



IX Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG
& VII Salão de Extensão

<http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao>

ISSN 2318-8014



ANÁLISE DE UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS DE GESTÃO DE PROJETOS EM GRANDES EMPRESAS BRASILEIRAS

Arthur Mayolo^a, Karen Menger da Silva Guerreiro^b

a) Aluno do Curso de Pós-Graduação MBA Gerenciamento Estratégico de Projetos da FSG, Pós-Graduado em Gestão do Design e Inovação (FSG), Bacharel em Design (FSG). b) Doutora em Administração (UFRGS), Mestre em Administração (UFRGS), Graduada em Engenharia Civil (UFPR).

Informações de Submissão

*Orientador (autor correspondente):

*Karen Menger da Silva Guerreiro, endereço:
Rua Os Dezoito do Forte, 2366. Caxias do Sul –
RS. CEP: 95020-472.

E-mail: karen.guerreiro@fsg.edu.br
arthurmayolo@gmail.com

Resumo

É conhecido e realidade de grandes empresas a utilização de gestão de projeto em seus processos internos. Porém, a maturidade da empresa em utilização de métodos mais recentes com princípios ágeis é uma incerteza da situação real na gestão de projetos brasileira. Este artigo apresenta uma avaliação dessa relação de maturidade empresarial com utilização de metodologias ágeis. Os resultados deste estudo indicam que a abertura ao cenário de gerenciamento ágil está ligada à estratégia organizacional e cultura da gestão, e que em alguma parcela das empresas existe o intuito da adesão a novas metodologias.

Palavras-chave:

Gestão de Projetos, Maturidade, Estratégia
Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

Nas organizações é cada vez mais comum a utilização da gestão de projetos (GP) para melhorias e alterações dos processos internos, além da utilização do mesmo como processo de entrega de algum serviço adquirido, como por exemplo, a compra e implantação de um software ser tratada como um projeto pelo fornecedor. Neste modelo, Carvalho Júnior (2011, pp.31-32), define o projeto como sendo "o conjunto de ações coordenadas por racionalidade e metodologia específica, visando atingir a concretização de um anseio, de uma ideia ou de algum objeto material, com o maior êxito e satisfação possível."

O PMBOK (2017, p.10) afirma que "gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos". Nessa perspectiva, pode-se concluir que um projeto pode ser aplicado e desenvolvido em

diversos contextos e situações, desde que seja algo diferente da rotina das organizações (VIANA VARGAS, 2009).

Os projetos podem ser geridos com base em diferentes metodologias para alcançar o seu objetivo, utilizando métodos tradicionais ou ágeis, por exemplo. Segundo Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.1), “as práticas ágeis se tornam cada vez mais populares para projetos e portfólios de projetos, oferecendo às empresas uma maior flexibilidade para se adaptar a ambientes dinâmicos”. Porém, a percepção da necessidade de utilizar a gestão de projetos nas empresas - e o método aplicado - é o que define a sua implantação e a maturidade da mesma em sua utilização (KERZNER, 2006).

