

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DANIELA SARONE FIORI

**Gestão híbrida de projetos: proposta de modelo conceitual para aplicação em
empresas de incorporação imobiliária habitacional**

São Paulo

2025

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DANIELA SARONE FIORI

Gestão híbrida de projetos: proposta de modelo conceitual para aplicação em empresas de incorporação imobiliária habitacional

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Especialista em Gestão de Projetos na Construção.

Orientadora: MSc. Mariana Lopes Julião

São Paulo

2025

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

Fiori, Daniela

Gestão híbrida de projetos: proposta de modelo conceitual para aplicação em empresas de incorporação imobiliária habitacional / D. Fiori -- São Paulo, 2025.

68 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de Projetos na Construção Civil 2.Métodos híbridos de gestão
3.Estruturação de Equipes 4.Liderança de Projetos I.Universidade de São Paulo.
Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por serem a base de tudo o que sou. Pela dedicação incansável, pelos sacrifícios silenciosos e por nunca medirem esforços para me ver crescer — este sonho também é de vocês;

À minha irmã, por ser abrigo, conselheira e contínua lembrança de que a vida pode (e deve) ser mais leve. Obrigada por estar sempre ao meu lado;

Ao Fábio, meu porto seguro, por sua presença constante, apoio incondicional e amor que me fortaleceu em cada etapa dessa jornada;

À Poli-USP, por me proporcionar uma formação de excelência, e pela valiosa oportunidade de poder realizar essa especialização com bolsa integral;

À minha orientadora, Mariana Julião, por sua orientação generosa, paciência e contribuições fundamentais para a construção deste trabalho. Seu olhar atento e incentivo fizeram toda a diferença;

A todos os professores que cruzaram meu caminho ao longo do curso, deixo minha profunda gratidão pelos ensinamentos e pela inspiração;

Por fim, a todos que, de alguma forma, caminharam comigo nessa trajetória: meu sincero muito obrigada.

RESUMO

FIORI, D. S. **Gestão híbrida de projetos: proposta de modelo conceitual para aplicação em empresas de incorporação imobiliária habitacional.** 2025. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

Em um cenário de constantes mudanças no mercado imobiliário e crescente competitividade, é importante que as empresas da indústria da construção civil se adaptem a novas abordagens de gestão de projetos. Sob essa ótica, formas tradicionais de gestão de projetos tornam-se insuficientes, abrindo espaço para novas formas de gestão que integrem práticas mais ágeis, flexíveis e colaborativas. Assim, destacam-se os métodos híbridos, que combinam elementos das abordagens tradicionais e ágeis, permitindo maior adaptação às especificidades dos projetos, otimização dos processos e alinhamento com as demandas do mercado e das partes interessadas. Essa transição para práticas híbridas requer não apenas o domínio técnico das metodologias, mas também uma mudança cultural nas organizações, com foco no papel do gestor de projetos como facilitador tático e na estruturação de equipes multidisciplinares. O trabalho a seguir tem como objetivo fomentar essa discussão, propondo um modelo híbrido de gestão de projetos e oferecendo recomendações para a sua aplicação, contribuindo para a evolução das abordagens de gestão de projetos no cenário da construção civil.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Métodos híbridos. Construção civil.

ABSTRACT

FIORI, D. S. **Hybrid project management: proposal of a conceptual model for application in residential real estate development companies.** 2025. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2025.

In a scenario of constant changes in real estate market and growing competitiveness, companies in the construction industry need to adapt to new approaches of project management to increase operations' efficiency and effectiveness. From this perspective, traditional project management methods become insufficient, making way for new forms of management that integrate more agile, flexible, and collaborative practices. Thus, hybrid methods stand out, combining traditional and agile approaches, allowing for greater adaptation to projects' specifics, process optimization, and alignment with market demands and stakeholders' needs. This transition to hybrid practices requires not only technical mastery of the methodologies but also a cultural shift within organizations, focusing on the role project managers assume as tactical facilitators and on structuring multidisciplinary and autonomous teams. The following work aims to foster this discussion by proposing a hybrid project management model and offering recommendations for its implementation, thus contributing to the evolution of project management approaches within the construction industry.

Keywords: Project Management. Hybrid Methods. Construction Industry.

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAIN	Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias
BoKs	Body of Knowledges
CTE	Centro de Tecnologia de Edificações
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
ICB	IPMA Competence Baseline
IPMA	International Project Management Associate
ISO	International Organization for Standardization
OGC	Office of Government Commerce
PBQP-H	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat
PIB	Produto Interno Bruto
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office
PMP	Project Management Professional
Prince 2	Projects in Controlled Enviroments

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Variação anual do PIB da construção civil (em R\$ bilhões constantes de 2022).....	13
Figura 2: Valor liberado para construção e aquisição de imóveis nos programas Minha Casa, Minha Vida e Casa Verde e Amarela (em R\$ milhões constantes de 2022).....	14
Figura 3: A chance de reduzir o custo de falhas do edifício em relação ao avanço do empreendimento.....	16
Figura 4: Fases de desenvolvimento da monografia.....	17
Figura 6: Organizações como máquinas e como organismos.....	31
Figura 7: Organograma da empresa.....	36
Figura 8: Estrutura organizacional das equipes.....	37
Figura 9: Macro-etapas do processo de Incorporação Imobiliária.....	38
Figura 10: Esferas temáticas do modelo conceitual proposto.....	47
Figura 11: Estrutura organizacional do modelo conceitual.....	49
Figura 12: Proposta de processo híbrido.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro comparativo entre os produtos oferecidos pela empresa.....	34
Tabela 2 - Detalhamento da macro-etapa de aquisição do terreno.....	38
Tabela 3 - Detalhamento da macro-etapa de Análise Urbanística, Jurídica e Financeira.....	39
Tabela 4 - Detalhamento da macro-etapa de Licenciamento.....	39
Tabela 5 - Quadro síntese.....	56

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	11
1.1 INTRODUÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 MÉTODO DE PESQUISA.....	17
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
2.1 GESTÃO DE PROJETOS: UMA REVISÃO INTRODUTÓRIA.....	19
2.2 GESTÃO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	22
2.3 GESTÃO TRADICIONAL DE PROJETOS.....	24
2.4 GESTÃO ÁGIL.....	25
2.5 O PAPEL DO GESTOR DE PROJETOS DENTRO DAS ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL.....	27
2.6 ESTRUTURAÇÃO DE TIMES EM PROJETOS COM ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL.....	30
2.7 GESTÃO HÍBRIDA.....	32
3. ESTUDO DE CASO.....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.2 ATUAÇÃO GEOGRÁFICA.....	35
3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	35
3.4 ETAPAS DO PROJETO.....	37
3.5 ANÁLISE CRÍTICA.....	40
4. PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL.....	44
4.1 FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA.....	44
4.2 O MODELO CONCEITUAL.....	45
4.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	52
4.4 INDICADORES DE SUCESSO.....	53
4.5 DESAFIOS.....	55
4.6 QUADRO SÍNTESE.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	58
REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	66
ANEXO A - EMPREENHIMENTO I DESENVOLVIDO E LANÇADO PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	67
ANEXO B - EMPREENHIMENTO II DESENVOLVIDO E LANÇADO PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	68

1. APRESENTAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho consolida os resultados obtidos ao longo dos doze meses de desenvolvimento da monografia do curso de Especialização em Gestão de Projetos da Construção Civil oferecido pela Poli - Integra, abrangendo o período de maio de 2024 a maio de 2025.

A gestão de projetos na construção civil é um campo de crescente importância, especialmente em um cenário onde a eficiência e a adaptabilidade se tornaram essenciais para o sucesso das empreitadas. Com o avanço da filosofia ágil, surge a necessidade de integrar práticas tradicionais de gestão com abordagens mais flexíveis, visando otimizar processos e resultados. Nesse contexto, a relevância deste estudo se destaca, pois busca compreender as dinâmicas da gestão de projetos e propor um modelo que una o melhor dos dois métodos: o tradicional e o ágil.

Para fundamentar a pesquisa, foi realizada uma análise abrangente da bibliografia científica relacionada aos principais temas da Gestão de Projetos. Essa base teórica serviu como suporte para a interpretação do estudo de caso e para a elaboração de um modelo conceitual que incorpora os princípios da gestão híbrida de projetos para uma incorporadora.

A proposição desse modelo não apenas valida as teorias e práticas estudadas, mas também oferece recomendações e estratégias para a aplicação efetiva de um misto de conceitos tradicionais e ágeis de gestão de projetos na construção civil, integrando conclusões e aprendizados adquiridos durante o curso, fornecendo uma visão abrangente e fundamentada sobre o tema, e contribuindo para o avanço do conhecimento na área da Gestão de Projetos da Construção Civil, especialmente no que se refere à aplicação da filosofia ágil dentro de um cenário tradicional.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Principal: Propor um modelo conceitual que integre práticas híbridas de gestão de projetos, adaptado à realidade de uma incorporadora de médio porte situada no interior do estado de São Paulo.

Objetivos Específicos: Para alcançar o objetivo principal, serão estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

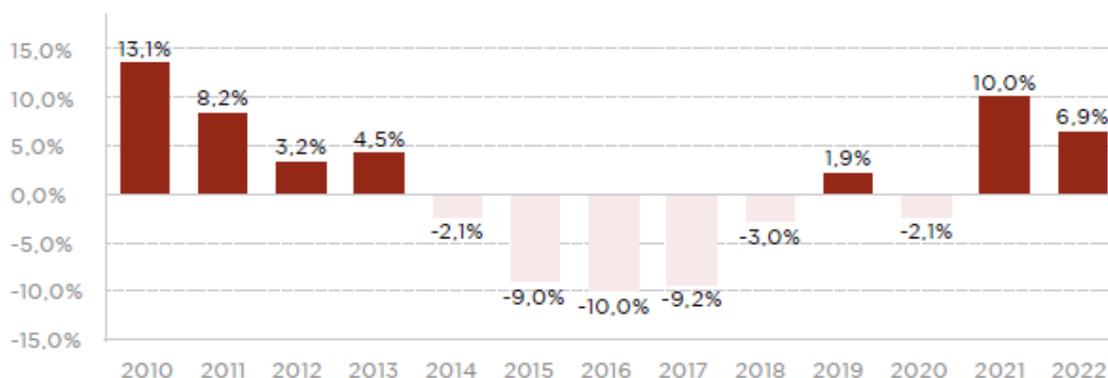
- a. Realizar um estudo analítico sobre os conceitos e métodos de gestão de projetos, comparando as abordagens tradicional e ágil. Essa análise incluirá a função do gestor de projetos e a organização das equipes de projeto em cada uma das filosofias de gestão;
- b. Compreender o funcionamento do processo de projeto do estudo de caso (uma incorporadora de médio porte no interior de São Paulo), assim como o papel (ou ausência dele) do seu gestor de projetos e a estrutura das equipes, além de avaliar a eficácia das práticas de gestão de projetos atuais na empresa, identificando pontos fortes e áreas para melhoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

A construção civil é parte fundamental da economia brasileira e interfere diretamente no crescimento econômico nacional e na geração de empregos diretos e indiretos. Segundo a FIESP (2023), em 2022, a cadeia produtiva da construção civil representou 42,6% de todo o investimento realizado no país (R\$793,2 bilhões), gerando 10,2% dos empregos no mercado formal e informal, com um total de 10,5 milhões de trabalhadores.

Analisando a variação anual do PIB da Construção Civil entre 2010 e 2022, é possível observar que até 2013 o setor apresentou um bom desempenho sendo fortemente afetado pela crise econômica dos anos de 2014 e 2018. Em 2019 há o início de uma recuperação quando em 2020, a crise econômica causada pela pandemia do coronavírus impacta negativamente o setor. A partir de 2021, há um movimento de recuperação, embora haja uma alta nas taxas de juros (FIESP 2023a), como mostra a figura 1:

Figura 1: Variação anual do PIB da construção civil (em R\$ bilhões constantes de 2022).

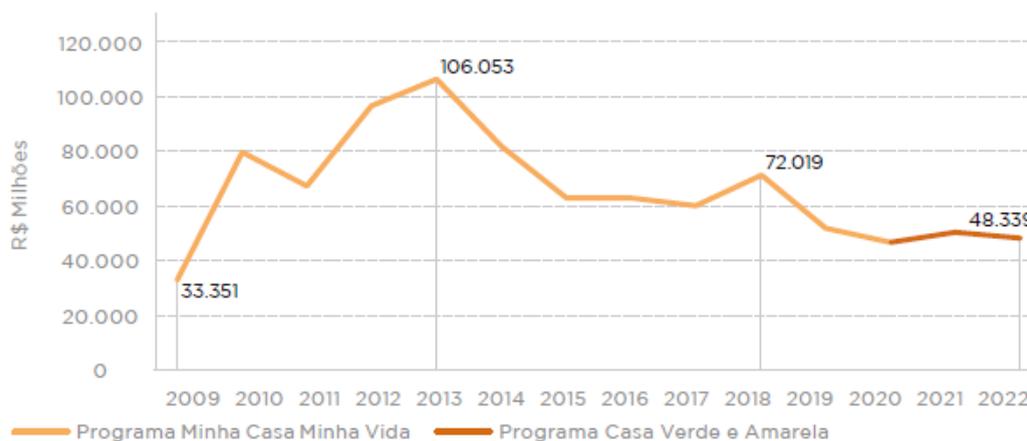


Fonte: Contas Nacionais (IBGE) apud FIESP, 2003. Elaboração Deconcic.

Apesar das variações observadas no PIB, o faturamento bruto das empresas formais da construção civil não foi tão impactado, alcançando R\$420,1 bilhões de reais em 2022, conforme Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC/IBGE) apud FIESP, 2003. Dentro desse contexto, a produção habitacional ocupa um espaço expressivo no faturamento do setor, com o financiamento habitacional sendo

um componente essencial para o fomento e a expansão da construção de habitação no país (FIESP 2023a), como pode ser observado na figura 2:

Figura 2: Valor liberado para construção e aquisição de imóveis nos programas Minha Casa, Minha Vida e Casa Verde e Amarela (em R\$ milhões constantes de 2022).



Fonte: Sistema de Gerenciamento da Habitação (SisHAB) apud FIESP, 2003. Elaboração Deconcic.

Embora o setor de construção civil tenha um impacto significativo no PIB brasileiro, ele enfrenta desafios constantes na busca por maior produtividade, implementação de tecnologias e adoção de práticas inovadoras. Grande parte do setor lida com problemas como baixos níveis de planejamento, falta de qualificação da mão de obra, qualidade insatisfatória das obras, alto desperdício e controle ineficaz de custos, o que afeta negativamente a produtividade (ARAUJO, 2024).

Em 2023, muitas empresas enfrentam dificuldades na entrega de obras, o que levou à revisão e reestruturação interna de processos, evidenciando a crescente necessidade de aprimorar a produtividade (CTE, 2024). Isso impulsionou a adoção do Lean Construction tanto nos processos de obra quanto nas áreas administrativas e de suporte à produção (Lean Office). Apesar disso, as projeções do Centro de Tecnologia de Edificações (CTE) indicam que, em 2024, a construção civil continuará a ser uma força propulsora da economia e geradora de empregos. O alto déficit habitacional, a estabilização da inflação e a queda da taxa de juros podem oferecer oportunidades para o setor. As principais tendências para a construção civil

em 2024 se baseiam em três pilares: inovação tecnológica, sustentabilidade e eficiência.

