UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

Fabricio Ricardo Perrella

Gestão Ágil de Projetos: um estudo exploratório dos resultados em organizações experientes em métodos de gestão de projetos

São Caetano do Sul
2024

FABRICIO RICARDO PERRELLA

Gestão Ágil de Projetos: um estudo exploratório dos resultados em organizações experientes em métodos de gestão de projetos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Livre Docente Sergio Feliciano Crispim

São Caetano do Sul
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

PERRELLA, Fabricio Ricardo

Gestão Ágil de Projetos: um estudo exploratório dos resultados em organizações experientes em métodos de gestão de projetos / Fabricio Ricardo Perrella. – São Caetano do Sul: USCS, 2024.

95 p.

Orientador: Prof. Livre Docente Sergio Feliciano Crispim.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Gestão Ágil de Projetos. 2. Resultados. 3. Adoção de Práticas. 4. Gestão Organizacional. 5. Estudos Organizacionais. I. Título II: Crispim, Sergio Feliciano. Título III: USCS - Programa de Pós-graduação em Administração, 2024.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.ª Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação de mestrado a ser defendida em ____ / 02 / 2024 __ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Antonio Cesar Amaru Maximiano (Instituto de Pesquisas e Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas)

Dedico este trabalho ao meu saudoso pai, à minha mãe, aos meus estimados e saudosos sogros, à minha doce e amada esposa, bem como aos familiares e amigos próximos que me apoiaram e me incentivaram a prosseguir, mesmo diante das adversidades. Sem essa retaguarda, eu não teria chegado até aqui.

Agradecimentos

Agradeço todo o suporte, companheirismo e amizade dos colegas mestrandos e doutorandos contemporâneos do PPGA da USCS que se tornaram amigos de toda a vida.

Agradeço imensamente pela generosidade, ensinamentos e dedicação de todos os docentes do Programa de Pós-graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e a todos os funcionários, em especial às meninas da Secretaria, que muito contribuíram para me encaminhar e me organizar para a realização deste trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva por ter aceito e apoiado incondicionalmente esse meu desafio do projeto de pesquisa nesta fase de minha carreira profissional e docente.

Agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul, na figura do nosso magnífico Reitor, Professor Doutor Leandro Campi Prearo, pela conceção de bolsa de estudo integral, que viabilizou a realização deste projeto.

Agradeço os meus colegas docentes da USCS que direta ou indiretamente me ajudaram a remover as pedras na pavimentação deste caminho, com muitas trocas de ideias, sugestões, puxões de orelha e indicações que robusteceram o trabalho de pesquisa.

Agradeço também em especial os Professores Doutores Edson Keyso de Miranda Kubo e Silvio Augusto Minciotti por me ajudarem a refinar e aprimorar este trabalho desde a mentoria inicial até todos os workshops realizados.

Agradeço a disponibilidade, o interesse genuíno e a visão de mundo de todos os entrevistados que me permitiram juntar as peças do quebra-cabeças para os resultados que consegui compilar.

Em particular, gostaria de expressar minha mais sincera e profunda gratidão ao meu Orientador, Professor Doutor Sergio Feliciano Crispim, pela maneira cordial na condução das orientações por toda compreensão, apoio, autonomia e direcionamento dado no decorrer do projeto.

“Afeto e conhecimento são duas coisas que se você guardar, você perde.”

(Mario Sergio Cortella)

PERRELLA, Fabricio R. **Gestão Ágil de Projetos: um estudo exploratório dos resultados em organizações experientes em métodos de gestão de projetos**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

A adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos popularizou-se e consolidou-se em organizações de base tecnológica, em projetos de desenvolvimento e implantação de aplicativos de software. Posteriormente passou a ser adotado por outros perfis de organizações que buscavam um caminho alternativo aos métodos de gestão tradicional de projetos, tanto por empresas estabelecidas no mercado ou por novos entrantes sob modelos de gestão enxutos como as startups, por ser um método mais ligado ao desenvolvimento de novos produtos. Por trás deste movimento há estudos que apontam a adoção dos modelos ágeis como habilitadores da inovação e da transformação digital. Apesar da existência de diversos estudos comparativos entre os métodos de gestão de projetos tradicionais e ágeis, não há uma discussão sobre os resultados alcançados pelas organizações na adoção dos métodos ágeis em projetos por organizações de negócios experientes em métodos de gestão convencionais. Neste sentido o presente estudo avaliou, por intermédio de uma pesquisa de campo qualitativa, de natureza exploratória, a partir de entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam como *agile coaches*, *scrum masters* e *product owners* em organizações experientes no uso de métodos de gestão de projetos tradicionais, como ocorreu a adoção dos métodos ágeis nestas organizações de negócio, a respeito da natureza das atividades e tipos de projetos em que se aplicam as práticas ágeis de gestão de projetos, as razões e os critérios para sua adoção, bem como as métricas e indicadores aplicados para o planejamento e o controle dos resultados desses projetos, apontando os habilitadores e os empecilhos encontrados ao longo da transformação para o modelo ágil.

Palavras-chave: Gestão Ágil de Projetos. Resultados. Adoção de Práticas. Gestão Organizacional. Estudos Organizacionais.

PERRELLA, Fabricio R. **Agile Project Management: an exploratory study of results in experienced organizations in project management methods**. University of Sao Caetano do Sul. Sao Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

The adoption of agile project management methods became popular and consolidated in technology-based organizations, particularly in software application development and deployment projects. It later began to be adopted by other organization profiles as an alternative path to traditional project management methods, either by established companies in the market or by new entrants under lean management models such as startups, due to its alleged purpose of a more suitable method for development of new products. Behind this movement, there are studies indicating the adoption of agile models as enablers of innovation and digital transformation. Despite the existence of several comparative studies between traditional and agile project management methods, there is no further discussion about the results achieved by organizations in the adoption of agile methods in projects by business organizations experienced in conventional management methods. In this sense, the present study evaluated, through qualitative field research, of an exploratory nature, based on semi-structured interviews with professionals who work as agile coaches, scrum masters and product owners in organizations experienced in the use of traditional project management methods, how the adoption of agile methods occurred in these business organizations, regarding the nature of the activities and types of projects in which agile project management practices are applied, the reasons and criteria for their adoption, as well as the metrics and indicators applied to planning and controlling results of these projects, pointing out the enablers and obstacles encountered throughout the transformation to the agile model.

Keywords: Agile Project Management. Results. Practice Adoption. Organizational Management. Organizational Studies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPM®	*Certified Associate in Project Management*
CSM	*Certified Scrum Master*
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
GP	Gerente de Projetos / Gestor de Projetos
IJPM	*International Journal of Project Management*
KPI	*Key Performance Indicators*
MVP	*Minimum Viable Product* ou Produto Minimamente Viável
OKR	*Objectives and Key Results*
PMBoK®	*Project Management Body of Knowledge*
PMI®	*Project Management Institute*
PMO	*Project Management Office*
PMP®	*Project Management Professional*
PO	*Product Owner*
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PRINCE2®	*Projects In Controlled Environments*
SAFe®	Scaled Agile Framework
SBOK	*Scrum Body of Knowledge*
SM	*Scrum Master*
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cerimônias e Artefatos do Método Scrum 37
Figura 2 - Termos identificados em Artigos sobre Abordagem Ágil em Projetos.....46
Figura 3 - O papel dos Métodos Ágeis para Gestão de Projetos em Organizações rumo à Transformação Digital - um mapa conceitual 47
Figura 4 - Correlação entre o Desenvolvimento de Novos Produtos e os Métodos Ágeis de Gestão de Projetos.....48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos publicados na Base Scopus 29
Quadro 2 – Trabalhos publicados na Base Web of Science 31
Quadro 3 – Características Comuns no uso de Métodos Ágeis 38
Quadro 4 – Comparativo entre as Abordagens Tradicional e Ágil.....42
Quadro 5 – Métricas de Qualidade dos Projetos Ágeis e seus Significados 43
Quadro 6 – Critérios para Seleção das Organizações participantes da Pesquisa 51
Quadro 7 – Roteiro de Tópicos sobre Gestão Ágil de Projetos para as Entrevistas .54
Quadro 8 – Empresas Selecionadas para a Pesquisa 60
Quadro 9 – Profissionais Respondentes da Pesquisa 61
Quadro 10 – Atividades e Finalidades para os projetos ágeis.....68
Quadro 11 – Práticas ágeis em uso nas organizações 72
Quadro 12 – Fatores positivos percebidos com os resultados dos projetos ágeis....80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Artigos sobre Gestão de Projetos no periódico IJPM nos últimos 40 anos 32
Tabela 2 - Temas de Trabalhos sobre Gestão de Projetos no periódico IJPM 33

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**17**
1.1	Problema de pesquisa	19
1.2	Objetivos da pesquisa	20
1.3	Delimitação do estudo	21
1.4	Justificativa e relevância do trabalho	22
1.5	Organização do relatório do trabalho	23
1.6	Contribuições da pesquisa	24
2	**REVISÃO DA LITERATURA**	**26**
2.1	Bibliometria sobre o tema de Gestão Ágil de Projetos	26
2.2	Métodos da Gestão de Projetos	33
2.2.1	Gestão de Projetos Tradicional	33
2.2.2	Gestão Ágil de Projetos	35
2.2.3	Comparativos entre a Gestão Tradicional e a Gestão Ágil de Projetos	40
2.3	Formas de medição e acompanhamento de Projetos	42
2.3.1	Escritórios de Projetos	44
2.4	Casos de Uso de adoção de Métodos Ágeis	45
3	**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**	**49**
3.1	Caracterização e tipo de pesquisa	49
3.2	Participantes da pesquisa	50
3.3	Técnica de coleta de dados	51
3.3.1	Instrumentos e materiais de pesquisa	53
3.3.2	Pré-teste do instrumento de pesquisa	55
3.4	Tratamento e análise dos dados	55
4	**RESULTADOS**	**58**
4.1	Caracterização do lócus da pesquisa	59
4.2	Respondentes da pesquisa	61
4.3	Resultados obtidos	62
4.3.1	Sobre as Razões para adoção e uso do ágil nas organizações	62
4.3.2	Sobre a Tipificação de Projetos e Atividades em que se aplica o ágil	66
4.3.3	Sobre os Fatores Críticos de Sucesso e as Barreiras do ágil	70
4.3.4	Sobre as Formas de Medição e acompanhamento dos projetos ágeis	73
5	**DISCUSSÃO**	**77**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 81
REFERÊNCIAS 85
APÊNDICE A – Questionário de Apoio às Entrevistas 91
APÊNDICE B – Evidências das Entrevistas Realizadas 93

1 INTRODUÇÃO

A sociedade como um todo e as organizações de negócio em particular vivem um momento em que as mudanças impulsionadas pela inovação tecnológica e as experiências dos consumidores estão em constante evolução que, ao mesmo tempo, motiva e pressiona pela busca de melhorias, implementação de novas soluções, ações estratégicas e iniciativas, que usualmente são executadas sob a forma de projetos nas organizações (Ciric *et al*., 2019; Lima, 2011; Sousa, 2018).

Embora a gestão tradicional de projetos – tal como descrita pelo *Project Management Institute* (PMI) ou, em português, Instituto de Gerenciamento de Projetos, no seu Guia denominado *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) em sua 6ª Edição de 2017 – seja ainda relevante e compreenda mais de um milhão e seiscentos mil profissionais certificados mundialmente, a adoção dos métodos ágeis tem se tornado uma tendência em ritmo crescente de utilização pelas empresas, certificações profissionais emitidas, treinamentos e capacitações realizadas (Ciric *et al*., 2019; PMI, 2022).

Quando nos referimos às metodologias ágeis para gestão de projetos, é comum notar que a ideia central dessas metodologias remete ao denominado Manifesto Ágil, publicado em 2001 por dezessete desenvolvedores de software que redigiram doze princípios que fundamentam o desenvolvimento dito ágil e seus quatro valores fundamentais (Agile, 2022).

De fato, o surgimento do Ágil como abordagem alternativa às formas de gestão até então utilizadas foi um contraponto à abordagem predominante denominada Waterfall ou Cascata, que era linear, com uma sequência predeterminada de etapas, em que cada etapa subsequente depende do término da anterior. Ou seja, o Ágil como uma maneira de entregar produtos, resultantes de projetos em que o contexto de execução não é necessariamente previsível, requer maior flexibilidade e adaptações aos riscos e às mudanças no decorrer do projeto (Dias, 2005; Dias, 2010).

Cabe ainda ressaltar que as proposições sob o rótulo da abordagem Ágil para projetos baseiam-se em princípios que valorizam a interação constante com o cliente, a entrega incremental de funcionalidades, a adaptação a mudanças nos requisitos e a auto-organização das equipes. Tais princípios, cuja inspiração está embasada nos princípios do método Lean, originados na produção automotiva da Toyota, visam a busca constante para a eliminação de desperdícios, aumento da eficiência do time e

compreensão do valor efetivamente entregue ao cliente, passando pela priorização de entregas antecipadas de valor sob a perspectiva do cliente, em ciclos curtos de desenvolvimento, feedback frequente e a capacidade de ajustar prioridades com base nas mudanças nas necessidades do cliente (Ajam, 2018).

Em adição a essas observações, Lima (2011) aponta a tendência de as empresas cada vez mais utilizarem métodos de gestão ágeis inspirados nos princípios e valores do Manifesto Ágil, os quais, em um primeiro momento, são mais adequados aos cenários desafiadores e instáveis, em função de certas limitações do paradigma de gestão tradicional de projetos baseada no Guia PMBoK®.

Diversos estudos comparativos já realizados sobre diferenças, similaridades, prós e contras entre os métodos tradicionais e métodos ágeis na gestão de projetos tomam, como exemplificação, suas aplicabilidades mais na esfera de projetos e/ou organizações de base tecnológica, notadamente as que lidam com o desenvolvimento de softwares e aplicativos de negócio. Outras análises e estudos de caso descrevem a adoção dos métodos ágeis por empresas que possuem características típicas dos modelos de negócios de startups, onde existe maior flexibilidade e menos amarras a processos formais (Ciric *et al*., 2019; Kaim; Härting; Reichstein, 2019; Sousa, 2018).

Há ainda diversos outros estudos que indicam certo grau de predisposição ou pré-condições para as organizações adotarem um ou outro modelo de gestão para os projetos, dependendo de uma série de características relacionadas ao modelo organizacional, à cultura, aos tipos de atividades que terão de ser desempenhadas, aos requisitos do produto a ser entregue, dentre outros fatores de influência. Esses mesmos estudos apontam inclusive a adoção combinada de práticas de gestão ora tradicionais, calcadas nos modelos de planejamento e previsibilidade, ora ágeis, sob um modelo híbrido, em que as práticas de gestão a serem utilizadas, de certa maneira, são escolhidas dentro de um elenco de frameworks disponíveis, aplicando-se apenas aquilo que faz sentido e traz resultados ao projeto (Engelhardt, 2019; Thesing; Feldman; Burchardt, 2021; Halani; Jhajharia, 2022).

Percebe-se, por outro lado, a exploração de estudos de caso que tentam dissecar a adoção dos métodos ágeis por outros perfis de organizações de negócios, que não sejam empresas de base tecnológica ou somente em projetos de desenvolvimento de software com seus respectivos propósitos e reflexos, provocando diversas reflexões sobre como os métodos ágeis promovem resultados mais sólidos,

transparentes e frequentes em outros perfis de atividades, projetos e empresas (Carvalho *et al*., 2020; Freitas; Araujo; França, 2019).

1.1 Problema de pesquisa

A gestão de projetos como uma atividade profissional vem sendo estudada e normatizada desde a revolução industrial e o advento dos primeiros modelos de administração científica de Taylor e Gantt (Kreutz; Vieira, 2018). A partir da década de 1960, tornou-se um campo de estudo formal da administração, impulsionado pelos projetos realizados em plena guerra fria, fomentados pela corrida espacial (Kerzner, 2020).

Um dos preceitos da gestão de projetos, sob o contexto da gestão organizacional, é o alinhamento com a estratégia das organizações e as iniciativas dos planos de ações que se materializam na forma de diversos projetos (Maximiano; Veroneze, 2022). É de se supor que o sucesso ou o fracasso de uma estratégia pode então ser mensurado pelos resultados que os projetos apresentam (Carvalho; Rabechini Jr., 2023).

Se, por um lado, as abordagens tradicionais para a Gestão de Projetos vêm sendo utilizadas, estudadas e aprimoradas há mais de cinquenta anos, desde que o PMI foi fundado, em 1969, a adoção da Gestão Ágil de Projetos também se tornou uma realidade desde 2001, inicialmente por projetos da área de TI. A popularização e a proliferação do uso dos métodos ágeis para a gestão dos projetos avançaram significativamente em organizações de base tecnológica, organizações mais dinâmicas e enxutas sob um modelo de startup, bem como por organizações de diversos segmentos e portes, como um método mais adequado ao desenvolvimento de novos produtos (Ciric *et al*., 2018; Freitas; Araújo; França, 2019; Manurung; Kurniawan, 2021).

Entretanto, a adoção da Gestão Ágil de Projetos por organizações que já vinham utilizando a Gestão de Projetos em moldes mais tradicionais pode ter sido provocada, em parte, em função de um fenômeno já explicado pela Teoria Institucional, como apontado pelos trabalhos de Tolbert e Zucker (1999) e por Scott (2007), para finalidade de legitimação ou equiparação com seus concorrentes. Um pressuposto é que as organizações passaram a adotar a Gestão Ágil de Projetos menos por convicções sobre as vantagens desse modelo e mais como um reflexo do

chamado isomorfismo institucional, em que tendem a copiar ou mimetizar a adoção desse método por organizações que se tornaram referência em outros segmentos de atuação (Dimaggio; Powell, 1988).

Assim, organizações de negócios com maior experiência em gestão de projetos tendem a aprimorar os seus processos específicos de gestão, os métodos e as ferramentas de apoio, sejam projetos geridos sob o modelo do PMI, sejam projetos que passaram a adotar práticas ágeis, ou mesmo os projetos que se apoiam em modelos híbridos de gestão (Sithambaram; Nasir; Ahmad, 2021). Tais organizações podem ser classificadas em termos de sua maturidade organizacional, sob uma visão de estágios de maturidade no emprego de práticas de gestão de projetos. Para isso, diversos Modelos de Maturidade ou *Maturity Models* foram elaborados, a fim de descrever as atividades de gestão de projetos e programas e suas contribuições para os resultados da organização (Bushuyev; Verenych, 2018).

Diante desse contexto de adoção do modelo de Gestão Ágil para projetos por organizações experientes no uso de métodos de Gestão de Projetos, em adição aos modelos tradicionais, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores que mais influenciam os resultados obtidos com a adoção de métodos ágeis de gestão de projetos em organizações experientes em métodos de gestão de projetos?

1.2 Objetivos da pesquisa

Para a realização da pesquisa e a aferição do atingimento dos resultados sobre o problema apontado acima, determinaram-se os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Descrever e analisar os fatores que mais influenciam os resultados obtidos com a adoção de métodos ágeis de gestão de projetos em organizações experientes em métodos de gestão de projetos.

Objetivos Específicos

- Identificar e descrever como os resultados dos projetos que seguem os métodos ágeis são determinados e apurados;
- Identificar e descrever as atividades e os tipos de projetos nos quais as organizações aplicam os métodos ágeis;

- Identificar as razões para a adoção dos métodos ágeis por organizações que já adotam outros modelos de gestão;
- Identificar e descrever as principais dificuldades e ganhos obtidos na adoção dos métodos ágeis nessas organizações.

1.3 Delimitação do estudo

Inicialmente entende-se que a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos popularizou-se e consolidou-se em organizações de base tecnológica, em particular nos casos de empresas que atuam na prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, em projetos de desenvolvimento e implantação de aplicativos de software. Posteriormente passou a ser adotado por outros perfis de organizações que buscavam um caminho alternativo aos métodos de gestão tradicional de projetos, tanto em empresas há bastante tempo estabelecidas no mercado sob modelos de gestão consolidados como por novos entrantes caracterizados por modelos de gestão enxutos e sob visão de startups.

Dados os objetivos expostos acima e mediante o problema de pesquisa apresentado, a intenção neste trabalho é explorar perfis de organizações de negócios que possuam experiência nos métodos tradicionais, mas que, por alguma razão, seja por experimentação ou por convicção, vislumbraram nos métodos ágeis uma maneira diferente de se obter resultados nas entregas dos projetos.

Neste sentido, a pesquisa realizada pretendeu investigar e relatar os resultados derivados desta adoção, em organizações de negócios com pelo menos 20 anos de atuação no mercado, dado que esse tempo de atuação coincide com o surgimento dos Métodos Ágeis, com a publicação do Manifesto Ágil em 2001. Buscou-se, para tal, empresas de qualquer porte ou segmento de atuação, exceto empresas de produtos e serviços ligados a Tecnologias da Informação e Comunicação como atividade fim, ou empresas que atuem sob um modelo de startups com produtos e serviços de base tecnológica.

Não é intuito deste trabalho efetuar análises comparativas sobre os resultados obtidos a partir dos métodos tradicionais *versus* os resultados obtidos a partir dos métodos ágeis. Da mesma maneira, por se tratar de uma pesquisa de finalidade exploratória, pretendeu-se trazer à discussão quais são os casos de uso dos projetos geridos sob os métodos ágeis, apontando suas características bem como das

organizações que os adotam. A partir daí, descreveu-se como os resultados dos projetos geridos sob os métodos ágeis foram determinados e apurados.

Face a esse contexto exposto para o presente estudo, os seguintes aspectos foram considerados como fatores para delimitação do trabalho:

a) Espacial: a pesquisa limitou-se a organizações de negócio nacionais ou multinacionais atuantes no Brasil;
b) Temporal: a pesquisa refletiu uma visão observada no segundo semestre de 2023;
c) Amostra: o estudo concentrou-se em organizações que possuem pelo menos 20 anos de existência de mercado, conduzem projetos internamente com evidências de uso de métodos de Gestão de Projetos e tenham adotado nesse ínterim a Gestão Ágil de Projetos; e
d) Sujeitos da pesquisa: o estudo focou em respondentes que possuem qualificações e/ou certificações em funções como gerente de projetos, exercem papéis de *Scrum Master*, *Product Owner*, *Agile Coach* ou Agilistas, ou, alternativamente, estejam ligados a órgãos e departamentos internos que coordenam o trabalho de equipes de projetos tais como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

O Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI) – entidade sem fins lucrativos fundada em 1969 nos EUA que publica estudos e fornece certificações profissionais nesta área – estima que aproximadamente 25% do PIB mundial são aplicados em projetos e que cerca de 16,5 milhões de profissionais estão envolvidos diretamente com algum método de gerenciamento de projetos (PMI, 2022).

O PMI lançou em sua edição mais recente de 2021 uma atualização de seu Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK®), com modificações significativas para o que eles intitulam como a gestão ágil “disciplinada”, na tentativa de se adequar às situações que os mais de um milhão e quatrocentos mil Gerentes de Projetos certificados enfrentam diariamente (PMI, 2022; PMI, 2023).