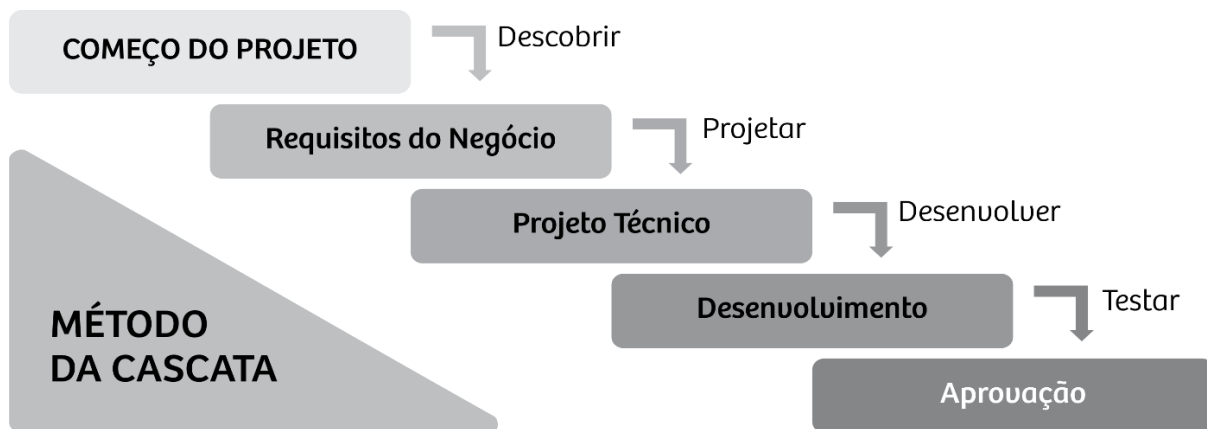
Para aprofundar esta relação entre maturidade na utilização de GP, estratégia e método, existem diversas metodologias e pesquisas que buscam avaliar a utilização de GP – e como objetivo deste estudo, foco na implementação de métodos ágeis em gestão de projetos na atualidade - que levam em consideração o entendimento da empresa sobre o assunto, a dedicação de colaboradores a área, a estratégia utilizada pela empresa, entre outros tópicos. À vista disso, este estudo busca avaliar em três empresas brasileiras de grande porte a sua maturidade em gestão de projetos e a introdução de métodos ágeis no setor de TI (Tecnologia da Informação), a partir de um modelo de questionário utilizado por Kaufmann, Kock e Gemünden (2020) em um estudo anteriormente aplicado em países europeus.

2 GERENCIAMENTO TRADICIONAL E ÁGIL

Para elucidar as diferenças entre métodos de gerenciamento, é possível utilizar o modelo de construção de software como exemplo. Podemos descrever o modelo tradicional por meio da metodologia cascata. Segundo (MEDEIROS, 2013), o processo de construção de um software pode se diferenciar pela organização ou projeto, sendo adaptável conforme o objetivo. O Modelo Cascata (figura 1) – apresentado neste estudo para representar uma estrutura clássica de GP – neste caso é possível de ser utilizado quando o escopo é bem claro, sendo imprescindível que o início do projeto consiga mapear todas as variáveis que podem ser encontradas durante sua execução.

Conforme apresentado pela figura 1, o modelo possui uma abordagem tradicional, sequencial e sistemática para o desenvolvimento, onde cada etapa acontece em um tempo pré determinado e a sua conclusão dará início a etapa seguinte. Existe a fase de levantamento de requisitos para documentação técnica e projeção da proposta, estes são encaminhados para o desenvolvimento do software, por conseguinte há a fase de testes do programa com cenários de utilização do sistema, e por fim, fase de validação (RAMOS *et al.*, 2020).

Figura 1: Diagrama de Gantt - Método da cascata.