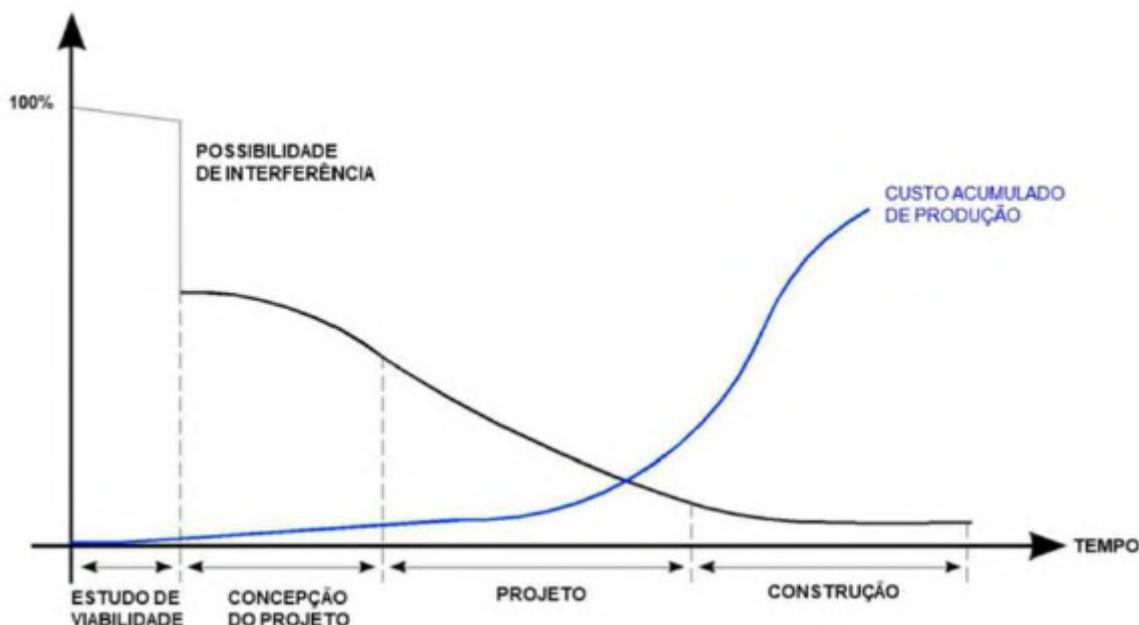
Nesse contexto, algumas recomendações no âmbito de Planejamento e Gestão incluem:

- Consolidação e padronização de processos internos;
- Adoção de ferramentas digitais nos processos operacionais, visando ganhos de escala e melhor interação entre equipes diversas e remotas;
- Implementar ou expandir políticas de gestão que valorizem a integração e o empoderamento dos colaboradores;
- Implementar métodos de gestão que permitam a análise de riscos técnicos e auxiliem na tomada de decisões assertivas;
- Investir em sistemas e métodos de planejamento de curto prazo para eliminar restrições e identificar falhas de forma ágil.

Dessa forma, o processo projetual torna-se, então, cada vez mais estratégico, ao criar empreendimentos que não só atendem às demandas funcionais e legais, mas também agregam valor por meio de inovação, sustentabilidade e alinhamento com as necessidades do consumidor. A volatilidade do mercado imobiliário, os riscos financeiros de grandes investimentos e a intensa concorrência exigem uma gestão eficiente do processo de projeto e uma adaptação constante às tendências do setor. Em um ambiente de rápidas mudanças, o projeto como ferramenta estratégica é essencial para antecipar transformações e assegurar uma posição competitiva.

A monografia a seguir se concentra nas fases iniciais de desenvolvimento de empreendimentos para incorporação imobiliária, que caracteriza-se por ser decisória para o futuro e sucesso do empreendimento. Segundo Melhado (1994), *“é muito expressivo o destaque dado ao papel das etapas iniciais do empreendimento (...) em que, apesar do baixo dispêndio de recursos, concentram-se boa parte das chances da redução da incidência de falhas dos respectivos custos”*, como mostra a figura 3:

Figura 3: A chance de reduzir o custo de falhas do edifício em relação ao avanço do empreendimento.



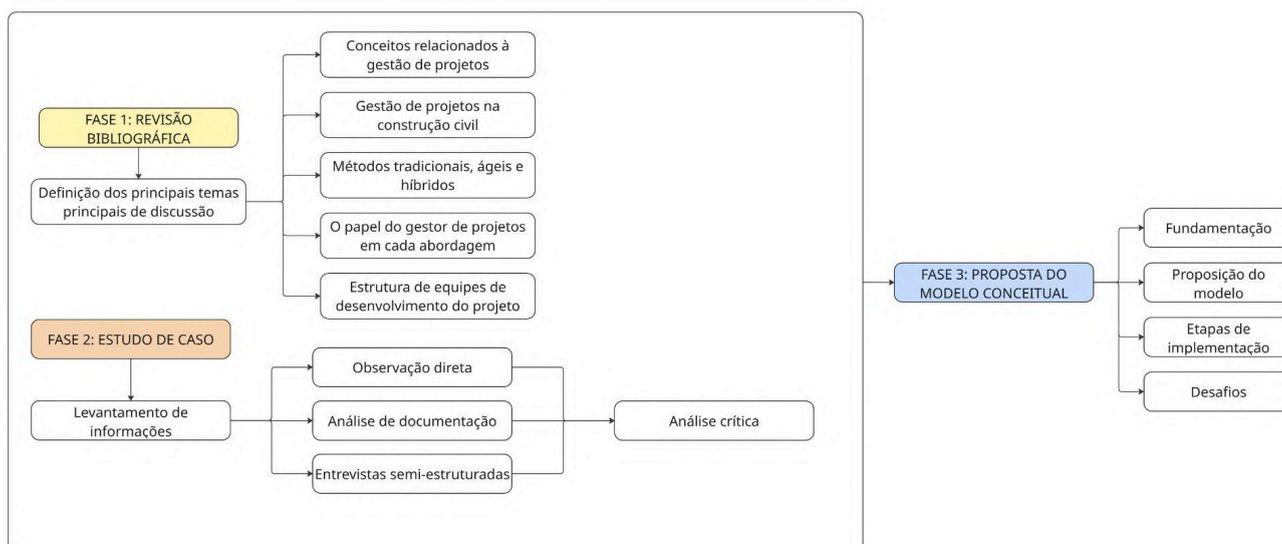
Fonte: MELHADO, 1994

Este trabalho parte do princípio de que a gestão de projetos no mercado imobiliário enfrenta desafios únicos e complexos, exigindo uma abordagem multifacetada para garantir o sucesso dos empreendimentos. Assim, busca-se responder à seguinte questão: **como as empresas da construção civil, especialmente as incorporadoras imobiliárias, podem integrar diferentes práticas de gestão de projetos para aumentar a eficiência, inovação e adaptabilidade, ao mesmo tempo em que promovam uma mudança cultural organizacional alinhada às demandas do mercado?**

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Para atingir os objetivos deste estudo, será utilizado o método de estudo de caso, focando em uma empresa incorporadora e construtora. O propósito é diagnosticar o atual processo de gestão de projetos no ciclo de incorporação imobiliária, a forma como a equipe de projetos se organiza e a figura do gestor de projetos. Este diagnóstico será submetido a uma análise crítica, visando elaborar propostas de melhorias nos processos vigentes, além de recomendar a adoção de novos conceitos de gestão de projetos, através de um hibridismo entre a filosofia ágil e os métodos tradicionais. As sugestões levarão em consideração os objetivos estratégicos da empresa e serão fundamentadas por uma bibliografia que sustentará a proposta. Para isso, será seguido o roteiro apresentado na figura 4:

Figura 4: Fases de desenvolvimento da monografia



Fonte: Elaboração própria.

FASE 1: Revisão bibliográfica: Exploração dos principais temas relacionados à gestão de projetos, incluindo métodos tradicionais, ágeis e híbridos.

- Discussão sobre a importância da gestão de projetos, o papel do gestor de projetos e formas de se estruturar equipes de desenvolvimento do projeto.

FASE 2: Estudo de caso: empresa incorporadora de empreendimentos habitacionais

- Observação direta: Avaliação das práticas diárias da empresa pelo autor, proporcionando uma visão parcial e subjetiva do funcionamento organizacional;
- Análise de documentação: Revisão dos documentos disponíveis sobre a empresa;
- Entrevistas semi-estruturadas: Conversas com arquitetos, engenheiros e analistas que participam ativamente do desenvolvimento de empreendimentos e do processo de incorporação imobiliária buscando compreender percepções e experiências sobre o contexto;
- Análise crítica: Criação de um diagnóstico identificando os principais gargalos que impactam o processo projetual e a eficiência do planejamento de empreendimentos imobiliários.

FASE 3: Proposta de um modelo conceitual

Com base nos referenciais teóricos estudados e na análise crítica da empresa (Fases 1 e 2), foi proposto um modelo conceitual de práticas de gestão de projetos voltado para o mercado imobiliário, sugerindo a utilização de um hibridismo entre as abordagens tradicional e ágil.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 GESTÃO DE PROJETOS: UMA REVISÃO INTRODUTÓRIA

As práticas e métodos relacionados à gestão de projetos passaram por mudanças significativas ao longo do tempo, buscando se adaptar às novas dinâmicas e necessidades do mercado. Essa evolução reflete não apenas avanços tecnológicos, mas também, transformações sociais e organizacionais que buscam responder de forma mais eficaz e ágil às exigências de sustentabilidade e inovação que seleciona, de forma natural, as empresas que estão aptas a continuar trilhando seu caminho.

Se antes as práticas de gestão de projetos se concentravam na entrega de produtos e serviços, hoje elas também focam no valor agregado e na experiência do cliente e do usuário ao longo do processo (MASCHK, 2022), além de adotarem filosofias de aprendizagem e melhoria contínua, capacidade de adaptação e resposta rápida às mudanças.

Apesar da gestão de projetos como uma área do conhecimento ser relativamente nova, é inegável que desde a Antiguidade e a Idade Média, projetos monumentais como as Pirâmides do Egito e as Catedrais Góticas requeriam planejamento e organização, ainda que de forma empírica e baseada na experiência prática. Durante a Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, grandes obras de infraestrutura, como ferrovias e fábricas, também demandavam controle e gestão.

Segundo Maschk (2022) foi no início do século XX que houve uma maior consciência do significado do termo “gerenciar”. De acordo com o autor, Frederick Taylor (1856-1915) e Henry Gantt (1861-1919) foram os pioneiros desse pensamento, desenvolvendo princípios para melhoria da eficiência das operações industriais, criando as bases para o desenvolvimento das práticas e metodologias modernas de gestão de projetos. O famoso Gráfico de Gantt, usado até hoje para o controle de cronogramas, foi idealizado nessa época.

Mas, é a partir da década de 1960 que instituições como o **Project Management Institute** (PMI, fundado em 1969 na Filadélfia, Pensilvânia, EUA) e a **International Project Management Association** (IPMA, criada originalmente em 1965) iniciaram um processo de criação e documentação de boas práticas de gestão

de projetos, promovendo uma uniformização dos processos e servindo de guia e orientação para os profissionais de projeto (MASCHK, 2022).

Carvalho; Rabechini Jr. (2011), caracterizam as décadas seguintes (1980 e 1990) como propulsoras da “primeira onda” de Gestão de Projetos em que há foco no processo de projeto e uma consolidação das boas práticas de gestão de projetos, além de um crescimento exponencial das associações e instituições de gestão de projetos que consolidam seus principais guias de conhecimento (*Body of Knowledge* - BoKs) e começaram a oferecer certificações profissionais.

O Ano de 1996 é marco de grandes conquistas para a área de gestão de projetos. Neste ano, o guia IPAMA Competence Baseline (ICB) foi publicado pela International Project Management Association (IPAMA), e teve sua expansão em países europeus, fundindo as visões do Reino Unido, Suíça, Alemanha e França sobre gestão de projetos. Sua abordagem foca nas competências para gerir um projeto: técnicas, comportamentais e contextuais (CARVALHO; RABECHINI, 2011). No Brasil, a associação foi fundada em 2009 e tem como proposta ser uma orientação *global, adaptada para realidade brasileira*” (IPMA Brasil, 2024), e oferece certificações e reconhecimento do profissional que atua em Gestão de Projetos.

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) teve sua primeira edição publicada também em 1996. Desde então, o Project Management Institute (PMI) experimentou um crescimento exponencial do número de membros associados e de profissionais certificados (*Project Management Professional* - PMP). Esse aumento significativo de associados fez com que o as práticas defendidas pelo PMI se consolidassem como metodologia reconhecida mundialmente, orientando ações e comportamentos dos profissionais de projetos e suas partes interessadas. O guia é atualizado regularmente e absorve novas práticas de gestão e novidades tecnológicas ao longo dos anos. Sua sétima edição (2021) traz reflexões sobre a importância de se identificar a abordagem correta (preditiva, ágil ou híbrida) para cada projeto, refletindo sobre essa flexibilidade para alcançar os resultados esperados.

Em 2006, a *International Organization for Standardization* (ISO) iniciou a criação de uma família de padrões ISO para gestão de projetos, a ISO 21500/20012

- *Guidance on Project Management*, finalizada em 2012. Ao mesmo tempo, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), lançou a ABNT NBR ISO 21500/2012 - *Orientações sobre gerenciamento de projetos*, com sua versão mais recente, ABNT NBR ISO 21500/2021 - *Gerenciamento de projetos, programa e portfólio - Contexto e conceitos* (CARVALHO; RABECHINI JR., 2011). A criação desse padrão responde à necessidade de um vocabulário comum e harmonização entre os processos e princípios de gestão de projetos, unificando definições e facilitando a gestão do conhecimento em gestão de projetos.

Segundo Carvalho; Rabechini jr. (2011), a gestão de projetos está em uma segunda onda de evolução. Na primeira onda, o foco era a eficiência, com a consolidação dos guias do conhecimento e a implementação das melhores práticas de gestão. No entanto, tornou-se evidente que não se pode desvincular os projetos da organização, o que levou à segunda onda. Nessa nova fase, a preocupação se volta para o contexto organizacional, ampliando o foco para uma esfera mais estratégica. A eficácia da gestão passa a ser medida não apenas pela execução eficiente, mas pelo impacto nos resultados e no crescimento sustentável das empresas.

Conforme esses últimos autores, “nessa direção, a gestão de projetos, para se apresentar de forma mais profissional, precisa ser desenvolvido com mais criatividade, mais competências gerenciais e menos intuição”. Dessa forma, a gestão de projetos deve ir além das abordagens tradicionais, exigindo uma integração mais ampla entre as diversas áreas do conhecimento.