A Gestão Ágil de Projetos, surgida após o lançamento do Manifesto Ágil no ano de 2001, possui um histórico de 20 anos de evolução gerando uma quantidade

significativa de trabalhos de pesquisa, artigos publicados e literatura existente sobre esse tema (Kerzner, 2020; Yoshiwawa *et al*., 2020).

Há uma predominância de estudos de caso e pesquisas sobre projetos ágeis concentrados na área de tecnologia da informação (notadamente em atividades de desenvolvimento de software) e organizações de negócios sob o modelo de startups que passaram a utilizar predominantemente esse método (Eiras *et al*., 2017).

Por outro lado, há uma escassez de trabalhos de pesquisa acerca dos resultados alcançados pelas organizações e o percurso na adoção dos métodos ágeis em projetos de organizações de negócios maduras que já empregavam métodos de gestão convencionais (Yoshikawa *et al*. 2020).

Há ainda uma quantidade significativa de estudos a respeito do uso de modelos ágeis de gestão por organizações que passam por estágios de transformação digital, via projetos de inovação em seus produtos, serviços e processos, como um dos habilitadores dessa transformação (Costa *et al*., 2017).

Também em tendência cada vez mais crescente, nota-se o surgimento da discussão sobre modelos híbridos de gestão de projetos que, em maior ou menor escala, apontam para a adoção de práticas ágeis em diferentes atividades das organizações onde a gestão de projetos tradicional, calcada nos preceitos do Guia PMBoK, vem sendo criticada e questionada (Sithambaram; Nasir; Ahmad, 2021).

1.5 Organização do relatório do trabalho

O presente relatório está estruturado da seguinte maneira: o capítulo 2 aborda a revisão conceitual do referencial teórico a respeito dos temas de Gestão de Projetos, subdivididos em 4 seções; o capítulo 3 descreve o método para a pesquisa empregado para coleta, análise e apresentação dos resultados, bem como o perfil da amostra, instrumentos e procedimento para coleta e análise de dados; o capítulo 4 apresenta os dados obtidos a partir dos instrumentos e procedimentos utilizados; o capítulo 5 discute e analisa os achados da pesquisa e o capítulo 6 tece as considerações finais destacando lacunas e sugestões para outros estudos sobre esse mesmo tema.

O capítulo 2, intitulado como Fundamentação Teórica, possui quatro seções de referencial teórico. A seção 2.1 discorre sobre a bibliometria acerca do tema Gestão Ágil de Projetos, buscando-se descrever os tipos de trabalhos desenvolvidos, principais palavras-chave, publicações e autores mais citados. Na seção 2.2 são

enfocadas as características dos distintos Modelos de Gestão de Projetos, destacando-se os frameworks sob os paradigmas clássico ou tradicional e ágil, incluindo os modelos designados como híbridos, além da discussão a respeito dos níveis de maturidade organizacional na Gestão de Projetos. Já na Seção 2.3 destacam-se os tipos de indicadores, métricas e formas para apuração dos resultados dos projetos. Por fim, sob a seção 2.4 são exemplificados alguns Casos de Uso de adoção dos Métodos Ágeis e/ou Híbridos em projetos, procurando-se destacar os tipos de atividades e portes de projetos que as organizações iniciaram a aplicação desses métodos.

O capítulo 3 descreve a Metodologia da Pesquisa Exploratória e os procedimentos da pesquisa de campo, sob um método de natureza qualitativa aplicável ao trabalho, buscando evidenciar o contexto de aplicação de entrevistas semiestruturadas como principal abordagem de coleta dos dados apoiado por um roteiro para as entrevistas, cuja elaboração partiu de conceitos, fundamentos e construtos explorados por diversos autores dos trabalhos que embasaram as explanações sobre o referencial teórico utilizado. Além disso, explica o perfil da amostra de empresas alvo que foram determinadas como foco do estudo e os perfis dos profissionais selecionados para as entrevistas.

Os capítulos 4 e 5 apresentam e discutem os resultados obtidos com a compilação dos achados da pesquisa e a discussão teórica acerca dos dados analisados frente ao referencial teórico existente.

O sexto e último capítulo retrata as Considerações Finais, em que se ponderam as limitações deste trabalho, bem como as sugestões para futuras pesquisas, objetivando ampliar o conhecimento sobre a Gestão Ágil de Projetos em outros contextos.

1.6 Contribuições da pesquisa

Como indicado nos objetivos gerais e específicos deste trabalho, pretende-se ao final ampliar a discussão sobre os critérios para a adoção das metodologias ágeis, bem como contribuir para a explanação de como ocorre essa adoção, a natureza dos projetos em que se aplicam as práticas ágeis e quais foram os fatores que mais frequentemente influenciaram os resultados obtidos pelas organizações após a adoção, apontando como esses resultados são determinados e apurados, levando em

consideração um grupo restrito de profissionais e de empresas selecionadas para a pesquisa de campo.

Entretanto, ainda que de maneira preliminar, espera-se que seja possível formular algumas hipóteses sobre as correlações entre os resultados obtidos por intermédio da adoção dos métodos ágeis, os fatores de influência e os motivos pelos quais as organizações passaram a adotá-los.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo encontram-se as bases teóricas que contribuem com a discussão do problema de pesquisa, compreendendo a Bibliometria sobre o tema de Gestão Ágil de Projetos, os tipos de trabalhos publicados, estudos de casos com a tipificação de atividades de projetos ou focos de aplicação da gestão de projetos, razões para a adoção dos métodos ágeis e eventuais barreiras, pré-requisitos ou impeditivos identificados no decorrer do processo de implantação do método.

Também faz parte deste capítulo de fundamentação teórica discorrer a respeito dos métodos de gestão de projetos, no intuito de caracterizar processos, práticas e ferramenta de gestão utilizados pelas organizações, com base nos modelos de gestão tradicionais e nos modelos ágeis aplicados na área de Gestão de Projetos.

2.1 Bibliometria sobre o tema de Gestão Ágil de Projetos

Nesta seção deste capítulo, apresentam-se os perfis de trabalhos publicados para o tema da Gestão Ágil de Projetos. Foram realizadas buscas pelo Portal de Periódicos da CAPES no mês de abril de dois mil e vinte e três, posteriormente revisadas e refeitas no mês de dezembro de dois mil e vinte e três, nas bases de dados Scopus e Web of Science, restritas a Artigos e Papers publicados em revistas e congressos científicos. Os termos iniciais utilizados para a busca foram "*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos", primeiramente filtrando os resultados de 2011 em diante, ou seja, a partir de dez anos após a publicação do Manifesto Ágil como primeiro recorte temporal dos últimos 12 anos de estudos, e, posteriormente, de 2018 em diante, a fim de refletir os últimos seis anos de estudos nessa temática.

Daí, aplicou-se um filtro adicional de busca utilizando-se separadamente como combinações às palavras-chave iniciais, as palavras-chave "*Adoption*" OR "Adoção" e "*Case Study*" OR "Estudo de Caso" a fim de se observar trabalhos que refletissem pesquisas sobre a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos e estudos empíricos realizados sob a forma de estudos de caso em organizações.

Por último, aplicaram-se, de forma combinada, as palavras-chave "*Adoption*" OR "Adoção" e "*Case Study*" OR "Estudo de Caso", para verificar a existência de

trabalhos de pesquisa dirigidos à adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos por organizações, que tivessem sido explorados via estudos de caso.

Em todos os termos de busca e filtros utilizados, o intuito foi o levantamento de palavras-chave associadas à Gestão Ágil de Projetos utilizadas pelos autores dos trabalhos, para identificar qual o foco de temáticas e/ou métodos que foram investigados, apontando, desta maneira, uma ordem de relevância dos trabalhos evidenciada neste campo de estudo.

O Quadro 1, a seguir, ilustra a quantidade de trabalhos acadêmicos publicados na base Scopus sobre o tema para os termos de busca utilizados. Notou-se uma quantidade significativa de trabalhos publicados no Brasil, que aparece em destaque em terceiro lugar, logo atrás dos Estados Unidos da América e da Alemanha como as 3 principais localidades em que esses trabalhos foram publicados, em ambos os períodos utilizados como filtros. Quando se observou a aplicação dos filtros pelas palavras-chave "*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos" a esses mesmos períodos, notou-se uma quantidade considerável de trabalhos, o que denota que o tema ainda é uma fonte de investigação em que se mantém um significativo interesse da comunidade científica.

Quando se adicionou o termo "*Adoption*" OR "Adoção" em complemento às palavras-chave iniciais, notou-se ligeira diminuição, porém ainda mantendo-se uma quantidade interessante de trabalhos publicados nos últimos 6 anos, de 2018 até o final de 2023. Quando se adicionou o termo "*Case Study*" OR "Estudo de Caso" em substituição ao termo "*Adoption*" OR "Adoção", houve sensível diminuição na quantidade de trabalhos que tiveram como foco principal a exploração do tema via a aplicação de método de pesquisa de Casos de Estudo. Importante observar que, ainda assim, o Brasil apareceu quase com a mesma quantidade de trabalhos publicados em relação aos Estados Unidos da América e à Alemanha, quando se trata de trabalhos baseados em estudos de caso.

Já quando se utilizaram, de forma combinada, os termos "*Case Study*" OR "Estudo de Caso" AND "*Adoption*" OR "Adoção" às palavras-chave iniciais, a quantidade de trabalhos publicados a partir de 2018 tornou-se bastante restrita, denotando-se a escassez de trabalhos empíricos que investigassem como ocorreu a adoção dos métodos ágeis nas organizações via estudos de casos exploratórios.

Foi possível identificar pelas palavras-chave associadas à Gestão Ágil de Projetos que boa parte das temáticas dos trabalhos concentrou-se na aplicação dos

Métodos Ágeis às organizações e/ou projetos ligados às Tecnologias da Informação, notadamente ao contexto de Desenvolvimento de Produtos de Software, em que a investigação sobre o método Scrum teve significativa atenção dos pesquisadores, corroborando o que apontam os trabalhos de Ciric *et al*. (2019), Kaim, Härting e Reichstein (2019) e Sousa (2018).

Entretanto, observaram-se também alguns outros focos como a Gestão dos Recursos Humanos, Sistemas Ágeis de Manufatura, Design de Produtos e Controle Orçamentário como temáticas exploradas pelos pesquisadores, muito provavelmente por conta da adoção dos métodos ágeis além das fronteiras de projetos ligados a software e às Tecnologias da Informação. É de se supor esse interesse pela comunidade atuante na Gestão dos Projetos por conta do histórico de uso dos métodos de gestão tradicionais oriundos do chão de fábrica e em organizações do setor industrial, como já indicado por Carvalho *et al.* (2020), Kerzner (2020) e Yoshikawa *et al*. (2020).

Cabe observar que outras palavras-chave como “*Agile*”, “*Agile Methodologies*”, “*Agile Methods*”, “*Iterative Methods*”, “*Agility*”, “*Lean Production*”, “*Traditional Project Management*”, “*Students*”, “*Teaching*” e “*Learning Systems*” dentre outras, também tiveram uma quantidade relevante de citações como termos associados à Gestão Ágil de Projetos. Contudo, foram suprimidas no Quadro 1 por não indicarem a aplicabilidade da gestão ágil em si, mas, possivelmente, por tratarem da discussão intrínseca de como os métodos ágeis funcionam ou quais métodos ágeis são aplicados e como ocorre a aprendizagem nos métodos ágeis.

Quadro 1 – Trabalhos publicados na Base Scopus

Palavras-chave	Período	Base Scopus				Keywords Associadas		
		Quantidade	EUA	Alemanha	Brasil	Temáticas e/ou Métodos Mais Citados		
"*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos"	2011 - 2023	565	103	77	46	Software Design (94)	Human Resource Management (85)	Scrum (80)
						Agile Manufacturing Systems (58)	Software Engineering (53)	Agile Software Development (35)
						Information Systems (30)	Decision Making (25)	Produtct Design (23)
"*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos"	2018 - 2023	389	58	61	30	Human Resource Management (61)	Software Design (53)	Scrum (45)
						Agile Manufacturing Systems (36)	Software Engineering (53)	Decision Making (19)
						Product Design (17)	Information Systems (15)	Agile Software Development (15)
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Adoption*" OR "Adoção")	2018 - 2023	263	34	48	19	Human Resource Management (42)	Software Design (28)	Scrum (28)
						Agile Manufacturing Systems (24)	Software Engineering (17)	Decision Making (15)
						Product Design (13)	Budget Control (13)	Information Systems (10)
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Case Study*" OR "Estudo de Caso")	2018 - 2023	76	10	7	9	Human Resource Management (18)	Software Design (10)	Scrum (8)
						Product Design (5)	Decision Making (5)	Agile Manufacturing Systems (5)
						Software Engineering (4)		
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Case Study*" OR "Estudo de Caso") AND ("*Adoption*" OR "Adoção")	2018 - 2023	6	1	-	1	Scrum (2)	Software (2)	Workplace (1)
						Wide Area Networks (1)	Topology (1)	Software Engineering (1)
						Software Development Projects (1)	Software Design (1)	Stakeholder (1)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Já no Quadro 2, adiante, estão ilustrados os trabalhos publicados na base Web of Science, em que se pode verificar quase uma repetição das características dos trabalhos publicados na base Scopus, aplicando-se os mesmos termos de busca, refinando-se na mesma ordem em que foram aplicados. Observou-se que a quantidade de trabalhos na base Web of Science é menor do que na base Scopus para esse tema, embora ainda se encontrem diversos trabalhos publicados nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil, nos mesmos períodos observados.

Em relação à base Web of Science, ela organiza os artigos por Categorias, apresentando-as em um ranking decrescente da quantidade de artigos agrupados a cada categoria, cujas principais categorias associadas aos trabalhos publicados de 2018 a 2023 compreendem: Gestão (65 artigos), Sistemas de Informação (38 artigos), Negócios (34 artigos), Métodos e Teorias da Ciência da Computação (25 artigos), Engenharia Industrial (23 artigos), Engenharia de Software (22 artigos), Aplicações Interdisciplinares da Ciência da Computação (17 artigos), Engenharia Elétrica e Eletrônica (16 artigos), Pesquisa Educacional (13 artigos).

No caso dos artigos publicados na base Web of Science, de certo modo repetiu-se o que foi observado nos artigos publicados na base Scopus em relação às temáticas da gestão ágil de projetos, sendo que a predominância de artigos ligados aos projetos de áreas da Tecnologias da Informação tem foco bem específico à Engenharia de Software e às Métricas relacionadas. Há também uma boa concentração de artigos relacionados aos métodos de Gestão, negócios e Gestão do Conhecimento, bem como, em segundo plano, o foco nos estudos de temas do segmento industrial e desenvolvimento de produtos, desta vez alinhando-se ao indicado por Cervone (2011) e pelos trabalhos de Freitas, Araújo e França (2019) e por Manurung e Kurniawan (2021).

Novamente houve sensível diminuição na quantidade de trabalhos encontrados ao se aplicarem filtros para as palavras-chave “*Case Study*” e “*Adoption*”, porém neste caso, tanto quando aplicadas isoladamente como em conjunto às palavras-chave iniciais.

Quadro 2 – Trabalhos publicados na Base Web of Science

Palavras-chave	Período	Base Web of Science				Keywords Associadas		
		Quantidade	EUA	Alemanha	Brasil	Temáticas Mais Citadas		
"*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos"	2011 – 2023	358	65	58	33	Software Engineering (147) Software Metrics (142)	Management (65) Knowledge Management (42) Education & Educational Research (16)	Design & Manufacturing (26) Project Scheduling (17)
"*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos"	2018 – 2023	246	36	47	20	Software Engineering (80) Software Metrics (75)	Management (51) Knowledge Management (30) Education & Educational Research (13)	Design & Manufacturing (17) Project Scheduling (11)
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Adoption*" OR "Adoção")	2018 – 2023	23	4	2	4	Software Engineering (13) Software Metrics (12)	Management (7) Knowledge Management (2) Education & Educational Research (1)	Design & Manufacturing (1) Project Scheduling (1)
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Case Study*" OR "Estudo de Caso")	2018 – 2023	42	6	2	9	Software Engineering (15) Software Metrics (14)	Management (9) Knowledge Management (5) Knowledge Engineering & Representation (3)	Design & Manufacturing (3) Academic Enterpreneurship (3)
("*Agile Project Management*" OR "Gestão Ágil de Projetos") AND ("*Case Study*" OR "Estudo de Caso") AND ("*Adoption*" OR "Adoção")	2018 – 2023	7	1	-	1	Software Engineering (4) Software Metrics (4)	Management (3) Knowledge Management (1)	 Academic Enterpreneurship (2)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Alguns outros trabalhos de pesquisa de natureza bibliográfica, como o realizado por Eiras *et al*. (2017), organizam os estudos já efetuados sobre a temática da Gestão de Projetos, a partir do periódico *International Journal of Project Management* (IJPM), cujos volumes encontram-se disponíveis na base de dados Scopus, apontando uma quantidade significativa de trabalhos publicados nos últimos 40 anos.

A Tabela 1, abaixo, destaca que, de 2001 a 2005, o tema da Agilidade surgiu como destaque nos volumes publicados durante esse período, muito em decorrência da publicação do Manifesto Ágil, em 2001, corroborando o que já foi exposto no presente trabalho quanto às justificativas e relevâncias do estudo aqui proposto.

Tabela 1 - Artigos sobre Gestão de Projetos no periódico IJPM nos últimos 40 anos

Período	N. Artigos	Volumes	Número/ Volume	Marcos
1983 a 1995	475	1	4	Período anterior aos guias de referência como PMBOK (*Project Management Institute*, 1996)
		2	4	
		3	4	
		4	4	
		5	4	
		6	4	
		7	4	
		8	4	
		9	4	
		10	4	
		11	4	
		12	4	
		13	6	
1996-2000	230	14	6	Consolidação dos guias de referência e proposição de modelos de maturidade tais como: *Project Management Maturity Model* (PMMM), (Kerzner, 2001) e o *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3) (*Project Management Institute*, 2003)
		15	6	
		16	6	
		17	6	
		18	6	
2001-2005	303	19	8	Manifesto Ágil e modelos de competência como o *Project Manager Competence Development* (PMCD)
		20	8	
		21	8	
		22	8	
		23	8	
2006-2010	431	24	8	*Total Cost Management Framework - AACE international*. Primeiro processo integrado para gestão de portfólio, programa e projeto
		25	8	
		26	8	
		27	8	
		28	8	
2011 – 2015	637	29	8	*Publicação da norma ISO 21500 - Standard for Project Management*
		30	8	
		31	8	
		32	8	
		33	8	

Fonte: Eiras *et al*. (2017, p. 214).

As principais temáticas identificadas a partir do emprego de palavras-chave nos artigos publicados no periódico IJPM no período de 1983 a 2015, ainda de acordo com a pesquisa elaborada por Eiras *et al*. (2017), indicam que há uma quantidade de trabalhos concentrados na aplicação da Gestão de Projetos para os setores da Construção e Tecnologia da Informação, sendo destacados os focos em Riscos,

Sucesso dos Projetos e Planejamento, em um ranking dos 5 temas mais citados pelas palavras-chave, tal como evidenciado na Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Temas de Trabalhos sobre Gestão de Projetos no periódico IJPM

Temas (Palavras-chave)	1985 a 1995	1996 a 2000	2001 a 2005	2006 a 2010	2010 a 2015	TOTAL
Riscos	52	34	37	42	83	**248**
Construção	22	22	27	34	51	**156**
Sucesso dos Projetos	6	8	16	17	55	**102**
Tecnologia da Informação	25	10	10	16	35	**96**
Planejamento	37	19	6	0	4	**66**

Fonte: Adaptado de Eiras *et al.* (2017, p. 219).

2.2 Métodos da Gestão de Projetos

Para o propósito deste trabalho, são abordados dois paradigmas distintos para a gestão de projetos: o paradigma clássico, que comumente é denominado nos trabalhos publicados acerca do tema como a gestão tradicional, e o paradigma ágil, cujo modelo de gestão é o foco principal de pesquisa relatada nesta dissertação.

2.2.1 Gestão de Projetos Tradicional

Svejvig e Andersen (2015) sintetizam, a partir de uma revisão exploratória e estruturada em que eles classificam e categorizam as diferentes perspectivas e abordagens existentes na literatura, o que eles denominam como a Gestão de Projetos Clássica em contraponto com novas ideias, conceitos e maneiras de gestão no intuito de repensar o papel e a forma de conduzir projetos nas organizações. Nesse trabalho, os autores destacam que a gestão clássica, tal qual descrita por diversos autores, como Andersen (2010), Winter *et al*. (2006), Shenhar e Dvir (2007), dentre outros, possui características importantes, tais como: orientação à execução e controles, temporalidade, linearidade e instrumentalidade.

A gestão tradicional de projetos é uma abordagem baseada no *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK) do *Project Management Institute* (PMI). O PMBoK® é um guia que fornece um conjunto de práticas, técnicas e ferramentas para gerenciar projetos de forma estruturada e sequencial. Kerzner (2020) descreve a

gestão tradicional de projetos e aponta que ela se concentra em cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento), que orientam o trabalho do gestor do projeto em dez áreas de conhecimento da gestão, a saber: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

De acordo com Sousa (2008), a gestão tradicional de projetos tem como objetivo principal entregar o escopo, o prazo e o orçamento do projeto dentro de limites previamente acordados pelo gerente de projetos designado e pelas partes interessadas do projeto, seguindo-se uma estrutura fixa, definida logo no início do projeto. Essa abordagem é caracterizada por um processo linear, sequencial e predeterminado. Maximiano e Veroneze (2022) complementam a ideia reforçando que a gestão tradicional de projetos se concentra em fornecer um plano detalhado e uma estrutura de controle para o gerente de projetos.

De acordo com Svejvig e Andersen (2015), a gestão tradicional de projetos é caracterizada pela divisão de trabalho em fases ou etapas bem delineadas e pela definição clara das responsabilidades dos membros da equipe do projeto. Além disso, a gestão tradicional de projetos é baseada em uma abordagem hierárquica, em que o papel do gerente de projetos envolve o planejamento, a execução e o monitoramento do projeto sob regras de atuação e responsabilidades estritas, com designação explícita dessas responsabilidades na forma de um Termo de Abertura de Projeto, como prática recorrente nas organizações.

Em síntese, a gestão tradicional de projetos baseada no PMBoK do PMI fornece um conjunto de práticas, técnicas e ferramentas para gerenciar projetos de forma estruturada, sequencial e preestabelecida, como um descritivo passo a passo para a condução do projeto desde seu início até seu encerramento formal. Essa abordagem se concentra em cumprir o escopo, o prazo e o orçamento do projeto dentro de limites previamente definidos, cujos resultados buscam equilibrar essas variáveis para a entrega do produto ou serviço final do projeto, de acordo com as expectativas de qualidade e requisitos claramente explicitados, com uma definição clara das responsabilidades dos membros da equipe (Svejvig; Andersen, 2015; Kerzner, 2020; Maximiano; Veroneze, 2022).