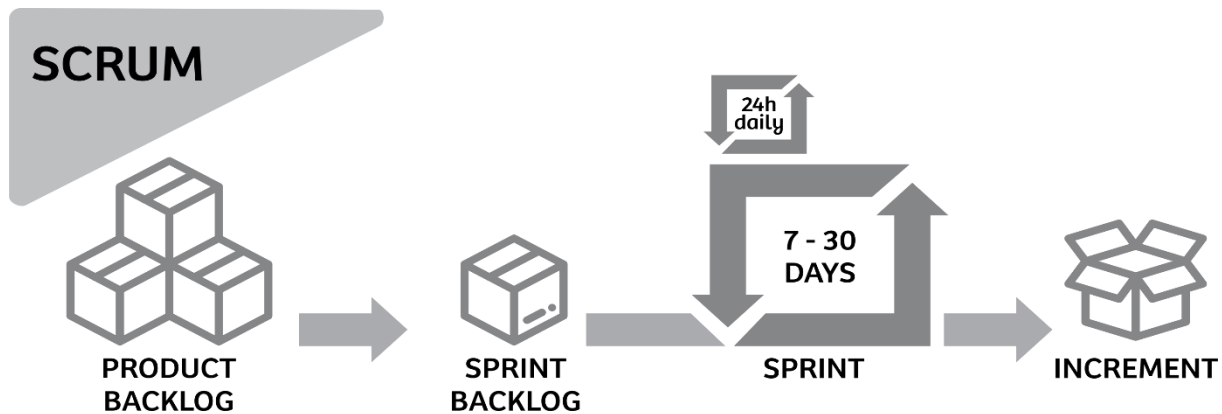


Fonte: adaptado de Sutherland e Sutherland (2016, p.13).

Diferente do que é proposto em metodologias tradicionais, as práticas ágeis se baseiam em estruturas de trabalho com interação constante entre todas as partes e alto nível de autonomia na organização das atividades (KAUFMANN; KOCK; GEMÜNDEN, 2020). Para exemplificar os métodos ágeis, podemos utilizar o Scrum, termo que “vem do rúgbi, e se refere à maneira como um time se une para avançar com a bola pelo campo (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016, p.13), ilustrando a proposta do método ser realizado com cumplicidade, propósito e clareza no objetivo da equipe envolvida. Esta proposta, em uma realidade de desenvolvimento de software, busca dividir o produto final em diversas entregas parciais, para que seja possível ter um acompanhamento muito próximo da evolução do projeto, porém com autonomia das partes envolvidas, desprendendo maior tempo na execução da atividade ao invés de muita dedicação do planejamento prévio do todo em uma fase anterior a execução (PAULA, 2016; SUTHERLAND, 2016), conforme apresentado no modelo cascata.

O método ágil Scrum (figura 2) propõem que um projeto seja dividido em diversas pequenas entregas realizadas de forma cíclica, o que gera espaço para adaptação as variáveis pericidas durante a evolução do projeto (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016). Este é baseado em uma definição do objetivo do projeto (Product Backlog), a separação deste em entregáveis de curto espaço de tempo (Sprint Backlog), a execução destas unidades em tempos variáveis de 7 a 30 dias (Sprint) que são acompanhadas de reuniões diárias para compartilhamento com a equipe das evoluções de cada membro para atingir o objetivo (Daily meeting) e então entrega deste pacote incremental (Increment) (PAULA, 2016).

Figura 2: Método Scrum.



Fonte: adaptado de Paula (2016).

Deste modo, pode se concluir que a metodologia tradicional trabalha com etapas bem definidas, cronometradas e com ocorrência linear, onde a conclusão de uma etapa inicia a próxima, até que se conclua o projeto. Já na metodologia ágil, se trata de um processo cíclico, onde durante a execução do projeto existem diversas entregas incrementais. O que pode se somar neste contexto, é que o método ágil necessita de maior maturidade para o processo, tendo em vista que trabalha com maior autonomia e comprometimento das partes envolvidas no projeto (SUTHERLAND; SUTHERLAND, 2016).

3 GESTÃO DE PROJETOS E MATURIDADE EMPRESARIAL

Conforme afirma Kerzner (2006, p.216), “mais cedo ou mais tarde, todas as empresas acabam desenvolvendo algum grau de maturidade e, gestão de projetos”. Herkenhoffp (2010, p.25 *apud* THIELMANN; SILVA, 2014, p.37) complementa que “o nível de maturidade é inerente à necessidade particular de cada organização”. À vista disso, quanto mais a atividade da empresa evolui e se aproxima a complexidades que envolvem projetos, a maturidade em GP acaba sendo uma variável importante no desempenho da organização. Kerzner (2011, *apud* JUNIOR *et al.*, 2018, p.59) define a maturidade em GP como

a implementação de uma metodologia padrão e de processos de acompanhamento, que aumente a probabilidade de sucessos repetidos. Afirmo, ainda, que ter maturidade implica na existência de uma base adequada de ferramentas, técnicas, processos e, até mesmo, cultura.

