

Uma transição para a gestão ágil de projetos: estudo de caso em uma instituição financeira.

A transition to smart project management: a case study in a financial institution.

Vitoria de Oliveira Portella¹
João Eduardo Azevedo Ramos da Silva²

¹Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba - DEP-So, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, SP, Brasil, vitoriaportella@estudante.ufscar.br

²Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba - DEP-So, Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, SP, Brasil, jesilva@ufscar.br

Resumo:

Desde o início dos anos 2000, a metodologia ágil tem sido implementada por diversas empresas do ramo da tecnologia quando há necessidade de desenvolvimento de softwares. Em torno de 2010, organizações de outros ramos também iniciaram um movimento de mudança de gestão de projetos, a fim de flexibilizar seus processos de projeto e aproximar a comunicação entre a equipe desenvolvedora e seus clientes. Essa pesquisa objetiva analisar a transição de metodologias de gestão de projetos, da tradicional para a ágil, por uma empresa não pertencente ao ramo de tecnologia. A pesquisa é exploratória e o método utilizado é o estudo de caso, aplicado a diferentes áreas de uma empresa do setor de meios de pagamento. Como instrumentos de pesquisa são utilizadas entrevistas com funcionários da empresa que possuem importantes papéis na transição de gestão de projetos da empresa. Os resultados revelam benefícios trazidos pela implantação da metodologia ágil, como a diminuição do tempo de execução de projetos, facilitação da comunicação entre clientes e equipes de trabalho, além de mudanças mais rápidas no escopo do projeto quando necessárias. São considerados também alguns pontos de ressalva e atenção, como a redefinição de papéis da estrutura funcional da empresa causada pela mudança de cargo na transição de metodologia de projeto e falta de um método padronizado para medir a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Gestão Ágil; Gestão de Projetos; Meios de Pagamento; Instituição Financeira

Abstract:

Since the early 2000s, the agile methodology has been implemented by several technology companies when there is a need for software development. Around 2010, organizations from other branches also started a movement to change project management, in order to make their project processes more flexible and bring communication between the development team and their customers closer. This research aims to analyze the transition of project management methodologies, from traditional to agile, by a non-

technology company. The research is exploratory and the method used is the case study, applied to different areas of a company in the means of payment sector. As research instruments, interviews are used with company employees who have important roles in the company's project management transition. The results reveal benefits brought by the implementation of the agile methodology, such as the reduction of project execution time, facilitation of communication between clients and work teams, in addition to faster changes in the project scope when necessary. Some points of reservation and attention are also considered, such as the redefinition of roles in the company's functional structure caused by the change of position in the transition of project methodology and the lack of a standardized method to measure customer satisfaction.

Keywords: *Agile Management; Project management; Payments; Payment Options; Financial Institution*

1. Introdução

A gestão ágil surgiu no contexto de desenvolvimento de softwares, visto que projetos da área de TI, de acordo com Vargas (2016), são projetos de alta complexidade para compreensão dos requisitos do cliente, e para criação de soluções que agreguem valor a cada parte do sistema. O autor citado afirma que, a linguagem usada no desenvolvimento de softwares muitas vezes pode não ser bem entendida por parte do cliente que os solicitam, assim como a compreensão das soluções geradas em cada etapa do projeto.

O primeiro documento sobre essa metodologia, foi publicado por Beck, et al. (2001), o “Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software” que apresenta doze princípios norteadores, dentre eles o princípio de que mudanças nos requisitos do projeto são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento do produto e de que processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente. Os princípios, de forma geral, prezam pela atenção ao cliente e ao bem-estar da equipe de trabalho, como: “Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho”. A rápida resposta a mudanças, na gestão ágil, significa mais que seguir um plano, mostrando a alta adaptabilidade da metodologia.

A partir da publicação do Manifesto, surgiram metodologias derivadas do Desenvolvimento Ágil, como o SCRUM. Através de uma gestão com reuniões diárias e papéis definidos dentro de cada time, o conceito de SCRUM é baseado em um trabalho em equipe, pesquisa contínua, *feedbacks*, atender às demandas dos clientes continuamente, criar e melhorar o produto (Karaburu; Ergun, 2018).