Outrossim, para Ciric *et al*. (2019, p. 1408), a gestão tradicional de projetos padece por tentar planejar e antecipar todos os detalhes e necessidades possíveis antes da realização de um projeto, dificultando a realização de mudanças no decorrer

do projeto, a fim de aumentar sua taxa de sucesso nas entregas. Como reforço dessa constatação, afirmam que:

> O gerenciamento tradicional de projetos assume que as circunstâncias que afetam o projeto são previsíveis, que os requisitos sejam claros e bem compreendidos, mas os projetos raramente seguem o fluxo sequencial durante a implementação e os clientes geralmente não conseguem definir todos os requisitos no início do projeto. (Ciric *et al*., 2019, p.1408, tradução nossa)

2.2.2 Gestão Ágil de Projetos

Quando nos referimos às metodologias ágeis para gestão de projetos, cabe destacar que a ideia central dessas metodologias remete ao denominado Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, publicado em 2001 por dezessete desenvolvedores de software que redigiram doze princípios que fundamentam o desenvolvimento ágil e seus quatro valores fundamentais (Agile, 2022).

Conforme destaca Cervone (2011, p. 18), esses valores e fundamentos oriundos do manifesto ágil para o desenvolvimento de software serviram como base para a evolução do que se convencionou denominar como Gestão Ágil de Projetos, em uma tentativa de suplantar as diversas desvantagens existentes na gestão tradicional. Ele também destaca as qualidades dessa nova abordagem como destacado no trecho a seguir.

> O gerenciamento ágil de projetos enfatiza dois conceitos importantes. O primeiro é que o risco é minimizado concentrando-se em iterações curtas de entregas claramente definidas. O segundo é que a comunicação direta com os parceiros no processo de desenvolvimento é enfatizada ao invés de se criar copiosas documentações de projetos. (Cervone, 2011, p. 19, tradução nossa)

A Gestão Ágil de Projetos, diferentemente do que ocorre com a Gestão Tradicional de Projetos, possui uma abordagem adaptativa, iterativa e incremental, que se ajusta e acomoda mudanças frequentes e trata a priorização das necessidades do projeto, medindo riscos e incertezas que se apresentam no ambiente de projetos. Diferentemente da Gestão Tradicional, que segue uma abordagem preditiva, a Gestão Ágil valoriza a colaboração, a adaptação e a entrega contínua de valor ao cliente (Maximiano; Veroneze, 2022).

Por sua vez, Dias (2010) e Ajam (2018) estabelecem um contraponto importante entre os Métodos Ágeis e o modelo *Waterfall* para o desenvolvimento dos projetos, indicando que, dentre os diversos motivadores para a sua adoção, está o

fato de os métodos ágeis incorporarem princípios que valorizam a interação, a comunicação constante entre a equipe e as partes interessadas do projeto, as necessidades do cliente no centro das atenções das prioridades das entregas, a constância de entregas incrementais de funcionalidades do produto, em busca de produtividade do time de desenvolvimento. Desta maneira, a partir de uma abordagem colaborativa e iterativa, traz maior flexibilidade e adaptação a requisitos em constante evolução, diferenciando-se assim significativamente do modelo *Waterfall*.

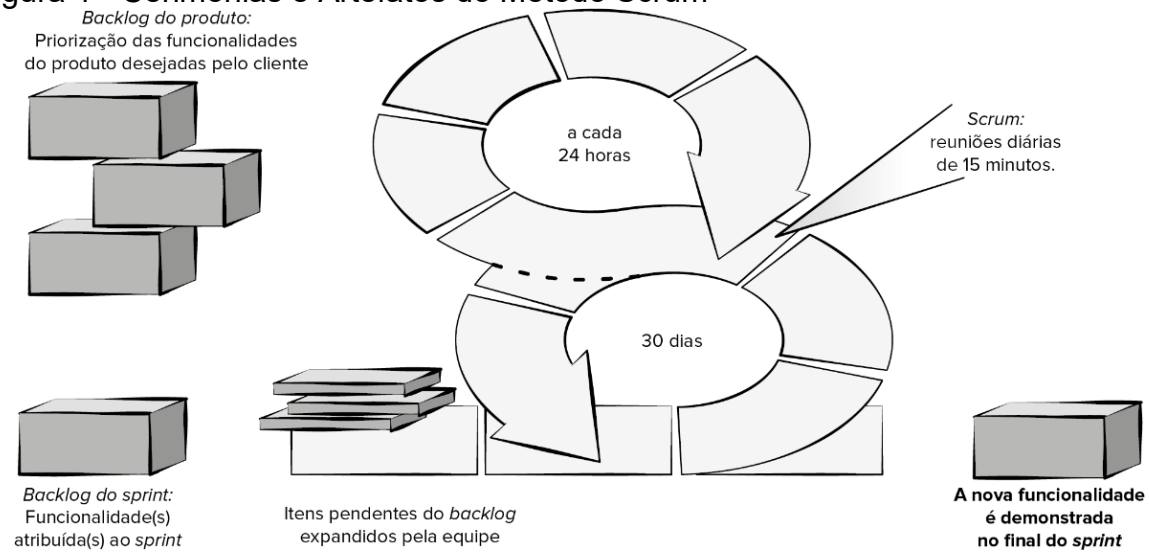
De acordo com Schwaber (2004), a gestão ágil de projetos preza pela entrega contínua de valor ao cliente por meio de um processo iterativo e incremental, baseada nos quatro valores fundamentais do Manifesto Ágil: indivíduos e suas interações são mais importantes do que se ater a processos formais; entrega de produtos com funcionalidade está acima da entrega de documentações extensivas; a colaboração com o cliente é prioritária à redação de um acordo ou termo de contrato detalhado; saber responder às mudanças possui mais relevância que seguir fielmente um plano. Desta maneira, é uma abordagem que visa fornecer aos gerentes de projetos uma metodologia que seja mais adaptativa e flexível para lidar com os distintos desafios que surgem no decorrer dos projetos (Carvalho; Rabechini Jr., 2023).

A gestão ágil de projetos é caracterizada por ser mais colaborativa e centrada nas pessoas, permitindo a formação de equipes que trabalham juntas de forma mais eficiente e eficaz. Esse modelo se concentra em fornecer resultados em um curto espaço de tempo com entregas pequenas e frequentes, permitindo que as equipes respondam rapidamente a mudanças e reavaliem as prioridades do projeto (Carvalho *et al.*, 2020).

Adicionalmente, a gestão ágil de projetos é baseada em práticas que se caracterizam por serem enxutas e adotarem formas colaborativas com elementos de comunicação mais intensos e visuais, como os métodos Scrum e *Kanban*, que descrevem princípios e ferramentas para gerenciar os projetos com maior empoderamento das equipes (Koch; Schermuly, 2020). O Scrum segue uma abordagem de processos que se caracteriza por ser iterativa e incremental, em que as equipes atuam de forma colaborativa, sob uma autogestão e alto nível de participação, dando-lhes a flexibilidade necessária para lidar com mudanças frequentes (Sachdeva, 2016). Já o método *Kanban*, oriundo do sistema Toyota de produção, é uma abordagem que visa fornecer visibilidade sobre o processo de gestão dos projetos, permitindo que as equipes e as partes interessadas do projeto visualizem

as atividades, as tarefas e o trabalho a fazer, o que está em andamento, o que está concluído e os eventuais problemas que possuem algum tipo de impedimento para a sua realização (Carvalho *et al.*, 2020; Cervone, 2011).

Figura 1 - Cerimônias e Artefatos do Método Scrum



Fonte: Pressman e Maxim (2021, p. 41).

Dentre as várias práticas utilizadas na Gestão Ágil de Projetos, destacam-se as que são empregadas a partir do uso dos métodos Scrum e *Kanban*. O método Scrum, por exemplo, define os papéis do *Scrum Master*, responsável por manter a disciplina da equipe em torno das práticas e processos sob a ótica da agilidade, do *Product Owner*, representante dos interesses do Patrocinador e das Partes Interessadas do projeto e da Equipe de Desenvolvimento, também denominada como *Squad* ou Time Ágil, que possui habilidades e competências para o desenvolvimento do produto no decorrer do projeto. O Scrum também define o que se chama por cerimônias, que incluem as reuniões diárias ou *Daily Meetings*, revisão da *Sprint*[1], planejamento da *Sprint* e retrospectiva da *Sprint*, que são efetuadas no decorrer do projeto em cada uma de suas iterações (Vargas, 2016; Schwaber; Sutherland, 2020; Pressman; Maxim, 2021).

Em relação ao *Kanban*, esse método recomenda a aplicação de uma técnica visual de acompanhamento do projeto por um quadro colaborativo, físico ou virtual, com o apoio de ferramentas de software para gestão de projetos, que permite o

[1] *Sprint* é uma unidade de execução do projeto sob o Método Ágil Scrum, que tipicamente é um tamanho fixo entre 1 a 4 semanas de duração (*timeboxing*), que é determinado antes do início do projeto. (Schwaber; Sutherland, 2020, p. 7, tradução nossa)

acompanhamento do fluxo de trabalho, com o uso de cartões que indicam as tarefas a serem realizadas, os quais são distribuídos em colunas indicando o status de cada tarefa em cada uma das iterações ou etapas do projeto, permitindo identificar quem está atuando em cada tarefa e os gargalos que podem existir no projeto (Koch; Schermuly, 2020; Oliveira *et al.*, 2020).

Dentre as várias práticas que são empregadas pelos métodos ágeis de gestão de projetos, diversos autores, como Abdalhamid e Mishra (2017), Hobbs e Petit (2017), Carvalho *et al.* (2020), apontam algumas características comuns que podem ser observadas, conforme indicado no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Características Comuns no uso de Métodos Ágeis

Características	Práticas Ágeis
Entregas Incrementais e Contínuas	Entrega contínua de valor ao cliente ao final de cada iteração Organização do trabalho em *sprints* de curta duração Entrega contínua de incrementos funcionais do produto Entrega inicial de um *Minimum Viable Product* (MVP) para testar e validar hipóteses
Aceitação das Mudanças	Priorização frequente do *Backlog* a cada iteração por meio de um *Product Owner* Cerimônias como *Sprint Planning*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*
Desenvolvimento colaborativo com interações entre os indivíduos	Uso de um quadro *Kanban* para visualizar o fluxo de trabalho Ênfase na transparência e fluxo contínuo de tarefas Cerimônias como *Daily Scrum*, *Sprint Planning*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*
Equipe de trabalho auto-organizável	Ênfase na colaboração, comunicação e feedback contínuo Limite de trabalho em progresso para evitar sobrecarga *Scrum Master* como facilitador do trabalho e remoção dos impedimentos do projeto
Foco na qualidade com medição contínua da evolução do projeto	Uso de experimentação e aprendizado validado para tomar decisões Monitoramento do tempo de ciclo e lead time para identificar gargalos Foco na entrega de valor contínuo ao negócio
Simplificação do trabalho	Foco na redução de desperdícios Processos enxutos eliminando práticas e técnicas que não agregam valor ao produto
Aprendizado e melhoria contínua	Maximização do aprendizado via retrospectivas Feedback do cliente pelo empoderamento do PO Ciclos rápidos de construção-medida-aprendizado (*Build-Measure-Learn*) sob a ótica do *Lean Startup*

Fonte: Compilado pelo autor a partir de Abdalhamid e Mishra (2017, p. 419), Hobbs e Petit (2017, p. 9), Carvalho *et al.* (2020, p. 56-57).

Outros trabalhos, como os desenvolvidos por Mundra (2018) e Denning (2020), ampliam a discussão dos Métodos Ágeis, visando a aplicação deles em um contexto

mais amplo do que somente por projetos individuais em uma organização de negócios ou como ações isoladas de departamentos de uma empresa na execução de suas metas. Ambos os autores denominam, respectivamente, o que eles entendem por *Enterprise Agility* (Agilidade Corporativa) e *Business Agility* (Agilidade no Negócio), apontando que a complexidade e a dinâmica do ambiente de negócios vêm impulsionando as organizações a buscarem estratégias menos conservadoras para se adaptarem rapidamente às mudanças e continuarem conquistando espaço em um mercado altamente competitivo.

Define-se *Business Agility* ou *Enterprise Agility* como um conceito-chave que representa a capacidade de uma empresa ou organização de negócios responder prontamente às mudanças nas condições do mercado, às evoluções tecnológicas cada vez mais aceleradas e frequentes, enquanto são pressionadas ao mesmo tempo por aspectos regulatórios. Desta maneira, organizações que abraçam esse conceito-chave passam a desenvolver uma capacidade de se adaptar, inovar e conquistar resultados mesmo em ambientes de mudanças constantes. Dentro desse conceito de Agilidade em âmbito corporativo, incluem-se diversos aspectos, como a agilidade organizacional no que diz respeito à facilidade com que a organização passa a ter na revisão contínua de suas estratégias e planos de ações, a agilidade de processos, visando a racionalização, a simplificação e a eliminação de desperdícios, além da agilidade cultural, permitindo que a organização perceba as mudanças e aja no comportamento dos grupos de indivíduos visando a eliminação de resistências, num ciclo de aprendizado contínuo (Mundra, 2018; Denning, 2020).

Para a implementação da Agilidade em âmbito corporativo, sob este enfoque de *Business Agility*, um dos principais modelos que vem sendo adotado pelas organizações é o framework denominado SAFe®, acrônimo para *Scaled Agile Framework*, cujo propósito é orientar a implementação de práticas ágeis em grande escala nas organizações. Esse framework propõe uma abordagem estruturada para a aplicação dos métodos ágeis sob uma visão transversal de um portfólio de programas e projetos, que devem ser planejados e executados de forma coordenada, estendendo a aplicação dos princípios ágeis e das práticas ágeis com múltiplas equipes atuando de maneira orquestrada, em diferentes setores ou departamentos da empresa, inclusive localizadas em geografias distintas, como um corpo único que implemente, sustente e inove continuamente os produtos e serviços da organização (Knaster; Leffingwell, 2020).

2.2.3 Comparativos entre a Gestão Tradicional e a Gestão Ágil de Projetos

Embora a gestão tradicional de projetos tal como descrita pelo PMI no seu Guia PMBOK seja ainda relevante, pois inclui o que se convencionou chamar de boas práticas amplamente aplicadas, com mais de um milhão e seiscentos mil profissionais certificados mundialmente, também houve o surgimento de críticas, devido à sua baixa flexibilidade diante de necessidades de mudanças no decorrer de um projeto. Neste sentido, diversos estudos comparativos vêm sendo realizados entre o framework de gestão ágil de projetos e as metodologias tradicionais, notando-se a adoção dos métodos ágeis em ritmo crescente pelas empresas.

Segundo afirmam Freitas, Araújo e França (2019, p. 4995), “as abordagens tradicionais e ágeis se diferenciam, principalmente, pela previsibilidade das primeiras e a adaptabilidade das segundas”. Cada uma dessas abordagens possui vantagens e é mais adequada a determinados tipos de projeto, dependendo de características como flexibilidade a mudanças, necessidade de comunicação entre membros da equipe, desenvolvimento iterativo do produto, fluxo constante de entregas do projeto etc. (Ciric *et al.*, 2019; Freitas; Araújo; França, 2019; PMI, 2022).

Em adição aos estudos comparativos baseados em revisões bibliográficas e em estudos de caso, Freitas, Araújo e França (2019) acrescentam a seguinte reflexão:

> […] a transferência de uma metodologia para a outra não é um processo simples e repentino. É necessário um período de adaptação, não abrindo mão abruptamente dos hábitos de gestão há tanto tempo cultivados no ambiente empresarial. Além disso, é preciso compreender também as oportunidades e ameaças de cada ambiente, que podem propiciar determinadas forças e fraquezas de ambas as metodologias. Pode-se afirmar, então, que não existe uma única metodologia para todos os casos. É importante se basear nas metodologias tradicionais e modernas propostas, adaptando e se utilizando dos maiores benefícios de cada uma, de acordo com o que for mais benéfico em cada ambiente de trabalho (Freitas; Araújo; França, 2019, p.5006).

A Gestão Ágil é reconhecida por lidar com mudanças e incertezas ao longo do projeto, permitindo maior flexibilidade nas tomadas de decisões pela equipe do projeto. Dada sua natureza iterativa e adaptativa, possibilita que os requisitos sejam priorizados, validados, refinados e ajustados de acordo com as necessidades do projeto. Por outro lado, a Gestão Tradicional de Projetos segue uma lógica mais previsível sequencial de atividades que requerem um planejamento detalhado e preciso, a fim de delimitar limites e restrições ao projeto como o escopo, o prazo e os

custos desde o seu início até sua conclusão, não lidando de maneira prática com as mudanças de requisitos e de prioridades (Sithamaram; Nasir; Ahmad, 2021).

Enquanto a Gestão Ágil enfatiza a colaboração intensa com o cliente, cujo envolvimento é requerido diariamente a fim de revisar continuamente as necessidades e prioridades, sendo incentivado por meio das cerimônias, como no caso do método Scrum, a Gestão Tradicional geralmente mantém uma participação mais distante por parte do cliente, com interações menos frequentes e usualmente mais formais que exigem o uso de uma série de documentos entre o gerente do projeto, a equipe, o patrocinador e todas as partes interessadas (Freitas; Araújo; França, 2019; Kerzner, 2020).

Já em relação às entregas efetuadas pelos projetos, na Gestão Tradicional a entrega do produto ou serviço usualmente ocorre somente ao final do projeto, o que pode limitar oportunidades de adaptação e ajustes ao longo do caminho ou causar frustrações quanto à qualidade do produto entregue. Em contrapartida, na Gestão Ágil, como se subdivide o projeto em ciclo de iterações mais curtas, há uma percepção de entrega contínua e frequente de um produto que vai evoluindo no decorrer do projeto, ocasionando uma percepção de valor ao cliente. Isso permite que o cliente receba e avalie as entregas das partes do produto, proporcionando ajustes a partir de seu feedback (Kaim; Härting; Reichstein, 2019; Pressman; Maxim, 2021).

No geral, dentre outras características distintivas, a Gestão Ágil de Projetos se destaca por promover a colaboração e a participação do cliente, sua capacidade em lidar com mudanças e incertezas, entregar valor de forma contínua e permitir flexibilidade na abordagem do processo. Por sua vez, a Gestão Tradicional de Projetos preza pela previsibilidade, pelo monitoramento constante da execução do projeto, em face de um planejamento detalhado, que busca equilibrar prazos, esforços, recursos e custos sob uma estrutura mais rígida e controlada (Vargas, 2016; Bergmann; Karkowski, 2018; Maximiano; Veroneze, 2022).

O Quadro 4, a seguir, sintetiza as principais características dos Métodos Tradicional e Ágil para a Gestão de Projetos, apontando suas diferenças.

Quadro 4 – Comparativo entre as Abordagens Tradicional e Ágil

ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM ÁGIL
Preditiva: Detalha-se tudo, mesmo o que ainda não é bem conhecido	Adaptativa: Entende-se o problema e resolve-se o que é prioritário
Rígida: Seguem-se especificações bem definidas	Flexível: Adapta-se a requisitos atualizados, que podem mudar rotineiramente
Orientada a Processos: seguem-se os processos a fim de garantir a qualidade	Orientada a Pessoas: motiva-se a equipe para que as pessoas se comprometam e sejam produtivas
Cliente: pouco envolvido	Cliente: engajado e cooperativo
O Planejamento direciona aos Resultados	Os Resultados direcionam o Planejamento
Medida de Sucesso: entregar o que foi planejado	Medida de Sucesso: entregar o que é requerido e necessário
Foco no Planejamento	Foco no Produto
Mudanças são tratadas como Riscos a se mitigar ou evitar	Mudanças são consideradas inevitáveis, parte do aprendizado da equipe e devem ser assimiladas o mais rápido possível
Burocrática: exige-se o desenvolvimento da solução completa, gerando-se sobrecarga da equipe que pode comprometer a velocidade de desenvolvimento	Simplicidade: parte-se do princípio que realizar algo simples e útil é melhor do que gastar tempo em algo complexo que poderá não ser utilizado
Equipes de projetos tendem a ser maiores, cujos membros executam tarefas específicas e são selecionados conforme a estrutura da empresa, alocados e desalocados conforme necessário	Equipes são pequenas, multidisciplinares, autogerenciadas e sem distinção de títulos profissionais e, enquanto for economicamente viável, permanecem por todo o projeto
O Gerente de Projetos é uma função designada formalmente e deve possuir um conjunto de responsabilidades bem definidas, exercendo um papel de liderança	Não há um líder formal como GP, sendo os papéis do *Scrum Master* e *Product Owner* os responsáveis por orientar as diretrizes da equipe do projeto, permitindo que deem foco à entrega do produto
A comunicação é planejada através da identificação das necessidades das partes e determinação dos meios adequados, gerando-se vários documentos formais de comunicação para se registrar e divulgar as conclusões às partes interessadas	A comunicação é interpessoal e fluida entre a equipe, realizada nas reuniões de planejamento e revisão das *Sprints*, além das reuniões diárias, sendo todas elas objetivas, rápidas e com pauta preestabelecida para se manter o foco

Fonte: Adaptado de Vargas (2016, p. 52-53) e Sousa (2018, p. 67).

2.3 Formas de medição e acompanhamento de Projetos

Diferentemente do que ocorre sob o modelo de Gestão Tradicional de Projetos, a partir da adoção do modelo de Gestão Ágil de Projetos, as organizações acabam adotando outras maneiras de mensurar e aferir os resultados das entregas efetuadas nos projetos, em virtude das diferenças existentes entre esses dois modelos. Essas maneiras estão intimamente relacionadas às práticas e aos princípios do modelo de gestão ágil, incluindo tipicamente as seguintes métricas: o cumprimento do *backlog* do produto, verificado a partir das entregas ocorridas no decorrer das iterações ou *sprints* do projeto; a “velocidade” da equipe do projeto, que em outras palavras mede o desempenho da equipe do projeto em termos de sua produtividade; o incremento

de funcionalidades sobre o produto, considerando-se que as entregas são feitas incrementalmente durante o projeto; a qualidade do produto entregue a cada iteração, verificada ao final de cada *sprint* na reunião de revisão que serve para demonstrar o incremento do produto entregue; e, por conseguinte, o grau de satisfação do cliente (Cervone, 2011; Sachdeva, 2016; Vargas, 2016).

O Quadro 5, a seguir, descreve essas métricas de projetos ágeis, a partir de algumas definições encontradas em Schwaber e Sutherland (2020), também apontadas por Sachdeva (2016), Vargas (2016) e Carneiro, Silva e Alencar (2018).