A obtenção dessa maturidade também está relacionada ao quanto às empresas possuem associação dos seus lucros em projetos, segundo Kerzner (2006, p.27) "as empresas orientadas a projetos extraem a maior parte de suas receitas dos seus projetos individuais", e complementa que "as empresas não orientadas a projetos extraem a maior parte de suas receitas dos seus produtos e serviços". Viana Vargas (2009, p.105) apresenta a mesma linha de raciocínio, afirmando que as organizações não baseadas em projetos "são voltadas para a fabricação de um determinado bem ou a prestação de algum tipo de serviço" e as baseadas em projeto são empresas "onde o trabalho é totalmente caracterizado por projetos e, portanto, cada um desses projetos possui um controle próprio". Assim sendo, é possível afirmar que não existe certo ou errado quanto a maturidade de GP de uma organização, o importante é que o investimento e esforço na área seja compatível com as necessidades da empresa e o mercado que esta está inserida.

A figura 3 apresenta uma relação do nível de treinamento/investimento versus anos de experiência em GP por setor industrial. As categorias apresentadas podem ser descritas como: Híbrida: "Empresas orientadas especialmente para a produção mas com muitos projetos; Ênfase no desenvolvimento de novos produtos; Produtos com curso ciclo de vida". Não-orientadas a projetos: "Poucos projetos; Lucratividade associada à produção; Barreiras Às inovações; Produtos com longo ciclo de vida". Orientadas a projetos: "A GP é reconhecida como uma profissão; Possibilidades múltiplas de carreiras; Os projetos geram lucros" (KERZNER, 2006, p.219).

Figura 3: Proporção de treinamento em gestão de projetos por setor industrial.

Anos de experiência em gestão de projetos	1 a 5	5 a 10	15 ou mais
Nível de treinamento em gestão de projetos Alto	Automotiva Saúde Maquinaria Mineração	Híbrida Tercerizadas da indústria automotiva Computadores Eletrônicos	Orientada a projetos Aeroespacial Defesa Construção
Médio	Bebidas Química Papel	Híbrida Bancos Farmacêuticos Petróleo e gás Telecomunicações	Orientada a projetos Lazer Entreterimento Nuclear
Baixo	Seguros Editoras Comércio Transportes	Híbrida Alimentação Ferrovias Fumo	Não-orientada a projetos Bens manufaturados Metais

Fonte: adaptado de Kerzner (2006, p.28).

Deste modo, observando de forma linear, podemos concluir que a relação de maturidade necessária para uma empresa está ligada ao quanto o seu produto está ligado as variáveis de projeto.

No entanto, é importante reforçar que a organização também deve possuir consciência desta relação com GP e conceder o espaço necessário para que estas atividades possuam desenvoltura na empresa, conforme afirma Moraes & Forte (2012, *apud* MORAIS *et al.*, 2014, p.217)

De maneira análoga, a maturidade em cenários diz respeito a um estágio em que a organização está suficientemente desenvolvida nesse processo, ou seja, há a consciência disseminada em vários níveis sobre a necessidade, bem como sobre os resultados esperados do processo, e há uma metodologia consolidada para dar suporte à cenarização.

Ainda assim, a maturidade também não possui relação direta com questão de tempo em que é obtida. Kerzner (2006, p.216) afirma que “a maturidade é medida que o processo de gestão de projetos em curto prazo não é a regra”, e complementa que “as organizações passam pelas mudanças à medida que o processo de gestão de projetos é aceito e começa a evoluir”. Ou seja, a evolução em maturidade está relacionada em quanto a organização entende e passa a mudar para evoluir ao que diz respeito à gestão de projetos.

Para alguns modelos de maturidade, o estágio mais elevado a ser alcançado é aquele em que a organização se torna referência e passa a servir de *benchmark* para seus pares no mesmo setor econômico ou mesmo para organizações pertencentes a setores distintos. (SIQUEIRA, 2005, *apud* MORAIS *et al.*, 2014, p.217).