De acordo com Vedsmand et al. (2016), aproximadamente 50% dos profissionais de TI de sua pesquisa relataram o aumento de satisfação do consumidor após aplicar metodologia ágil nos projetos. Dentre esses profissionais, 40% relatam diminuição dos custos e tempo dos projetos. A pesquisa foi originalmente aplicada ao campo de TI, mas os autores reconhecem que empresas de outros setores começaram a adotar a metodologia.

Dentre os benefícios de se adotar a metodologia ágil em outras áreas, Zuzek et al. (2020), citam que é possível adotar práticas da gestão ágil sem um alto aporte financeiro e sem uma ampla reorganização da companhia. A maior proximidade com o cliente e melhores revisões de projeto trazidas pela gestão ágil também são citadas por Azanha et al. (2017) como vantagens da adoção da metodologia ágil.

Diante desse contexto, essa pesquisa tem como objetivo geral analisar dificuldades e facilidades de uma empresa financeira localizada em São Paulo ao implementar a metodologia ágil na condução de projetos de setores diversos, além da área da Tecnologia de Informação. O estudo analisa as principais diferenças relacionadas à tempo, entregas e integração com o cliente, além de comparar a transição de metodologia de gestão de projetos em diferentes áreas da companhia.

A pesquisa se iniciou a partir da elaboração de um questionário baseado em Conforto et al. (2016) e aplicado em cinco diferentes áreas da empresa que sofreram mudanças na metodologia de gestão de projetos nos últimos anos para a gestão ágil. A partir disso, analisa a mudança de papéis iniciada a partir da implementação da gestão ágil, explorando vantagens e desvantagens dessa transição.

2. Revisão da Literatura

Visto que a natureza complexa e inovadora de projetos ligados a tecnologia exige a utilização de ferramentas que acompanhem o mesmo nível de inovação sem burocratizar o trabalho ou inibir a criatividade inerente à área de tecnologia (VARGAS, 2016), a gestão ágil surgiu no momento de ascensão da indústria de software atendendo às necessidades das organizações.

As metodologias de projeto tradicionais como PMBOK (2004), apresentam uma abordagem preditiva, com planejamento de plano e prazos realizados antes de se iniciar a execução de um projeto. Devido a necessidade das empresas de terem projetos mais ágeis e com grande interação com o cliente ou demandante, surgiu também a estratégia adaptativa, uma abordagem de projetos que não necessita da conclusão do plano do projeto para se iniciar a execução. A metodologia ágil se encontra nessa abordagem.

De acordo com Islam e Storer (2020), a metodologia ágil atende a demanda por flexibilidade, enfatizando a organização do trabalho em pequenos grupos e desenvolvendo entregas em ciclos. Esses ciclos permitem uma revisão contínua do projeto e o recebimento de feedbacks por parte dos clientes. Por sua vez, Sjödin et al. (2019), concluem que as empresas devem adotar a metodologia ágil para lidar com o paradoxo da digitalização. Segundo os autores op cit., é evidente que todas as empresas lidarão com a digitalização e, empresas inseridas em gerenciamento de processos de cocriação e inovação, necessitam da gestão ágil, visto que esta alternativa envolve o projeto em múltiplos ciclos de planejamento regidos pelas necessidades dos clientes. Dessa forma, evita-se que projetos fiquem desatualizados e obsoletos antes mesmos de estarem totalmente desenvolvidos.

A metodologia ágil aqui aprofundada, é estruturada a partir do SCRUM. De acordo com Schwaber e Sutherland (2020), SCRUM é um *framework* que ajuda pessoas, equipes de funcionários e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas

para problemas complexos. O SCRUM utiliza eventos para minimizar a necessidade de reuniões, ao mesmo tempo em que cria uma regularidade dentro dos grupos de trabalho (ASSIS, LARIEIRA E COSTA, 2017). Esses eventos (reuniões), chamados cerimônias, estão em um período chamado de *sprint*, que podem durar de 2 a 4 semanas. No objeto de estudo dessa pesquisa, a *sprint* tem a duração de 2 semanas.