Quadro 5 – Métricas de Qualidade dos Projetos Ágeis e seus Significados

Métrica	**Significado e Utilidade**
Incremento Funcional	Cada incremento é avaliado quanto à sua funcionalidade e utilidade para o cliente. Essa abordagem permite que o cliente teste e forneça feedback sobre as entregas, garantindo que elas estejam atendendo às suas necessidades.
Velocidade da Equipe	Quantidade de trabalho que a equipe pode realizar em um período. Calculada com base na quantidade de tarefas concluídas em cada iteração ou *sprint*. Pode ser usada para prever a capacidade da equipe e auxiliar no planejamento de futuras iterações.
Cumprimento do *Backlog*	À medida que as entregas são concluídas e os itens do *backlog* são marcados como feitos, é possível mensurar o percentual de cumprimento do *backlog*. Isso permite indicar o grau de progresso do projeto e a quantidade de trabalho remanescente.
Satisfação do Cliente	Obtida por meio de feedback direto do cliente, pesquisas de satisfação via *survey* ou avaliações do produto pós-entrega. A equipe pode utilizar esses dados para avaliar se as entregas estão atendendo às expectativas do cliente e pontos de melhoria.

Fonte: Adaptado de Carneiro, Silva e Alencar (2018, p. 941).

Outras métricas relacionadas à qualidade do produto também são importantes para mensurar os resultados das entregas em projetos sob metodologias ágeis, incluindo-se nesse rol: as taxas de defeitos identificados no produto; o tempo médio para a resolução de problemas com o produto; a usabilidade e o desempenho (Suetin *et al.*, 2016).

Uma das métricas que tem sido aplicada em conjunto com a Gestão Ágil de Projetos são as Metas e Resultados Chave ou, como se denomina em inglês, *Objectives and Key Results* (OKR). Os OKRs vêm sendo utilizados por grandes corporações de negócios, startups e, em particular, por organizações que começam a impor modelos de governança e gestão em conjunto com práticas ágeis, tanto para se definir como acompanhar as metas de uma organização de negócios. Os OKRs ajudam a estabelecer objetivos claros e mensuráveis e a acompanhar o progresso de

atividades em geral em direção a esses objetivos. Eles seguem uma estrutura de níveis hierárquicos diferentes, desde o nível organizacional como um todo até os times de projetos específicos (Troian *et al.*, 2022).

No contexto da Gestão Ágil de Projetos, os OKRs usualmente são aplicados para se obter alinhamento entre os objetivos dos projetos com as metas estratégicas da organização. Desta maneira, os OKRs podem ser usados para se definir os objetivos do projeto, as principais entregas a serem efetuadas e os resultados que devem ser alcançados. Entre seus indicadores, os OKRs apontam o progresso em direção ao cumprimento ou não dos objetivos. São, portanto, indicadores quantificáveis e mensuráveis que podem estar relacionados à entrega de funcionalidades específicas, à satisfação do cliente, à eficiência da equipe, entre outros aspectos relevantes para o projeto (Ferreira; Viegas; Trento, 2018).

Os OKRs são normalmente definidos em ciclos, trimestrais, quadrimestrais ou semestrais, por exemplo, que devem ser revisados regularmente para verificação de sua pertinência e ajustes nos seus indicadores específicos. É necessário publicar e discutir tais OKRs sob o viés de comunicação e alinhamento entre os membros da equipe, mantendo todos engajados e focados nos resultados esperados (Troian *et al.*, 2022).

2.3.1 Escritórios de Projetos

Um Escritório de Gestão de Projetos (EGP) ou, como é denominado em inglês, *Project Management Office* (PMO) é uma unidade organizacional que atua de maneira centralizada no apoio à gestão dos projetos de uma organização, como um órgão de controle devidamente autorizado pelo nível executivo. Dependendo do nível de atribuições que o EGP possui, ele pode tornar-se responsável desde fornecer orientação, direção e apoio aos gestores de projetos até garantir que os projetos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização (Kerzner, 2020).

Dentro desse contexto, o EGP tipicamente recebe uma série de atribuições que lhe possibilitam cumprir o seu papel de organização de apoio. Essas atribuições tipicamente incluem: a definição da metodologia de gestão de projetos a ser adotada pela empresa; a padronização de processos, atividades e ferramentas para a gestão de projetos; o estabelecimento de normas para planejamento, controle,

monitoramento e encerramento dos projetos; e o fornecimento de orientação, capacitação e apoio aos gestores de projetos (Hobbs; Petit, 2017).

Em termos de atividades específicas, o EGP poderá estar envolvido em uma série de tarefas relacionadas com o projeto, incluindo a priorização do projeto junto a seus patrocinadores e/ou partes interessadas; a iniciação ou formalização do temo de abertura do projeto; o planejamento detalhado do projeto; a identificação e a gestão dos riscos do projeto; a identificação e a atribuição dos recursos humanos, financeiros e materiais do projeto; o monitoramento e o controle do projeto. Além dessas tarefas, é bastante comum notar que o EGP se torna responsável por facilitar a comunicação e a colaboração entre as partes interessadas do projeto, incluindo seus patrocinadores, o próprio gestor do projeto, os membros da equipe e os fornecedores de recursos ao projeto, dentre outros (Carvalho; Rabechini Jr., 2023).

De um modo geral, em muitas organizações de negócio o EGP atua como um organismo que visa garantir que os projetos venham a ser executados de maneira eficaz e eficiente, agregando valor à organização, de tal modo que os objetivos e os resultados dos projetos individualmente estejam alinhados com os objetivos gerais e estratégicos da organização. Dessa forma, exerce um papel essencial em que suas atribuições e atividades transcendem a visão específica da gestão de projetos, passando a atuar como um facilitador para a busca de melhores resultados (Larson, 2016; Kerzner, 2020).

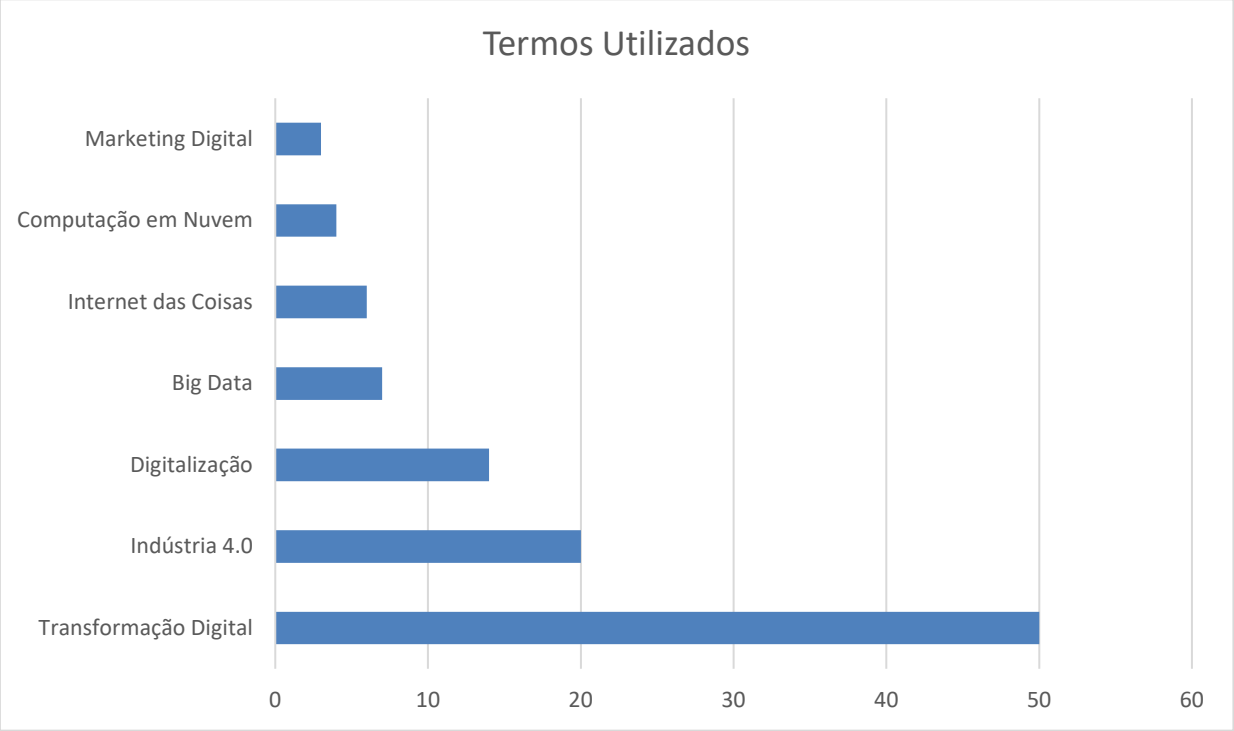
2.4 Casos de Uso de adoção de Métodos Ágeis

Há uma série de trabalhos, estudos e exemplificações dos Casos de Uso da adoção dos métodos ágeis, como os trabalhos de Hobbs e Petit (2017) e o de Sousa (2018), que detalham como os Métodos Ágeis de Gestão de Projetos vêm sendo aplicados desde o advento do Manifesto Ágil por organizações de TI, tipicamente no âmbito de projetos envolvendo o desenvolvimento de softwares e aplicativos de negócio. Contudo, há outros casos que se aplicam a organizações que seguem modelos de negócios de startups, em que existe maior flexibilidade e maior tendência a seguir processos mais enxutos, assim como apontado por Ciric *et al*. (2019) e por Kaim, Härting e Reichstein (2019). Nesse mesmo sentido, outros estudos de caso tentam dissecar a adoção dos métodos ágeis em outros perfis de organizações de

negócios, com seus respectivos propósitos, tais como os trabalhos de Carvalho *et al*. (2020) e de Freitas, Araújo e França (2019).

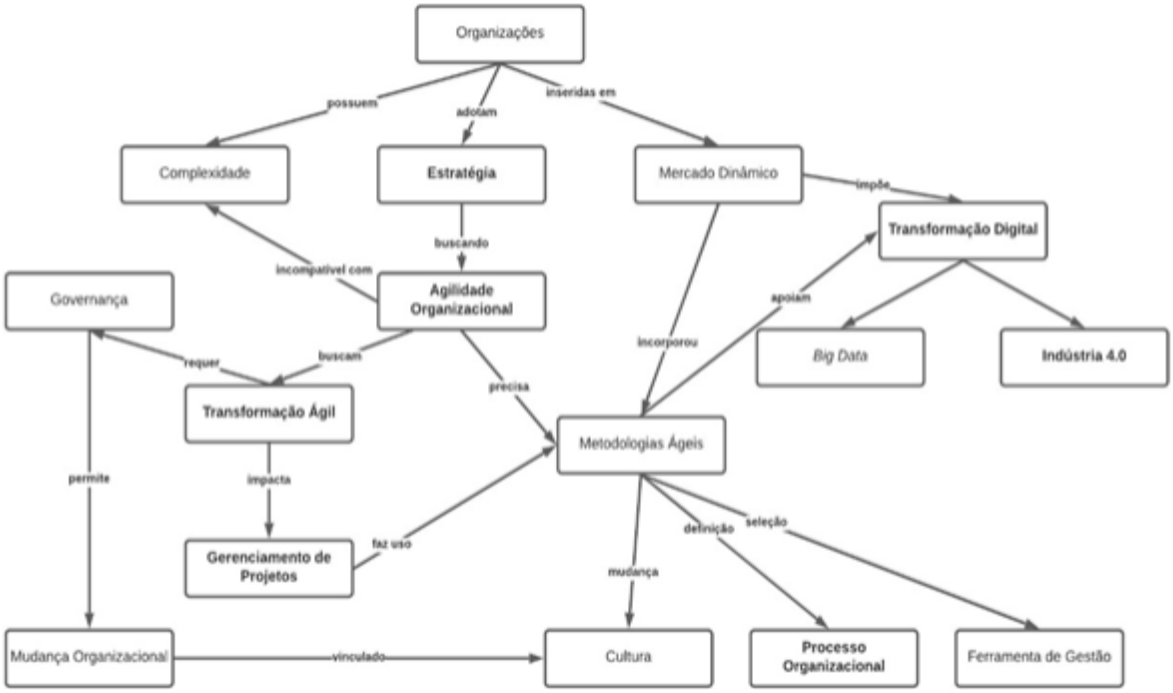
O trabalho de Yoshikawa *et al*. (2020), por exemplo, avaliou 116 publicações em que o tema da Gestão Ágil foi identificado fortemente a projetos de Transformação Digital e uma série de soluções tecnológicas derivadas, que indicam uma forte correlação entre a Gestão Ágil de Projetos e inovações tecnológicas de interesse de organizações de negócios, conforme ilustrado na Figura 2, abaixo. Nesse mesmo trabalho, os autores elaboraram um mapa conceitual, indicando o papel dos Métodos Ágeis como norteadores do Gerenciamento de Projetos e facilitadores da Transformação Digital, bem como das Mudanças Organizacionais decorrentes desse contexto, tal como apresentado na Figura 3, mais adiante.

Figura 2 - Termos identificados em Artigos sobre Abordagem Ágil em Projetos



Fonte: Adaptado de Yoshikawa *et al*. (2020, p. 281).

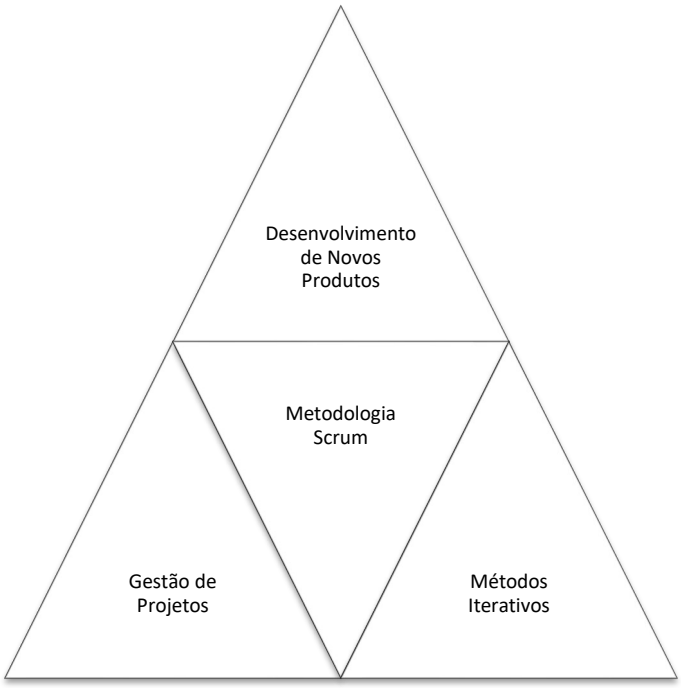
Figura 3 - O papel dos Métodos Ágeis para Gestão de Projetos em Organizações rumo à Transformação Digital - um mapa conceitual



Fonte: Adaptado de Yoshikawa *et al.* (2020, p. 282).

Por sua vez, Costa *et al.* (2017) correlacionaram o uso dos métodos ágeis, tanto no prisma da Gestão de Projetos como fundamentalmente ao desenvolvimento de produtos sob a ótica da inovação, para que as organizações possam lançar seus produtos no mercado o mais rápido possível. Como pressuposto, os autores afirmam que há muitos desafios para se utilizar a Gestão Ágil de Projetos no desenvolvimento de produtos físicos, embora pela pesquisa realizada as práticas ágeis tenham sido mencionadas como elementos essenciais para se “construir-testar-retornar-revisar”. Assim, conseguiram elencar uma série de palavras-chave recorrentes nos trabalhos publicados na forma de estudos de caso que apontam uma ligação entre o desenvolvimento de novos produtos, a gestão ágil de projetos e alguns dos métodos e práticas ágeis correlacionados, como apresentado na Figura 4, a seguir.

Figura 4 - Correlação entre o Desenvolvimento de Novos Produtos e os Métodos Ágeis de Gestão de Projetos



Fonte: Adaptado de Costa *et al.* (2017, p. 6).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo descreve-se a metodologia empregada para a realização do projeto de pesquisa. Por intermédio de referenciais teóricos são apresentados: o tipo e o método da pesquisa; os procedimentos e os instrumentos metodológicos; o perfil da amostra e as características dos participantes investigados; as formas de coleta, tratamento e apresentação dos dados da pesquisa de campo, incluindo-se considerações acerca das ferramentas de apoio utilizadas para a apresentação e discussão dos resultados. Enfim, o intuito aqui é reforçar os procedimentos que cercam o trabalho de pesquisa, determinando antecipadamente os critérios utilizados (Martins; Theóphilo, 2009).

Conforme Gil (2022), as pesquisas podem ser classificadas em três categorias, de acordo com seus objetivos: exploratória, quando pretende-se apresentar uma maior familiaridade com o problema sob a perspectiva de torná-lo explícito, para que seja possível formular hipóteses sobre a natureza do problema; descritiva, quando se procura apresentar as características de um fenômeno com precisão, podendo possuir uma finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis que analisam os fenômenos de um problema; e explicativa, quando a finalidade encontra-se em buscar explicações sobre os porquês das coisas, a fim de elucidar como o objeto do estudo de comporta.

Neste trabalho de finalidade exploratória propõe-se identificar, apresentar e discutir os resultados alcançados por organizações experientes em métodos de gestão de projetos após a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos, sob a ótica de profissionais especializados envolvidos diretamente com esse contexto de gestão. Isto posto, dado esse caráter da pesquisa, busca-se trazer uma visão geral sobre a temática da Gestão Ágil de Projetos, por intermédio da utilização de técnica de coleta de dados, característica desse tipo de pesquisa, como as entrevistas não padronizadas (Gil, 2022).

3.1 Caracterização e tipo de pesquisa

Quanto à abordagem da pesquisa, a proposta segue os métodos de análise qualitativa que, de acordo com Yin (2016), permite a realização de estudos aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos, no que tange à interpretação

dos fenômenos à luz da perspectiva dos indivíduos sobre o ambiente em que atua, avaliando-se o comportamento deste e dos demais atores relevantes ao objeto da pesquisa, em que o papel do pesquisador está em organizar as informações acerca dos fenômenos que estão sendo estudados.

Como reforço desta abordagem, Creswell (2014) aponta que a pesquisa qualitativa se propõe a explorar e entender significados que indivíduos ou grupos de pessoas atribuem a determinado assunto, cujo processo de pesquisa envolve questões e procedimentos emergentes tipicamente obtidos por intermédio de interações com esses indivíduos e grupos, que vão se construindo de modo indutivo desde tópicos específicos e particulares para tópicos mais amplos e gerais, em que o pesquisador busca interpretar tais significados sobre os dados coletados.

Como as indagações que envolvem as justificativas e objetivos do estudo quanto à pergunta problema que se apresenta no presente trabalho, pode-se depreender que os dados coletados e tratados não são quantificáveis, portanto, não permitem redução à operacionalização de variáveis (Chizzotti, 2003). Assim, permite-se maior flexibilidade ao pesquisador na interpretação e no aprofundamento das questões referentes à problemática em discussão (Miles; Huberman, 1994).

3.2 Participantes da pesquisa

Para a exploração dos temas da gestão ágil sobre a abordagem e a natureza da pesquisa de campo que se faz necessária, definiu-se que o foco do estudo é pertinente a um universo de organizações que já possuem experiência comprovada, com evidências sobre a condução de projetos tanto sob os métodos tradicionais de gestão quanto sob os métodos ágeis. Diante das justificativas apresentadas logo no início deste estudo, a escolha dessas organizações não é aleatória, tendo como base a rede de contatos profissionais e pessoais do pesquisador, seguindo-se um critério de atendimento das seguintes pré-condições, conforme o Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 – Critérios para Seleção das Organizações participantes da Pesquisa

Ramos de Atividade	Tempo de existência	Experiência em Gestão de Projetos
• Indústria • Comércio • Serviços Obs.: excluem-se as organizações que atuam com finalidade principal a prestação de serviços de TI, desenvolvimento de software e/ou implementação de sistemas de informação.	• Pelo menos 20 anos de atuação no mercado brasileiro.	Possíveis evidências da experiência da organização na Gestão de Projetos: • Existência de um departamento ou área funcional responsável pela coordenação dos projetos, como por exemplo um EGP ou PMO; • Registros e controles sobre o planejamento, a execução, o controle e a monitoração dos projetos realizados pela organização; • Profissionais em papéis, cargos e/ou funções de liderança de projetos, tais como GP - Gerentes de Projetos, SM - *Scrum Masters*, PO - *Product Owners*, *Agile Coaches* ou outros equivalentes; • Profissionais certificados em GP, como por exemplo: CAPM, PMP, PRINCE2, CSM etc.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.3 Técnica de coleta de dados

Para efeito da pesquisa, de caráter qualitativo, foram empregadas, como técnica principal para a coleta de dados, as Entrevistas Semiestruturadas, também chamadas de assistemáticas e livres, em que o entrevistador tem liberdade para abordar o tema na direção que considere adequada, a fim de explorar mais amplamente a temática do problema de pesquisa (Marconi; Lakatos, 2022).

As entrevistas foram orientadas por um roteiro de questões previamente elaboradas e aplicadas pelo entrevistador diretamente aos entrevistados, versando sobre os tópicos de interesse, conduzidas individualmente com cada entrevistado. Conforme aponta Creswell (2014), boa parte das pesquisas qualitativas são conduzidas por meio de entrevistas com questões abertas e as observações que o pesquisador adota com seus interlocutores empregando uma boa enunciação. Marconi e Lakatos (2022) corroboram que o emprego de instrumentos de entrevistas para a pesquisa de campo condiz com o perfil de levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem e contemplam múltiplas fontes de evidência, o que é recomendado para estudos exploratórios. As questões para as entrevistas foram elaboradas com base no referencial teórico explorado no capítulo 2 do presente trabalho, de forma aberta, para permitir respostas espontâneas pelos entrevistados,

servindo assim como um guia de temas para o entrevistador, que pode decidir a ordem em que elas serão aplicadas e se alguns pontos carecem de aprofundamento (Yin, 2016).

Os entrevistados foram profissionais que possuem vínculo com a organização selecionada ou atuaram nos últimos 5 anos nesta ou em outras organizações semelhantes, em conformidade com os critérios indicados previamente no Quadro 6. Quanto aos perfis dos entrevistados, todos atuaram formalmente como gestores de projetos em papéis, funções ou cargos como: Gerentes de Projetos, *Scrum Masters*, *Product Owners*, *Agile Coaches*, Agilistas ou quaisquer outras denominações que apontam um papel de liderança na condução dos projetos sob Metodologias Ágeis de Gestão de Projetos.

Dado que o intuito não era a elaboração de um estudo de caso descrevendo um perfil de organização específica e as variáveis acerca deste, todas as organizações são citadas, nesta dissertação, de forma genérica e descaracterizada, para efeito de sigilo e privacidade dos dados. Da mesma maneira, os entrevistados também não são nominados individualmente, apenas indicando algumas de suas responsabilidades ou papel desempenhado em relação à gestão dos projetos.

As entrevistas foram realizadas integralmente por intermédio de ambiente virtual de reuniões com o uso da ferramenta de software *Google Meet*, tendo sido gravadas com o consentimento do entrevistado, desde que os seus dados pessoais se mantivessem preservados.

