assim como um grande aparato de documentação e, uma equipe muito vasta, na verdade, em projetos menores, uma equipe muito grande pode mais atrapalhar do que ajudar.

Então, Foggetti (2014) coloca como determinante para o surgimento da metodologia ágil de gerenciamento de projetos (que ocorreu em 2001) a necessidade das pequenas empresas e

pequenos projetos de softwares, que precisavam fazer cada vez mais rápido seu processo, não podendo ficar preso em burocrático processo tradicional até então.

2.3.1 Principais metodologias ágeis de gerenciamento de projetos

Como já mencionado o gerenciamento de projetos ágeis surgiram em meados dos anos 1990, sendo assim, grande parte deles dependem de plataformas informatizadas e softwares de computadores.

Os principais métodos ágeis de gerenciamento de projetos (ou pelo menos os mais conhecidos) são:

- Extreme programming (BECK, 1999;2010);
- Scrum (SCHWABER; BEEDLE, 2002);
- Crystal (COCKBURN, 2004);
- Adaptive Software Development (HIGHSMITH, 1999);
- DSDM (STAPLETON, 1997);
- Feature-Driven Development (PALMER, FELSING, 2002).

2.4 Vantagens e desvantagens da gestão de projetos ‘tradicional’

Como tratado anteriormente no presente artigo, onde foi analisado sobre o gerenciamento de projeto tido como tradicional, regado e mantido pelo Project Management Institute (PMI), que desde 1987 na primeira edição do PMBOK traz uma série de benefícios possíveis de serem alcançados com a aplicação prática da gestão de projetos, pelo que rege o PMI.

Segundo Carvalho (2012) as vantagens da aplicação correta do gerenciamento de projetos podem ser expressas (não todas) no quadro 1 a seguir:

Quadro 1: vantagens da aplicação correta da gestão de projetos

Natureza da vantagem	Descrição da vantagem
Tempo	Menor tempo para realizar o desenvolvimento de produtos;
Pessoas	Redução da rotatividade de pessoas;
Qualidade	Melhoria da qualidade e confiabilidade, a partir da redução de falhas e retrabalhos;
Tempo	Redução da burocracia;
Pessoas	Redução da necessidade de pessoas na realização das tarefas;
Lucratividade	Aumento das margens de lucros;
Lucratividade	Redução de custos;
Agilidade	Tomada de decisões de forma mais rápida, estrutura qualificada;
Agilidade	Agilidade na implantação de melhores práticas.

Fonte: adaptado de Carvalho (2012).

As desvantagens da utilização do gerenciamento de projetos não são ainda largamente estudadas, pois, os pesquisadores tendem a pesquisar os aspectos positivos, até porque quando um projeto ou empreendimento não ocorre da forma que foi planejado existem muitas variáveis que podem ser atribuídas essa falha. Segundo Dias (2015) o fracasso (ou mesmo) o sucesso de um projeto não pode ser atribuído basicamente ou unicamente a gestão de riscos, que inclusive é parte constituinte do escopo do mesmo.

Ainda segundo Dias (2015), o risco passa a ser um problema para o projeto e para a organização quando ele não é identificado ou se, de alguma forma ele é subestimado, ao esquecer-se de algo,

ou pensar que o impacto seria menor do que realmente for, a empresa se coloca em situações de perigo para a conclusão do projeto.

Segundo Melo (2012) para que o projeto (seja ele qual for) obtenha sucesso a empresa e a equipe responsável precisa prover recursos e conhecimentos para que ele atinja com êxito o objetivo proposto.

Pensando nisso, foi elaborado o quadro 2 a seguir, que traz algumas desvantagens da aplicação do gerenciamento “tradicional” de projetos para que seja melhor observada no momento de planejar um novo projeto.