Portanto, podemos concluir que a maturidade em Gestão de Projetos está ligada a fatores como o quanto o produto final das corporações está relacionado à utilização de GP em seus processos e também o quanto GP é reconhecido pelas empresas, logo, a utilização de métodos está diretamente relacionada com a estratégia da empresa, no seu processo produtivo e objetivo comercial. A partir desta afirmação, temos os questionamentos: o quanto as empresas brasileiras estão maduras e alinhadas com a implementação de métodos ágeis de GP? Mesmo com anos de experiência e ciência de GP que o próprio mercado exige como fator competitivo, dentro das organizações existe o trabalho de amadurecimento e alinhamento da estratégia empresarial com competências em GP? Estas questões alimentaram a formulação desta pesquisa e foram observados na análise realizada por este estudo.

4 METODOLOGIA

A condução deste estudo se baseia na pesquisa de campo no qual esta sessão busca descrever

os procedimentos utilizados e a maturidade das empresas relacionadas a utilização de métodos tradicionais e ágeis. A pesquisa contou com três participantes da área de gestão de projetos do setor de Tecnologia da Informação de grandes empresas que possuem instalações no Brasil (figura 4). Posteriormente a esta coleta de dados, as respostas obtidas foram analisadas com uma abordagem qualitativa, tendo em vista a pequena representatividade da amostra.

Figura 4: Empresas.

Empresa	Funcionários	Receita Bruta	Setor / área de atuação
A	7.670	R\$ 307 milhões	Fabricação e comercialização de aparelhos eletrodomésticos e industriais em geral
B	6.380	R\$ 10,4 bilhões	Produção de zinco, cobre, chumbo, prata e outros minérios
C	12.726	R\$ 5,1 bilhões	Soluções em equipamentos, sistemas automotivos e serviços para o transporte

Fonte: Balanço das empresas adaptado do autor.

Os participantes responderam um questionário adaptado do estudo desenvolvido por Kaufmann, Kock e Gemünden (2020), por sua vez aplicado pelos autores em uma amostra de 850 empresas de grande e médio porte, as quais administram ao menos 20 projetos simultaneamente na sua rotina. A pesquisa original foi coletada na Alemanha, Suíça, Austrália e Dinamarca.

O questionário base proposto por Kaufmann, Kock e Gemünden (2020) analisou as empresas a partir da sua estratégia empresarial alinhada com a utilização de métodos ágeis na gestão do seu portfólio de projetos, ou seja, não somente em nível de projeto e sim de todos os projetos realizados concomitantemente nas empresas. A conclusão obtida pelo estudo foi de que “a análise empírica confirma a relação positiva entre orientação empreendedora e capacidades ágeis” (KAUFMANN; KOCK; GEMÜNDEN, 2020, p.9), de modo que o alinhamento estratégico e maturidade da empresa devem estar alinhados com os preceitos previstos na utilização de métodos ágeis.

Portanto, busca-se aproximar e analisar os dados obtidos neste estudo com o que Kaufmann, Kock e Gemünden (2020) apresentam entre a relação entre maturidade e estratégia empresarial com a aplicação de métodos ágeis, para apontar esta relação presente no mercado nacional.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As questões aplicadas nas pesquisas foram respondidas por três amostras, divididas em dois grupos, conforme figura 5, primeiramente observando o sucesso do portfólio de projetos, e secundamente, o alinhamento empreendedor a realidade de projeto das empresas. Nos tópicos a seguir

serão abordadas as respostas obtidas em contraponto do observado no estudo base desta pesquisa.

Figura 5: Resultados.

Sucesso do portfólio de projetos	Média A	Média B	Média C	Média Geral
1. Sucesso de Implementação estratégica	3,75	4,25	4,5	4,16
2. Equilíbrio em nosso portfólio de projetos	3	3,5	4	3,5
3. Preparação Futura	3,66	3,66	5	4,11
4. Sucesso médio do produto	2,75	4	4,75	3,83
5. Exploração de sinergia	2,66	-	4	3,33
Orientação empreendedora	Média A	Média B	Média C	Média Geral
1. Proatividade	3	3	3,33	3,11
2. Aceitação de Riscos	2	2	3,66	2,55
3. Inovação	2,66	4	3,66	3,44

Fonte: do autor.