A *sprint planning*, é a primeira cerimônia da *sprint*. Nela é definido o trabalho a ser realizado durante o período de uma *sprint*. O *product owner* (PO), responsável por maximizar o valor do produto resultante do trabalho dos *team members* (TM), apresenta na *sprint planning* as necessidades do cliente e junto com ao time, é também responsável por definir os requisitos que serão trabalhados no período. Enquanto o *scrum master* (SM), é responsável por garantir a realização das cerimônias propostas no SCRUM, orientando as equipes de trabalho quanto ao tempo e necessidades de itens a serem realizados em cada *sprint*. No quadro 1 é apresentada uma síntese dos principais cargos da metodologia ágil e suas respectivas atribuições.

Quadro 1: Cargos e Atribuições do SCRUM

Cargo	Atribuições
<i>Product Owner</i> (PO)	Desenvolve e comunica a equipe de trabalho sobre os objetivos de cada projeto Apresenta as necessidades do cliente para a equipe Gerencia o relacionamento do cliente e equipe de trabalho
<i>Scrum Master</i> (SM)	Lidera e treina os membros da equipe de trabalho quanto à adoção do SCRUM Auxilia na prevenção de possíveis problemas do projeto Planeja implementações do SCRUM dentro da organização
<i>Team Member</i> (TM) ou <i>Developer</i>	Entrega das tarefas de desenvolvimento do produto Inspecciona e adapta o trabalho conforme as necessidades do cliente Obtém <i>feedback</i> dos clientes do projeto

Fonte: Resumido e adaptado de Schwaber e Sutherland (2020)

Após a *sprint planning*, iniciam-se as chamadas *daily*s, que são reuniões diárias curtas de acompanhamento da Sprint. De acordo com Assis; Larieira e Costa (2017), essas reuniões oferecem um feedback rápido do que está sendo realizado pela equipe e que problemas sejam rapidamente identificados para que ações possam ser tomadas e a entrega da *sprint* não seja comprometida.

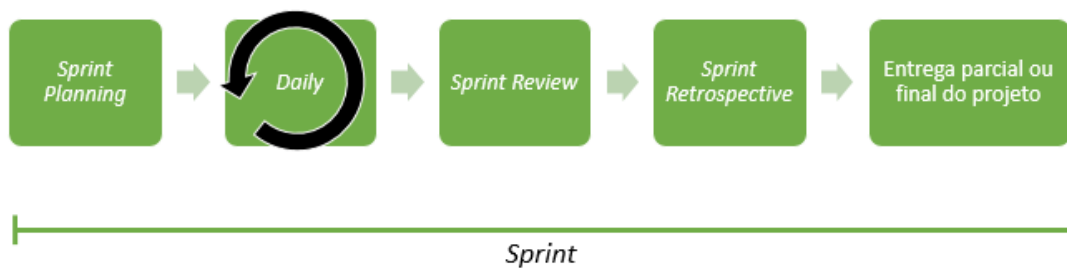
Nesse caso, as equipes são denominadas *squads*, compostas por funcionários de grupos multidisciplinares (*team members*) e realizam entregas por *Minimum Viable Product* (MVP), ou seja, versões mais enxutas do projeto antes da entrega final. O SCRUM não utiliza necessariamente *squads* para ser realizado, mas prevê *Scrum Teams* multifuncionais, o que significa que os membros possuem todas as habilidades necessárias para criar valor a cada *sprint*. Eles também são autogerenciáveis, o que

significa que decidem internamente quem faz o quê, quando e como (SCHWABER E SUTHERLAND, 2020).

Seguindo o framework do SCRUM, também é realizada a *Sprint Review*, cujo propósito é inspecionar o resultado da *sprint* e determinar as adaptações futuras e a *Sprint Retrospective*, cujo o objetivo é planejar maneiras de aumentar a qualidade e a eficácia do andamento do projeto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020), encerrando o ciclo da *sprint*. Essas reuniões do framework SCRUM também são chamadas de “cerimônias”.

Na figura 1 é apresentado um fluxograma resumo da rotina das cerimônias previstas pelo SCRUM. A *daily* por ocorrer repetidamente durante uma *sprint*, é representada de forma cíclica. A *sprint* é recursiva e ao final dela, pode ser entregue o projeto com todos os requisitos do cliente ou uma entrega parcial, assim o projeto segue para a *sprint* seguinte sendo discutindo em todas as cerimônias novamente.