Quadro 2: desvantagens da aplicação do gerenciamento “tradicional” de projetos

Causa	Impacto
Falta de visibilidade	A falta de visibilidade do projeto pode ser um potencial ponto negativo, no que consiste em não saberem o que se está sendo feito, ou mesmo na falta de importância do projeto para a companhia.
Objetivos pouco claros	Ao se determinar os objetivos do projeto deve-se pensar em como as pessoas que irão executar irão entender o mesmo, deve ser o mais claro possível, podendo causar grande problema como execução de algo que não era pra fazer.
Estimativas de resultados não confiáveis	Quando se faz uma estimativa de um projeto, deve-se ser a mais próxima da realidade, não se pode maquiari apenas para fechar o negócio, pois na execução do projeto será necessário a injeção de mais dinheiro encarecendo o projeto inicialmente contratado.
Não analisar riscos	Quando não se analisa os riscos ou se analisa de forma inadequada o projeto fica desprotegido, sendo interrompido a todo momento para resolver os problemas que vão aparecendo (que podem não ser poucos), uma correta análise de riscos se faz importante.
Falta de Comunicação	Comunicação é a base para que o projeto tenha sucesso, pois todo projeto possui um número elevado de pessoas e interações, não se pode haver falhas na comunicação, e não se pode permitir que sejam entendidas atividades erradas.
Planejamento inadequado	Ao se fazer o planejamento todos os aspectos importantes devem ser levado em consideração, pois quando se planeja o projeto se aloca os recursos necessários no momento e no futuro para a realização do mesmo, quando se planeja mal com certeza terão que ser feitos ajustes, que oneram o projeto.
Definição do projeto e falta de envolvimento do cliente	Quando se planeja um projeto, busca atingir um objetivo, para um cliente, a presença dele é fundamental para a execução do mesmo, quando ele não se envolve corre o risco de descobrir que está errado apenas na entrega, perdendo tudo que foi feito até então.
Inexperiência dos gestores do projeto	Quando se coloca alguém para gerir o projeto esperasse que ele tenha a experiência suficiente para planejar, executar e controlar o projeto, assim como tudo que envolve ele (pessoas, recursos, tempo e qualidade), caso falte experiência tem-se a receita para o insucesso.
Prazos arrojados	Na ânsia de fechar o negócio ou para a aprovação da diretoria alguns gestores de projetos colocam prazos demasiadamente curtos para a execução do mesmo, tornando por muitas vezes inviável a execução do mesmo, que irá gerar atraso e descontentamento.

Fonte: adaptado de um estudo da IAG Consulting (2011).

Sendo assim, mesmo sabendo que os projetos são suscetíveis a falhas, mesmo sabendo que acabam dependendo muito da colaboração mútua das pessoas envolvidas, ainda se depende muito do gerenciamento correto do projeto para que ele seja comprovadamente um sucesso (KERZNE, 2009).

2.5 Vantagens e desvantagens da Gestão de projetos ‘ágil’

O autor Foggetti (2014) salienta que, o fato da metodologia ágil ser mais rápida e de mais fácil execução por parte da equipe que está envolvida no projeto, não elimina a necessidade de documentação, mesmo na metodologia ágil existe sim documentação, porém, se apresenta em menor volume e quantidade.

Nesse momento do artigo, serão tratadas as vantagens e desvantagens da utilização de metodologia ágil de gerenciamento de projetos.

As vantagens podem ser observadas logo a seguir no Quadro 3:

Quadro 3: vantagens da aplicação do gerenciamento ágil de projetos

vantagem	Como observar, como evidenciar
Entrega incremental	Os projetos gerenciados no método ágil tem como característica pequenas entregas durante o processo de execução, seria como se o projeto fosse particionado, sendo assim é possível acompanhar a execução mais de perto e corrigir possíveis desvios já que se identifica mais rápido.
Pessoas	Existe uma maior especialização das pessoas envolvidas no projeto sendo necessário o reconhecimento das habilidades dos que realmente executam as partes constituintes do projeto.
Riscos	Exige uma correta determinação dos riscos do projeto, porém, caso algum risco não tenha sido mapeado existe a chance de corrigi-lo de forma mais efetiva, pois existe um acompanhamento mais próximo da execução do projeto.
Aceitar mudanças	Quem está trabalhando com projetos ágeis deve estar sempre pronto para mudanças, pois elas ocorrem a todo momento, devido ao acompanhamento mais próximo, as falhas são descobertas mais rápidas e os ajustes precisam ser feitos da mesma forma, sendo assim a mudança acontece mais vezes.
Manter simplicidade	Desenvolver as atividades da forma mais simples possível, para que qualquer pessoa da equipe entenda o que está sendo feito e possa dar continuidade a mesma.
Documentação	A documentação dos projetos ágeis precisam ser mais simples e de fácil preenchimento e aprovação, do contrário podem atrasar e mesmo parar o processo, não se pode achar que não terá documentação, apenas deverá ser mais simples e rápido.
Envolvimento do cliente	Ao envolver o cliente se gera uma melhor comunicação, o cliente está acompanhando simultaneamente o que está acontecendo no projeto, e pode sempre interferir quando for necessário.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Foggetti (2014).