Para que essa evolução aconteça, é fundamental investir no aprimoramento de habilidades ainda pouco exploradas, como pensamento crítico, inovação e visão estratégica. Além disso, a colaboração entre equipes multidisciplinares se torna essencial para alinhar os projetos aos objetivos organizacionais e ao ambiente de negócios em constante transformação, se fortalecendo como um diferencial competitivo, permitindo que as empresas se adaptem com mais agilidade às mudanças e obtenham resultados sustentáveis a longo prazo.

2.2 GESTÃO DE PROJETOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

O PMI (2021, p. 4), define projeto como:

Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica um início e um fim para o trabalho do projeto ou uma fase do trabalho do projeto. Os projetos podem ser independentes ou fazer parte de um programa ou portfólio.

Além disso, estabelece gestão de projetos como:

A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para cumprir os requisitos definidos. O gerenciamento de projetos refere-se a orientar o trabalho do projeto para entregar os resultados pretendidos. As equipes de projeto podem alcançar os resultados usando uma ampla gama de abordagens (como preditiva, híbrida e adaptativa).

Embora existam estruturas e práticas de gestão padronizadas, consolidadas em guias de referência como o PMBOK, a gestão de projetos pode ser aplicada a qualquer tipo de empreendimento. No setor da construção civil, essa prática assume um papel fundamental para mitigar riscos, otimizar recursos e assegurar o cumprimento dos prazos e orçamentos, contribuindo assim para a entrega bem-sucedida do empreendimento.

Nesse contexto, é essencial compreender a distinção entre o projeto enquanto processo estratégico e o projeto enquanto produto. Segundo Melhado (1994), o projeto como processo estratégico refere-se ao conjunto de atividades sequenciais e coordenadas desenvolvidas ao longo do ciclo de vida do empreendimento, com o objetivo de gerar soluções para as demandas da construção. Essa abordagem dinâmica envolve a definição de requisitos, o desenvolvimento de soluções técnicas e a integração das diversas disciplinas envolvidas. Em contrapartida, o projeto como produto corresponde ao resultado final desse processo: um conjunto de documentos técnicos — incluindo desenhos, especificações, memoriais descritivos e outros elementos gráficos e textuais — que formalizam as decisões tomadas durante o desenvolvimento. Conforme destaca Melhado (1994, p. 176), “o conceito estático de projeto se refere ao produto constituído por elementos gráficos e descritivos que especificam as características físicas e tecnológicas da edificação”, enquanto o conceito dinâmico reconhece o

projeto como um processo essencial para garantir qualidade, desempenho e integração entre as fases do empreendimento.

Historicamente, o ciclo de vida preditivo serviu como base das práticas de gestão de projetos na construção civil, atuando como modelo de referência para o planejamento e o controle das obras. No entanto, com o avanço das tecnologias de gestão, a implementação de novas normas e regulamentações, além dos impactos da globalização, o mercado tornou-se significativamente mais complexo, oferecendo uma diversidade crescente de soluções, produtos e serviços. Diante desse cenário de transformação e aumento das demandas, surgiram novos métodos de gestão, mais flexíveis e eficazes, capazes de responder de forma ágil aos desafios contemporâneos da construção civil (SILVA, 2022).

A adoção da abordagem ágil de gestão de projetos dentro do mercado da construção civil é um tema emergente e cada vez mais relevante, à medida que o setor busca melhorar sua produtividade, eficiência, flexibilidade e capacidade de resposta à concorrência e dinâmicas do mercado. Devido a isso, as filosofias derivadas do “*Lean Construction*” e da “*produção enxuta*” estão ganhando espaço, ainda que com adaptações específicas, como uma alternativa para aumentar a flexibilidade e melhorar a gestão de riscos em projetos da construção civil (MELO, 2016).

As diferentes abordagens mencionadas pelo PMI (2021), como preditiva, a adaptativa e a híbrida, permitem ajustar os métodos de gestão conforme as necessidades do projeto e as condições de execução, garantindo que os resultados atendam às expectativas dos *stakeholders* (partes interessadas) e cumpram os requisitos técnicos e legais. Além disso, a contínua evolução das práticas e métodos de gestão visa a adaptação a um cenário de negócios dinâmico, onde a assertividade, flexibilidade e capacidade de adaptação se tornam diferenciais competitivos essenciais para as organizações (MASCHK, 2022).

2.3 GESTÃO TRADICIONAL DE PROJETOS

A Gestão Tradicional de Projetos, também conhecida como Preditiva, Waterfall ou Cascata, é uma abordagem estruturada e linear de execução de projetos, amplamente utilizada em setores onde os requisitos e escopo são bem compreendidos desde o início. Baseia-se nas práticas da gestão industrial, onde uma sequência de atividades é prevista antes que o projeto se inicie. Esse modelo consiste em planejar, executar e controlar, adotando uma abordagem "orientada ao plano". Isso significa que um plano detalhado de execução do projeto é criado antes do seu início, servindo como guia para todo o processo subsequente (LIMA; SANTOS, 2022).

Para garantir um bom desempenho do projeto, é essencial que o escopo e os requisitos sejam definidos previamente, exigindo um esforço significativo de estruturação e planejamento antecipado detalhado que inclui cronogramas, orçamentos, recursos e riscos. Nesse modelo, alterações posteriores no escopo do projeto podem necessitar da intervenção de um comitê de gestão de mudanças, impactando o plano original e, conseqüentemente, os prazos e custos estabelecidos inicialmente (LIMA; SANTOS, 2022).

Dentro da Gestão Preditiva de Projetos, as fases são claras e sequenciais (modelo cascata), o que impede a sobreposição de tarefas. Cada fase deve ser concluída antes que a próxima comece. Além disso, há uma documentação extensiva que serve de referência ao longo de todo o projeto e um controle rigoroso do progresso do projeto em relação ao plano inicial. Desvios são identificados e corrigidos por meio de um processo formal de controle de mudanças.

Por ser um método orientado a entregas, é amplamente utilizado em projetos com escopo e requisitos claramente definidos, onde o planejamento inicial é realizado detalhadamente no início do projeto e se mantém consistente ao longo da execução. Esse modelo se destaca pela sua clareza e estrutura, facilitando a compreensão do processo desde o início e proporcionando uma maior previsibilidade em relação a custos e prazos, o que contribui para a redução dos riscos associados ao projeto (MASCHK, 2022).

2.4 GESTÃO ÁGIL

Segundo a Agile Alliance (2024), *“Agile é a habilidade de criar e responder a mudanças. É uma maneira de lidar e ter sucesso em um ambiente incerto e turbulento”*¹. Baseado em um ciclo de vida adaptativo, a gestão ágil refere-se a uma série de práticas, métodos e frameworks que estão alinhados com os princípios do Manifesto Ágil. A mentalidade "ágil" surgiu em 2001, quando 17 líderes da indústria de software se reuniram para discutir o futuro do desenvolvimento de softwares e aplicativos. Esse encontro resultou na publicação do "Manifesto Ágil", um documento que estabelece um conjunto de valores voltados para a criação de uma abordagem mais flexível e responsiva para a gestão de projetos, que oferece uma alternativa à abordagem tradicional preditiva (AGILE ALLIANCE, 2024).

Os princípios defendidos pelo manifesto ágil valorizam a satisfação do cliente através de entregas contínuas, a aceitação de mudanças nos requisitos e escopo em qualquer fase do projeto, e a colaboração constante entre os envolvidos. Além disso, o foco está em manter um ritmo sustentável de trabalho, priorizando a simplicidade e a excelência técnica, além de fomentar a auto-organização das equipes. Eles também destacam a importância da comunicação e da medição do progresso do desenvolvimento do produto em cada fase de execução, e a busca contínua por melhorias no processo (AGILE ALLIANCE, 2024).

Ao contrário dos modelos em cascata ou preditivos, as abordagens ágeis estruturam o desenvolvimento do projeto em iterações, construindo o escopo de forma incremental e progressiva. Isso permite entregas antecipadas e frequentes, possibilitando ajustes ao longo do processo e promovendo um ciclo contínuo de feedback e aprendizado.

A gestão ágil representa uma abordagem inovadora de gestão, que desafia paradigmas tradicionais. Ela provoca uma mudança significativa no comportamento das pessoas e das organizações, oferecendo benefícios tanto para a empresa quanto para os negócios, clientes e equipes. Além disso, o Ágil é uma prática que deriva do Lean, compartilhando com ele valores fundamentais como foco no cliente,

¹ Tradução nossa.

entrega de valor, respeito às pessoas, eliminação de desperdícios, transparência, adaptabilidade às mudanças e melhoria contínua.

As práticas ágeis são particularmente eficazes em contextos onde o foco está nos resultados e não apenas nas entregas. Ser ágil não é entregar rapidamente mas é a habilidade de responder às mudanças e incertezas de forma rápida e assertiva. Segundo MELO, 2016, p. 3,

Quando se trata do gerenciamento ágil, Dybå e Dingsøyr (2015) consideram que esta abordagem trata de gerenciar o impacto da complexidade e incerteza, que diferentemente de outras abordagens, é caracterizado por ciclos mais curtos de entrega iterativa e incremental sem uma sequência linear de atividades bem definidas. Estes autores, afirmam que o gerenciamento ágil reconhece a necessidade de um tempo consideravelmente pequeno entre o planejamento e a execução, por entender que o planejamento não fornece todos os detalhes necessários para a implementação de um projeto, e que a criatividade e a aprendizagem são necessárias para dar sentido ao ambiente de desenvolvimento.

É importante ressaltar que, embora existam diferentes métodos e *frameworks*, como o Scrum² e o Kanban³, a principal vantagem de adotar uma estrutura ágil não reside apenas nos eventos, papéis, regras e artefatos que esses *frameworks* oferecem. O verdadeiro diferencial de uma equipe ágil está em sua adesão aos valores e pilares fundamentais da agilidade (LUNDBERG, 2021).

Três princípios essenciais orientam o Scrum: cooperação da equipe, autoavaliação e melhoria contínua. Além disso, a definição clara de papéis — Scrum Master, Product Owner e Development Team — e a estruturação de eventos, como Planning, Daily Scrum, Review e Retrospective, garantem transparência, adaptação e inspeção constantes. Essa abordagem não apenas promove a organização e a eficiência do time, mas também impulsiona a inovação e a capacidade de resposta às mudanças (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

² **Scrum:** Framework definido no “The Scrum Guide” e que foi formalizado em 1995 por Jeff Sutherland e Ken Schwaber e é conhecido como “uma maneira melhor de colaboração em equipe para resolver problemas complexos. Fonte: SCRUM.ORG. **O que é Scrum.** Disponível em: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>. Acesso em 02-01-2025.

³ **Kanban:** Método ágil utilizado para atingir elevados níveis de produtividade na equipe e garantir uma entrega contínua de valor ao cliente. Fonte: SEBRAE. **O método Kanban: Uma metodologia ágil para aumentar a produtividade e reduzir desperdícios.** Ebook. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Arquivos/ebook_sebrae_metodo-kanban.pdf. Acesso em 02-01-2025.

Outro diferencial do Scrum é seu foco na entrega incremental de valor, permitindo que os projetos avancem de forma mais previsível e reduzindo riscos. A colaboração contínua entre os membros da equipe e as partes interessadas melhora a comunicação e alinha expectativas, tornando o processo mais eficiente. Dessa forma, o Scrum não apenas aumenta a produtividade e a qualidade das entregas, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar a um mercado em constante evolução (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Trabalhar com agilidade significa cultivar uma mentalidade orientada à entrega de valor constante, à aprendizagem contínua e à capacidade de responder rapidamente às mudanças. Isso requer não apenas seguir práticas estabelecidas, mas também um compromisso com a colaboração, a confiança mútua e a melhoria contínua.

Ao implementar agilidade, equipes e organizações devem ir além da simples aplicação de frameworks. É fundamental refletir sobre como os valores ágeis podem se manifestar em suas práticas diárias. Afinal, uma equipe verdadeiramente ágil não é definida por rituais, mas pela sua capacidade de abraçar mudanças, aprender com os desafios e entregar resultados significativos.

2.5 O PAPEL DO GESTOR DE PROJETOS DENTRO DAS ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL

Segundo o PMI (2024, p.04), gestor de projetos é a pessoa:

[...] designada pela organização executora para liderar a equipe do projeto, responsável por alcançar os objetivos do projeto. Os gerentes de projeto desempenham uma variedade de funções, como facilitar o trabalho da equipe do projeto para alcançar os resultados e gerenciar os processos para entregar os resultados pretendidos.

Para cumprir com sucesso essas responsabilidades, o PMI (2024), por meio do Triângulo de Talentos, destacou as habilidades essenciais que os gestores de projeto devem possuir para alcançar o sucesso em suas funções:

- a. **Habilidades Técnicas de Gestão de Projetos:** Envolvem conhecimentos especializados e competências no uso de processos, ferramentas e técnicas de gestão de projetos. Esses aspectos técnicos são fundamentais para a

execução eficaz de um projeto, garantindo que ele seja conduzido de acordo com as melhores práticas estabelecidas;

- b. **Habilidades Estratégicas e de Negócios:** Refletem a capacidade de compreender o contexto organizacional e o ambiente de negócios. Isso inclui alinhar o projeto com os objetivos estratégicos da empresa e tomar decisões que agreguem valor ao negócio. Um gestor de projetos eficaz deve ser capaz de antecipar as necessidades do mercado e adaptar as estratégias para maximizar o impacto positivo do projeto na organização;
- c. **Habilidades de Liderança e Gestão de Pessoas:** Englobam as competências interpessoais e de liderança necessárias para gerenciar e motivar equipes de projeto. Isso inclui a capacidade de resolver conflitos, comunicar-se de forma assertiva e eficaz, e liderar a equipe rumo ao cumprimento dos objetivos do projeto. Além disso, essas habilidades são importantes para negociar e manter relacionamentos saudáveis com clientes e stakeholders (partes interessadas), assegurando que as expectativas sejam atendidas e que a colaboração seja mantida ao longo do ciclo de vida do projeto.

Dentro da abordagem tradicional de gestão de projetos, espera-se que o gestor de projetos seja capaz de liderar a equipe de projetos e de centralizar diferentes atividades de planejamento, execução do plano e controle, interagindo com as partes interessadas e com a organização como um todo. Sendo assim, o gestor de projetos desempenha um papel central sobre todas as fases do projeto. Além disso, ele é o responsável por fazer um planejamento detalhado antes do início do projeto, definindo junto com os stakeholders (partes interessadas) escopo, cronogramas, alocação de recursos e previsão de riscos (MASCHK, 2022).

Durante a execução do plano de desenvolvimento do projeto, ele é o responsável por monitorar o progresso em relação ao plano original, cumprindo os requisitos definidos inicialmente. A documentação dos resultados de cada fase do projeto é crucial durante o processo preditivo, e o gestor de projetos é o responsável por manter tal documentação atualizada, além de seguir uma estrutura hierarquizada e uma liderança direta.