A quantidade de entrevistados, *a priori*, não foi estipulada, ficando estabelecido que a pesquisa de campo fosse finalizada quando houvesse saturação dos achados obtidos no decorrer das entrevistas, ou seja, quando os relatos e as respostas dos entrevistados se tornassem repetitivos ou convergentes a pontos de vista que não mais agregassem valor à exploração dos temas de interesse da pesquisa. Gil (2022, p. 128) indica que “as entrevistas devem ser em número suficiente para que se manifestem todos os atores relevantes”, ressaltando que pode envolver diversos departamentos de uma organização. Embora haja bastante controvérsia a respeito desta abordagem, de acordo com os estudos de De Souza Minayo (2017), a autora afirma que:

> [...] não há medida estabelecida *a priori* para o entendimento das homogeneidades, da diversidade e da intensidade das informações necessárias a um adequado trabalho de pesquisa. Igualmente, não existe um ponto de saturação a priori definido, e nunca a quantidade de abordagens em

> campo pode ser uma representação burocrática e formal estabelecida em números. (De Souza Minayo, 2017, p. 10)

Falqueto, Hoffman e Farias (2018) apontam que, diferentemente das pesquisas quantitativas, é preciso refletir sobre o que se espera dos participantes do estudo, pois, em estudos qualitativos, as decisões relativas à amostra derivam de critérios de seleção que não consideram mensurações das ocorrências estudadas. Afirmam ainda que é natural que a abordagem se dê por saturação, em que ideias e conceitos acumulados, à medida que se avança na coleta dos dados, vão se tornando mais claros e articulados entre si e dão a percepção de que as hipóteses de pesquisa vão se afunilando em torno de um modelo teórico estável. Já na visão de Glaser e Strauss (2017), a saturação é percebida pelo pesquisador quando as lacunas em seu estudo, sobretudo aquelas relacionadas aos elementos centrais do tema, foram em grande parte sanadas, configurando-se quando todas as categorias a respeito do fenômeno puderam ser observadas mais do que uma vez, e em um sentido convergente de ideias.

3.3.1 Instrumentos e materiais de pesquisa

O roteiro para as entrevistas, descrito no Quadro 7, adiante, foi inicialmente elaborado de acordo com a estrutura dos objetivos específicos e geral da pesquisa, a fim de coletar informações no intuito de caracterizar o perfil do entrevistado (idade, gênero, telefone, e-mail, formação acadêmica, empresa, função atual, tempo de experiência na função atual, tempo de experiência com gestão de projetos, cursos realizados e certificações em gerenciamento de projetos obtidas). Suas questões foram construídas a partir do referencial teórico sobre a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos pela organização e seus impactos, baseado nos trabalhos de Abdalhamid e Mishra (2017) e de Hobbs e Petit (2017), com a finalidade de compreender o uso dos métodos ágeis para a gestão de projetos na organização em que o entrevistado atua ou atuou recentemente.

Quadro 7 – Roteiro de Tópicos sobre Gestão Ágil de Projetos para as Entrevistas

Tópico	Assuntos	Objetivo	Autores
Ramo de Atuação	• Produtos e/ou serviços da organização. • Tipos de atividades que envolvem projetos.	Caracterizar o perfil de atividades da organização para a entrega de seus produtos e serviços.	Ciric *et al*. (2019) Kaim, Härting e Reichstein (2019) Sousa (2018)
Tipificação dos Projetos	• Tipos de projetos. • Métodos ágeis aplicados. • Produtos e/ou serviços entregues. • Ordem de grandeza dos projetos. • Departamentos ou áreas funcionais adotantes. • Exemplos de projetos seguindo Métodos Ágeis. • Proporção de projetos seguindo cada abordagem.	Caracterizar onde e como os projetos são executados, seguindo-se métodos ágeis de gestão, com o intuito de avaliar sua aplicabilidade em distintas funções e atividades da organização.	Carvalho *et al*. (2020) Costa *et al*. (2017) Eiras *et al*. (2017) Freitas, Araujo e França (2019) Yoshikawa *et al*. (2020)
Razões para uso	• Regra para a escolha do método de gestão. • Motivações para adoção do Ágil. • Patrocinadores e Partes Interessadas. • Áreas de Negócio envolvidas.	Compreender as justificativas para a adoção dos métodos ágeis e que necessidades ou requisitos explícitos demandaram a sua adoção.	Engelhardt (2019) Halani e Jhajharia (2022) Thesing, Feldman e Burchardt (2021)
Facilitadores e FCS	• Suporte às equipes. • Engajamento em nível Executivo. • Treinamentos nas práticas e métodos ágeis. • Sensibilização das áreas envolvidas. • Participação dos stakeholders.	Compreender que Fatores Críticos de Sucesso contribuíram para facilitar a adoção dos métodos ágeis pela organização.	Manurung e Kurniawan (2021) Sithambaram, Nasir e Ahmad (2021)
Barreiras	• Impedimentos ou limitadores ao uso do Ágil. • *Product Owners* para os projetos. • Autonomia e poder das equipes. • Restrições de uso de métodos ou práticas.	Compreender que fatores agem como eventuais inibidores ou impeditivos para a adoção dos métodos ágeis pela organização.	Ciric *et al*. (2019) Freitas, Araújo e França (2019) Kerzner (2020) Sousa (2018) Vargas (2016)
Ganhos	• Ganhos obtidos pela organização. • Benefícios percebidos pelos stakeholders. • Impactos positivos aos profissionais envolvidos. • Casos de Sucesso.	Identificar e descrever os benefícios e ganhos alcançados pelas equipes e partes interessadas com a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos pela organização.	Carvalho e Rabechini Jr. (2023) Sachdeva (2016) Schwaber (2004)
Resultados	• Formas de medição de resultados. • Estrutura organizacional para acompanhamento geral.	Identificar e descrever as formas de medição e acompanhamento	Abdalhamid e Mishra (2017) Carneiro, Silva e Alencar (2018)

Tópico	Assuntos	Objetivo	Autores
	• Indicadores ou KPIs utilizados. • Correlação entre projetos e o Planejamento Estratégico. • Aplicação de OKR. • Percepção dos resultados.	de resultados para os projetos sob o modelo de gestão ágil.	Carvalho *et al*. (2020) Cervone (2011) Ferreira, Viegas e Trento (2018) Hobbs e Petit (2017) Sachdeva (2016) Schwaber e Sutherland (2020) Troian *et al*. (2022) Vargas (2016)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Abdalhamid e Mishra (2017, p. 419-420) e de Hobbs e Petit (2017, p. 8).

3.3.2 Pré-teste do instrumento de pesquisa

Aplicou-se inicialmente o roteiro de entrevista a pesquisadores dos grupos de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da USCS, que possuem como temática de seus projetos de pesquisa a Gestão Ágil de Projetos.

Posteriormente foram efetuados alguns ajustes na ordem, quantidade e clareza dos assuntos que deveriam ser explorados, aplicando-se o roteiro validado e ajustado a profissionais de duas organizações de negócios inicialmente contatados que já se haviam colocado à disposição para participação na pesquisa.

Após a aplicação do roteiro aos profissionais dessas duas organizações, não foram necessários ajustes adicionais, pois percebeu-se que todos os tópicos e assuntos foram facilmente discutidos, com a flexibilidade e a profundidade imaginadas.

3.4 Tratamento e análise dos dados

Para a análise dos dados coletados em si, foi utilizada a abordagem de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) e Franco (2008), que faz uso de procedimentos metodológicos para a descrição e inferência do conteúdo de uma mensagem codificada nos processos de comunicação e interação entre indivíduos, assim definida formalmente:

> [...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 1977, p. 42)

A análise de conteúdo realiza-se tipicamente em três etapas: organização, codificação e categorização, em que a etapa de organização consiste na pré-análise, na exploração e no tratamento dos materiais a serem analisados (Franco, 2008; Mendes; Miskulin, 2017).

Nesta etapa de organização dos dados coletados, pelo fato de as entrevistas realizadas via *Google Meet* terem sido gravadas com o consentimento dos entrevistados, foi utilizada uma extensão ao navegador *Google Chrome*, onde a ferramenta *Google Meet* é executada, denominada Scribbl, que permite a captura automática da transcrição das falas da reunião na língua portuguesa, por intermédio de mecanismos de inteligência artificial que identificam e armazenam de forma automática os textos de cada entrevista para posterior tratamento e edição. Em alguns casos de instabilidade na conexão de internet para as entrevistas, houve a interrupção da transcrição que foi novamente refeita com os recursos de conversão de fala para texto, também denominado como modo de digitação por ditado dos aplicativos *Google* Documentos e Microsoft Word, eventualmente utilizadas para o refinamento e ajustes nos textos.

A segunda etapa da análise de conteúdo foi a definição das unidades de registro dos temas alusivos à Gestão Ágil. Entende-se, como unidade de registro, o trecho de um registro de texto coletado que representa um significado pertinente a um conteúdo que se oriente a uma categorização dos temas, em que são tratados os diversos assuntos relacionados ao tema de interesse do pesquisador (Franco, 2008). Essas unidades de registro são necessárias para que se estabeleça uma correlação entre os temas e de onde eles foram extraídos a partir dos dados registrados (Mendes; Miskulin, 2017). As unidades de registro analisadas no presente trabalho partiram dos tópicos indicados no Quadro 7, os quais se relacionam aos objetivos da pesquisa, que foram aplicados aos arquivos com as transcrições das entrevistas realizadas, destacando-se, em particular, trechos de frases contendo as percepções e as observações dos entrevistados, como forma de ilustrar a análise dos resultados.

Por fim, na terceira e última etapa da análise de conteúdo, ocorreu a categorização que, de acordo com Bardin (1977), é uma forma de classificação de unidades pertencentes a um conjunto, em função de características em comum. Para isso, os arquivos com os textos das transcrições das entrevistas foram carregados na ferramenta Atlas.ti para análise e agrupamento das respostas às questões, utilizando-

se como categorias iniciais para o agrupamento os mesmos assuntos e tópicos indicados na seção 3.3.1, acima. Sobre esses assuntos e tópicos foram feitas as correlações desses construtos com os objetivos do estudo, para ilustrar e reforçar os pontos de vista dos entrevistados sobre os comportamentos observados por eles nas organizações em que atuam ou atuaram, auxiliando a natureza exploratória deste trabalho a respeito dos resultados obtidos pelas organizações que passaram a adotar os métodos ágeis de gestão de projetos, quais foram os fatores que mais influenciaram esses resultados, como os resultados são determinados, apurados e evidenciados nesses casos.

O capítulo a seguir, apresenta e discute os dados obtidos por intermédio do método descrito neste capítulo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos após a execução da etapa de coleta de dados via entrevistas semiestruturadas com os participantes selecionados.

A abordagem adotada para a apresentação dos dados se apoiou na narrativa dos temas acerca da Gestão Ágil de Projetos, via uma compilação das observações feitas pelos entrevistados que segue a mesma sequência dos tópicos de assuntos de interesse da pesquisa, já apresentados no capítulo anterior. Desta maneira, primeiramente destaca-se a apresentação dos dados de perfis de experiência profissional dos entrevistados e seu nível de expertise com a Gestão Ágil, caracterizando-se assim o ramo de atuação das empresas em que o entrevistado teve contato diretamente com os projetos que se utilizaram de práticas ágeis, assim como a tipificação desses projetos.

Cabe ressaltar que, embora alguns dos entrevistados possuíssem vínculo corrente com determinada organização, a maioria deles também teve vínculos diretos ou indiretos com outras organizações de negócios, seja pela ampla trajetória profissional de cada um, ou pelo fato de alguns deles terem atuado, nesse ínterim, como consultores do tema em empresas de consultoria que oferecem prestação de serviços no planejamento, gestão e/ou implementação de métodos técnicos ligados a projetos.

Conforme já explanado, a fim de se estratificar os assuntos principais de interesse da pesquisa, optou-se pela saturação da informação como critério de determinação da quantidade de entrevistas e de entrevistados, que seguem algumas das recomendações apontadas por Falqueto, Hoffman e Farias (2018) e Silva e Fossá (2015), que sugerem que, para se estabelecer o tamanho final de uma amostra, deve-se interromper a captação de novos dados e novos entrevistados quando os dados obtidos tornam-se redundantes ou repetitivos, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados, já que novos participantes pouco acrescentariam ao material já obtido. Os mesmos autores destacam que isso não significa, necessariamente, que a totalidade das informações fornecidas devam ser convergentes.

De fato, logo após a realização de cada entrevista, houve uma pré-análise dos dados, o que possibilitou a verificação de alguns dos achados descritos mais adiante neste capítulo.

Foi possível perceber que, ainda que tópicos e assuntos relacionados às barreiras, aos facilitadores e fatores críticos de sucesso e às razões para uso dos métodos ágeis nas organizações guardassem muitas similaridades entre quase todos os entrevistados, nos assuntos relacionados aos tipos de projetos, aos ganhos e aos resultados dos métodos ágeis houve certa variação, até mesmo pela diversidade de perfis de segmentos de atuação das organizações, cujos casos de uso distinguem-se não apenas nos valores e princípios da organização como no tempo em que se utilizam dos métodos ágeis em seus projetos.

4.1 Caracterização do lócus da pesquisa

As organizações indicadas no Quadro 8, adiante, foram selecionadas em função dos pré-requisitos indicados de: (a) atuação há pelo menos 20 anos no mercado brasileiro, com (b) foco principal em segmentos de negócios diversos, sem terem como atuação principal prestação de serviços de TI, desenvolvimento de software ou implantação de sistemas de informação. Igualmente foram descartadas (c) empresas que se identificam sob modelos de startups com operação eminentemente tecnológica.

Em todos os casos listados, trata-se de empresas de grande porte e/ou multinacionais dos setores com evidências de larga experiência na execução de projetos em âmbito estratégico, em sua maioria possuindo estruturas organizacionais operando como Escritórios de Gerenciamento de Projetos e empregando colaboradores com formação especializada na condução de projetos, sejam eles profissionais certificados nos métodos publicados pelo PMI/PMBoK®, sejam eles profissionais que atuam com ou são certificados em métodos ágeis de gestão sob frameworks como Scrum e SAFe®.

Além disso, iniciaram nestes últimos anos a adoção dos métodos ágeis de gestão de projetos, seja de forma isolada em alguns de seus departamentos, seja em nível corporativo.

Quadro 8 – Empresas Selecionadas para a Pesquisa

Empresa	Setor	Breve Descrição
A	Telecomunicações	Multinacional do setor, com presença em 17 países da Europa e América Latina e 20 anos de atuação no território brasileiro, com mais de 90 milhões de clientes (pessoa física e jurídica).
B	Telecomunicações	Empresa líder do setor, maior operadora da América Latina, presente em 25 países e desde 2003 atuando no Brasil com mais de 60 milhões de aparelhos móveis ativos.
C	Óleo e Gás	Fundada no Brasil há 70 anos, uma das maiores empresas de energia do mundo na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados, líder mundial no desenvolvimento de tecnologia avançada para a exploração petrolífera.
D	Transportes Aéreos	Fundada em 1961 no Brasil e pertencente a um grupo de companhias aéreas com presença local em seis mercados domésticos e operações internacionais e intrarregionais no Brasil e América Latina.
E	Seguros	Seguradora global presente em 38 países atuando há mais de 60 anos no Brasil com mais de 2 mil colaboradores.
F	Comércio / Varejo	Grupo de empresas de comércio varejista atuantes em lojas físicas e online, fundada em 1952 no Brasil, presente em mais de 5.000 municípios e com mais de 40.000 colaboradores.
G	Comércio / Varejo	Um dos maiores varejistas do mundo, presente há 47 anos no território brasileiro, considerada em 2022 a maior empregadora privada do Brasil.
H	Comércio / Varejo	Grupo fundado em 1999 atuante no comércio varejista online e logística de atendimento, com presença em 18 países e cerca de 30.000 colaboradores.
I	Financeiro / Bancário	Instituição financeira fundada há mais de 70 anos no Brasil, um dos maiores bancos privados da América Latina, atuante em 21 países e atendendo mais de 51 milhões de clientes.
J	Financeiro / Bancário	Instituição financeira fundada há mais de 70 anos no Brasil, um dos maiores bancos privados do Brasil, atuante em mais de 8 países e atendendo mais de 36 milhões de correntistas.
K	Serviços Financeiros / Riscos	Empresa brasileira fundada em 2000 atuante na prestação de serviços de score de crédito, análise de riscos e soluções antifraude, com mais de 3.500 colaboradores diretos.
L	Mercado de Ações	Empresa centenária brasileira que presta serviços de negociações de ações, títulos públicos, fundos imobiliários, derivativos, dentre outros, assim como custódia, registro, compensação e liquidação de ativos financeiros.
M	Meios de Pagamento	Uma das maiores empresas de meios de pagamentos eletrônicos do Brasil, fundada em 1996, responsável pela captura, transmissão e liquidação financeira de transações com cartões de crédito, débito e de cartões de benefícios para refeição, alimentação, combustível, premiação e outros no território brasileiro.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Cabe ressaltar que a quantidade de entrevistas realizadas para a coleta de dados não é exatamente igual à quantidade de empresas, já que houve casos em que o respondente da pesquisa possuía experiência profissional em mais do que uma dessas empresas.

A fim de preservar a confidencialidade e a privacidade dos dados, as empresas listadas não serão nominadas diretamente como empresa A, empresa B, empresa C

etc., apenas indicando-se em alguns casos seus segmentos de negócio e setores de atuação, para a tipificação dos projetos baseados em fatos e fenômenos apontados pelos entrevistados.

4.2 Respondentes da pesquisa

Os participantes da pesquisa são todos profissionais com perfil de experiência recente em métodos e frameworks de gestão ágil de projetos, que também tiveram experiência relevante com os métodos tradicionais de gestão de projetos calcados no PMBoK® no decorrer de suas carreiras. No total foram 9 entrevistados, 2 deles do sexo feminino e os 7 demais do sexo masculino.

Possuem entre 11 e 27 anos de trajetória profissional, sendo entre 8 e 20 anos de atuações em que estiveram expostos especificamente à gestão de projetos nas empresas atuantes, conforme indicado no Quadro 9, a seguir. Todos eles possuem nível superior com especialização voltada a negócios ou projetos, sendo um deles doutorando em Programa de Administração de Empresas de outra instituição de ensino superior.

Quase a totalidade deles possui formação ou certificações específicas em métodos ágeis, como o Scrum e o SAFe®, identificando-se como Agilistas, *Agile Coaches*, *Scrum Masters* ou *Product Owners*, mentores ou consultores em agilidade.

Quadro 9 – Profissionais Respondentes da Pesquisa

Profissional	**Cargo / Função**	**Tempo de Experiência Profissional**	**Tempo de Experiência com Projetos**
Entrevistado 1	*Head* de Agilidade	>23 anos	>18 anos
Entrevistado 2	*Business Partner* / PO	>15 anos	>10 anos
Entrevistado 3	*Scrum Master*	>27 anos	>20 anos
Entrevistado 4	Gerente de Inovação / *Agile Coach*	>20 anos	>11 anos
Entrevistado 5	*Agile Coach*	>18 anos	>12 anos
Entrevistado 6	Gerente Departamental / PO	>25 anos	>20 anos
Entrevistado 7	*Agile Coach*	>16 anos	>10 anos
Entrevistado 8	Agilista	>11 anos	>8 anos
Entrevistado 9	*Product Owner*	>23 anos	>14 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Além dos 9 profissionais entrevistados, outros 5 foram inicialmente contatados com perfis semelhantes aos dos demais. Um desses profissionais foi descartado

durante a seleção das empresas, pois a experiência principal em gestão ágil de projetos estava intimamente ligada apenas a projetos de TI e em uma empresa que não atendia aos pré-requisitos do perfil necessário. Outro profissional declinou do convite em participar, pois encontrava-se em transição de carreira e alegou não estar mais em contato com a gestão ágil de projetos. Os 3 demais acabaram não sendo entrevistados, por motivos diversos, não impactando os achados da pesquisa, já que haviam atuado nas mesmas organizações em que os demais entrevistados também já possuíam experiência profissional.

Em todos os casos, foi solicitada a gentileza da indicação de outros profissionais da rede de contatos dos entrevistados, caso fosse necessário. Esses indicados acabaram não sendo acionados, em função da saturação dos temas e assuntos que foi identificada no decorrer da coleta de dados.

4.3 Resultados obtidos

As entrevistas ocorreram no período de 19 de outubro a 15 de novembro de 2023, por intermédio de ambiente virtual de reunião via *Google Meet*. Foi enviado um convite direcionado ao endereço de e-mail de cada entrevistado com o *link* e a devida permissão para ingresso ao ambiente da reunião virtual. Apenas entrevistador e entrevistado permaneceram conectados durante cada reunião.

Cada uma dessas entrevistas teve duração aproximada entre 45 e 60 minutos de duração, em que foram explorados os temas e assuntos de interesse discriminados no capítulo 3 do presente trabalho.

Logo no início de cada entrevista foi solicitada a permissão para a gravação, com a anuência do entrevistado e a promessa do entrevistador de que os dados do entrevistado e das empresas em que ele atuou diretamente fossem descaracterizados para se preservarem eticamente os dados dos pesquisados e das empresas que eles relataram durante as entrevistas. Também lhes foi informado que seriam utilizados recursos de *captioning*, para que as legendas produzidas automaticamente em língua portuguesa pela ferramenta *Google Meet* pudessem ser capturadas e armazenadas via um componente de software denominado Scribbl.

4.3.1 Sobre as Razões para adoção e uso do ágil nas organizações

Foi possível identificar que em todas as organizações mencionadas pelos entrevistados, a principal motivação para o uso dos princípios ágeis na condução dos projetos foi o direcionamento em nível estratégico da empresa, rumo a uma transformação nos negócios, seja de natureza do crescimento orgânico de suas relações com clientes e parceiros, seja motivado por pressões de mercado, em que as ações de seus concorrentes fez com que novos modos de operar e de se relacionar com seus clientes impulsionasse mudanças na maneira como seus produtos e serviços passam a ser percebidos e consumidos, corroborando, dessa maneira, o que já havia sido apontado por Costa *et al*. (2017) e Yoshikawa *et al*. (2020).

Boa parte dos entrevistados mencionou o início da trajetória pessoal com o tema da gestão ágil de projetos, relatando que a implementação do ágil nas organizações onde atuaram se deu inicialmente por intermédio de projetos ligados a entrega de soluções de TI para áreas estratégicas da empresa, em que o conceito inerente à agilidade como prontidão a respostas mais flexíveis e rápidas acabou se tornando uma justificativa para a sua adoção, ainda que em escala experimental. Posteriormente, as boas experiências e os impactos acabam sendo motivadores para a ampliação do uso do ágil em outras áreas da empresa. De certo modo, isso reflete o que foi destacado por trabalhos como os de Ciric *et al*. (2019), os de Thesing, Feldman e Burchardt (2021) e os de Halani e Jhajharia (2022) quando, ao compararem os métodos tradicionais e os métodos ágeis, indicam que a escola do ágil em detrimento ao *Waterfall* se deu por conta de alguns projetos não mais se adequarem a um fluxo de planejamento e controle totalmente sequencial e avesso a riscos.