Figura 1: Reuniões da *Sprint*



Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo realizado por PMI (2018), com mais de 5000 pessoas ligadas à metodologia ágil em organizações de setores governamentais, TI, telecomunicações, energia, manufatura e construção, mostra que 71% dos entrevistados relatam maior agilidade em seus projetos de 2013 a 2018. Os entrevistados relatam reconhecer a capacidade de perceber a necessidade de mudança rapidamente e se adaptar a elas para a entrega de resultados de forma produtiva e econômica como de grande auxílio para se manterem competitivos. Os diferenciais que destacam os entrevistados do mercado, é a atuação de pessoas preparadas para conduzir a metodologia ágil nas organizações, evitando aumento de escopo e mudanças não controladas, além de amadurecimento da capacidade de entrega de valor.

O Quadro 2 sintetiza publicações de 2016 a 2021 de estudos de casos com aplicações da Metodologia Ágil como nova forma de gestão de projetos. O foco da pesquisa foram organizações não diretamente ligadas à tecnologia para que haja uma visualização de novos setores que passaram a adotar a metodologia ágil.

Quadro 2: Síntese de Estudos com Aplicações da Metodologia Ágil

Autor	Tipo de Organização	Tipo de Projeto
Islam; Storer (2020)	Indústria de Aviação Eletrônica (Avionics)	Sistemas Críticos de Segurança
Volland (2019)	Empresa Automotiva Multinacional	Desenvolvimento de produto
Žužek, et al. (2022)	Manufatura de médio porte do setor automotivo	Desenvolvimento de peças automotivas
Leite; Braz (2016)	3 Indústrias Manufatureiras	Projetos de Operações Industriais
Improta, et al. (2020)	Hospital Pediátrico	Gestão de lista de espera
Azanha, et al. (2017)	Indústria Farmacêutica	Projeto em TI
Feitosa; Ferreira (2021)	Organização Financeira	Projetos de Software
Pacheco; Reis; Jung (2020)	Terceirizada do setor Calçadista	Projeto de Manufatura
Assis; Larieria; Costa (2017)	3 Empresas nos setores de energia, seguros e e-commerce	Projetos em TI

Fonte: elaborado pelos autores

Nota-se primeiramente que, a maior parte dos estudos encontrados são aplicações em organizações do segundo setor. Islam e Storer (2020), identificaram 13 desafios na implementação do desenvolvimento ágil de software coletados e estudados através de entrevistas com os profissionais envolvidos na mudança da gestão de projetos. Dentre os desafios, estão a falta de um exemplo prévio de orientação para seguir a metodologia e a falta de visibilidade da equipe de desenvolvimento de software durante a fase de integração com o cliente.

Islam e Storer (2020), também identificam que contratos de preços fixos para requisitos pré-acordados não são compatíveis com a metodologia ágil, visto que os projetos possuem requisitos limitados de acordo com a duração dos ciclos de execução do projeto (*sprint*). Outro grande desafio, é o tempo para se concluir as tarefas, já que, segundo os autores, o tempo real necessário para concluí-las sempre é maior do que aquele estimado no início do projeto.

Também utilizando entrevistas, o estudo realizado por Volland (2019), introduz outro aspecto relacionado ao tema, a auto-gestão de equipes. Organizações que implementam a Gestão Ágil, segundo o autor, devem se atentar ao fato de que regras impostas podem ser ignoradas ou esquecidas, uma vez que regras são diferentes de rotinas e a metodologia ágil prega a auto-organização de equipes de trabalho.

Para Zuzek et al. (2020), empresas manufatureiras também podem adotar algumas práticas de *Agile* e combiná-las com sua abordagem padrão de gerenciamento de projetos, sem um alto aporte financeiro e sem uma ampla reorganização.

Improta et al. (2020) realizaram um estudo que combina a gestão ágil com *Six Sigma* para a reduzir a abstenção de pacientes em consultas hospitalares, trazendo como principal vantagem da combinação de metodologias, a redução da superlotação do hospital e a melhor adaptação do corpo clínico para lidar com um grande fluxo de pacientes, como em surtos de gripe e pandemia, ajudando a equipe clínica a alocar seus recursos da melhor forma.