5.1 Sucesso do portfólio de projetos

O primeiro tópico questionado sobre ao portfólio refere-se ao sucesso de implementação estratégica. Neste ponto, na régua de 1 a 5 utilizada nas respostas (onde 1 se refere a ‘Discordo totalmente’ e 5 ‘Concordo Totalmente’), a média obtida foi de 4,16, onde nas três realidades estudadas as respostas foram fortemente positivas, entre o alinhamento do portfólio de projetos com a estratégia da organização.

No cenário avaliado com a menor média individual (3,75), foi observado o comentário de que “Nosso planejamento estratégico é base para os projetos de maior complexidade, porém existe uma camada de projetos menores que ainda nascem sem ele alinhamento direto”, diferente do comentário obtido na maior média individual (4,5), “Todos os projetos estratégicos estão alinhados com o futuro da organização e a gestão de projetos é o caminho para alcançar as metas no que diz respeito aos projetos”. Portanto, pode concluir-se que neste ponto a nota obtida no contexto geral não foi ainda maior por não ter a imersão do alinhamento estratégico em projetos de menor escala, mas que existe o entendimento da necessidade de alinhamento entre as partes.

Para Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.3) “o gerenciamento de portfólio de projetos desempenha um papel importante para a capacidade de uma empresa de reagir às mudanças no ambiente e, portanto, é uma capacidade dinâmica”. Assim sendo, tendo em vista as respostas positivas do alinhamento estratégico com o portfólio de projetos, pode-se concluir que as empresas analisadas

possuem a capacidade de reação às mudanças no ambiente competitivo.

A segunda questão abordada neste tópico se refere ao equilíbrio do portfólio de projetos entre diferentes situações: aplicações novas e existentes; tecnologias novas e existentes; desenvolvimento de novas competências e competências existentes; e entre risco e retorno. Neste ponto a média geral obtida foi 3,5, tendo as médias individuais 3, 3,5 e 4. Em todas as situações os comentários obtidos estão direcionados em uma realidade crescente, onde existe este esforço de equilíbrio, porém o mesmo está em progresso.

A preparação futura foi o terceiro assunto abordado. Dentro das questões apresentadas, todas tiveram respostas muito positivas, onde duas amostras tiveram a mesma média de 3,66, e a terceira 5. Na situação mais positiva, a resposta descritiva apresentada foi ‘a empresa está buscando cada vez mais as melhores práticas do mercado em métodos ágeis, preparando a equipe para atender as necessidades’. Já nos cenários onde a mesma nota foi obtida, as respostas descritivas apresentaram dificuldades para um cenário mais positivo, como ‘a empresa toda precisa ter o mindset’ e ‘nosso portfólio tem visão de longo prazo, buscando novas tecnologias, porém, não são a maioria ainda’.

No estudo base desta pesquisa, os autores afirmam que “os recursos ágeis podem ser uma maneira de transformar a incerteza ambiental por meio de maior reconhecimento de estratégia emergente em maior sucesso de portfólio” (KAUFMANN; KOCK; GEMÜNDEN, 2020, p.10). Desta forma, apontam que explorar a realidade ágil pode ser uma forma de possuir maior adaptabilidade em explorar novos cenários, como neste caso abordado, tecnologias, aplicações e competências internas, aprimorando a preparação das empresas para um futuro competitivo. Nas respostas obtidas até este momento, se nota uma evolução diferente nos cenários estudados, tendo em vista que a inserção de métodos ágeis apresentou respostas mais positivas dos entrevistados.