Na sequência serão observadas as desvantagens do uso das metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, como tudo que se observa nas ciências sejam exatas, humanas ou biológicas, existem as contraposições, os críticos e mesmo os céticos.

As desvantagens da utilização do gerenciamento ágil de projetos podem ser observadas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: desvantagens da aplicação do gerenciamento ágil de projetos

desvantagem	Como observar, como evidenciar
Cliente	Nem sempre o cliente possui o tempo disponível para acompanhar o projeto como se espera, ficando vago suas especificações e, ao faltar no acompanhamento não é possível realizar as mudanças, porque não há correções.

Pessoas	Algumas pessoas podem apresentar dificuldades ao se adaptar ao ritmo de trabalho dessa metodologia e a cobrança que existe, que acaba sendo diária ou no máximo semanal, devida as entregas particionadas, o colaborador deve sempre ter algo para entregar.
Prioridade	Devido ao fato das atividades serem particionadas, pode ocorrer de terem várias atividades concomitantes acontecendo simultaneamente, ou mesmo pedaços de atividades concomitantes, nesse interim, pode ser que haja um conflito de prioridades, sendo feito algo antes do que deveria e deixado algo de lado.
Pressa	Devido a finalização dos prazos mais curtos, onde a cobrança acaba sendo mais rápida e pontual, o colaborador pode se sentir coagido a entregar algo a qualquer preço, comprometendo a qualidade da atividade em prol do cumprimento do prazo.
Escopo	Em gerenciamento ágil de projetos existe a possibilidade de mudança muitas vezes de escopo, o que pode parecer bom, pode acabar desconfigurando o projeto, tendo em vista que devido a diversas mudanças pode chegar uma hora que ninguém mais sabe o que era realmente para ser feito.
Riscos	Devido ao fato da identificação dos riscos mais rápido devido ao acompanhamento mais próximo das atividades, as pessoas podem cair na tentação de não fazer uma análise prévia criteriosa dos riscos, confiando que “depois pegamos o problema”, o que pode não acontecer.
Documentos	Devido a necessidade de agilidade nessa modalidade de gerenciamento de projetos, pode ocorrer das pessoas pegarem aversão a documentos, e, é fato que documentos são necessários para qualquer atividade, a equipe pode, ao deixar de preencher determinados documentos perderem requisitos ou lições aprendidas por exemplo.

Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Foggetti (2014).

Conforme pode ser observado, assim como na metodologia tradicional de gerenciamento de projetos, a metodologia ágil possibilita ganhos através das suas vantagens, mas também possibilita melhorias ao corrigir suas desvantagens, apesar de ser uma metodologia relativamente nova, existe uma grande aceitação e um movimento contínuo de implementação desse método de gerenciamento de projetos.

3 Procedimentos metodológicos

É tida como pesquisa qualitativa, toda aquela que precisa (ou se faz presente mesmo que subjetivamente) da análise do pesquisador sobre qualquer ponto em questão (GIL, 2008).

Diferentemente da pesquisa quantitativa, onde há fórmulas pré-estabelecidas que definem o que é ou não aceitável, ou o que pode ou não ser considerado em cada classe do teste, tendo a pesquisa qualitativa como principal aspecto a surpresa dos resultados encontrados, dependendo muito da competência e experiência do pesquisador para analisar os dados da pesquisa (GIL, 2008).