Nesse contexto, os Escritórios de Gestão de Projetos (PMOs) assumem um papel estratégico importante. Segundo o PMI (2024), o PMO é uma estrutura organizacional que centraliza e coordena a gestão dos projetos, garantindo a aplicação consistente de metodologias, ferramentas e processos, além de oferecer suporte estratégico e operacional às equipes. O PMO atua como facilitador, promovendo a governança dos projetos, monitorando o desempenho, gerenciando recursos e auxiliando na tomada de decisões, o que contribui para a melhoria contínua e o aumento da maturidade em gestão de projetos na organização (KERZNER, 2013).

Já na abordagem ágil, o papel do gestor de projetos é menos centralizado e mais colaborativo, não existindo a figura formal de um gestor de projetos. Dentro da estrutura ágil e flexível, adaptativa e centrada no cliente, o papel do líder de projetos é de ser um facilitador ou “servent leader” (líder servidor) que, ao invés de controlar todos os aspectos do projeto, atua apoiando a equipe na remoção de obstáculos e garantindo que os membros da equipe tenham os recursos e o ambiente necessários para atingirem os resultados esperados. Ele também coordena os ciclos de trabalho (sprints) e é responsável por adaptar o projeto às mudanças que possam surgir durante o desenvolvimento (MASCHK, 2022).

Ao invés de um plano rígido, o líder de projetos guia a equipe na entrega de incrementos em cada ciclo de trabalho. A comunicação é feita de forma constante e informal onde feedbacks são feitos de forma contínua. Além disso, ele se posiciona como um orientador e defensor das práticas ágeis. A figura 5 permite comparar o papel do gestor de projetos nas duas abordagens apresentadas:

Figura 5: O papel do gestor de projetos nas abordagens tradicional e ágil.
Quadro Comparativo.

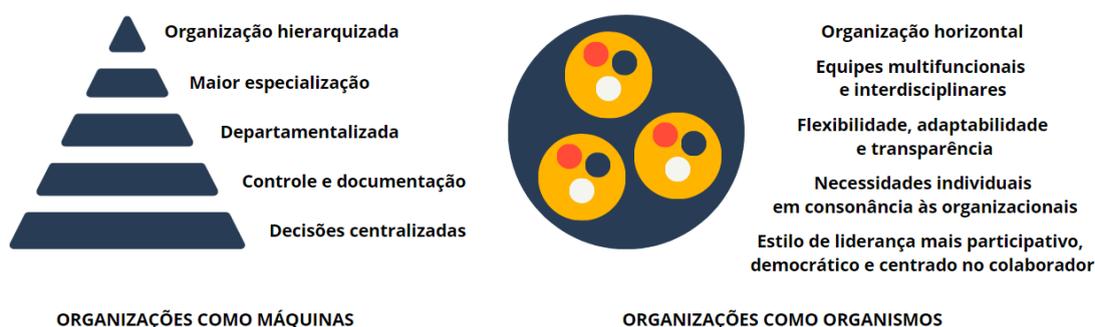
Gerente de Projetos	
Abordagem Tradicional	Abordagem Ágil
<p>Controle sobre o processo e o planejamento;</p> <p>Foco na documentação e no cumprimento do plano original;</p> <p>Entregas em fases seguindo uma sequência fixa de fases monitorada pelo gerente de projetos;</p> <p>Estrutura hierarquizada com o gerente de projetos no centro da tomada de decisões.</p>	<p>Não há a figura formal de um gerente de projetos. As funções de gerenciamento são distribuídas entre os membros da equipe. O líder de projeto é um facilitador;</p> <p>Foco na colaboração;</p> <p>Foco na interação entre os membros da equipe e na construção de valor para o cliente;</p> <p>Entregas incrementais e iterativas facilitadas pelo gerente de projetos;</p>

Fonte: Elaboração própria.

2.6 ESTRUTURAÇÃO DE TIMES EM PROJETOS COM ABORDAGENS TRADICIONAL E ÁGIL

A teoria das organizações proposta por Gareth Morgan (1996) traz metáforas que ajudam a entender o processo evolutivo das organizações e como elas influenciam a nossa percepção sobre estrutura, funcionamento e dinâmica organizacional. Morgan utiliza metáforas como "máquina" e "organismo" para ilustrar diferentes aspectos das organizações, destacando as características de cada uma delas. Ao visualizar uma organização como uma máquina, enfatiza-se a eficiência, a padronização e o controle, características comuns nas abordagens tradicionais de gestão. Já ao utilizar a metáfora do organismo, a organização é vista como um sistema vivo, adaptável ao ambiente e às mudanças externas, o que reflete uma abordagem mais flexível e dinâmica. A figura 6 traz um resumo desses dois conceitos:

Figura 6: Organizações como máquinas e como organismos.



Fonte: MCKINSEY&COMPANY (2017). Adaptado pela autora.

Na abordagem tradicional, as várias partes que formam uma organização se conectam de maneira segmentada, onde cada setor realiza uma função claramente definida. As decisões são centralizadas, há uma hierarquização clara com foco na produção e no comando controle. O trabalho é rotineiro, organizado, eficiente e previsível. Os colaboradores são vistos como recursos que podem ser substituídos caso haja necessidade (MCKINSEY&COMPANY, 2017).

Em contraste, quando a organização é vista como um organismo vivo, as interações entre os indivíduos ganham uma importância muito maior. Os colaboradores passam a ter um propósito definido e a ter mais liberdade nos processos produtivos que é visto na sua totalidade e não como um recorte setorizado. Há uma maior autonomia dos colaboradores e seu e envolvimento em todas as etapas do projeto (MCKINSEY&COMPANY, 2017).

Essa mudança de perspectiva também impacta diretamente a forma como os projetos são gerenciados e estruturados dentro da organização. Enquanto na abordagem tradicional predomina a estrutura funcional, com clara divisão de tarefas e autoridade centralizada, em contextos mais dinâmicos e colaborativos pode-se optar por estruturas mais flexíveis, como a estrutura matricial ou a estrutura projetizada (PATAH; CARVALHO, 2002).

Na estrutura funcional, os projetos são subordinados aos departamentos, o que pode limitar a integração entre áreas e reduzir a agilidade na tomada de decisões. Já na estrutura projetizada, o foco total está no projeto, com equipes

dedicadas e maior autonomia para o gerente de projetos, o que favorece a inovação e a entrega de valor em ciclos mais curtos. A estrutura matricial, por sua vez, busca um equilíbrio entre as duas abordagens, promovendo a colaboração interfuncional, mas exigindo uma gestão cuidadosa dos conflitos de autoridade e da alocação de recursos. (PATAH; CARVALHO, 2002).

Dessa forma, ao adotar uma visão sistêmica e mais humana da organização, as empresas tendem a migrar para estruturas organizacionais mais adaptáveis, capazes de alinhar os objetivos estratégicos com a motivação e o engajamento das pessoas que as compõem. O foco deixa de ser apenas a eficiência operacional e passa a incluir também o desenvolvimento contínuo, o aprendizado e a geração de valor sustentável.

2.7 GESTÃO HÍBRIDA

Galal-edeen, Riad e Seyam (2007) descrevem os modelos híbridos como a integração entre diferentes abordagens com o propósito de aproveitar seus benefícios e minimizar suas limitações. O foco é fornecer resultados mais satisfatórios para o cliente, equilibrando a previsibilidade e o controle dos projetos com a flexibilidade, a autonomia e a agilidade diante de mudanças, elementos essenciais em contextos caracterizados por altos níveis de incerteza.

Não existe uma abordagem de gestão única que atenda a todas as necessidades ou resolva todas as limitações de uma organização. Por isso, a gestão híbrida surge como uma combinação estratégica entre a gestão preditiva e a ágil, simplificando e flexibilizando o processo de gestão de projetos ao unir o melhor de ambas as abordagens (PATAH, 2023).

Segundo Conforto et al. (2023),

"o hibridismo é uma abordagem, uma forma de pensamento e comportamento, que direciona a busca pela máxima customização, adequação e aderência de modelos e práticas de gestão para atender de forma sistêmica e plena as necessidades de negócio".

Assim, a gestão híbrida de projetos é uma estratégia que visa alinhar as melhores práticas de diferentes métodos para criar uma solução personalizada.

Essa solução não apenas se adapta ao contexto específico da organização, mas também evolui conforme as demandas do mercado e os objetivos do negócio mudam. O hibridismo permite que as empresas combinem flexibilidade e rigor de maneira equilibrada, garantindo que as práticas de gestão sejam não apenas eficazes, mas também resilientes diante das constantes transformações do ambiente empresarial. Dessa forma, o hibridismo se torna uma ferramenta essencial para manter a competitividade e a relevância em um cenário de negócios em constante evolução.

A utilização de modelos híbridos requer uma análise cuidadosa dos objetivos do projeto, da equipe envolvida e do contexto do negócio. Conforme Conforto et al. (2023), o modelo híbrido deve ser personalizado para atender demandas específicas. É fundamental compreender claramente a proposta do projeto, os processos, a estrutura e a estratégia da empresa, bem como os desafios atuais e potenciais. Além disso, é importante avaliar o alinhamento dos gestores com as boas práticas das metodologias para escolher as práticas mais adequadas que ajudem a alcançar os objetivos do projeto.

3. ESTUDO DE CASO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa foco do estudo atua como construtora e incorporadora no interior do estado de São Paulo, mais especificamente nas regiões de Campinas e Ribeirão Preto, com empreendimentos ou obras em mais de 20 cidades. Em 2023, a empresa possuía mais de 450 colaboradores diretos e mais de 2.000 indiretos e lançou, em 2023, mais de 3.000 unidades habitacionais.

A empresa produz empreendimentos multifamiliares habitacionais de médio porte (de 100 a 500 unidades habitacionais por empreendimento), verticais e, em sua grande maioria, financiados pelas faixas 2 e 3 do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), como pode ser observado na tabela 1 que compara os produtos oferecidos pela empresa:

Tabela 1 - Quadro comparativo entre os produtos oferecidos pela empresa.

Linha de produto	Financiamento	Faixa de renda cliente	Valor aproximado de venda do produto	Características do produto
1	MCMV	Faixas 1,5 e 2 do programa (renda bruta mensal de R\$2.850,00 a R\$4.400,00)	Região de Ribeirão Preto: R\$ 205.000,00 Região de Campinas: R\$ 205.000,00	De 200 a 500 uh por condomínio; Blocos com Térreo + 3 pavimentos implantados em glebas de 20.000 m ² a 40.000 m ² em áreas mais distantes dos centros urbanos; Área aproximada da uh = 40 m ² (2 quartos e 1 wc por unidade habitacional)
2	MCMV	Faixas 2 e 3 do programa (renda bruta mensal de R\$2.850,01 a R\$R\$ 8.000,00)	Região de Ribeirão Preto: R\$ 235 a 264.000,00 Região de Campinas: R\$ 240 a 290.000,00	De 200 a 500 uh por condomínio; implantados em glebas de 15.000 m ² a 30.000 m ² em bairros consolidados da cidade; Edifícios com até Térreo +18 pavimentos; Área aproximada da uh = 43 m ² (2 quartos e 1 ou 2 wc por unidade habitacional)
3	MCMV e SBPE	Faixa 3 do MCMV e SBPE (renda bruta mensal a partir de R\$4.400,01)	Região de Ribeirão Preto: R\$ 280 a 350.000,00 Região de Campinas: R\$ 380.000,00	Até 200 uh por condomínio; Edifícios com até Térreo +19 pavimentos, implantados em lotes mais compactos e em regiões mais privilegiadas da cidade; Área aproximada da uh = 50 m ² (2 quartos e 2 wc por unidade habitacional)

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

3.2 ATUAÇÃO GEOGRÁFICA

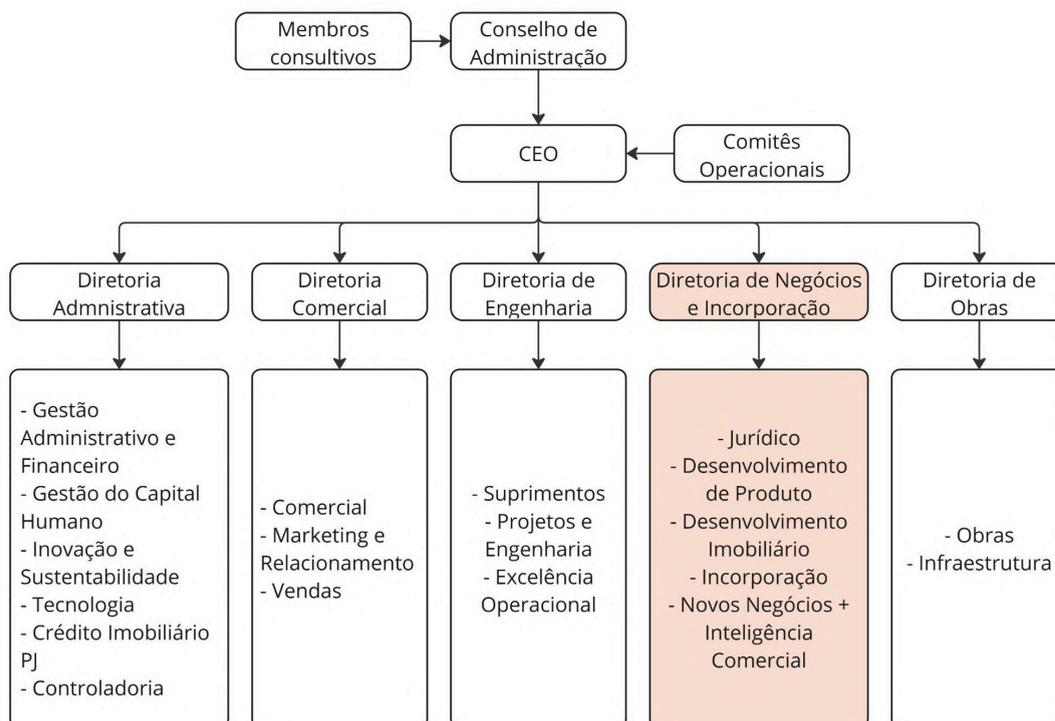
A atuação da empresa em duas regiões geográficas principais - Ribeirão Preto e Campinas - é relevante devido ao fato de ambas as cidades principais, juntamente com as cidades ao redor, desempenharem um papel significativo no interior do estado de São Paulo, além de apresentarem características próprias que influenciam o comportamento do mercado imobiliário.

O comportamento do mercado imobiliário nessas regiões é moldado pelas características locais e pela dinâmica econômica de cada área que influenciam diretamente no projeto. Isso faz com que cada região tenha sua própria identidade imobiliária, refletindo as necessidades e expectativas de seus habitantes e investidores. Este impacto no processo projetual se traduz na necessidade de adaptar soluções arquitetônicas e urbanísticas às especificidades de cada regional. Assim, compreender as particularidades de cada mercado é essencial para a elaboração de projetos que não apenas sejam viáveis economicamente, mas também atendam às demandas e expectativas específicas de cada região de atuação da empresa.

3.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa se organiza em cinco principais diretorias - Administrativa e Financeira, Comercial, Engenharia, Negócios e Incorporação e Diretoria de Obras - cada uma com os seus departamentos adjacentes como mostra a figura 7:

Figura 7: Organograma da empresa.



Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

O estudo em questão concentra-se na Diretoria de Negócios e Incorporação, responsável pelo processo de Incorporação Imobiliária⁴. A escolha desse recorte justifica-se pelo fato da diretoria abranger a etapa inicial do ciclo de vida dos empreendimentos, parte essencial do seu futuro e sucesso como já discutido anteriormente. Além disso, tratam-se de atividades complexas e altamente regulamentadas, que demandam um trabalho multidisciplinar envolvendo múltiplas fases e diversas partes interessadas ao longo do ciclo de vida do projeto. Esse fluxo inclui a prospecção e negociação do terreno, estudos de massa e viabilidade técnica e financeira, desenvolvimento e definição dos atributos do produto, obtenção de alvarás e licenciamentos, elaboração de projetos complementares, legalização, lançamento e vendas.

⁴ A incorporação imobiliária é uma atividade empresarial, regulamentada pela Lei nº 4.591/1964 que a define como “atividade exercida com a intenção de promover a construção para alienação total ou parcial de edificações compostas de unidades autônomas”. Em outras palavras, a incorporação imobiliária envolve a venda antecipada de unidades, obtendo parte do capital necessário para a construção do empreendimento. (CBIC, 2019).

Dentro da diretoria em estudo, diferentes equipes trabalham nesse macrofluxo: Nessa estrutura, o processo é fracionado em departamentos especializados responsáveis por partes específicas do conjunto, típico de uma estrutura funcional. Cada núcleo especializado possui seu próprio gestor responsável por gerenciar as demandas do departamento e da equipe, como pode ser observado na figura 8:

Figura 8: Estrutura organizacional das equipes.



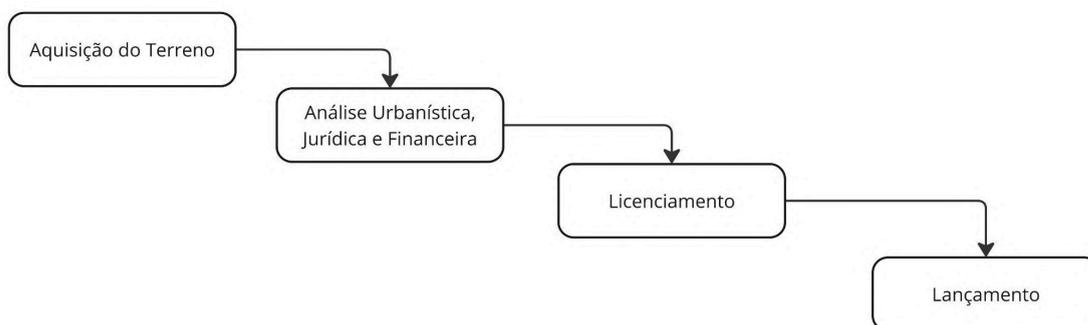
Fonte: Elaboração própria.

3.4 ETAPAS DO PROJETO

Dentro da Diretoria de Negócios e Incorporação, os projetos seguem uma sequência estruturada de macroetapas interdependentes, que se iniciam com os estudos de viabilidade para aquisição de terrenos e avançam até o desenvolvimento dos projetos técnicos necessários para a obtenção do alvará de construção, como retratado na figura 9. Esse processo é caracterizado por uma abordagem integrada que combina planejamento estratégico, análise de mercado, gestão financeira e execução técnica e que é parte integrante do ciclo de vida do empreendimento.

Além disso, cada etapa exige alinhamento constante entre as áreas envolvidas, garantindo que as decisões tomadas estejam em conformidade com os objetivos do negócio, as diretrizes regulatórias e as tendências do setor imobiliário. A sinergia entre esses elementos é fundamental para a viabilidade e o sucesso de cada empreendimento.

Figura 9: Macro-etapas do processo de Incorporação Imobiliária



Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

Aquisição do Terreno: Nesta macro-etapa, quatro departamentos principais atuam para definir o escopo inicial do empreendimento e viabilizar a compra do terreno. Ao final da prospecção, são elaborados dois documentos chave para a continuidade do projeto: a *Ficha de Validação de Compra de Área* e o *Termo de Abertura de Projeto (TAP)*, que detalham os riscos associados ao negócio e apresentam os pareceres técnicos de cada departamento.

Tabela 2 - Detalhamento da macro-etapa de aquisição do terreno

Departamentos envolvidos	Novos Negócios + Inteligência Comercial	Desenvolvimento Imobiliário	Incorporação	Desenvolvimento de Produto
Marcos	Comitê de Compra de Área			
Entregáveis	- Definição do escopo inicial do empreendimento; - Viabilidade Econômico-Financeira Preliminar;	- Estudo de Viabilidade Técnico Legal incluindo uma análise de riscos da área e um estudo de massa do empreendimento; - Parecer sobre a área;	- Parecer sobre a área;	- Fornecimento do projeto padrão das torres e das áreas de lazer para estudo;
Documentos de saída	- Ficha de validação de compra de área; - Termo de Abertura de Projeto (TAP).			

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

Análise Urbanística, Jurídica e Financeira: Após a aquisição do terreno, é contratado os levantamentos e laudos técnicos necessários, e solicitado as diretrizes urbanísticas, de abastecimento de água e de afastamento de esgoto. Também há um refinamento do escopo do empreendimento. O departamento *Jurídico* realiza uma investigação da documentação do terreno, identificando potenciais riscos e garantindo a conformidade legal através do processo de due diligence. No final do

processo, todos os documentos produzidos pelos departamentos são reunidos para embasar a discussão no Comitê de Viabilidade, onde é avaliado, a viabilidade financeira e comercial da construção do empreendimento.

Tabela 3 - Detalhamento da macro-etapa de Análise Urbanística, Jurídica e Financeira

Departamentos envolvidos	Incorporação	Desenvolvimento Imobiliário	Jurídico	Desenvolvimento de Produto
Marcos	Comitê de Viabilidade			
Entregáveis	- Levantamento Planialtimétrico; - Diretrizes Urbanísticas, água e esgoto; - Viabilidade Econômico-Financeira pós compra da área;	- Anteprojeto Urbanístico do empreendimento;	- Análise Jurídica (Duo Diligence)	-Desenvolvimento do produto (lâmina e áreas de lazer)
Documentos de saída	- Anteprojeto Urbanístico do empreendimento; - Viabilidade Econômico-Financeira pós compra da área; - Ata com a aprovação no Comitê de Viabilidade e liberação para continuação do fluxo;			

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

Licenciamento: Durante a macro-etapa de licenciamento, há a atuação principal de dois departamentos: o departamento de Desenvolvimento Imobiliário trabalha em conjunto com o departamento de Incorporação na busca do *Alvará de Construção* do empreendimento e do *Registro de Incorporação (RI)*, que sinaliza a conclusão do processo de legalização prévio e possibilita o lançamento e início das vendas do empreendimento.

Tabela 4 - Detalhamento da macro-etapa de Licenciamento

Departamentos envolvidos	Incorporação	Desenvolvimento Imobiliário
Marcos	Comitê de Aprovação de Projeto	
Entregáveis	- Alvará de Construção; - Outorga de Escritura; - Registro de Incorporação;	- Projeto Legal; - Atendimento aos comunique-ses; - Elaboração do quadro NBR e pacote de projetos para contratação de crédito imobiliário;
Documentos de saída	- Projeto Legal aprovado; - Quadro NBR e projetos para contratação do crédito imobiliário; - Alvará de Construção e Registro de Incorporação;	

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

Lançamento: A obtenção do Registro de Incorporação na etapa anterior abre as portas para a macro-etapa seguinte, onde as equipes de comercial e marketing

se prepararam para o lançamento do empreendimento. Durante essa fase, são elaboradas estratégias de comunicação para atrair potenciais compradores. Além disso, é nesse momento que o processo de incorporação imobiliária é finalizado, transferindo a responsabilidade para a construtora, que dará continuidade às próximas etapas, incluindo o desenvolvimento do projeto executivo e das compatibilizações com os projetos complementares de engenharia.

3.5 ANÁLISE CRÍTICA

Por meio dos métodos empregados nesta monografia, tais como observação direta, da análise documental e entrevistas semi-estruturadas, foi possível realizar uma análise crítica aprofundada do processo de projeto na empresa em questão. A observação direta permitiu avaliar as práticas diárias da empresa sob uma perspectiva parcial e subjetiva. A análise documental consistiu na revisão dos materiais disponíveis sobre a organização. As entrevistas informais, conduzidas com gestores, especialistas e analistas, buscaram compreender suas percepções e experiências no desenvolvimento de empreendimentos e no processo de incorporação imobiliária.

Com base nesses levantamentos em adição ao levantamento de referências bibliográficas, foi elaborado uma análise crítica da empresa em estudo, a ser detalhado a seguir, no qual foram identificados os principais gargalos que comprometem a fluidez do processo projetual e impactam diretamente no planejamento de empreendimentos imobiliário:

Falta de um método de gestão condizente com as macro-etapas de projetos para Incorporação Imobiliária: Embora as macro-etapas do processo de Incorporação Imobiliária possam parecer claras e sequenciais, como foi ilustrado na figura 9, a complexidade dos projetos exige uma abordagem mais flexível e dinâmica capaz de integrar diferentes áreas e ajustar-se rapidamente às oscilações no mercado, mudanças regulatórias e variações na viabilidade financeira, garantindo maior resiliência e eficiência ao processo.

Atualmente, a empresa está testando a adoção de iniciativas de controle das macro-etapas dos projetos por meio de cronogramas estruturados linearmente,

baseados na relação entre tarefas predecessoras e sucessoras. No entanto, essa abordagem apresenta limitações, especialmente no que se refere a ajustes de rota e revisões de projeto, que dificulta a adaptação a imprevistos e mudanças estratégicas, limitando a capacidade de resposta da empresa diante de desafios.

Estruturação de times ineficiente: A empresa adota uma estrutura organizacional funcional para a formação de suas equipes, conforme ilustrado na Figura 8. Essa abordagem é caracterizada pela divisão do processo de projeto em pequenos departamentos especializados, cada um responsável por uma etapa específica do desenvolvimento. Cada setor conta com um gestor dedicado, cuja atuação é focada na gestão de pessoas e no atendimento das demandas internas do respectivo departamento.

Essa fragmentação do processo acarreta diversos desafios, especialmente no que diz respeito à integração entre as equipes e ao fluxo de informações entre os setores. Em geral, os departamentos tendem a operar de forma relativamente autônoma, o que, apesar de esforços para promover a integração, pode resultar em descompassos na comunicação e na execução das atividades. A ausência de uma documentação de gestão de projetos clara e eficiente agrava ainda mais esse cenário, ocasionando mal-entendidos, retrabalho e atrasos que comprometem o andamento do projeto como um todo. A falta de uma visão sistêmica e integrada dificulta a coordenação geral e reduz a agilidade na tomada de decisões.

Além disso, observa-se uma inconsistência na regionalização geográfica das equipes em que algumas equipes operam de forma regionalizada e outras não. Essa discrepância na estrutura organizacional gera conflitos significativos, uma vez que cada região (Campinas e Ribeirão Preto) possui suas próprias características geográficas, físicas, legais e de mercado consumidor.

A ausência de uma abordagem regionalizada compromete a capacidade das equipes de compreender e atender às particularidades de cada cidade, o que pode afetar diretamente a eficácia e a adequação dos empreendimentos às expectativas do público-alvo. Aspectos como preferências culturais, poder aquisitivo e necessidades específicas dos consumidores locais são fundamentais na concepção e execução de projetos.

Quando essas variáveis não são devidamente consideradas, corre-se o risco de desenvolver produtos desalinhados com a realidade local, o que pode resultar em menor aceitação no mercado e impacto negativo nos resultados do negócio.

Ausência de um gestor de projetos: A ausência de um gestor, especializado na gestão de projetos e com uma visão holística do processo, resulta em problemas de comunicação entre os departamentos, atrasos na entrega de tarefas críticas e, em muito casos, conflitos de prioridades. Embora cada departamento tenha seu próprio líder, responsável por coordenar tanto as pessoas quanto as demandas específicas do setor, essa fragmentação impede uma gestão integrada. Sem um ponto central de coordenação, torna-se mais difícil alinhar os diferentes fluxos de trabalho, identificar e mitigar riscos de forma eficaz e garantir que todas as etapas do projeto estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Além disso, a empresa passa por auditorias anuais do sistema de gestão da qualidade, essenciais para manter os certificados do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), que são pré-requisitos para empresas que desejam construir unidades habitacionais com recursos do Governo Federal. Durante essas auditorias, os departamentos são avaliados, e os documentos-chave relacionados à criação dos empreendimentos são analisados. No entanto, o processo de gestão de projetos para cada empreendimento não é auditável. Isso ocorre porque não existe uma área específica ou equipe designada para gerenciar e documentar todo o processo de gestão dos projetos de forma padronizada. Como consequência, documentos essenciais, como o plano de gestão do projeto, cronogramas, análises de riscos, matriz de responsabilidades, gestão de stakeholders e relatórios de progresso acabam não sendo incluídos na base de informações de cada empreendimento.

De maneira geral, observa-se que a empresa demonstra preocupação em estabelecer diretrizes mais estruturadas para a gestão dos projetos. No entanto, é essencial ir além da visão de gestão de projetos como mera administração de demandas e rotinas. É necessário avançar para uma abordagem mais estratégica, na qual a gestão de projetos seja entendida não apenas como uma ferramenta para

atender aos prazos e demandas imediatas, mas como um processo integrado que conecta todas as áreas envolvidas. Essa abordagem deve alinhar os objetivos de cada projeto com as metas de longo prazo da organização, unificando a estrutura das equipes, ao papel do gestor de projetos aos métodos de gestão.

4. PROPOSTA DO MODELO CONCEITUAL

4.1 FUNDAMENTAÇÃO DA PROPOSTA

Além dos desafios internos de estruturação e gestão, as empresas de incorporação imobiliária estão sujeitas a fatores externos que afetam diretamente a viabilidade e o sucesso dos empreendimentos lançados no mercado. Entre os principais desafios, destacam-se: volatilidade do mercado, que exige flexibilidade e planejamento; definição de produtos alinhados à demanda, garantindo competitividade; gestão eficiente do processo de projeto, otimizando prazos e custos; e busca por inovação e diferenciação, essencial para se destacar no setor.

Diante da complexidade e das inúmeras etapas que envolvem a incorporação de um empreendimento imobiliário — desde a prospecção do terreno até o registro de incorporação e o lançamento do empreendimento —, o processo de projeto assume um papel determinante nos resultados esperados. Como discutido anteriormente, sua gestão eficiente pode impactar diretamente a viabilidade econômica, a atratividade do produto e a assertividade das decisões estratégicas.