O quarto tópico se referiu ao sucesso médio do produto. Nestas questões, a média obtida foi de 3,83, tendo uma grande variação de médias individuais: 2,75, 4 e 4,75. As respostas mais positivas entre todas as amostras se referem quanto ao atingimento do custo-alvo e metas de mercado estipuladas, porém, na média mais baixa, os pontos de lucratividade e planejamento do retorno tiveram respostas baixas. O comentário apresentado explica estas respostas “apesar de levantarmos para todos os projetos com investimento o seu retorno, o acompanhamento dos resultados ainda precisa evoluir”.

Por fim, o último tópico abordado se refere à exploração de sinergia entre projetos e aplicação de metodologia ágil neste contexto. Neste assunto, um representante das empresas entrevistadas se absteve de respostas objetivas, com o comentário de que “não existe característica ágil, a empresa

tem planejamento a longo prazo e não tem midset para entregas preliminares”. Já as demais respostas obtiveram média individual de 2,66 e 4. Os dois cenários que apresentaram respostas informaram que estão em evolução neste processo, porém, se pode perceber pelas notas obtidas que as duas empresas estão em realidades diferentes nesta evolução.

Conforme percebido nas duas últimas questões abordadas na pesquisa dentro deste tópico, as respostas foram em grande parte baixas e somente um cenário positivo dentro dos assuntos, apontando um cenário que não possui grande aplicação de processos ágeis e com dificuldades em atingir as metas do projeto, de modo que, segundo a afirmação de Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.5) “recursos ágeis, por sua vez, aumentam o reconhecimento da estratégia emergente, o que, em última análise, aumenta o sucesso do portfólio”. Logo, por mais que é percebido pelas respostas a maturidade na gestão de projetos, existe resistência na aplicação de métodos ágeis, o que poderia melhorar os resultados obtidos.

5.2 Orientação empreendedora

Neste assunto, o primeiro tópico abordado foi a proatividade ao lidar com seus concorrentes. As respostas individuais obtidas foram 3, 3 e 3,33. O teor das respostas se deram levemente positivos, mas com um caráter de análise interna, sem considerar muitas vezes a concorrência.

O segundo tópico foi a aceitação de risco, com notas individuais 2, 2 e 3,66, com média geral 2,55. Entre as empresas de menor pontuação, os comentários são tradicionais, como “nossa empresa não é agressiva neste ponto, somos muito conservadores para projetos de alto risco”. Já a pontuação maior, se mostrou positiva a aceitação de risco.

Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.8) defendem que

O potencial do portfólio ágil para se adaptar a ambientes incertos é baseado nas capacidades ágeis dos projetos do portfólio. Seguindo os resultados, o aprimoramento das capacidades ágeis de reconhecimento de estratégia emergente pode constituir uma maneira viável de lidar com o aumento da incerteza, levando a um maior sucesso do portfólio.

De forma que, mesmo havendo maturidade na gestão dos projetos e do portfólio, a utilização de métodos ágeis pode fomentar um cenário de resposta rápida aos riscos do projeto, podendo ser um facilitador na realidade destas empresas para trabalhar em aceitação dos riscos e apresentar mais um diferencial competitivo.

Quanto inovação, o último tópico dentro deste assunto, as notas individuais oscilaram com

pontos distintos entre as amostras, sendo 2,66, 4 e 3,66, e média geral 3,44. Na avaliação menor, o comentário foi “a inovação ainda precisa ser melhor explorada no que tange aos nossos projetos”.