No presente artigo foi utilizada a pesquisa qualitativa no âmbito de analisar o quanto uma modalidade de gestão de projetos é melhor ou pior em relação a outra, lembrando que no problema de pesquisa tem-se como objetivo principal determinar as vantagens e desvantagens da gestão ‘tradicional’ de projetos versus a gestão ágil.

Em relação ao objetivo da pesquisa, o presente artigo se enquadra como pesquisa descritiva, pois, segundo Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa de forma geral toma o papel de levantamento de informações, não interferindo no que está sendo pesquisado, apenas demonstrando o que se encontra.

A pesquisa descritiva é classificada como fins de pesquisa, serve para apresentar como os fatos foram observados, também é cabível dizer que a pesquisa descritiva serve para determinar como foi realizada essa pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013), para a presente pesquisa foi utilizada a técnica de observação, pois foram observadas ocorrências descritas em livros e sites da internet, visando demonstrar se os métodos de gestão tem realmente diferenças e quais são elas, além de apresentar (se possível) qual deles pode ser melhor utilizado.

Como procedimento de coleta de dados tem-se a pesquisa bibliográfica, onde se busca a explicação de qualquer anomalia através da pesquisa em obras já publicadas, utilizando elas em conjunto ou de forma individualizada (RAMPAZZO, 2002).

Porém, não se pode acreditar nas fontes trazidas prontamente, deve-se verificar a veracidade e a originalidade do que se está sendo pesquisado (COVEY, 2005). Segundo o autor, algumas fontes podem apresentar inconsistência em explicar o problema de pesquisa ou mesmo parte dele.

Segundo Piccoli (2006) em uma pesquisa bibliográfica o pesquisador deve basear em um autor que trará o cerne da sua pesquisa, tendo demais autores pesquisados orbitando sobre as ideias desse autor principal.

Pensando no que o autor Piccoli (2006) afirmou, para a referida pesquisa desenvolvida foi tida como cerne principal o PMBOK na sua quinta edição (PMI, 2013) para basear as discussões que foram propostas no decorrer desse artigo.

No que se refere a quantidade de informações coletadas, pode caracterizar como um limitador da presente pesquisa, pois o universo de livros e artigos que tratam do assunto que norteia o trabalho é demasiadamente grande, que a princípio parece um ponto positivo, surge como um limitador pelo fato da inexperiência do pesquisador com o tema, não sabendo por vezes qual caminho seguir.

Como potencial limitador da presente pesquisa tem-se também a falta de foco ao fazer a comparação entre gestão ‘tradicional’ e gestão ágil de projetos, como não foi determinado em qual setor da economia ou em quais empresas seriam avaliados (por tamanho, por quantidade de funcionários ou por localização geográfica) essas diferenças, sendo assim, a pesquisa fica comprometida quanto a sua eficácia do resultado em determinar qual a melhor forma de gerenciar um projeto.

4 Análise e discussão de resultados

Depois de realizar uma pesquisa bibliográfica que trouxe à tona aspectos relacionados as duas modalidades de gerenciamento de projetos (tradicional e ágil), onde foram apresentadas as vantagens e desvantagens de cada uma, além da apresentação dos principais conceitos das mesmas. Têm-se subsídio para elaborar uma comparação entre elas.

Essa comparação será feita da seguinte forma:

- Através de um quadro (Quadro 5);
- Será trazida a desvantagem da modalidade na primeira coluna;
- Será trazida a vantagem da outra modalidade que “responde” a referida desvantagem;

- Será feito o processo inverso para a outra modalidade, seguindo o mesmo formato.

Sendo assim, é possível observar no Quadro 5 a seguir, traz a comparação entre as modalidades de gerenciamento de projetos e como uma vantagem pode “responder” uma desvantagem da outra.