Nesse contexto, torna-se essencial retomar à questão central deste estudo: *como as empresas da construção civil, especialmente as incorporadoras imobiliárias, podem integrar diferentes práticas de gestão de projetos para aumentar a eficiência, inovação e adaptabilidade, ao mesmo tempo em que promovam uma mudança cultural organizacional alinhada às demandas do mercado?*

Para responder a essa pergunta, partindo da análise crítica do processo de projeto da empresa estudada e do diagnóstico construído no capítulo anterior, e tendo como base a literatura acadêmica que explorou os principais temas relacionados à gestão de projetos, a utilização de um hibridismo entre as abordagens tradicional e ágil pode ser uma solução eficaz. A combinação entre essas abordagens poderia trazer diferentes vantagens ao processo projetual, tais como:

- a) Adaptabilidade ao mercado: A abordagem híbrida facilita a rápida adaptação às mudanças do mercado e às necessidades do cliente, aprimorando a competitividade;

- b) Equilíbrio entre previsibilidade e agilidade: Proporciona o equilíbrio entre a previsibilidade do planejamento tradicional e a agilidade necessária para responder rapidamente às mudanças;
- c) Melhora na comunicação e colaboração: A integração de diferentes abordagens de gerenciamento de projetos fortalece o alinhamento entre as equipes, promovendo uma comunicação mais eficiente e colaboração contínua;
- d) Ajustes contínuos e melhoria constante: A flexibilidade da abordagem ágil permite ajustes em tempo real, gerando um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento do processo;
- e) Transformação cultural organizacional: A adoção dessa abordagem híbrida estimula a criação de uma cultura organizacional que valoriza tanto a disciplina quanto a flexibilidade, promovendo uma gestão mais dinâmica, inovadora e eficiente;

Diante dessas potenciais vantagens, a implementação de uma abordagem híbrida na gestão de projetos em incorporadoras imobiliárias pode representar um avanço significativo na otimização dos processos. A capacidade de integrar técnicas tradicionais e ágeis permite que as empresas se tornem mais resilientes diante da volatilidade econômica e das constantes mudanças nas preferências dos consumidores. Além disso, a transformação cultural organizacional impulsionada por esse modelo de gestão favorece a inovação e o desenvolvimento contínuo, criando um ambiente propício para a melhoria da produtividade e da qualidade dos produtos entregues.

4.2 O MODELO CONCEITUAL

Segundo PEREIRA (2023, p.69), modelos conceituais são “representações abstratas de determinado assunto utilizado para apoiar a comunicação e compreensão compartilhada do domínio entre as partes interessadas”. Além disso, segundo o mesmo autor, eles apresentam as seguintes características:

- a) São representações abstratas: Simplificam a realidade, destacando aspectos essenciais sem detalhar todos os elementos do assunto;

- b) Dão apoio à comunicação e compreensão: Servem como uma linguagem comum entre stakeholders, auxiliando na discussão e entendimento de tópicos complexos;
- c) São componentes visuais e textuais: Combinam elementos gráficos, símbolos e descrições para melhor ilustrar conceitos e relações;
- d) São abstração de um Domínio: Fornecem uma visão geral de um campo de conhecimento, enfatizando relações essenciais;
- e) São aplicados na Pesquisa Científica: São usados para estruturar investigações, representando variáveis e relações teóricas que guiam estudos acadêmicos;
- f) Dão apoio ao aprendizado: Facilitam a assimilação de conhecimento por diferentes interessados. Desempenham um papel importante na simplificação e transmissão de conceitos, promovendo colaboração e clareza em diversos contextos;

A decisão de desenvolver um modelo conceitual de gestão híbrida de projetos surgiu da necessidade de estruturar de forma clara e visual os conceitos e soluções aplicáveis a empresas incorporadoras que possuem características semelhantes ao caso estudado em termos de recorte geográfico, porte, tipo de empreendimento e tempo de mercado. Esse modelo tem como objetivo proporcionar uma maior eficiência e integração nas práticas de gestão de projetos através da combinação entre abordagens ágeis e tradicionais, adaptadas ao contexto específico do setor, visando mitigar os desafios advindos de falta de comunicação e de integração de times e de projetos que compõem o empreendimento total. Além disso, ao integrar as práticas ágeis com as tradicionais, o modelo busca criar um ambiente mais flexível e adaptável às mudanças, sem comprometer a disciplina e o controle necessários para o sucesso do projeto.

O modelo conceitual proposto se baseia em três esferas temáticas principais, que se inter-relacionam e se complementam assim como representado na figura 10:

Figura 10: Esferas temáticas do modelo conceitual proposto



Fonte: Elaboração própria.

No contexto da esfera “**estrutura organizacional**”, o modelo conceitual propõe uma reorganização das equipes envolvidas no processo de projeto. Diferentemente do modelo tradicional presente na estrutura funcional — conforme observado no subcapítulo 2.6 —, no qual o desenvolvimento dos projetos é fragmentado entre pequenos departamentos especializados que atuam de forma autônoma, a adoção de uma estrutura baseada em uma abordagem híbrida promove uma organização mais flexível, dinâmica e adaptável.

Nesse sentido, a estrutura matricial busca integrar as vantagens da especialização funcional e da coordenação multidisciplinar, permitindo que as equipes atuem de forma colaborativa e alinhada aos objetivos do projeto. Essa configuração facilita a comunicação interna, acelera a tomada de decisões e fomenta a responsabilidade compartilhada pelo sucesso do projeto. Além disso, esse formato conecta diferentes talentos, potencializando a eficiência e a inovação dentro do grupo. Ainda, amplia a autonomia dos colaboradores, incentivando sua participação ativa em todas as etapas do processo de incorporação imobiliária.

O novo modelo é dividido em:

- a. **Verticais:** Cada vertical é responsável por conduzir todo o processo de Incorporação Imobiliária, desde a prospecção e aquisição do terreno até a liberação do Registro de Incorporação e o lançamento do empreendimento,

dentro de um núcleo de cidades com características em comum. Nessas verticais, organizam-se equipes interdisciplinares que dominam tanto as particularidades regionais quanto o processo completo de incorporação, promovendo uma colaboração mais eficiente na concepção dos empreendimentos. Esse modelo, especializado geograficamente, garante que as soluções arquitetônicas e urbanísticas sejam adaptadas às especificidades locais. Além disso, acelera o processo ao otimizar a análise e aquisição de terrenos, o entendimento das legislações e o fluxo de legalização dos empreendimentos, além de facilitar a integração com parceiros e stakeholders. Com a expansão geográfica da empresa, novas verticais poderão ser estabelecidas (Vertical A, Vertical B, Vertical C...);

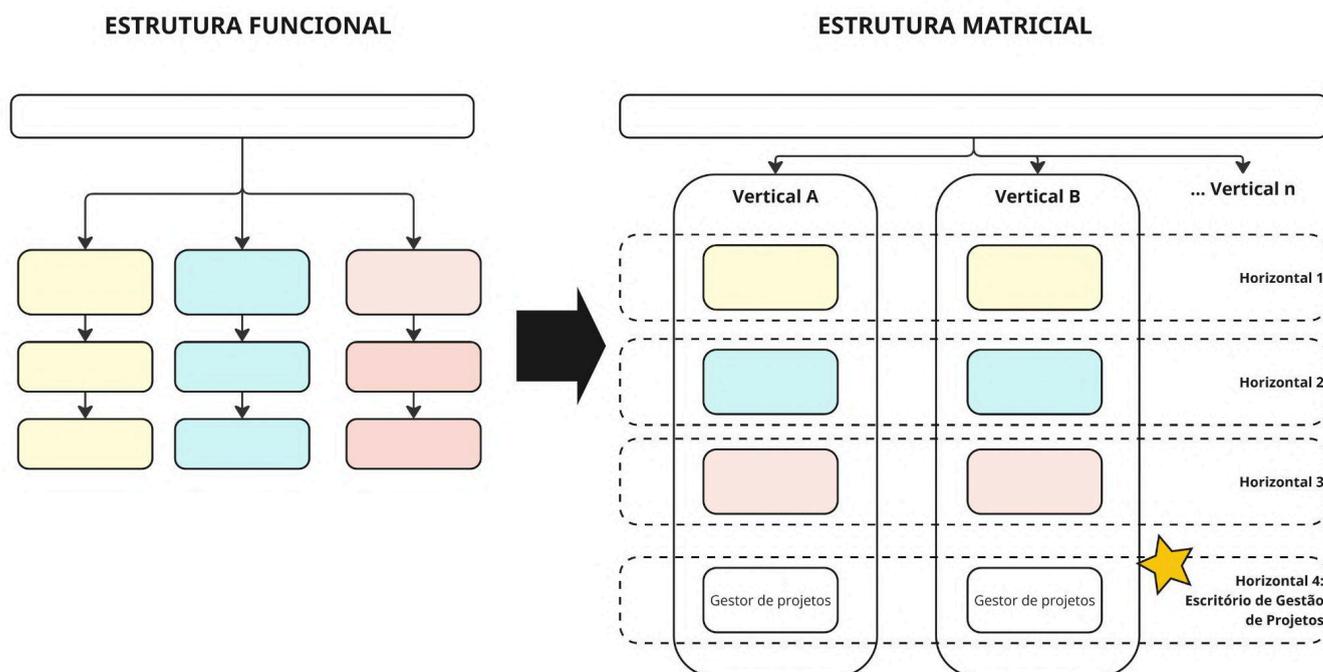
- b. **Horizontais:** As horizontais conectam membros de diferentes verticais que compartilham as mesmas habilidades. Ou seja, elas são compostas por profissionais especializados em etapas específicas do processo de projeto que se reúnem para desenvolver soluções que possam ser aplicadas nas diferentes verticais, promovendo uma comunicação integrada entre elas. Além disso, cada horizontal conta com um gestor próprio, responsável por gerir os colaboradores desses núcleos especializados.

Complementando a esfera temática "estrutura organizacional", a esfera do "**líder de projetos**" surge como um elemento essencial no modelo, em que a figura do "gestor de projetos" desempenha um papel importante no bom andamento do processo de gestão das macro-etapas dos projetos em cada vertical. O gestor de projetos é responsável por garantir a integração eficiente entre os membros da vertical, assegurar o cumprimento de prazos e metas, além de liderar a comunicação entre as partes envolvidas. Sua atuação direta no planejamento, monitoramento e controle das atividades permitirá a adaptação contínua aos desafios, promovendo a evolução constante dos processos e a entrega de resultado.

Além disso, os gestores de projetos das diferentes verticais formam a horizontal "Escritório de Gestão de Projetos", um arranjo estratégico que oferece suporte à gestão de projetos da empresa. Este arranjo padroniza processos, define um modelo de gestão de projetos e assegura sua aplicação consistente em todas as etapas. Ele também acompanha o progresso dos projetos, oferece capacitação

contínua e suporte aos gestores, garantindo que todos os projetos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, o que contribui diretamente para o aumento da eficiência das operações, como foi observado na revisão bibliográfica (2.5).

Figura 11: Estrutura organizacional do modelo conceitual



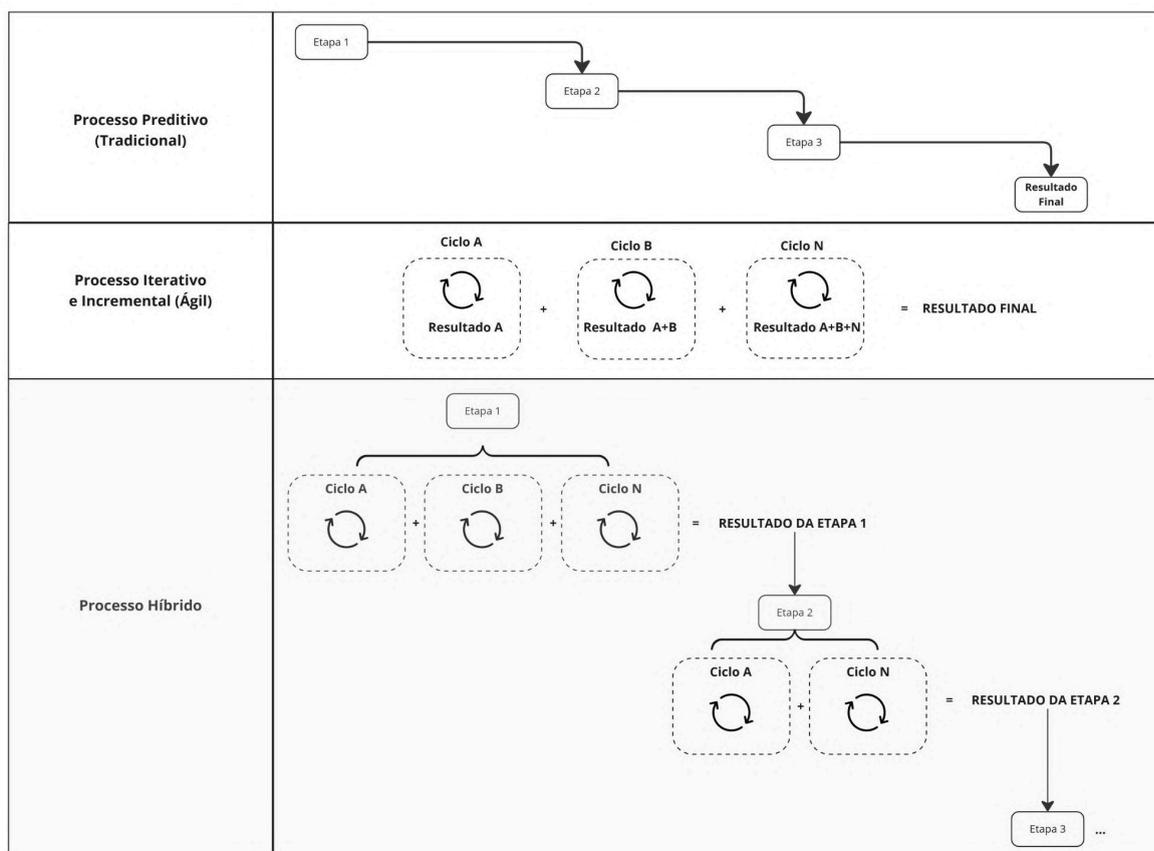
Fonte: Elaboração própria.

A estrutura apresentada está diretamente relacionada à esfera temática "**Método**". Com uma equipe bem organizada e um gestor de projetos responsável pela condução do processo, a adoção de um método híbrido, flexível e dinâmico torna-se essencial. Esse método deve ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças estratégicas, aumentando a agilidade da empresa frente aos desafios do mercado imobiliário, ao mesmo tempo em que assegura consistência e disciplina na aplicação de processos e na gestão da documentação, tornando-se uma ferramenta fundamental para manter a competitividade e a relevância da empresa em um cenário de negócios em constante transformação. Principais componentes desse método:

- a. **Estruturação do processo híbrido do projeto:** A integração entre um processo preditivo de projeto, com macroetapas bem definidas, típicas da abordagem tradicional de gestão de projetos, e um processo iterativo e incremental, que

favorece revisões constantes e ajustes conforme necessário, característico da abordagem ágil, cria uma abordagem híbrida poderosa. Esse modelo permite que a empresa tenha controle sobre os marcos principais do projeto, mas ao mesmo tempo seja capaz de se ajustar rapidamente a novos requisitos ou mudanças no contexto que possam ocorrer no andamento do desenvolvimento do projeto, como pode ser observado na figura 12:

Figura 12: Proposta de processo híbrido



Fonte: Elaboração própria.