Como exemplo desta constatação da inadequação da abordagem *Waterfall*, segue o relato do Entrevistado 3, que descreve algumas justificativas sobre a adoção do ágil nos projetos da empresa:

> A gente acaba ainda misturando um pouco do ágil com o *Waterfall* em algumas necessidades. Vamos dizer assim que ainda aqui na empresa tem uma equipe de projetos estratégicos para apoio à diretoria [...] embora seja uma parte burocrática as pessoas não gostam [...] muitos problemas se repetem [...] todo e qualquer tipo de projeto que tem na companhia [...] acima de 120 Horas a equipe de projeto que cuida, daí a gente aciona a área de estratégia [...] não só ligado a marketing, mas também ligados a coisas mais estruturantes ou até coisas ligadas ao RH e ao Contábil.

Outro relato interessante, como o do Entrevistado 5, reforça a ideia de implementação gradativa do ágil em projetos como uma maneira de evolução em relação aos métodos de gestão tradicional, reforçando o que apontam Ciric *et al*. (2019) que essa nova abordagem fornece às organizações a capacidade de lidar com

o desenvolvimento dinâmico e as mudanças no ambiente de negócios com ênfase na entrega de partes do projeto, ou produto, e ajustes rápidos conforme necessário:

> Eu estava fazendo a gestão de projetos no modelo mais preditivo, né, um modelo mais tradicional. E aí eu estava tendo bastante dificuldade [...] as coisas estavam dando muito errado [...] eu não conseguia dar resposta que se esperava com uma gestão um pouco mais preditiva, mais tradicional olhando mais para o cronograma e uma WBS. [...] eu comecei a fazer alguns experimentos, eu comecei a estudar e, como todo mundo quando estuda fica bastante iludido, eu sofri bastante no começo. Eu comecei a implementar algumas coisas, uma espécie de mistura de Scrum e Kanban na época, para ver se isso me ajudaria a fazer, porque era muito imprevisível, né?

Algumas dessas organizações já haviam iniciado há um bom tempo a jornada de adoção dos princípios e métodos ágeis com o envolvimento de um grande contingente de colaboradores e projetos, por exemplo, o que foi relatado pelo Entrevistado 8:

> Eu comecei a trabalhar numa empresa que já tinha agilidade quando eu cheguei né, uma empresa ali de dois mil e não sei quantos, três mil funcionários [...] com várias pessoas que já tinham implantado ou já tinha um conhecimento em agilidade [...] em relação a gestão de projetos de transformação.

Outras organizações já muito bem estruturadas em termos de gestão de projetos como um todo, principalmente por conta das características de diversas de suas atividades fins, calcadas em métodos de engenharia que trazem uma necessidade intrínseca de planejamento e controles bem definidos e preestabelecidos, conforme o que foi apontado pelo Entrevistado 4:

> Eu comecei mais ou menos a trabalhar com agilidade aqui [...] mais ou menos em 2010. E era um movimento assim de algumas poucas pessoas, né. Tinha uma pessoa que foi o pioneiro da coisa e saiu da empresa [...], mas deixou sementes aqui. [...] A empresa tem uma capacidade muito grande em gestão de projeto. Toda uma metodologia muito bem desenvolvida em relação a projetos. É tradicional, digamos assim. E isso foi sendo distribuído através das outras partes da empresa, né?

Por outro lado, há organizações que ainda não conseguiram alcançar um grau de maturidade que indicasse o pleno uso dos princípios e práticas ágeis seguindo um senso de propósito claro a seus colaboradores, talvez como reflexo do seu próprio crescimento caótico via fusões e aquisições que, de uma maneira ou outra, representam algum nível de turbulência com reflexos nem sempre positivos, por exemplo, o que foi relatado pelo Entrevistado 2:

> A empresa até hoje tem dificuldade em implantar uma gestão ágil. Não pelo processo, mas pelas pessoas. [...] ela veio da compra de empresas pequenas, né? Ela foi comprando as empresas. [...] E essas empresas tinham suas bases de dados, muito legado. [...] é uma zona (*sic*).

Essa diversidade de perfis de organizações pressupõe níveis distintos de maturidade organizacional como um todo e, em particular, também ao uso da Gestão Ágil em projetos, conforme apontam Bushuyev e Verenych (2018) além de Carvalho *et al*. (2020), que ressaltam que assim como há organizações de diversos portes, os seus processos de gestão podem se encontrar, em determinado momento, em distintos níveis de maturidade, desde processos que não apresentam quaisquer evidências de uso efetivo na organização até processos que possuem um enfoque completo, abrangente e sistemático de uso com implementação plena e sem pontos fracos significativos nas suas práticas correntes.

Ainda que as razões para uso possuam propósitos claros em boa parte dessas organizações exemplificadas pelos entrevistados, há que se destacar que algumas justificativas e motivadores para uso do ágil refletem comportamentos de falta de senso por parte dos profissionais da área de gestão de projetos em tentar encontrar a solução de todos os problemas da empresa, com um método que resolva tudo em um passe de mágica, conforme aponta o Entrevistado 1, que discorre acerca da falta de senso em alguns dos casos que ele acompanhou durante sua carreira:

> Eu percebo que, quando a gente fala em agilidade, a gente tem que ter um pouco de moderação e de temperança [...] existe um alvoroço e o mercado acaba tratando o ágil como bala de prata. [...] Eu acho que o *hype* dos agilistas acaba tratando o ágil como fim. E não como meio. [...] eu percebo que falta sentimento. Falta assim: o que faz sentido para a natureza do trabalho? Para a natureza da entrega? Para a natureza do meu produto? [...] Tem esse movimento de achar que é bala de prata e que você vai cadenciar uma empresa inteira em torno de um método, de um arcabouço, né?

Entretanto, é interessante notar que quase todas as organizações citadas nas entrevistas, por se tratar de organizações de grande porte em seus segmentos de negócio, a adoção dos métodos ágeis e, por conseguinte, as motivações, razões e justificativas para uso das práticas ágeis já suplantou essa etapa inicial de experimentação, prova de conceito, deslumbramento ou “fé cega” no método pelo método *per si*. Muitos exemplificaram que essas organizações já se estruturaram a ponto de trilharem um caminho rumo ao modelo de *Business Agility* ou de *Enterprise Agility*, conforme descritos por Mundra (2018) e Denning (2020). Alguns citaram explicitamente o framework SAFe® como o modelo que está sendo utilizado e/ou perseguido pela empresa, para uma plena implementação dos métodos ágeis em uma escala corporativa, confirmando os preceitos indicados por Knaster e Leffingwell (2020).

4.3.2 Sobre a Tipificação de Projetos e Atividades em que se aplica o ágil

Uma característica ressaltada pela maioria dos entrevistados foi a respeito dos exemplos mais comuns do início da aplicação dos métodos ágeis nas empresas citadas que, em sua maioria, se estabeleceu a princípio em projetos da área de TI ou projetos ligados à implementação de soluções de tecnologia, reforçando o que já apontavam os estudos de caso analisados por Costa *et al*. (2017).

Vários dos exemplos citados pelos entrevistados indicam que os projetos representavam algum grau de evolução da empresa em face dos movimentos de transformação digital pelo qual o mercado em que atuam estavam passando. Novamente, confirma-se o que já havia sido destacado tanto por Hobbs e Petit (2017) como por Yoshikawa *et al*. (2020), que esse movimento de digitalização das ferramentas de gestão do negócio envolvem o desenvolvimento de softwares e aplicativos cujos projetos de natureza essencialmente tecnológica são inspirados pelos preceitos do Manifesto Ágil.

Por outro lado, com o advento de algumas das práticas ágeis, por exemplo, os princípios e práticas ágeis do Scrum descritos por Vargas (2016) e por Schwaber e Sutherland (2020), com o estabelecimento de equipes ágeis ou *Squads* e o advento de papéis como o do *Product Owner*, que representa os interesses do cliente no dia a dia do projeto, sendo ele o responsável por se detalhar os requisitos do produto para a equipe, priorizar as entregas de valor e validar as entregas intermediárias ao final de cada *Sprint*, percebe-se que outras áreas da empresa passaram a se apropriar desses projetos de implementação de soluções de TI e de transformação digital, com o intuito de incorporarem tais soluções como um fenômeno de transformação do negócio como um todo, ou seja, a tecnologia não como fim, mas como meio para o alcance de melhores oportunidades para a empresa, seus clientes, parceiros e colaboradores.

Um exemplo disso se dá pela fala do Entrevistado 7, quando ele descreve esse viés de contexto da aplicação dos projetos a soluções de canais digitas, extrapolando o escopo dos projetos além das fronteiras da TI:

> Eu estava em um time que não era especificamente tecnologia, né? Era uma parte de atendimento ao cliente, atendiam os clientes através da tecnologia, fazendo todo o atendimento via canais digitais. [...] E aí eu cheguei após esse período numa segunda onda dessa agilidade, quando a gente começou a

> deixar de olhar só para *squads* e começar a olhar para as linhas de negócio ou portfólio, ou o fluxo de valor da empresa.

Outro relato interessante, vindo do Entrevistado 9, igualmente ilustra o que foi explanado a respeito da expansão do escopo de atuação das equipes de projetos, iniciando-se pela TI, mas alcançando outras áreas de negócio da empresa:

> Naquela época no Brasil, as empresas já estavam acostumadas com internet e alguns *sites* estavam fazendo e-commerce. O contato que eu tive lá na empresa, era a mudança do PMBOK, que era gestão de projeto todos em *Waterfall* na época, eu entrei quando adquiriram essas empresas de comércio eletrônico e perceberam que o público-alvo estava já na linha de querer mudar. Fazer as mudanças rápidas para as pessoas que compravam o produto. Aí foi meu primeiro contato com Scrum. Foi feito treinamento para todos os funcionários da empresa com acesso ao produto e eu trabalhava no suporte ao e-commerce. Foi via TI, mas principalmente aí ligados à evolução do e-commerce e melhorias. Usaram o Scrum como forma de fazer essa evolução contínua de um produto vendido e oferecido aos clientes da empresa.

O Quadro 10, adiante, representa uma compilação dos exemplos de áreas de negócio, atividades e finalidades para os projetos que adotaram os métodos ágeis nas organizações citadas pelos entrevistados. Durante a interlocução com eles, foi solicitado que exemplificassem os projetos em que eles atuaram ou tiveram proximidade, em que a gestão do projeto tivesse adotado alguma prática ágil.

Aqui cabe ressaltar que há distintas finalidades de projetos ligados ao perfil da empresa, quando se compara, por exemplo, uma instituição bancária, uma indústria do setor de óleo e gás, uma seguradora, uma prestadora de serviços de telecomunicações ou uma empresa do setor varejista, cada uma delas com suas atividades *core* especificas. Entretanto, sob o ponto de vista da gestão organizacional e suas atividades de apoio, todas essas organizações lidam com problemas semelhantes de gestão do relacionamento com os clientes, melhorias nos processos de vendas, atendimento, entrega e pós-venda, gestão dos recursos humanos etc. corroborando assim, o que apontam Kaim, Härting e Reichstein (2019).

Um exemplo disso observa-se no relato de um dos projetos do Entrevistado 5, quando ele teve a oportunidade de lidar com a gestão ágil de projetos de uma instituição bancária. Ainda que ligado a uma atividade que é específica desse perfil de organização, o seu relato demonstra a amplitude do que pode ser estendido como escopo de aplicação dos métodos ágeis em um departamento ou setor de empresa, mas que transcende a ideia de um projeto meramente tecnológico:

> Então eu estava fazendo uma transformação ágil já tinha alguns anos. E aí eu peguei um desafio legal lá porque a segurança da informação do banco, a área de segurança de informação que por sinal era bem grandinha, acho que

> 140 ou 170 pessoas, se eu não me engano, só para a parte de segurança. Você sabe que a segurança é vista meio como Patinho Feio, né? Porque assim, a segurança é só custos, não é uma área que dava dinheiro para o banco. Só que na verdade é um conceito errado, porque se o banco não for seguro, nada funciona. Porque o banco ele vende a segurança de você ter o seu dinheiro lá seguro em algum lugar, né.

Portanto, as áreas e finalidades indicadas no quadro refletem tanto exemplos de projetos que possuem maior relevância em determinado segmento de negócio da empresa como atividades que são executadas por todos os perfis de empresas envolvidas na amostragem da pesquisa realizada.

Quadro 10 – Atividades e Finalidades para os projetos ágeis

Área de Atividades	Finalidades
Marketing e Vendas	• Ofertas de Produtos e Serviços em Canais Digitais • Novas facilidades de pagamentos e vendas • Lançamento de campanhas e promoções • Captura de novos clientes • *Onboarding* de clientes
Atendimento a Clientes	• Implementação de programa de fidelidade • Implementação e melhorias nos canais de atendimento • Detecção de fraudes nas transações de negócios
Recursos Humanos	• *Onboarding* de novos funcionários • Gestão de pacotes de benefícios
Logística	• Otimização de estoque de produtos • *Fullfillment* de pedidos de compra e de venda de produtos • Integração com agentes logísticos

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Mais um relato que corrobora essa percepção foi do Entrevistado 8, indicando esse aspecto plural de aplicabilidade dos métodos ágeis em projetos ligados a diversas áreas da empresa, como uma quebra de paradigma na forma como os projetos eram anteriormente conduzidos:

> A gente pegava uns princípios. E trazia ainda muito imaturos quanto a trabalhar com agilidade, né? Mas ainda assim conseguimos trazer alguns conceitos bem legais para essas áreas de visão do cliente, de atendimento de dor, né? É uma mudança bem grande para essas áreas que estavam acostumadas a trabalhar também com uma abordagem antiga, como o RH, por exemplo.

Houve ainda outros exemplos não triviais citados por 2 entrevistados, sobre projetos de organizações que, apesar de não se enquadrarem no critério de seleção de perfis de empresas para a pesquisa, ainda assim demonstram que a gestão ágil de projetos, em si, ou a transformação ágil proporcionada pelos princípios ágeis possuem um apelo interessante a diversos perfis de atividades e empresas.

Um desses casos se trata da implementação do ágil em uma agência de publicidade, narrado pelo Entrevistado 5 da seguinte maneira:

> [...] eu cheguei lá, eles nem chamavam de projeto. Aí chegou um jovem e disse: “Vamos fazer um comercial para terceiro, vamos fazer não sei o que. É para uma revista grande lá na Faria Lima”. Cara, lá eu experimentei um modelo muito parecido com que foi um foi um grande aprendizado para mim. Inclusive, eu não tinha isso na cabeça. Eu percebi isso depois, mas antes de eu entrar foi uma consultoria lá de Brasília e ele estavam, não sei se lembra daquela época era assim, tudo se resolve pegando o modelo do Spotify. Era isso, vai resolver a vida de todo mundo! E eu confesso que naquela época não sabia muito ainda dessas coisas, né. A consultoria veio, fez o levantamento e quando terminou o levantamento, falou assim, você precisa de um anjo aí, um agilista. Aí o dono da agência me disse assim: “Você vai pegar o que a consultoria desenhou e implementar aqui na agência”. Eram mais ou menos 250 pessoas. Cara, muita coisa funcionou, mas muita coisa não funcionou como era esperado, né. Não pega o modelo de um lugar encaixa em outro e parece que vai dar certo. Isso não existe, né! [...] Tinham vários segmentos do negócio. Eu não vou me lembrar tudo aqui, mas tinha coisa que era mais voltada para fazer materiais de divulgação, tinha coisa que era mais voltada para campanhas comerciais, tudo com característica de ciclo bem curto.

Outro caso interessante foi o da implantação do modelo ágil em um escritório de advocacia, puxada pela área de TI e patrocinada pelo proprietário do escritório, descrito da seguinte forma pelo Entrevistado 8:

> Toda demanda de desenvolvimento de produto que vinha envolvia a entrega para uma área de operações dentro do escritório de advocacia. Isso estava vinculado com a estratégia da empresa. Então foi uma experiência onde a gente conseguia dizer que cada entrega desenvolvida ia trazer uma redução de não sei quantos mil reais por mês para a empresa. [...] Eles abriram muitas portas e isso trouxe esse ganho muito bom de eles conseguirem falar: “com essa solução que eu estou desenvolvendo, eu vou trazer tanto de dinheiro para empresa, eu vou reduzir tanto de custos para empresa”.

Nesses dois casos, por se tratar de empresas de menor porte que as demais mencionadas pelos entrevistados, a adoção do ágil ocorreu de forma mais rápida e com o respaldo em nível executivo, aplicando-se em toda a empresa.

Contudo, foram experiências efêmeras, que provavelmente não estavam atreladas a um propósito mais profundo de transformações no negócio. Ou seja, de acordo com esses mesmos entrevistados, passado algum tempo, as práticas ágeis começaram a ser relegadas a segundo plano ou simplesmente deixaram de ser utilizadas. No caso da agência de publicidade, logo após uma publicação de reportagem em revista do segmento de comunicação, o proprietário da agência foi identificado como dono de uma “agência de publicidade ágil”. No caso do escritório de advocacia, após algum tempo, igualmente serviu para rotular o escritório sob a

estampa do “ágil” mais como propaganda a seus clientes do que como filosofia de trabalho, segundo a opinião dos entrevistados.

4.3.3 Sobre os Fatores Críticos de Sucesso e as Barreiras do ágil

Quando questionados a respeito de como ocorreu a adoção dos métodos ágeis nos projetos das organizações em que atuaram, os entrevistados apontaram uma série de situações favoráveis e desfavoráveis a respeito do movimento de transformação do tradicional para o ágil, sobre as quais algumas se impuseram como facilitadores da implantação das práticas ágeis, por exemplo: a existência de treinamentos internos e externos para a capacitação dos profissionais, a disponibilidade de literatura e referências sobre métodos ágeis como *Kanban* e Scrum, as certificações profissionais para os fundamentos do Scrum, as certificações profissionais para a formação em papéis de *Scrum Master* e *Product Owner*, o patrocínio em nível executivo, o envolvimento de diversas áreas e departamentos da empresa de forma multidisciplinar, dentre outros fatores, em conformidade com o que foi indicado pelos trabalhos de Manurung e Kurniawan (2021).

Em relação a situações desfavoráveis, alguns obstáculos e desafios apontados pelos entrevistados estavam relacionados a: focos de resistência dentro da empresa; falta de percepção da necessidade de gestão da mudança cultural; ou ainda em decorrência do ceticismo provocado por uma visão distorcida sobre os princípios ágeis, até mesmo por uma visão romantizada do movimento ágil como mais uma “bala de prata” ou a panaceia que irá resolver todos os problemas da empresa. Essa visão, inclusive, já foi ilustrada em relato de opiniões anteriores aqui neste capítulo, como as do Entrevistado 1 e a do Entrevistado 5, por exemplo. As eventuais barreiras citadas corroboram aspectos limitadores do ágil, tal como indicados por Freitas, Araújo e França (2019).

Um exemplo disso foi a explicação do Entrevistado 4 sobre as estratégias utilizadas pela empresa para disseminar o conhecimento a respeito da gestão ágil em projetos, ao mesmo tempo com focos de resistência dentro da empresa, oriundos das estruturas de controle de projetos baseados nos modelos até então apenas tradicionais:

> Já tinha esse movimento da própria empresa que começou a patrocinar cursos *In Company* de Scrum. Em parte, foi uma rebeldia natural dos líderes e técnicos de projetos, mas de qualquer maneira também um pouquinho

> patrocinado pela própria empresa. Porque aqui há professores que ganham um *free* por hora, dentro da Universidade Corporativa. [...] A gente propôs e o pessoal ficou um pouquinho desconfiado, mas entraram nessa junto com o pessoal do EGP. E aí, curiosamente, esse amigo foi no EGP, né? Que regulava tudo e foi pedir uma ajuda deles lá para testar e tal. E aí o que a gente recebeu de resposta foi: “Olha vocês não podem fazer isso de jeito nenhum! Porque isso vai acabar com os nossos controles.”

Um aspecto recorrente notado em boa parte das entrevistas foi o impacto na cultura da empresa, ora agindo como uma barreira à adoção do ágil, no que diz respeito ao comportamento das pessoas e dos grupos de pessoas, ora sendo um ponto favorável diante de um desejo latente por transformações e mudanças. Isso se reflete, por exemplo, no que foi destacado pelo Entrevistado 8:

> Qualquer que seja a transformação, você vai começando a entender o quanto que a cultura de uma empresa pode impactar na transformação. [...] é uma experiência que eu trago de algumas empresas muito grandes e algumas empresas pequenas que eu já trabalhei. A cultura acaba sendo um empecilho muito, muito pesado em empresas grandes.

Ainda nesta perspectiva de busca por mudanças, um ponto de preocupação importante, relatado pelo Entrevistado 1, foi acerca dos seus desdobramentos para a condução dos projetos, denotando que, ao mesmo tempo que é necessário se observar a cultura da organização e as pessoas, é fundamental entender que os processos, métodos e controles derivados devem ser igualmente considerados, para não se relegar mudanças em quaisquer pilares do modelo de gestão, reforçando algumas das barreiras identificadas por Vargas (2016) e Sousa (2018):

> [...] quando se faz uma mudança dessas, as empresas acham que é só sobre pessoas e processos. [...] Talvez as empresas focaram muito só nas cerimônias e em pessoas. Esqueceu-se a engenharia, sabe? [...] sem o repensar dos controles. Sem o repensar de você, tem que ressignificar controles internos.

Outro ponto destacado por alguns dos entrevistados foi a existência dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos agindo em conjunto com os times que adotam os métodos ágeis, como o que já foi indicado por Kerzner (2020). Neste sentido, o exemplo dado pelo Entrevistado 3 indica o envolvimento do Escritório de Projetos, primeiramente com muita resistência a mudanças, mas, posteriormente, como Parte Interessada atuando como suporte aos projetos com algum entusiasmo:

> Até teve, né? Principalmente o escritório de projetos. Eles foram mais resistentes. Mas eles acabaram cedendo. A gente começou o ágil aqui fazendo, né. Não eles fazendo. Então foi assim que eles foram entender. Quando eles foram enxergando, a gente foi conseguindo. Eles foram estudando, vendo que dava para implantar, que não é só teoria.