Quadro 5: comparação entre desvantagens e vantagens das modalidades tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos

COMO AS VANTAGENS DA METODOLOGIA TRADICIONAL EXPLICAM AS DESVANTAGENS DA METODOLOGIA ÁGIL	
Desvantagem	Vantagens que explicam
Cliente	Documentos e registros iniciais na fase de planejamento: essas duas etapas que são primordiais nos projetos tradicionais ajudam nessa falta do cliente no ágil devido as garantias que o planejamento bem feito e os documentos trazem para o projeto.
Pessoas	Nos projetos tradicionais não há tanta rotatividade do pessoal nos projetos, que gera um melhor conhecimento sobre o que se está fazendo, existe uma maior valorização da mão de obra com treinamentos e aperfeiçoamento.
Prioridade	Planejamento melhor executado e atividades feitas de forma ordenada, quando se planeja de forma correta e tem a ordem correta da execução das atividades, além do não particionamento delas (pode particionar, mas bem detalhado e gerenciado).
Pressa	Agilidade, não se pode confundir agilidade na conclusão de atividades ou na tomada de decisão com pressa, não se deve pressionar os funcionários da equipe que estão envolvidos no projeto de forma que se sintam necessitados a concluírem a atividade a qualquer preço, colocando a qualidade em risco.
Escopo	Planejamento e execução das atividades de forma geral, quando se tem um correto planejamento evita-se troca continua de escopo por parte da equipe e clientes, pois ao trocar demasiadamente o escopo corre-se o risco de perder o foco inicial do projeto.
Riscos	Em gestão tradicional dos projetos o mapeamento dos riscos é feito na fase de planejamento e acompanhado durante a execução, nos ágeis podem ser relegados devido ao fato de acharem que pode ser feito depois, o ideal que seja feito antes e acompanhado, o risco não pode pegar o projeto de surpresa.
Documentos	Documentação do projeto, nos ágeis existe a necessidade de documentar as ações, portanto se deve copiar as formas que os tradicionais fazem a documentação, talvez diminuir sua complexidade se for o caso, mas nunca deixar de documentar qualquer etapa do projeto.
COMO AS VANTAGENS DA METODOLOGIA ÁGIL EXPLICAM AS DESVANTAGENS DA METODOLOGIA TRADICIONAL	
Desvantagem	Vantagens que explicam
Falta de visibilidade	Os projetos ágeis são tratados de forma particionada, o que acaba tornando visível qual ponto o projeto está, nos tradicionais poderia ser criado deliverables para determinar onde está o projeto naquele momento.
Objetivos pouco claros	Geralmente são pensado em objetivos macros e finais, nos ágeis são pensados em micro objetivos, se pode criar etapas de entregas com micro objetivos que vão levar aos objetivos gerais do projeto.
Estimativas de projetos não confiáveis	Quando se coloca pequenas entregas nos projetos ágeis se resolve o problema estimativa não confiável, pois aos poucos vai se criando o projeto, e caso esteja em desacordo se corrige imediatamente, sendo assim colocar entregas intermediárias ajudaria os projetos tradicionais.
Não analisar riscos	Ao se realizar um projeto sem analisar corretamente os riscos, existe uma grande chance de acontecer problemas que irão tornar o projeto mais caro ou com menos qualidade que se esperava. As metodologias ágeis trazem como análise de riscos particionadas e correções imediatas com participação do cliente como pontos positivos que podem ajudar aqui.

Falta de Comunicação	Devido ao tamanho da equipe ou do projeto pode falhar a comunicação ou mesmo se tornar inexistente, nas metodologias ágeis sugere-se que tenham entre 5 e 9 pessoas no grupo de trabalho, poderia essa ser a forma de trabalhar também no tradicional, com pequenos grupos de trabalho.
Planejamento inadequado	Como o planejamento dos projetos tradicionais são longos e feitos no início do mesmo, acaba que não corrigem os erros que ocorrem durante a execução, pode-se copiar do s ágeis a forma flexível de se corrigir os problemas, que acabam sendo resolvidos mais rapidamente.
Definição do projeto e falta de envolvimento do cliente	O cliente é envolvido na gestão ágil de projetos, mesmo na gestão tradicional poderiam serem criadas reuniões semanais com os clientes para repassar o projeto e aproximá-los do mesmo.
Inexperiência dos gestores do projeto	Sempre que colocar alguém para gerir um projeto é preciso que essa pessoa tenha a competência necessária para geri-lo, no início se pode colocá-lo como assistente para te re a experiência necessária quando for requisitado.