- b. Inclusão de rituais da abordagem ágil:** Dentro do processo iterativo e incremental, algumas reuniões são importantes para garantir a transparência, melhorar a comunicação e permitir a adaptação contínua durante o desenvolvimento das macro-etapas do projeto. Planejamento do ciclo, reuniões diárias de acompanhamento das atividades, revisão e retrospectiva são rituais importantes podem ser incluídas ao processo para garantir o sucesso do projeto e otimizar o desempenho da equipe;

- c. **Gestão à vista:** Facilita a transparência e o alinhamento entre os membros da equipe. Com painéis visuais e acesso a toda a documentação de gestão do projeto, as equipes podem acompanhar o progresso em tempo real, identificar possíveis gargalos e tomar decisões com mais agilidade. Além disso, essa visibilidade ajuda a manter o foco nas prioridades, garantindo compromisso com a qualidade e os prazos estabelecidos. O acesso claro e visual às informações do projeto também fortalece a colaboração, promovendo um senso de responsabilidade compartilhada e aumentando o engajamento e a motivação da equipe;
- d. **Melhoria contínua:** A melhoria contínua é o coração desse modelo, pois visa o aperfeiçoamento constante dos processos e resultados ao longo do ciclo de vida do projeto. Adotando práticas de retroalimentação regulares, seja por meio das retrospectivas ou pela análise das métricas de desempenho, a equipe tem a oportunidade de identificar pontos de melhoria e implementar soluções práticas para otimizar tanto o trabalho quanto os resultados;
- e. **Documentação:** A documentação é um elemento essencial tanto nas abordagens tradicionais quanto nas ágeis, servindo como um ponto de equilíbrio entre controle e flexibilidade. Na gestão de projetos tradicional, ela desempenha um papel fundamental ao garantir a rastreabilidade, a formalização de requisitos, o registro de mudanças e o controle de escopo. Já na abordagem ágil, embora o foco esteja na entrega contínua de valor e na comunicação direta, a documentação não é eliminada, mas sim ajustada para ser enxuta, relevante e acessível;

Na abordagem híbrida, a documentação deve ser estruturada de forma estratégica, assegurando que informações críticas sejam registradas sem comprometer a agilidade do projeto. Além de proporcionar maior organização e alinhamento entre os envolvidos, uma documentação bem gerida possibilita auditorias eficientes no quesito "gestão de projetos", garantindo conformidade com normas e boas práticas do setor. Além disso, permite um controle rigoroso dos documentos-chave relacionados à gestão e criação dos empreendimentos, assegurando que todas as fases do projeto sejam acompanhadas e validadas com precisão.

4.3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO

A transição para um modelo híbrido exige um planejamento estruturado, garantindo que a organização e suas equipes estejam preparadas para a mudança. Adaptado de PEREIRA (2023, p.124), a implementação do modelo conceitual pode ser dividida nas seguintes etapas:

1. **Sensibilização:** Nesta fase inicial, o objetivo é conscientizar a equipe sobre o modelo híbrido, destacando seus benefícios tanto para a produtividade e colaboração das equipes quanto para o alinhamento estratégico da organização. Por meio de palestras, workshops e materiais explicativos, busca-se construir um entendimento sólido sobre a importância da mudança, criando um ambiente favorável para sua adoção;
2. **Percepção:** Após a sensibilização, é essencial que a organização desenvolva uma visão clara do cenário atual da gestão de projetos. Essa etapa envolve a análise dos processos existentes, a identificação de desafios e oportunidades e o levantamento das ferramentas utilizadas. Com isso, a empresa e suas equipes tomam consciência dos pontos fortes e das lacunas a serem preenchidas para uma transição bem-sucedida;
3. **Adequação:** Com base no diagnóstico realizado na etapa anterior, inicia-se a fase de ajustes na estrutura organizacional, nos processos internos e na cultura da empresa. Aqui, são definidas diretrizes para a implementação do modelo híbrido, garantindo que ele esteja alinhado às necessidades do negócio;
4. **Experimentação:** A implementação do modelo híbrido ocorre de forma gradual, permitindo a realização de testes e ajustes conforme necessário. Projetos-piloto são conduzidos para validar a aplicabilidade da nova proposta, possibilitando que a organização avalie a aceitação do modelo pelas equipes e identifique oportunidades de aprimoramento antes da adoção completa;
5. **Avaliação:** Após a experimentação, a organização deve monitorar os resultados e coletar feedbacks para medir a eficácia do modelo híbrido. Indicadores de desempenho são analisados para verificar o impacto da

mudança na produtividade, qualidade das entregas e engajamento das equipes. Esse acompanhamento é essencial para garantir que a transição esteja ocorrendo de maneira positiva;

6. **Melhoria Contínua:** A adoção do modelo híbrido não deve ser encarada como um processo estático, mas sim como um sistema dinâmico, em constante evolução. Com base nas avaliações e aprendizados adquiridos ao longo da implementação, ajustes são feitos para otimizar ainda mais o modelo. Dessa forma, a organização garante que seus processos de gestão de projetos estejam sempre alinhados às melhores práticas e às demandas do mercado.

4.4 INDICADORES DE SUCESSO

Para avaliar a efetividade da abordagem híbrida e do modelo conceitual aplicados à gestão de projetos em incorporadoras imobiliárias, foram definidos indicadores que possibilitam mensurar se os objetivos estão sendo atingidos. O foco está em verificar se essa nova forma de conduzir os projetos contribui para ganhos em eficiência, estímulo à inovação, maior capacidade de adaptação e transformação cultural dentro das organizações.

Esses indicadores foram organizados em cinco temas, alinhados às esferas temáticas do modelo conceitual proposto: eficiência operacional, inovação e diferenciação, adaptabilidade, comunicação e colaboração, e cultura organizacional. A eficiência operacional e a adaptabilidade refletem práticas e decisões associadas ao método adotado, enquanto a comunicação, a colaboração e a cultura organizacional estão diretamente ligadas à estrutura organizacional. Já a inovação e a diferenciação dependem fortemente da atuação e da liderança do líder de projetos. Cada tema contempla métricas específicas que permitem não apenas monitorar os resultados alcançados, mas também orientar ajustes contínuos ao longo do processo de gestão, promovendo a integração e o equilíbrio entre essas esferas fundamentais.

Eficiência Operacional: indicadores como tempo médio de desenvolvimento de projetos, taxa de retrabalho, percentual de entregas no prazo e desvio orçamentário foram definidos para avaliar o desempenho em termos de prazo, custo

e qualidade. A proposta é identificar se a abordagem híbrida contribui para a redução de ineficiências e maior controle dos recursos.

Inovação e Diferenciação: esta dimensão considera a introdução de soluções inovadoras nos empreendimentos, o nível de personalização ofertado aos clientes, o índice de aceitação dos produtos no mercado e o investimento em inovação. Essa dimensão é essencial para verificar se a abordagem adotada está, de fato, impulsionando a competitividade e agregando valor ao produto final.

Adaptabilidade: os indicadores aqui relacionados incluem o tempo médio de resposta a alterações de escopo e o número de revisões realizadas ao longo do projeto. A proposta é avaliar o quanto o modelo híbrido permite uma atuação responsiva diante de mudanças contextuais ou demandas específicas.

Comunicação e Colaboração: nesta dimensão, são avaliadas a participação das equipes nas reuniões de projeto, o tempo médio de resposta entre áreas, a resolução de conflitos interdisciplinares e a percepção interna sobre a qualidade da comunicação. Esses dados são fundamentais para entender se o modelo proposto favorece um ambiente colaborativo e integrador.

Transformação Cultural Organizacional: para acompanhar a evolução cultural, foram definidos indicadores como o percentual de colaboradores treinados em métodos ágeis e híbridos, o nível de engajamento com as práticas propostas, a percepção dos profissionais sobre inovação e autonomia e o índice de satisfação interna com o novo modelo de gestão.

A sistematização e acompanhamento desses indicadores permite o monitoramento contínuo dos impactos gerados pela adoção da abordagem híbrida nos projetos e processos organizacionais. Além disso, eles oferecem uma base concreta para a tomada de decisões estratégicas, facilitam a identificação de boas práticas, a antecipação de falhas e a implementação de melhorias de forma estruturada.

4.5 DESAFIOS

Revisitando a Análise Crítica (3.5) e a Proposta de Modelo Conceitual de Gestão Híbrida de Projetos (4), foi possível mapear alguns desafios que a implementação do modelo proposto pode enfrentar durante sua aplicação na empresa em estudo de caso.

A transição para uma abordagem híbrida pode enfrentar desafios significativos devido a resistência cultural das equipes à mudanças. No contexto da construção civil, a aplicação desse tipo de proposta ainda é pouco difundida, o que torna sua aceitação ainda mais difícil dentro das empresas. A adaptação a novos processos, formas de colaboração e a introdução de uma forma de gerenciar projetos diferente do rotineiro, gera conflitos entre os colaboradores que não estão sensibilizados ao assunto.

Outro desafio importante na implementação do modelo híbrido é a dificuldade de encontrar profissionais capacitados em gestão de projetos, especialmente aqueles com experiência tanto em abordagens tradicionais quanto ágeis dentro do setor de desenvolvimento imobiliário. Tal escassez de profissionais com essas competências no setor pode resultar em uma lacuna no conhecimento interno, dificultando a aplicação eficaz do modelo. Além disso, a falta de conhecimento sobre essa integração entre métodos pode gerar falta de confiança adicional entre os gestores e equipes de projetos.

A complexidade da gestão da documentação também representa um desafio relevante. Encontrar o equilíbrio entre o rigor necessário para a documentação e a agilidade exigida pela filosofia ágil pode ser difícil, o que pode levar a sobrecargas ou à falta de informações críticas durante o desenvolvimento dos projetos.

Dessa forma, seguir as etapas de implementação do modelo, propostas no item 4.3 é essencial para garantir uma transição bem-sucedida. A integração entre as duas abordagens de gestão de projetos deve ser realizada de forma gradual, com acompanhamento contínuo e ajustes constantes ao longo do processo, a fim de otimizar a adaptação e maximizar os benefícios da proposta híbrida.

4.6 QUADRO SÍNTESE

O quadro a seguir apresenta um resumo do modelo conceitual de gestão híbrida proposto, destacando os principais desafios identificados no diagnóstico da empresa e as melhorias previstas para superá-los. O objetivo desse resumo é demonstrar como a integração das metodologias ágil e tradicional, combinadas no modelo híbrido, pode proporcionar soluções eficazes, promovendo maior eficiência, flexibilidade e controle no processo de gestão de projetos. Além disso, o quadro associa cada melhoria a indicadores de sucesso específicos, facilitando o monitoramento e a avaliação contínua dos resultados obtidos com a implementação do modelo.

Tabela 5 - Quadro síntese

Desafio Identificado	Melhoria Proposta pelo Modelo Conceitual	Abordagem Relacionada	Indicador de Sucesso
Estrutura de times fragmentada, prejudicando comunicação e integração (Estrutura funcional)	Estrutura Matricial	Híbrida	Qualidade da comunicação (pesquisa interna); frequência de reuniões interdepartamentais.
Dificuldade em adaptar-se rapidamente a mudanças do mercado	Adoção de processo híbrido com ciclos iterativos para maior flexibilidade	Ágil / Híbrida	Tempo médio de resposta a mudanças no escopo
Fragmentação e autonomia limitada dos times	Equipes interdisciplinares com maior autonomia e colaboração contínua	Ágil	Grau de autonomia percebido (pesquisa interna)
Ausência de gestor de projetos com visão integrada, causando atrasos e conflitos	Criação da figura do gestor de projetos para cada vertical e do Escritório de projetos para padronizar e monitorar processos	Tradicional	Percentual de entregas no prazo; satisfação com a gestão do projeto
Documentação inadequada para auditorias e controle, dificultando rastreabilidade e conformidade	Estruturação da documentação estratégica, balanceando controle e agilidade, garantindo auditoria eficiente	Híbrida	Conformidade documental e auditorias internas
Resistência cultural e dificuldade na adaptação a novos processos	Implementação gradual do modelo com fases de sensibilização, experimentação e melhoria contínua	Ágil	Percentual de colaboradores treinados; índice de engajamento em práticas ágeis/híbridas

Fonte: Elaboração própria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado da construção civil enfrenta desafios consideráveis em sua busca por maior produtividade, adoção de tecnologias e implementação de práticas inovadoras, como foi discutido nos capítulos iniciais deste trabalho. Durante muito tempo, a adoção de práticas tradicionais de gestão de projetos foi predominante no setor, no entanto, a crescente complexidade do mercado exige a implementação de novas abordagens de gestão que proporcionem respostas mais rápidas e eficientes às demandas em constante evolução.

A gestão de projetos na empresa em estudo enfrenta uma série de desafios complexos que impactam diretamente o sucesso dos seus empreendimentos. Essa combinação de desafios cria um cenário que exige uma reavaliação das práticas de gestão de projetos além da adesão a uma abordagem mais integrada e adaptável. A adoção de práticas híbridas pode ser uma solução eficaz para responder a esses desafios, permitindo uma adaptação mais rápida às necessidades da empresa.

O modelo conceitual proposto neste trabalho representa uma contribuição significativa para a empresa estudada. Ao combinar práticas tradicionais e ágeis, o modelo oferece uma abordagem personalizada que permite uma gestão de projetos adaptativa e alinhada às particularidades do mercado imobiliário. Além disso, essa solução pode potencializar a capacidade de resposta às mudanças, melhorar a comunicação entre equipes e aumentar a eficiência operacional, refletindo diretamente na qualidade e no sucesso dos empreendimentos.

Apesar dos avanços propostos, este trabalho também enfrentou algumas limitações importantes durante seu desenvolvimento. A própria natureza do estudo de caso, ao focar em uma única empresa, restringe a generalização dos resultados para outras organizações com contextos diferentes, o que aponta para a necessidade de estudos futuros que ampliem a amostra e aprofundem a investigação sobre a aplicabilidade e os impactos reais da gestão híbrida em diferentes segmentos da construção civil.

Além disso, inovação organizacional é um elemento crucial para a competitividade e sustentabilidade das empresas no setor da construção civil, especialmente diante

das rápidas mudanças do mercado e das demandas por maior eficiência. A implementação do modelo conceitual proposto representa, portanto, um ponto crítico e desafiador nesse processo de inovação. Ela exige não apenas a adoção de novas práticas, mas também uma profunda mudança na cultura organizacional, que deve abraçar a experimentação, o aprendizado contínuo e a abertura para o novo. Esse desafio envolve superar resistências internas, alinhar interesses diversos e capacitar profissionais para atuar em ambientes dinâmicos e colaborativos. Assim, a inovação organizacional deixa de ser um objetivo isolado e passa a ser parte integrante da gestão híbrida, essencial para o sucesso da implantação do modelo e para a evolução da empresa frente às transformações do setor.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo se propôs a fomentar a discussão sobre a inserção de práticas híbridas de gestão de projetos dentro do cenário da construção civil, revisitando o processo de gestão de projetos dos empreendimentos habitacionais desenvolvidos por uma incorporadora de médio porte no interior de São Paulo, com o objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia por meio da proposição de um modelo conceitual adaptado às especificidades do setor.