Um dos aspectos relevantes apontados pelos entrevistados foi a rápida percepção de resultados diferentes de áreas demandadoras de projetos, muitas delas com ressalvas diante de experiências ruins anteriores, como já levantado como pontos favoráveis do ágil no trabalho de Sithambaram, Nasir e Ahmad (2021). Observa-se no relato do Entrevistado 3 os impactos da implementação da gestão ágil para as partes interessadas do projeto e como a percepção deles acabou funcionando para a replicação das boas experiências, dirimindo o ceticismo na empresa:

> Então eu vejo que eles ficam contentes, a gente vai mostrar a primeira entrega. [...] O cara ficou super feliz, porque é muito legal e tal. Aí quando vê o produto funcionando, às vezes só um pedacinho realmente, mas ele já consegue visualizar algo que demoraria muito em uma outra abordagem, talvez seis meses para entregar porque a gente só mostraria para ele depois que tudo estivesse funcionando. [...] depois vamos usando ele de exemplo.

As práticas ágeis discriminadas no Quadro 11, abaixo, foram as mais recorrentemente citadas pelos entrevistados, denotando como já indicavam Manurung e Kurniawan (2021) e Freitas, Araújo e França (2019) que os métodos ágeis, em particular as práticas do Scrum, do *Kanban* e os princípios do Lean incorporados a esses modelos, são características frequentemente associadas aos projetos ágeis. Igualmente, em busca de uma transformação ágil em maior escala para a organização como explandos por Knaster e Leffingwell (2020), práticas do framework SAFe® foram incorporadas ao dia a dia dos projetos nas empresas.

Quadro 11 – Práticas ágeis em uso nas organizações

Práticas	Formas de utilização	Embasamento
Quadros *Kanban*	Gestão à vista colaborativa entre equipe, PO e demais partes interessadas, para a identificação de gargalos, *Work in Progress* (WIP), tarefas finalizadas e atribuições de responsabilidades dentre a equipe do projeto.	Koch e Schermuly (2020) Oliveira *et al*. (2020)
Planejamento de *Releases / Release Train*	Visão organizada da evolução dos produtos e suas *features*, com a linha do tempo das entregas programadas no futuro, permitinda que a gestão dos programas integrados e projetos complementares esteja alinhada ao planejamento estratégico do negócio.	Abdalhamid e Mishra (2017) Knaster e Leffingwell (2020)
Planejamento das *Sprints*	Priorização do *backlog* do produto a ser conduzido na próxima etapa de execução do projeto, permitindo modificações e ajustes de rota no decorrer do projeto, visando confirmar as entregas de maior valor agregado ao patrocinador e partes interessadas, reduzindo desta maneira o *Lead Time* dos projetos.	Hobbs e Petit (2017) Carvalho *et al*. (2020)
Daily Meetings	Reuniões diárias e objetivas para a discussão entre o time de projeto, *Scrum Master* e Product Owner acompanharem a evolução do projeto e	Vargas (2016) Schwaber e Sutherland (2020)

Práticas	Formas de utilização	Embasamento
	eventuais impedimentos que surgem, melhorando assim a comunicação e o engajamento.	Pressman e Maxim (2021)
Épicos / Histórias dos Usuários / *Backlog* dos Produtos	Identificação e descrição dos requisitos de qualidade do produto para entendimento da complexidade das entregas dos produtos e estimativas de esforço para o cumprimento das necessidades mais significativas percebidas pelos usuários do produto ou serviço (visão centrada no cliente e na percepção de valor).	Cervone (2011) Sachdeva (2016)
Demo do Produto	Entregas intermediárias e frequentes de partes funcionais do produto ou serviço que é construído no projeto, como forma de transparência dos resultados práticos do projeto.	Cervone (2011) Vargas (2016) Schwaber e Sutherland (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Cabe notar que, além das práticas ágeis destacadas no quadro acima, houve citações a respeito de diversas outras práticas listadas nos trabalhos de Abdalhamid e Mishra (2017), Hobbs e Petit (2017) e Carvalho *et al*. (2020), por exemplo: a organização do trabalho em *sprints* de curta duração; a entrega contínua de incrementos funcionais do produto; o uso de cerimônias como *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*; o papel do *Scrum Master* como facilitador do trabalho da equipe do projeto; a busca por processos de gestão enxutos eliminando práticas e técnicas que não agregam valor ao produto; o aprendizado contínuo apoiado pelo feedback da equipe e do cliente.

4.3.4 Sobre as Formas de Medição e acompanhamento dos projetos ágeis

Foi possível perceber, a partir do relato dos entrevistados, que as organizações descritas por eles, muito em função de já possuírem larga experiência na condução de vários tipos de projetos ao longo dos anos, sem contar o fato da existência de estruturas formais de Planejamento Estratégico e de Escritórios de Projetos, já trabalhavam tanto as estimativas de esforços, recursos humanos, recursos materiais, orçamento e prazos, como as métricas de acompanhamento consolidadas via os métodos de gestão tradicionais, muitos deles calcados na visão financeira, reforçando a visão de previsibilidade e controle dos projetos, tal como indicado por Svejvig e Andersen (2015) e Kerzner (2020): retorno sobre o investimento para indicar a rentabilidade do projeto, também conhecido como ROI; valor presente líquido (VPL) para determinar a viabilidade financeira ou atratividade do projeto; *payback* do projeto

para indicar em quanto tempo ocorre a recuperação do investimento inicial; análise do valor agregado (AVA) que faz o cruzamento de dados sobre custos, cronograma e desempenho para avaliar os índices de eficiência e a tendência dos resultados financeiros e dos prazos do projeto.

Ainda segundo os entrevistados, esses mesmos indicadores continuaram a ser aplicados, ainda que de maneira parcial à gestão ágil de projetos, denotando assim a integração dos métodos tradicionais com os métodos ágeis, sob um modelo híbrido no que tange aos aspectos de apuração dos resultados. Segundo eles, ainda há a necessidade da exposição do desempenho dos projetos, independentemente de qual seja o modelo de gestão que se adota, a fim de se equalizar as formas de acompanhamento de todos os projetos na empresa.

Da mesma maneira, reforçando o que já havia sido apontado por Maximiano e Veroneze (2022) e por Carvalho e Rabechini Jr. (2023), há a necessidade de alinhamento dos projetos ao planejamento estratégico das organizações, o que pressupõe o uso de indicadores de desempenho que auxiliem a mensurar o cumprimento de metas e objetivos genéricos e específicos dos projetos quanto à sua contribuição aos resultados esperados pelos patrocinadores e partes interessadas.

Um exemplo disso se deu na explicação dada por um dos entrevistados que teve contato direto com projetos do segmento bancário, em que foi relatado onde e como os projetos ágeis começaram a ganhar visibilidade com os indicadores de negócio utilizados em uma empresa desse setor:

> Então, por exemplo, eu era responsável pelo processo de abertura de contas, eu comecei lá com abertura de contas para o banco inteiro. E estava na parte de contas de folha de pagamento. Então é muito mais sensível porque se tem de interagir com duas pontas, né. Tanto a conta da empresa quanto a do funcionário. [...] Eu tenho como medir por abertura de conta para começar. [...] Eu tenho como acompanhar o que vai além da abertura de contas, eu consigo fidelizar o perfil dele e aí consigo acompanhar. [...] E aí tem um suporte da área de projeto. A gente consegue apresentar isso e aí quando vem para o negócio eu coloco o resultado.

Complementarmente, observou-se em alguns dos relatos dos entrevistados a utilização de métricas e indicadores específicos dos projetos ágeis, como os ressaltados por Carneiro, Silva e Alencar (2018): índice de incremento funcional sobre o produto; taxa de velocidade da equipe; índice de cumprimento do *backlog*; e o índice de satisfação do cliente. Assim como a utilização de outros indicadores enfatizados por Suetin *et al.* (2016) como: taxas de defeitos identificados no produto; tempo médio para a resolução de problemas com o produto; a usabilidade do produto; e o

desempenho do produto, como o que foi exemplificado logo acima no exemplo de projeto para uma insituição bancária.

Ademais, foi detectado o uso bastante consistente dos OKRs, tal como ilustrados por Troian *et al.* (2022), alinhando os indicadores dos projetos em relação ao desempenho do produto e do serviço entregue pelo projeto, em algumas organizações mais ávidas pela adoção adoção do ágil, por exemplo, o que destacou o Entrevistado 9:

> Eu trabalhei com métricas bem mais a fundo [...] eu tive tempo de falar para o meu patrocinador: “ó, vamos cronometrar, vamos entender quanto a gente está gastando para cada produto e o retorno que está trazendo, com métricas. Você topa?” Daí aí ele concordou e então a gente fez todo o processo de OKR naquela época. Metrificando o quanto cada item do portfólio estava rendendo e quando estava dando de despesa. Foi aí que abrindo esses números, inclusive foi um passo que a gente falou: “P***! Isso aqui não está dando dinheiro, mas vai ser a caixinha onde vai se encaixar tudo.

Outro relato interessante a respeito do uso de OKR no acompanhamento dos projetos, feito pelo Entrevistado 5, exemplifica como esse tipo de indicador, mensurando diversos aspectos do desepenho dos projetos e seus impactos no negócio, permite uma visão mais alinhada à gestão do portfólio de produtos da empresa como um todo. Além disso, incorporou-se uma mudança de mentalidade para se compreender como o papel da equipe de desenvolvimento do produto é importante em todo esse processo:

> Eu consigo ver uma série de indicadores, aí os caras falam para mim: “Nossa, agora em entendo quando o cliente me pede uma coisa, eu vejo que eu tenho até as histórias que vão ser entregues!” [...] Então, a parte da gestão ágil que são as métricas, para a gestão mais no nível de portfólio, você poder agrupar aquelas histórias em épicos, você poder juntar várias, trilha um nível mais estratégico. Então acho que os ganhos são de visibilidade e transparência [...] é muito importante porque eu acho que a gestão de um número é legal, mas quando as pessoas começam a falar como o dia a dia delas ficou mais agradável também [...], o foco não é só o cliente. Não é o cliente em primeiro lugar, mas o foco são meus colaboradores. Meus colaboradores no primeiro lugar porque se ele está feliz, a felicidade do cliente é uma consequência. Entendeu? Então, quem está entregando o serviço e o produto, se ele está feliz, certamente ele vai fazer o melhor dele, eles começaram a inverter essa lógica e está funcionando bem.

Ainda a respeito do uso das OKR para a mensuração dos resultados e do impacto do projeto ágil nas empresas, foi ilustrada a importância do resultado final percebida pelo cliente e pelo consumidor do produto/serviço da seguinte maneira pelo Entrevistado 2:

> Cada área tinha o seu OKR. E foram implementadas as *Squads*, que tinham as suas metas a serem apresentadas. Mas como era um processo de reestruturação a meta da *Squad* era gerar um melhor indicador de OKR. Então na época a gente estava num projeto de implantação do processo do

sistema de fidelidade. [...] Então, a gente tinha um indicador do sistema de instabilidade, né, para garantir o recebimento dessas informações. E os indicadores de reclamações, porque o principal são os clientes da empresa hoje, o que interessa é cliente que está consumindo o serviço.

5 DISCUSSÃO

Em termos gerais, as experiências descritas pelos entrevistados apontam uma opinião positiva acerca da jornada de adoção dos métodos ágeis nas empresas compreendidas por este estudo. À parte da tipificação dos projetos em que essa adoção ocorreu, dos fatores críticos de sucesso e dos empecilhos listados sobre a jornada de transformação ocorrida nos diversos casos que foram exemplificados, notou-se um relativo desgaste por parte de alguns entrevistados que atuam nos papéis de agilistas ou *agile coaches*. Mais de uma vez ouviu-se por parte desses entrevistados afirmações do gênero: “quem surfou essa onda, surfou”, “essa bolha estourou”, “o ágil morreu” ou “já deu o que tinha que dar”, denotando certa desilusão sobre o rumo que o uso dos métodos ágeis tomou no mercado profissional.

Foi interessante perceber que alguns desses entrevistados apontassem a evolução do uso dos métodos ágeis, correlacionando a jornada de adoção com um ciclo que contempla estágios de entendimento, pico inflado de expectativas, desapontamento e recuperação de expectativas. Alguns fizeram essa analogia citando explicitamente o modelo utilizado pelo instituto de pesquisas Gartner, denominado como *Hype Cycle*, dada a proclamada capacidade de esse modelo prever o desenvolvimento tecnológico e, por conseguinte, prever tendências de uso de ferramentas, métodos e processos por organizações (Dedehayir; Steinert, 2016).

Neste sentido, um primeiro estágio na jornada de adoção do ágil nas organizações pesquisadas, e de acordo com o que foi exposto pelos entrevistados, foi o de absorção e aceitação do método, em que se buscou o reconhecimento do terreno para a implementação das práticas e da mentalidade ágil nas empresas tal como abordado por Eilers, Peters e Leimeister (2022), com a identificação dos projetos candidatos, a realização de provas de conceito, a experimentação do método e a consequente preparação das competências e habilidades necessárias para a execução dos projetos sob esse modelo. A implicação direta dessa primeira etapa, em um primeiro momento, foi o entusiasmo de poucos, o ceticismo de muitos e a resistência de alguns. Isso significa dizer que, nessa primeira etapa, o objetivo principal era se desvencilhar das barreiras, enfrentando os obstáculos naturais de um estranhamento inicial por parte de todos os atores, a fim de provar a viabilidade do ágil e converter os incrédulos.

Uma observação interessante a respeito de alguns dos impactos percebidos pelos colaboradores da empresa a respeito do processo de adoção da mentalidade de agilidade encontra-se no seguinte relato feito pelo Entrevistado 8:

> Eu digo que é uma consequência. Mas é ruim também ser uma consequência por conta que as pessoas olham para isso antes da transformação. E também porque as pessoas visam isso como objetivo e não como consequência, mas acaba reduzindo o tempo de entrega das demandas, [...] A empresa começou a perceber que esses times começaram a desempenhar um papel muito mais próximo do cliente quando se fala em atender necessidades, né de uma maneira mais rápida. E isso começou a se expandir para a empresa.

Ainda de acordo com o que foi relatado pelos entrevistados, um segundo estágio foi o de amadurecimento do método, em que foram realizados ajustes de rota, com melhorias em relação aos processos existentes a partir da coleta de feedbacks entre todos os atores do ecossistema dos projetos, com uma visão centrada na percepção do valor para a empresa. Por conseguinte, houve uma definição mais clara de papéis e responsabilidades, um entendimento mais claro dos fatores críticos para o sucesso dos projetos, uma visão mais concreta dos tipos de projetos com maior adequação ao ágil e a efetiva eliminação de desperdícios baseada nos princípios do *lean*, do PDCA e do *Kaizen*, por exemplo, o que foi exemplificado pelo Entrevistado 5:

> A gente precisa resolver, de organizar por valor, né? Fazer uma engenharia de valor. Acho que esse é um termo melhor para a gente entender o que mais entrega valor em menos tempo para mitigar o risco da empresa. Eu acho que a visão era mais ou menos nesse sentido e também por outro lado eu falo muito que ela implementou um negócio lá que eu achei fantástico! Nós fazemos um Kaizen lá, um tipo de melhoria contínua com PDCA.

A etapa seguinte passou a ser de expectativas infladas, despertando os questionamentos em termos de resultados práticos dentro da empresa, representando um desgaste das pessoas e dos gestores com as práticas implementadas e os custos associados à manutenção do modelo ágil no decorrer do tempo, como o que ficou destacado pelo depoimento do Entrevistado 8 sobre as indagações que começaram a ocorrer na empresa:

> E aí o cara fala: “Ótimo, adorei agilidade, é muito bom, mas e agora o que que eu faço com isso? Porque nós estamos na agilidade, a gente está falando de um de um mundo que passou por uma pandemia, então foi linda a agilidade. Passou a pandemia. E agora, o que eu faço com isso? A agilidade ajudou a empresa na pandemia, mas agora minha receita está caindo”. Eu acho que faltou esse segundo passo, de olhar que a agilidade trouxe grande velocidade na entrega, proximidade do cliente com o time, o time atende as necessidades do cliente, blá, blá, blá... E agora que eu já tenho agilidade, ela precisa trazer ganho para mim. Porque esse ganho foi só para manter as coisas do jeito que estão. E se mandar todo mundo embora e manter os ritos cerimônias? Eu continuo ganhando? Eu rodo *Sprints*, mantenho uma reuniãozinha aqui, que o time às vezes gosta, às vezes não, mas beleza eu

> estou fazendo. E o que que eu ganho com isso? Cadê a agilidade que vai se aproximar agora do negócio da empresa na entrega de valor da Estratégia?

Como decorrência dessa etapa de frustrações e questionamentos, em que houve o deslumbramento sobre as práticas e ferramentas dos métodos ágeis por parte de alguns dos envolvidos na jornada de adoção, passou-se a reconhecer o uso inadequado do ágil em alguns casos, quando se perde o senso dos porquês da utilização do método em si, como exemplificado pelo Entrevistado 5:

> Eu sempre falo assim: depois de um tempo, a gente vai aprendendo algumas coisas, né. No ágil você passa por um processo de se apaixonar, daí você passa por um processo de ser meio xiita e depois você vive a realidade. Eu já estou na realidade. Tem alguns anos já a realidade é assim, né. Existe muita coisa que é falada sobre o ágil. Que eu descobri que é mito, né. Cara, muita coisa é mito, né. É que nem a Interpretação da Bíblia, né. O cara vai ler lá assim: prefiro entregar valor a fazer documentações, por exemplo. E é aí que a pessoa aparece assim: não faça documentos, só faça história de zoar (*sic*). [...] E aí é aquela coisa você vai escolher, né. O que gera valor, porque não se faz mais e é aí que você vai eliminar da sua vida, né.

Por fim, houve uma etapa de resgate dos princípios ágeis, mais ou menos como uma tentativa de trazer luz à discussão dos porquês do uso dos métodos ágeis em projetos, seus prós e contras, quais os objetivos da agilidade na empresa confrontando-se com os resultados obtidos. Uma observação relevante a esse respeito foi a do Entrevistado 4, que indica a adoção dos métodos ágeis como um caminho sem volta nas organizações, mas que o uso do ágil precisa ser sempre questionado, para não se tornar mero modismo, sem ter necessariamente uma consistência no uso das práticas e dos princípios:

> Hoje em dia eu vejo que, pelo menos há uns quatro ou cinco anos para cá, a ideia do ágil virou *mainstream* pelo menos aqui na empresa. E aí, a gente vê de tudo [...] aí o problema é que quando o ágil vira *mainstream* é que vem os dilemas, né? Porque você começa a ter um monte de gente adotando o nome, não as práticas e a ideia por trás, né? E aí esse que é o problema, é ágil porque você chama de ágil, né? Só porque você usa Post-it e bota num quadro Kanban.

Em suma, considerando-se os pontos observados acima, os resultados obtidos com a adoção do ágil por essas empresas experientes na gestão tradicional de projetos apresentam um balanço positivo, segundo o que foi exemplificado pelos participantes da pesquisa. Os fatores considerados pelos entrevistados como pontos positivos que prevalecem no momento vivenciado pelas organizações envolvidas no presente estudo, se alinham às características centrais dos métodos ágeis tais como ilustradas no referencial teórico deste trabalho, embasado nos trabalhos de

Abdalhamid e Mishra (2017), Hobbs e Petit (2017) e Carvalho *et al*. (2020). Esses fatores encontram-se listados no Quadro 12, a seguir.

Quadro 12 – Fatores positivos percebidos com os resultados dos projetos ágeis

Fator Positivo	Valor percebido pelas Partes Interessadas
Entregas antecipadas e contínuas	• Quebra das entregas do produto, com antecipação de resultados. • Demonstração prática de produto em funcionamento ao final de cada *Sprint* do projeto. • Melhoria contínua da qualidade do produto.
Priorização das demandas	• Geração de valor para o negócio e clientes. • Eliminação de requisitos de produto e de projeto desnecessários ou irrelevantes.
Comunicação entre equipe, patrocinador e partes interessadas	• Comunicação mais frequente e maior proximidade entre todas as partes interessadas. • Eliminação de ruídos na comunicação no dia a dia dos projetos.
Empoderamento das pessoas e das equipes	• Delegação de responsabilidades com autonomia e *accountability*. • Aumento da sensação de pertencimento dos profissionais que atuam nas equipes de projetos.
Transparência	• Divisão do risco entre o patrocinador, partes interessadas e equipe do projeto. • Utilização de métricas e indicadores com relevância para o negócio e compreensíveis a todos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consonância com o que fora descrito na introdução deste trabalho, buscou-se responder de maneira exploratória, a partir de um estudo qualitativo, a seguinte questão de pesquisa formulada: Quais são os fatores que mais influenciam os resultados obtidos com a adoção de métodos ágeis de gestão de projetos em organizações experientes em métodos de gestão de projetos?

Para tal, o primeiro objetivo específico deste estudo era identificar e descrever como os resultados dos projetos que seguem os métodos ágeis são determinados e apurados. Neste sentido, foi possível ilustrar por intermédio das entrevistas que, em primeiro lugar, os projetos que seguem os métodos ágeis de fato são mensurados via uma série de indicadores de desempenho conhecidos e consolidados em relação a recursos, custos e prazos.

Além disso, os projetos sob métodos ágeis se utilizam de métricas mais próximas da realização de valor para o negócio, incorporando maior senso de urgência, maior aceitação das mudanças, menor aversão aos riscos, em que a antecipação das entregas também antecipa a identificação das falhas no desenrolar de um projeto, como um dos pontos favoráveis percebidos pelos gestores de projetos e partes interessadas em relação ao uso ágil em contraponto aos modelos de gestão de projetos anteriores.

Já o segundo objetivo específico era identificar e descrever as atividades e os tipos de projetos nos quais as organizações aplicam os métodos ágeis. Na amostra de organizações que foram descritas pelos entrevistados, foi possível perceber que há uma série de atividades das empresas relacionadas a áreas de negócio como vendas, marketing, recursos humanos, logística e atendimento a clientes, em que os projetos são executados sob o modelo ágil, com percepção de valor pelos patrocinadores e partes interessadas dos projetos, muito provavelmente por conta da maior interação entre as equipes de projetos e todos os seus interlocutores, melhorando sensivelmente a comunicação dentro das organizações, como mais um ponto favorável dos métodos ágeis na gestão dos projetos.

Contudo, o viés de projetos preponderantemente ligados a transformações digitais e inovações em produtos e serviços ficou evidenciado, até mesmo diante do histórico nessas empresas de como ocorreu o processo de adoção das práticas ágeis, iniciando-se por projetos de implantação de soluções de TI. Assim, permanece a

curiosidade em compreender como se daria esse fenômeno em empresas que não tivessem iniciado a adoção do ágil a partir de projetos de TIC, dado que esse cenário não foi possível constatar diante da amostra de entrevistados e empresas neste trabalho.

O terceiro objetivo específico era identificar as razões para a adoção dos métodos ágeis por organizações que já adotam outros modelos de gestão. Quanto a este objetivo, não ficou totalmente esclarecido, pelos relatos de alguns dos entrevistados, se os motivadores para a adoção do ágil eram efetivamente ligados às vantagens potenciais dos métodos e práticas ágeis buscando-se maior flexibilidade e adaptabilidade, ou era somente uma tentativa de se diminuírem as ineficiências apontadas pelos autores dos referenciais teóricos, como inerentes aos métodos tradicionais preditivos.