Pacheco, Reis e Jung (2020), utilizaram também combinação de metodologias para que de forma customizada, o *Agile* e o *Lean* resultassem em grande diminuição do nível de retrabalho da manufatura no setor de calçados. Além disso, foram identificadas uma diminuição considerável no tempo de *setup* e *lead time*.

Fatos trazidos por Leite e Braz (2016), explicam de forma prática o impacto positivo no desempenho operacional de empresas que adotam a metodologia ágil no desenvolvimento de novos produtos altamente personalizados. A metodologia demonstra uma alta adaptabilidade às exigências do mercado causada pela proximidade com o cliente durante a execução dos projetos.

Azanha, et al (2017), elencam novamente a redução do tempo de um projeto de Gestão Ágil comparado à metodologia tradicional. Também citam o aumento de motivação da equipe de trabalho e maior qualidade do produto entregue, que através do MVP (mínimo produto viável), o produto já pode ser utilizado a partir da sua primeira entrega. O MVP proporciona uma versão mais simples do produto final entregando os maiores valores do projeto com uma quantidade mínima de esforço. Em um projeto de quatro meses de duração total, por exemplo, o cliente já pode testar e utilizar o produto a partir do primeiro mês, pois idealmente um MVP já terá sido entregue com as principais funcionalidades que nos meses seguintes, serão aprimoradas conforme as necessidades dos clientes.

Para Feitosa e Ferreira (2021), as empresas devem se atentar à itens mal planejados no sequenciamento de atividades a serem realizadas (*backlog* do produto). No caso da organização financeira por eles estudada, houve um impacto negativo causado pela dificuldade de dimensionamento e gerenciamento de demandas regulatórias, impostas pelo Governo ou Órgãos Nacionais que são extremamente variáveis, dificultando assim, o planejamento das tarefas dentro de acordo com a metodologia ágil.

Islam e Storer (2020), criticam um grupo de clientes que possuem baixa percepção à metodologia ágil e impõem obstáculos as cerimônias ágeis, ou seja, as reuniões planejadas de acordo com a metodologia ágil, dificultando o ritmo dos projetos. Assis; Lariera e Costa (2017), por sua vez, apontam que muitas vezes as reuniões de revisão dos projetos não são realizadas diretamente com os clientes, e sim com pessoas da empresa contratante que trabalham com esses clientes e estão na reunião apenas para representa-los. De acordo com a metodologia ágil, essa é uma prática válida, porém, pode-se não atender totalmente as expectativas do cliente nessas situações.

Assis, Lariera e Costa (2017), também citam como desvantagem à adaptação de uma metodologia ágil, a redefinição de papéis em uma estrutura organizacional devido as mudanças de atribuições conforme os diferentes métodos de gestão de projetos. Empresas devem conceder apoio aos profissionais que lidam com a mudança de gestão com papéis bem definidos, para que as equipes de trabalho não recebam requisitos pouco claros e sem prioridade no início dos projetos.

Drury, Conboy e Power (2012) elencam obstáculos enfrentados por equipes que adotaram a metodologia ágil, como equipes de desenvolvimento trabalhando sob condições de extrema pressão para entregas e decisões de curto prazo. Também citam a tomada de decisões ineficientes resultantes de falta de coesão entre a equipe, além da falta

de espírito colaborativo, que ocorre quando membros não expõem seus pontos de vistas durante as cerimônias e não demonstram um trabalho harmonioso. Outro obstáculo citado por Tomás (2009), é o menor controle de custos do projeto, pois o projeto será dado como finalizado quando o cliente não levantar mais requisitos, resultando em durações variáveis do projeto que podem ser de difícil gestão para a organização.

Para Conforto et al. (2016), uma dificuldade encontrada na literatura relacionada à metodologia ágil de projetos, é a falta de compreensão e definição de “agilidade”. Os autores buscaram definir a palavra através da mensuração do nível de desempenho de equipes, analisando a mudança rápida no planejamento de projetos e o envolvimento ativo com o cliente.