Como continuidade deste trabalho, sugere-se a realização de estudos que aprofundem a aplicabilidade dessas práticas híbridas em empresas que possuem características semelhantes ao caso estudado em termos de recorte geográfico, porte, tipo de empreendimento e tempo de mercado. Entre as principais linhas de pesquisa que emergem dessa reflexão, destacam-se:

- a) Criação de um escopo de competências para gestores de projetos com estrutura híbrida de gestão dentro do cenário da construção civil e das incorporadoras de empreendimentos habitacionais;
- b) Implementação de tecnologias digitais para gestão de projetos com ciclo de vida híbrido dentro de incorporadoras de empreendimentos habitacionais;
- c) Implementação de gestão híbrida de projetos dentro de uma incorporadora de empreendimentos habitacionais: benefícios e desafios.

REFERÊNCIAS

AGILE ALLIANCE. **What is Agile? 2024** Disponível em: <https://www.agilealliance.org/agile101/>. Acesso em: 18-08-2024.

AMARAL, D. C., CONFORTO, E. C., BENASSI, J. L. G., ARAUJO, C. de. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Editora Saraiva , 2011.

ANSELMO, J. L. **Gerenciamento de projetos em negócios baseados em projetos: uma proposta integrada das dimensões operacional, organizacional e estratégica**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.12.2009.tde-29012010-160441. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29012010-160441/pt-br.php> Acesso em: 2024-08-03.

ARAUJO, A. P. B. **Análise do processo de projeto: o caso de duas construtoras em São Paulo /SP**. 123p. Monografia (Especialista em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 2150/2021: Gerenciamento de projetos, programas e portfólios - Orientação sobre gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro, 2021.

BARRETO, F., CONFORTO, E.C., AMARAL, D.C. , & REBENTISCH, E. **Modelos Híbridos – Unindo complexidade, agilidade e Inovação**. Revista Mundo PM, ano 11, n°64 Ago&Set, 2015.

BEEDLE, M.; et al. **Manifesto para desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html> (2001). Acesso em: 03-08-2024.

BIANCHI, M. J.; TORKOMIAN, A. L. V.; AMARAL, D. C.. **Proposta de modelo híbrido para o gerenciamento de projetos em um centro de pesquisa e inovação**. Anais. São Carlos, SP: EESC/USP, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5151/cbgdp2021-2888>. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRESSAN, T. A.. **Gestão de Projetos em Empresas de Arquitetura: Diretrizes para uma Gestão Simplificada de Projeto**. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na Construção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2021.

CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR. R.; **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011, 422p.

CBIC, CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **Desmistificando a Incorporação Imobiliária e o Patrimônio de Afetação**. Cartilha. Brasília, 2019. Disponível em: https://cbic.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Cartilha_Patrimonio_de_Afetacao.pdf, Acesso em: 01-03-2025.

COIMBRA, R. **AGILE METHODS #13 - Spotify Agile / Spotify Squad**. São Paulo, 2024. LinkedIn Articles. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/agile-methods-13-spotify-squad-rodrico-coimbra-d4byf/>. Acesso em: 02-01-2025.

CONFORTO, E.; BIANCHI, M. J.; REIGADO, C.; BOTELHO, P.; AMARAL, D.C. **Hibridismo: a evolução dos modelos de gestão para a agilidade nos negócios**. Barueri: Atlas, 2023.

CRECI/SC, CONSELHO REGIONAL DE CORRETORES DE IMÓVEIS - 11ª REGIÃO/SC. **Cartilha de Incorporação Imobiliária**. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://www.creci-sc.gov.br/p/noticias/crecisc-lanca-cartilha-sobre-incorporacao-imobiliaria/1570/>. Acesso em: 03-08-2024.

CTE, CENTRO DE TECNOLOGIAS DE EDIFICAÇÕES. **Tendências para a Construção Civil em 2024**. Ebook. Disponível em: <https://materiais.cte.com.br/tendencias-da-construcao-civil-2024>. Acesso em: 18-08-2024.

DYBÅ, T., & DINGSØYR, T. (2015). **Agile project management: from self-managing teams to large-scale development**. In 2015 IEEE/ACM 37th IEEE International Conference on Software Engineering (Vol. 2, pp. 945-946).

EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. da. **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos.** Produção = Production, v. 25, n. 3, p. 482-497, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>. Acesso em: 03 ago. 2024.

FABRICIO, M. et al. The quality certification in design process: case study in a group of Brazilian design firms. In: **QUALITY ASSURANCE CONFERENCE ON IMPLEMENTATION OF CONSTRUCTION AND RELATED SYSTEMS CIB - TG 36**, 2000, Lisboa. Anais [...]. Lisboa: [s.n.], 2000.

FIESP, FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Construbusiness: 15º Congresso Brasileiro da Construção: desafios e oportunidades da construção: reforma tributária, infraestrutura e habitação.** São Paulo: FIESP, 2023. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/observatoriodaconstrucao/congresso-brasileiro-da-construcao/#:~:text=A%2015%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%2C%20com%20o,de%20desenvolvimento%20econ%C3%B4mico%20continuado%20para> Acesso em: 18-08-2024.

FREITAS, A. **Sprint e SCRUM: os elementos da metodologia ágil.** Blog Ambra Education: 2017. Disponível em: <https://blog.ambra.education/os-elementos-da-metodologia-agil/>. Acesso em 05-09-2024.

GALAL-EDEEN, G. H.; RIAD, A. M.; SEYAM, M. S. **Agility versus discipline: is reconciliation possible?** In: ICCES'07 - 2007 INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER ENGINEERING AND SYSTEMS 2007, Anais [...]. : IEEE, 2007. p. 331–337.

GONÇALVES, L. S. .; et al. **Inteligência artificial na indústria 4.0**. E-Acadêmica, [S. l.], v. 4, n. 2, p. e2642485, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.52076/eacad-v4i2.485>. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/485>.

JULIÃO, M. L. **Guidelines for scope of work in corporate office building design**. Dissertação (Mestrado em Inovação na Construção Civil) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.3.2019.tde-01032019-151600. Disponível em:

<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3153/tde-01032019-151600/pt-br.php>.

Acesso em: 2024-08-03.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 11. ed. Hoboken: Wiley, 2013.

LIMA, A. L. F. de; SANTOS, A. S. dos. **Gestão Híbrida de Projetos: o Modelo FLEKS**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 31, n. 31, p. 46-55, ago. 2022. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/688>>. Acesso em: 23 jul. 2024.

LUNARDELLI, P. **Incorporação Imobiliária: Guia completo para gestão de empreendimentos**. Blog Prevision by Softplan. Florianópolis, 20 de março de 2024. Disponível em: <https://www.prevision.com.br/blog/incorporacao-imobiliaria/>. Acesso em 03-08-2024.

MANZIONE, L. **Estudo de métodos de planejamento do processo de projeto de edifícios**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. doi:10.11606/D.3.2006.tde-08032007-164926. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-08032007-164926/pt-br.php>. Acesso em: 2024-08-03.

MASCHK, R. **Gerenciamento de projetos: fundamentos**. São Paulo: Editora Senac, 2022.

MCKINSEY&COMPANY. **The 5 Trademarks of Agile Organizations**. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/pt-BR#/>. Acesso em: 2025-05-13.

MELHADO, S. B. **Gestão, cooperação e integração para um novo modelo voltado à qualidade do processo de projeto na construção de edifícios**. Tese (Livre Docência em Tecnologia de Processos Construtivos) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002. doi:10.11606/T.3.2002.tde-03052022-141601. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/3/tde-03052022-141601/pt-br.php>. Acesso em: 2024-08-03.

_____ et al. **Coordenação de projetos de edificações**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2005. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001742231>. Acesso em: 19-08-2024.

_____. **Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação ao caso das empresas de incorporação e construção.** Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-09052019-085538/pt-br.php>.

Acesso em: 05/04/2025

_____ et al. **The building design process in the context of different countries: similarities and differences of professional practices.** In: **CIB W96**, Viena, jan. 2011. Anais [...]. Viena: [s.n.], 2011.

MELO, M. **Análise da abordagem ágil- enxuto no gerenciamento de projetos na indústria da construção civil** In: SINGEP, 5, 2016, São Paulo. Anais[...]. São Paulo: SINGEP, 2016. Disponível em: <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/591.pdf>. Acesso em: 15-08-2024.

MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Conheça o programa Minha Casa, Minha Vida.** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/noticias-1/conheca-o-programa-minha-casa-minha-vida>. Acesso em 22-08-2024.

_____. **Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat.** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/assuntos/habitacao/pbqp-h/o-pbqp-h>. Acesso em 21-11-2024.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

OLIVEIRA, O. J.; MELHADO, S. B. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil**. São Paulo, Ed. PINI, 2006.

OTOYA, J. F. de V. **Maturidade em gestão de projetos: estudo de caso em uma empresa gerenciadora de projetos da construção**. Monografia (Especialização em Gestão de Projetos da Construção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2020.

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, 14(3), 40–54. <https://doi.org/10.5585/gep.v14i3.25006>

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. de. **Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: ABEPRO, 2002.

PEREIRA, R. **PlatforMASS: Modelo Conceitual para Personalização em Massa na Indústria 5.0**, Baseado em Plataforma. Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC, Florianópolis: 2023. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15298.15041>.

PRADELLA, S. **Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional**. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n.2, p. 94 - 121, mai./ago. 2013

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®): uma abordagem baseada em princípios. 7. ed. Tradução oficial. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

_____ . **The PMI Talent Triangle is Evolving.**
Pennsylvania: PMI, 2024. Disponível em:
<https://www.pmi.org/certifications/certification-resources/maintain/pmi-talent-triangle-update> . Acesso em: 13/08/2024

SANTOS, E. T. **BIM Aplicado à Gestão de Projetos - Notas de aula.** Escola Politécnica da USP: Curso de Especialização em Gestão de Projetos. São Paulo, 2023.

SANTOS, P. V. P., AYALA, N. F. **“Transformação Digital na Indústria da Construção: Proposta de Modelo de Maturidade Entre Indústria 4.0 e Construção Enxuta”.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto. Anais...Natal(RN) Instituto Metrópole Digital (IMD), 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.29327/1361104.1-6>. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/14-congresso-brasileiro-de-inovacao-e-gestao-de-de-senvolvimento-de-produto-350837/706155-TRANSFORMACAO-DIGITAL-NA-INDUSTRIA-DA-CONSTRUCAO--PROPOSTA-DE-MODELO-DE-MATURIDADE-ENTRE-INDUSTRIA-40-E-CONSTRUC>.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. 2020. **O Guia do Scrum - O Guia Definitivo para o Scrum: As regras do Jogo.** Scrum Guides, 2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/>. Acesso em: 08-02-2025;

SCRUM.ORG. **O que é Scrum.** Disponível em: <https://www.scrum.org/learning-series/what-is-scrum/>. Acesso em 02-01-2025.

SEBRAE. **Entenda o que são as práticas de ESG.** 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg.66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em 21-08-2024.

SILVA, M. S. da. **Metodologia ágil: análise dos impactos da implantação no gerenciamento de projetos na construção civil.** 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia Civil) - Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho, Universidade Federal de Pernambuco, 2022.

SILVA, R. F. da; MELO, F. C. L. de. **Modelos híbridos de gestão de projetos como estratégia na condução de soluções em cenários dinâmicos e competitivos.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, [S. l.], v. 12, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/2532>. Acesso em: 3 ago. 2024.

STIEHM, J.; TOWNSEND, N. 2002. **The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy.** Temple Univ Press, 2002.

SUTHERLAND, J. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo.** 1. ed. São Paulo: LeYa, 2014.

APÊNDICE - ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Como a comunicação entre os diferentes departamentos é realizada? Existem dificuldades na troca de informações entre as equipes?
2. Na sua visão, a forma como a empresa se estrutura organizacionalmente favorece ou dificulta a colaboração entre as equipes envolvidas no processo projetual? Por quê?
3. Quais são as principais limitações que você vê no do modelo atual de controle do ciclo de vida dos projetos da empresa?
4. De que forma a empresa lida com imprevistos e mudanças estratégicas ao longo do ciclo de vida dos projetos?
5. Quais impactos a falta de um gestor de projetos centralizado, que tenha uma visão holística do processo de projeto, tem sobre o andamento dos empreendimentos? Como essa lacuna impacta a comunicação, a eficiência e a integração entre as equipes?
6. Na sua opinião, quais mudanças poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência e a fluidez do processo de gestão de projetos na empresa?

ANEXO A - EMPREENDIMENTO I DESENVOLVIDO E LANÇADO PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO

Localização:

São Carlos, São Paulo

Ano de lançamento:

2022

Número de torres:

25 torres

Número de pavimentos:

Térreo + 4 pav. tipo

Área total do terreno:

24.562,00 m²

Área total construída:

20.726,49 m²

Total de unidades habitacionais:

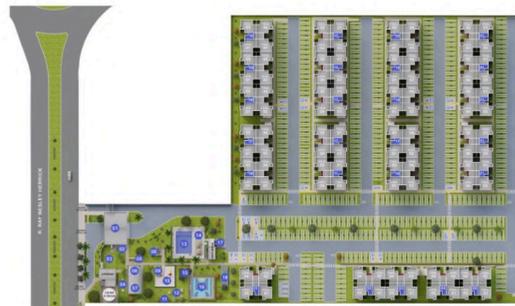
500

Vagas de garagem:

1 por unidade

Área da unidade:

41m²



- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 01. Portaria | 10. Playground |
| 02. Bicicletário | 11. Pomar |
| 03. Pet Care | 12. Espaço Piquenique |
| 04. Redário | 13. Piscina Adulta |
| 05. Horta Comunitária | 14. Piscina Infantil |
| 06. Quiosque Steak House | 15. Lounge |
| 07. Espaço Happy Hour | 16. Mini Quadra |
| 08. ADN Shop | 17. Car Wash |
| 09. Espaço Relax | 18. Espaço Fitness |

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

ANEXO B - EMPREENDIMENTO II DESENVOLVIDO E LANÇADO PELA EMPRESA ESTUDO DE CASO

Localização:

Campinas, São Paulo

Ano de lançamento:

2024

Número de torres:

torre única

Número de pavimentos:

Térreo + 18 pavimentos tipo

Área total do terreno:

2.202,27m²

Área total construída:

7.309,87m²

Total de unidades habitacionais:

96

Vagas de garagem:

1 por unidade

Área da unidade:

47m²



- 01 PORTARIA
- 02 ESPAÇO DELIVERY
- 03 PLAYGROUND
- 04 PISCINA
- 05 BICICLETÁRIO TÉRREO
- 06 SALÃO DE FESTAS
- 07 HALL ELEVADORES
- 08 ACADEMIA



- 09 COWORKING
- 10 ESPAÇO BELEZA
- 11 ADMINISTRAÇÃO
- 12 ESPAÇO MULTIUSO
- 13 BRINQUEDOTECA
- 14 LAVANDERIA
- 15 COPA FUNCIONARIOS
- 16 BIKE REPAIR
- 17 BICICLETÁRIO SUBSOLO

Fonte: Elaboração própria a partir de informações fornecidas pela empresa.