De fato, houve casos em que existia um propósito claro por detrás da adoção do ágil, mas não foi possível determinar se essa adoção foi decorrente de uma decisão apoiada por processo de escolha criterioso, ou somente na base da tentativa e erro. Resta ainda sobre este objetivo em particular uma lacuna a investigar sobre como se dá esse processo de determinação de um modelo de gestão de projetos por uma empresa, seja ela uma empresa experiente ou não em múltiplos métodos para a gestão dos projetos. São conhecidos diversos estudos empíricos e teóricos que propõem uma forma estruturada para se comparar e se decidir se e qual método de gestão é o mais adequado a um determinado perfil de projeto, seja ele puramente tradicional, ágil ou híbrido, como os estudos de Vargas (2016), Sousa (2018), Ciric *et al*. (2019), Engelhardt (2019), Kaim, Härting e Reichstein (2019) e Thesing, Feldmann e Burchardt (2021). Fica então aqui a sugestão de explorar por intermédio desses estudos e de outros existentes, quais são esses critérios de escolha e sua aplicabilidade em distintos perfis, segmentos de atuação e portes de empresas.

Por fim, o quarto e último objetivo específico era identificar e descrever as principais dificuldades e ganhos obtidos na adoção dos métodos ágeis nessas organizações. Em relação a este objetivo, houve quase um consenso nas falas dos entrevistados, no sentido de apontarem a resistência a mudanças, a cultura organizacional e o ceticismo dos atores do ecossitema dos projetos na empresas citadas, como a dificuldades que se impuseram no início da jornada de transformação para o ágil. Também houve vários pontos convergentes nos relatos apontando outras dificuldades, que foi o deslumbramento por parte de alguns entusiastas dos métodos

ágeis, em um estágio mais adiantado da jornada, em que notou-se certa autofagia para justificar a adoção dessa ou daquela prática ou ferramenta de gestão ágil. Em outras palavras, a adoção do ágil pelo ágil, sem um senso crítico mais apurado sobre suas razões e sobre seus desdobramentos. Houve uma sinalização de balanço positivo, quase de forma unânime entre os entrevistados, quanto aos ganhos obtidos, por exemplo, o empoderamento das equipes de projetos e a consistência nas entregas parciais de incrementos dos produtos no decorrer do projeto, o que sacia uma ansiedade natural de todos os atores neste contexto.

Portanto, cabe ainda uma reflexão a respeito dos resultados alcançados pelas organizações experientes em métodos de gestão de projetos, quando se questiona o quanto vale a pena os investimentos realizados para a implementação do ágil *per si*, a necessidade de uma mudança na cultura organizacional e os impactos decorrentes dessa mudança. Assim, apresentam-se algumas hipóteses que valem a pena ser investigadas em trabalhos futuros que explorem o mesmo perfil de empresas envolvidas no presente estudo:

Hipótese 1: A Cultura Organizacional é um fator preponderante para o sucesso da transformação ágil em escala.

Hipótese 2: Quanto mais madura e experiente for a organização, mais fácil é comparar os resultados obtidos em projetos ágeis, com os obtidos pelos métodos tradicionais ou híbridos.

Hipótese 3: Organizações que não tenham experimentado os métodos ágeis, primeiramente em projetos ligados a TI, terão menos chance de sucesso na adoção do ágil em outras áreas da empresa.

Hipótese 4: Os fatores que mais determinam o sucesso do ágil demandam obrigatoriamente o estabelecimento de métricas ligadas ao sucesso do negócio, independentemente dos investimentos necessários para a sua adoção.

Em relação à abrangência deste trabalho, cumpre destacar que ele se limitou a analisar apenas a opinião e a experiência de 9 profissionais e 13 empresas de 9 setores de atividades distintos, em que esses profissionais tiveram relação direta com a gestão dos projetos. Uma oportunidade de estudo adicional seria ampliar a quantidade da amostra de participantes, com os demais colaboradores dessas empresas, sob uma abordagem mais quantitativa para analisar outras correlações sobre os fatores de influência do sucesso nos projetos. Outra oportunidade seria

reduzir o estudo a apenas um setor de atividade, objetivando analisar e comparar os resultados dos projetos ágeis entre as organizações desse setor.

Também se vislumbrou a possibilidade da realização de um estudo de caso único, dirigido a apenas uma dessas organizações em particular, diante da quantidade de projetos e de profissionais que lidam com métodos ágeis já em uma escala corporativa.

REFERÊNCIAS

ABDALHAMID, Samia; MISHRA, Alok. Factors in Agile Methods Adoption. **TEM Journal**, v. 6, n. 2, 2017.

AGILE - **Manifesto for Agile Software Development**, 2001. Disponível em: http://agilemanifesto.org. Acesso em: 13 nov. 2022.

AJAM, Mounir. **Project management beyond waterfall and agile**. CRC Press, 2018.

ANDERSEN, Erling S. Rethinking project management – An organisational perspective. **Strategic Direction**, v. 26, n. 3, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGMANN, Thomas; KARWOWSKI, Waldemar. Agile project management and project success: A literature review**.** In: **International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics.** Springer, Cham, p. 405-414, 2018.

BUSHUYEV, Sergey; VERENYCH, Olena. Organizational maturity and project: Program and portfolio success. In: **Developing Organizational Maturity for Effective Project Management**. IGI Global, p. 104-127. 2018.

CARNEIRO, Laura B.; SILVA, Ana Carolina C. L. M.; ALENCAR, Luciana Hazin. Scrum agile project management methodology application for workflow management: a case study. In: **2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)**. IEEE, p. 938-942, 2018.

CARVALHO, Francisco dos Santos; ALMEIDA NETO, Francisco Ângelo de; REIS, Josafá Santos dos; ASSIS, Ana Paula Pereira. Práticas ágeis para gestão de projetos baseadas no PMBOK guide, no agile practice guide e na metodologia scrum: uma análise da aplicabilidade em um projeto-piloto de uma organização pública. **Revista de Ciência da Computação**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 53-60, 2020. DOI: 10.22481/recic.v2i1.6692. Disponível em: https://periodicos2.uesb.br/index.php/recic/article/view/6692. Acesso em: 13 nov. 2022.

CARVALHO, Marly M. RABECHINI JR., Roque. **Fundamentos em Gestão de Projetos - Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9788597018950.

CERVONE, H. Frank. Understanding agile project management methods using Scrum. **OCLC Systems & Services: International digital library perspectives**, v. 27, n. 1, p. 18-22, 2011.

CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

CIRIC, Danijela; LALIC, Bojan; GRACANIN, Danijela; PALCIC, Iztok; ZIVLAK, Nikola. Agile project management in new product development and innovation processes: challenges and benefits beyond software domain. In: **2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship** (TEMS-ISIE). IEEE, p. 1-9, 2018.

CIRIC, Danijela; LALIC, Bojan; GRACANIN, Danijela; TASIC, Nemanja; DELIC, Milan; MEDIC, Nenad. Agile vs. Traditional approach in project management: Strategies, challenges and reasons to introduce agile. **Procedia Manufacturing**, [S.l.], v. 39, n. 2019, p. 1407–1414, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.314. Acesso em: 13 jan. 2023.

COSTA, Ana Rita V.; BORSATO, Milton; BORTOLAZ, Gisele; IAKSCH, Jaqueline S. Gerenciamento Híbrido de Projetos para Produtos Físicos – Uma Análise Bibliométrica e Sistêmica. **11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Editora Edgard Blucher, Ltda. 2017, p. 484–492. DOI: 10.5151/cbgdp2017-049.

CRESWELL, J.W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach. 4th. ed. London: SAGE Publications, Ltd., 2014.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista pesquisa qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

DEDEHAYIR, Ozgur; STEINERT, Martin. The hype cycle model: A review and future directions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 108, p. 28-41, 2016.

DENNING, Stephen. The quest for genuine business agility. **Strategy & Leadership**, v. 48, n. 1, p. 21-28, 2020.

DIAS, Marisa Villas Bôas. Métodos Ágeis de Desenvolvimento de Software. **Engenharia de Software Magazine**-Edição, v. 20, 2010.

DIAS, Marisa Villas Bôas. **Um novo enfoque para o gerenciamento de projetos de desenvolvimento de software**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/D.12.2005.tde-03012006-122134.

DIMAGGIO, Paul J. POWELL, Walter W. Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker. **Institutional patterns and organizations**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

EILERS, Karen; PETERS, Christoph; LEIMEISTER, Jan Marco. Why the agile mindset matters. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 179, p. 121650, 2022.

EIRAS, Fabio C. S.; TOMOMITSU, Henrique T. A.; LINHARES, Ian M. P.; CARVALHO, Marly M. C. Evolução das pesquisas de gestão de projetos: um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, n. 1, p. 211-234, jan./mar. 2017. DOI: 10.15675/gepros.v12i1.1617.

ENGELHARDT, Nils. Comparison of agile and traditional project management: Simulation of process models. **Acta academica karviniensia**, v. 19, n. 2, p. 15-27, 2019.

FALQUETO, Junia Maria Zandonade; HOFFMANN, Valmir Emil; FARIAS, Josivania Silva. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 20, n. 52, p. 40–53, 2018. DOI: 10.5007/2175-8077.2018V20n52p40.

FERREIRA, Luis Gustavo Araujo; VIEGAS, Priscila Bibiana; TRENTO, Dagoberto. An agile approach applied in enterprise project management office. In: **Agile Methods**: 8th Brazilian Workshop, WBMA 2017, Belém, Brazil, September 13–14, 2017, Revised Selected Papers 8. Springer International Publishing, 2018. p. 95-102.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líber Livro, 2008.

FREITAS, Marcella Dias; ARAUJO, Fernando Carvalho Cid; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Comparative analysis of project management methodologies pmbok and agile – A case study with companies of the Brazilian energetic sector. **Revista Geintec-Gestao Inovação e Tecnologias**, v. 9, n. 3, p. 4993-5007, 2019.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 26 jan. 2023.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **Discovery of grounded theory**: Strategies for qualitative research. Routledge, 2017.

HALANI, Kenish Rajesh; JHAJHARIA, Kavita. A quantitative study of waterfall and agile methodologies with the perspective of project management. In: **Contemporary Challenges for Agile Project Management**. IGI Global, p. 111-133, 2022.

HOBBS, Brian; PETIT, Yvan. Agile methods on large projects in large organizations. **Project Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 3-19, 2017.

KAIM, Raphael; HÄRTING, Ralf-Christian; REICHSTEIN, Christopher. Benefits of agile project management in an environment of increasing complexity – a transaction cost analysis. In: **Intelligent Decision Technologies 2019**. Springer, Singapore, p. 195-204, 2019. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-13-8303-8_17. Acesso em: 26 jan. 2023.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2020. E-book. ISBN 9788582605301.

KNASTER, Richard; LEFFINGWELL, Dean. **SAFe 5.0 distilled**: achieving business agility with the scaled agile framework. Addison-Wesley Professional, 2020.

KOCH, Jan; SCHERMULY, Carsten C. Who is attracted and why? How agile project management influences employee's attraction and commitment. **International**

Journal of Managing Projects in Business, v. 14, n. 3, p. 699-720, 2020.

KREUTZ, Rafael Rudolfo; VIEIRA, Kelmara Mendes. A gestão de projetos no setor público: os desafios de suas especificidades. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 9, n. 1, 2018.

LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial [recurso eletrônico] / Erik W. Larson, Clifford F. Gray; tradução: Théo Amon; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

LIMA, Nilton Cesar. A Gestão Ágil Como Novo Paradigma no Gerenciamento de Projetos, Trabalho apresentado no **VII Congresso Nacional de Excelência e Gestão.** 2011. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0327_1705.pdf. Acesso em: 26 jan. 2023.

MANURUNG, Adler Haymans; KURNIAWAN, Randy. Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? **International Journal of Managing Projects in Business,** 2021.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica.** Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar, A. VERONEZE, Fernando. **Gestão de projetos**: preditiva, ágil e estratégica. 6. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: an expanded sourcebook. sage, 1994.

MUNDRA, Sunil. **Enterprise agility**: Being agile in a changing world. Packt Publishing Ltd, 2018.

OLIVEIRA, Rodrigo A.; ZYCH, Denilson R.; OLIVEIRA, Jair; MICHALOSKI, Ariel O. Challenges In Adopting Agile Project Management Methodologies In Brazilian Public Sector: a case study of Paraná State Revenue Service. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 2, p. 12, 2020.

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **About us**. [S.l.], 2022. Disponível em: https://www.pmi.org/about. Acesso em: 30 ago. 2022.

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Introduction to Disciplined Agile®** (DA™). [S.l.], 2023. Disponível em: https://www.pmi.org/disciplined-agile/introduction-to-disciplined-agile. Acesso em: 10 mar. 2023.

PRESSMAN, Roger S.; MAXIM, Bruce R. **Engenharia de software**. 9ª Ed. Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786558040118. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558040118/.

SACHDEVA, Sakshi. Scrum Methodology. **Int. J. Eng. Comput. Sci**, v. 5, n. 16792, p. 16792-16800, 2016.

SCHWABER, Ken. **Agile project management with Scrum**. Microsoft press, 2004.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. The scrum guide. **Scrum Alliance**, v. 21, n. 1, p. 1-38, 2020.

SCOTT, William Richard. **Institutions and organizations**: ideas and interests. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2007.

SHENHAR, Aaron J.; DVIR, Dov. **Reinventing project management**: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press, 2007.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SITHAMBARAM, Jayasaegaran; NASIR, Mohd Hairul Nizam Bin Md; AHMAD, Rodina. Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: a grounded theory approach. **International Journal of Project Management,** v. 39, n. 5, p. 474-495, 2021.

SOUSA, João Carlos Azevedo de. **Estudo comparativo das metodologias ágeis e PMBOK**. 159 f. 2018. - Instituto Politecnico de Viseu, [S.l.], 2018. Disponível em: http://hdl.handle.net/10400.19/4880

SUETIN, Sergei; VIKHODTSEVA, Elena; NIKITIN, Sergei; LYALIN, Alexei; BRIKOSHINA, Irina. Results of agile project management implementation in software engineering companies. *In*: , 2016, 17 AVE DU HOGGAR PARC D ACTIVITES COUTABOEUF BP 112, F-91944 CEDEX A, FRANCE. (Nikulchev, EV and Veremey, EI, Org.) **6TH SEMINAR ON INDUSTRIAL CONTROL SYSTEMS: ANALYSIS, MODELING AND COMPUTATION**. 17 AVE DU HOGGAR PARC D ACTIVITES COUTABOEUF BP 112, F-91944 CEDEX A, FRANCE: E D P SCIENCES, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1051/itmconf/20160603016

SVEJVIG, Per; ANDERSEN, Peter. Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. **International journal of project management**, v. 33, n. 2, p. 278-290, 2015.

THESING, Theo; FELDMANN, Carsten; BURCHARDT, Martin. Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. **Procedia Computer Science**, v. 181, p. 746-756, 2021.

TROIAN, Thomas A.; GORI, Rodrigo, S. L.; WEBER, Jacson R.; LACERDA, Daniel P.; GAUSS, Leandro. OKRs as a results-focused management model: A systematic literature review. In: **International Joint Conference on Industrial Engineering**

and Operations Management, Mexico City, Mexico. 2022. https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589.

VARGAS, Letícia Marques. Gerenciamento ágil de projetos em desenvolvimento de software: um estudo comparativo sobre a aplicabilidade do Scrum em conjunto com PMBOK e/ou PRINCE2. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 3, p. 48-60, 2016.

WINTER, Mark; SMITH, Charles; MORRIS, Peter; CICMIL, Svetlana. Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. **International Journal of Project Management**, v. 24, n. 8, p. 638-649, 2006.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Grupo A, 2016.

YOSHIKAWA, Nestor K.; FILHO, José Romualdo da C.; PENHA, Renato; KNIESS, Cláudia T.; SOUZA, João Batista de. Agile approach as a strategy in digital transformation projects: a bibliometric review and bibliographic study. **International Journal of Professional Business Review**, São Paulo (SP), v. 5, n. 2, p. 272–287, 2020. DOI: 10.26668/businessreview/2020.v5i2.218.

APÊNDICE A – Questionário de Apoio às Entrevistas

1. Qual o ramo de atuação principal da organização?
2. Quais são os produtos e/ou serviços principais da organização?
3. Que tipos de atividades da organização requerem a condução na forma de projetos?
4. Quais são os tipos de projetos que seguem métodos de gestão ágil?
5. Que métodos ágeis são aplicados pelas equipes de projetos na empresa?
6. Que produtos e ou serviços que são entregues por estes projetos?
7. Quais são os tamanhos destes projetos em quantidade de pessoas envolvidas, duração, orçamento?
8. Que tipos de departamentos ou áreas funcionais da organização adotam métodos ágeis de gestão de projetos?
9. Cite exemplos de projetos que tenham se utilizado da Gestão Ágil de Projetos.
10. Há projetos em que ainda se seguem outros métodos de Gestão mais tradicionais? Se sim, há alguma justificativa para tal?
11. Qual a proporção de projetos que seguem os métodos ágeis na organização?
12. Há alguma regra para se definir quais são os projetos da empresa que devem seguir práticas e métodos ágeis? Caso exista, como é esta regra?
13. O que motivou a organização a estudar e adotar a gestão ágil para projetos?
14. Como e quem decidiu pela adoção?
15. Quem mais foi envolvido ou ouvido nesta decisão?
16. Como ocorreu esta adoção?
17. Como as áreas de negócio da organização se sensibilizaram?
18. Há algum tipo de comunidade de prática que auxilie as equipes para a condução dos projetos sob métodos ágeis?
19. Há suporte executivo para se utilizar os métodos ágeis na organização?
20. Há treinamentos e orientações disponíveis aos times de projetos para as práticas ágeis?
21. Há uma sensibilização das áreas e departamentos da organização quando os projetos seguem os métodos ágeis?
22. As partes interessadas se envolvem apropriadamente no dia a dia dos projetos?
23. Houve ou ainda há fatores que impedem ou limitam o uso dos métodos de gestão ágil de projetos pela organização?
24. Os Product Owners são indicados apropriadamente pelas áreas que receberão o produto ou serviço a ser entregue pelos projetos?
25. As equipes ágeis estão empoderadas adequadamente para tomarem as decisões de projeto durante seu andamento?
26. Há algum impeditivo para o uso da Gestão Ágil para certos tipos de projetos ou

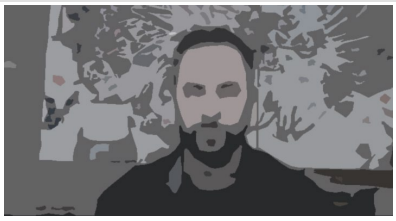
situações específicas? Se sim, quais são estas situações ou impeditivos?

27. Quais foram os ganhos obtidos pela organização a partir da adoção dos métodos ágeis nos projetos?
28. Quais foram os benefícios que as áreas funcionais e partes interessadas perceberam após a adoção?
29. Há casos de sucesso que podem ser destacados? Cite exemplos de ganhos que estes casos alcançaram?
30. Que impactos positivos que os métodos ágeis trouxeram para as equipes e profissionais envolvidos diretamente na gestão dos projetos com o uso dos métodos ágeis?
31. Como os resultados dos projetos são medidos?
32. Há alguma área como um EGP / PMO ou equivalente que faz o acompanhamento geral dos projetos dentro da organização?
33. Há algum tipo de indicadores ou KPIs específicos para os projetos sob gestão ágil?
34. Quais são estes indicadores, ainda que genéricos para qualquer método de gestão?
35. Há alguma correlação entre os resultados dos projetos com o Planejamento Estratégico da organização?
36. Emprega-se algum tipo de OKR para os projetos sob os métodos ágeis?
37. Comparativamente aos projetos sob os métodos tradicionais, os que seguem os métodos ágeis apresentam resultados melhores, piores ou iguais?
38. Como você avalia os resultados alcançados pela organização após a adoção dos métodos ágeis?

APÊNDICE B – Evidências das Entrevistas Realizadas

Entrevista 1: Head de Agilidade de empresa de serviços de telecomunicação

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de Entrada	Horário de Saída
F*****	L******	fl**********@***.com	52 min	15:40	16:32
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	1 h 6 min	15:27	16:32

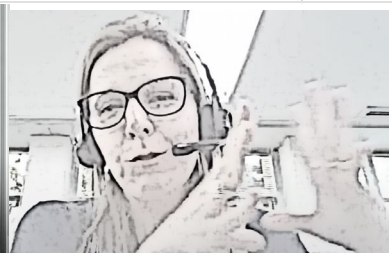


Entrevista 2: Business Partner e PO de empresa de transportes aéreos

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de Entrada	Horário de Saída
G******	C*********	g**********@***.com	58 min	18:00	18:58
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	1 h 2 min	17:56	18:58

Entrevista 3: *Scrum Master* de uma seguradora

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de Entrada	Horário de Saída
B******	L********	b**********@***.br	45 min	14:30	15:15
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	49 min	14:26	15:15



Entrevista 4: Gerente de Inovação Tecnológica e *Agile Coach* de empresa de Óleo e Gás

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de Entrada	Horário de Saída
H******* R	C******	h********@***.com	54 min	15:34	16:28
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	1 h 3 min	15:26	16:28

Entrevista 5: *Agile Coach* e Agilista de empresa de consultoria em negócios

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de entrada	Horário de saída
D*****	P******	d**********@***.com	1 h 4 min	18:01	19:05
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	1 h 4 min	18:01	19:05

Entrevista 6: Gerente Departamental e PO de uma instituição financeira

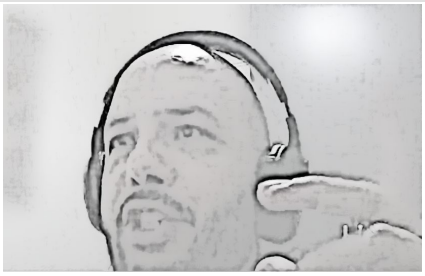
Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de entrada	Horário de saída
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	39 min	07:02	07:41
L*****	S*******	l*********@***.com	38 min	07:03	07:41

Entrevista 7: *Agile Coach* de empresa de Serviços de Análise de Riscos Financeiros

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de Entrada	Horário de Saída
O*****	F******	o**********@***.com	55 min	16:53	17:48
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	51 min	16:58	17:48

Entrevista 8: Agilista em empresa do mercado de ações

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de entrada	Horário de saída
W*****	B**********	w*******@***.com	53 min	16:06	16:59
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	53 min	16:06	16:59

Entrevista 9: *Product Owner* de empresa de meios de pagamentos

Nome	Sobrenome	Enviar e-mail	Duração	Horário de entrada	Horário de saída
FABRICIO	RICARDO PERRELLA	fabricio.perrella@online.uscs.edu.br	54 min	18:58	19:52
T****	R***** T******	ttri******@***.com	44 min	19:08	19:52