No contexto das questões sobre orientação empreendedora, se observou uma forma de trabalho tradicional, o que pode apoiar as notas medianas nas questões aplicadas. Segundo Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.8) “as capacidades ágeis podem apresentar uma maneira adequada de adaptar o portfólio a ambientes incertos e transformar essa incerteza, por meio do reconhecimento da estratégia emergente, em maior sucesso do portfólio”, apontando que uma maior aplicabilidade de capacidades ágeis pode favorecer uma realidade empreendedora no portfólio de projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos na pesquisa e o contato com os entrevistados apresentou um teor muito positivo na maturidade das grandes empresas estudadas com a afinidade em gerenciamento de projetos e portfólio de projetos. Porém, a percepção da utilização de métodos ágeis não foi tão positiva, tendo em vista que em alguns cenários estes são pouco ou nunca utilizados. Os autores que apoiaram esta pesquisa, Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.10) afirmam que “a promoção de uma mentalidade autônoma dos funcionários, por exemplo, enfatizando ativamente a orientação empreendedora e o comportamento de voz da empresa, parece constituir uma abordagem válida para fomentar a competência ágil em carteiras”, para que as pequenas iniciativas criem espaço dentro do portfólio, e não somente em projetos isolados.

Por mais que haja uma realidade clara de gestão tradicional de projetos, madura e percebida pela empresa, a abertura para um formato inovador ou ágil está relacionado a estratégia empresarial. No estudo realizado por Kaufmann, Kock e Gemünden (2020, p.9) os resultados obtidos por eles “fornecem evidências de que as competências ágeis não são apenas resultado de mudanças procedimentais, estruturais e culturais, mas também dependem da postura estratégica da empresa, que é determinada principalmente pela pegada da alta administração”, reafirmando o ponto do estudo deste artigo, onde as respostas mais negativas ou de inexistência de princípios ágeis estão ligados a forma de pensar da organização.

Contudo, a análise deste artigo está ligada a certas características que podem limitar a confiança nas conclusões em um amplo cenário nacional, com foco na análise pontual dos casos avaliados. Portanto, tendo em vista que se tratam de conclusões qualitativas a uma pequena amostra do mercado nacional, mesmo tendo como fonte um artigo que aplicou o formulário em uma vasta amostra quantitativa, este estudo buscou fomentar a maturidade empresarial e aplicação de métodos

ágeis. Sua aplicação em maior escala pode promover um resultado que represente a realidade brasileira em maturidade e aplicação de métodos ágeis.

7 REFERÊNCIAS

CARVALHO JÚNIOR, Moacir Ribeiro De. **Gestão de Projetos**: da academia à sociedade. Curitiba: Ibprex, 2011.

JUNIOR, R *et al.* Procedimento para determinar a maturidade em gestão de projetos baseado na norma NBR ISO 21500:2012. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 14, nº 3, p. 56-76, jul-set. 2018.

KAUFMANN, Carsten; KOCK, Alexander; GEMÜNDEN, Hans Georg. Emerging strategy recognition in agile portfolios. **International Journal of Project Management**, Vol. 38, nº 7, p 429-440, out. 2020.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos**: as melhores práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEDEIROS, Higor (2013). Introdução ao Modelo Cascata. Disponível em: <https://www.devmedia.com.br/introducao-ao-modelo-cascata/29843>. Acesso em 13 abr. 2021.

MORAIS, Nathália Macêdo De *et al.* Proposição de método para avaliar a maturidade do processo de cenários nas organizações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, vol.16, nº 2, p. 214-244, mar-abr. 2015.

PAULA, Gilles B. de. **Tudo sobre Metodologia Scrum**: o que é e como essa ferramenta pode te ajudar a poupar tempo e gerir melhor seus projetos. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/scrum/>. Acesso em 14 abr. 2021.

PMBOK® Guide - **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos de Gerenciamento de Projetos**. 6ª ed. Pensilvânia: Project Management Institute, Inc., 2017.

RAMOS, Gabriel Russo *et al.* Comparação entre metodologias de gerenciamento de projetos ágil e tradicional: Um estudo de caso em uma Startup de pequena escala. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, vol.6, nº 3, p. 5025-5047, mar. 2020.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J. J. **Scrum** : a arte de fazer o dobro na metade do tempo. 2 ed. Rio de Janeiro: LeYa, 2016.

THIELMANN, R.; SILVA, C. H. Avaliação de maturidade em gestão de projetos: estudo de caso de um projeto automotivo. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 9, nº 2, p. 35-49, abr-jun. 2014.

VIANA VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 7 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.