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

A partir do quadro exposto anteriormente é possível observar em quais pontos cada metodologia se sobrepõe a outra e quais pontos uma se destaca da outra.

5 considerações finais

Resgatando o problema de pesquisa que era descrito da seguinte forma: Existe diferença entre as vantagens e desvantagens da gestão de projetos “tradicionais” e da gestão ágil de projetos? É possível obter algumas conclusões, dentro do que foi exposto tanto no referencial teórico como na análise e discussão dos resultados.

O problema de pesquisa foi respondido no sentido que conseguiu-se observar as diferenças entre a metodologia tradicional e metodologia ágil de gerenciamento de projetos, porém o que não ficou claro (talvez por uma falha na construção do problema de pesquisa) é qual delas se destaca em relação a outra, ou qual é melhor aplicada que a outra.

Partindo do pressuposto que o problema de pesquisa era apenas identificar se existe diferença entre as duas modalidades de gerenciamento de projetos é possível afirmar categoricamente que sim, existem diferenças entre elas, e cada uma tem suas particularidades, apoiadores e críticos.

Porém, a presente pesquisa extrapolou os limites dados pelo problema elaborado, e trouxe à tona aspectos interessantes sobre as duas modalidades, como por exemplo que, o que para uma é uma desvantagem, para a outra é encarada como vantagem e vice e versa, sendo prudente para o gerente do projeto (ou mesmo o cliente) determinar qual das duas irá usar dependendo do projeto ou da empresa que será afetada.

Sendo assim, a pesquisa demonstrou que, cada projeto, ou cada equipe de projeto pode (ou deve) analisar suas particularidades, para a partir daí, definir se é cabível a utilização de metodologia ágil ou tradicional, sempre levando em consideração os aspectos básicos de qualquer projeto, tempo, custo e qualidade.

Por fim, a pesquisa mostrou que as modalidades se equivalem em importância, pois podem ser usadas a qualquer momento, dependendo do projeto, da empresa, do cliente ou mesmo da equipe que a utilizará, cabe a quem vai planejar o projeto avaliar e definir qual modalidade irá ser utilizada.

Referências

BECK, K. **Desenvolvimento guiado por testes**. Porto Alegre, 2010.

CARVALHO, F. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

COVEY, S. M. R. **O poder da confiança**: o elemento que faz toda a diferença. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- DIAS, F. **Gerenciamento de riscos em projetos: Grandes Especialistas Brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- FOGGETTI, C. **Gestão ágil de projetos**. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2014.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HIGHSMITH, J. *Adaptive software Development: a collaborative approach to managing complex systems*. New Jersey: Dorset House, 1999.
- IAG CONSULTING. *Reasons Project Fails*. 2011. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=4a4ZxOAQifE>. Acesso em 21 de dezembro de 2017.
- KERZNER, H. R. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. Wiley, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 3. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELO, M. **Guia de Estudo para o Exame PMP: Project Management Professional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.
- PALMER, S. R; FELSING, J. M. *A practical guide to feature-driven Development – the coad series*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- PEREIRA, F. C. **A síndrome da ‘Bala de Prata’ na gestão de projetos de TI**. PM Tech Capacitação em Projetos. Dezembro. 2010. Disponível em <http://www.pmtech.com.br/artigos/Bala_de_Prata_GPTI.pdf>. Acesso em: 23 Nov. 2015.
- PICCOLI, J. C. J. **Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física**. 2. ed. Canoas: ULBRA, 2006.
- PMBOK, Um Guia. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. 5 Edition (Inglês). Global Standard Instituto de Gerenciamento de Projetos. 2013.
- PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK. 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.
- PMI. Disponível em:
<<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUs/WhatIsProjectManagement.aspx>> 06 de dezembro de 2017.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos de cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2002.
- SCHWABER, K. BEEDLE, M. *Agile software Development with scrum*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- STAPLETON, J. *DSDM, Dynamic Systems Development Method: the method in practice*. Boston: Addison-Wesley, 1997.
- VALERIANO, D. L. **Gerenciamento Estratégico e Administração por projetos**, Makron Books, São Paulo, 2001.