3. Metodologia

3.1 Caracterização Metodológica

O estudo é considerado de natureza aplicada pois, de acordo com Mello e Turrioni (2012), esse tipo de pesquisa traz resultados que podem ser aplicados ou utilizados imediatamente na solução de problemas que ocorrem na realidade. Trata-se também, de uma pesquisa exploratória, conduzida por meio de entrevistas com pessoas que lidam com o tema pesquisado.

Quanto à forma de abordagem, essa pesquisa é considerada qualitativa, pois conforme Mello e Turrioni (2012), apresenta informações que não podem ser expressas em números, ou seja, apresentam subjetividade. Nessa forma de abordagem, o pesquisador busca compreender os fenômenos observando-os, interpretando-os e descrevendo-os.

O método abordado é o estudo de caso, que para Yin (2005 apud Carneiro, 2018), é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

3.2 Descrição do objeto de estudo

O estudo é realizado em uma empresa do setor de meios de pagamento pertencente a um banco brasileiro com sede em São Paulo – SP. O quadro da empresa soma mais de 2500 funcionários e em torno de 50% participam da transição de metodologia de gestão de projetos e trabalham com metodologia ágil. Os demais funcionários lidam com tarefas operacionais e não tem atribuições de gestão.

A empresa possui um *market share* de 24% do mercado. Desde 2020, a empresa realiza a transição de metodologia de gestão de projetos em todas as suas áreas com a perspectiva de melhorar o seu desempenho, qualidade e velocidade de entrega de projetos. A adoção da metodologia ágil levou à necessidade de adequação da estrutura organizacional da firma, mediante uma transição de cargos da área administrativa, que é área foco da pesquisa.

No quadro 3, é apresentada a nomeação de cargos pré e pós implantação da metodologia ágil conforme informações preliminares fornecidas pelos gestores da empresa parceira da pesquisa. Na transição em que a empresa se encontrava, grande parte dos funcionários possuíam duas nomeações de cargo, pois para fins de promoção e organização da estrutura organizacional, era utilizada a nomeação já existente, enquanto para os eventos, como as reuniões diárias e de encerramento de ciclo (*sprint*), próprios da metodologia ágil, consideravam-se cargos adotados da Gestão Ágil.

Quadro 3: Apresentação dos cargos na empresa

Cargos da Gestão Pré- Ágil	Principais Cargos da Gestão Ágil
Estagiário	
Analista Júnior	
Analista Pleno	<i>Team Member/ Developer</i>
Analista Sênior	<i>Product Owner (PO)</i>
Coordenador	<i>Scrum Master (SM)</i>
Gerente	<i>Agile Coach (AC)</i>
Superintendente	<i>Tech Lead (TL)</i>
Diretor	
CEO	
Especialista	

Além dos 3 cargos do SCRUM previamente apresentados na revisão da literatura, a empresa também possui cargos de metodologia ágil próprios desenvolvidos internamente, como o *Agile Coach* e o *Tech Lead*. O *agile coach* é responsável por treinar equipes na metodologia ágil e supervisionar os times quanto à adoção correta da metodologia ágil. Esse cargo é importante, principalmente, durante a transição em que a empresa se encontrava. O *tech lead*, ou líder de tecnologia, atua em áreas relacionadas ao desenvolvimento de software em equipes multidisciplinares e trabalha junto ao PO entendendo de forma técnica os requisitos dos clientes.

3.3 Descrição de procedimentos

A pesquisa iniciou com a elaboração de um questionário e posteriormente uma análise da mudança de papéis iniciada a partir da implementação da gestão ágil na empresa. A partir disso, foram levantadas áreas que sofreram mudanças em relação à metodologia de projetos e foram selecionados funcionários que estiveram envolvidos e foram afetados pela mudança de gestão.

Em seguida, para o grupo de funcionários selecionados, foi aplicada uma entrevista estruturada, ou seja, a partir de um roteiro predeterminado. Foram obtidas respostas passíveis de serem comparadas e refletidas quanto às diferenças entre as áreas da organização. O roteiro de entrevistas permite analisar os principais pontos críticos da transição para a metodologia ágil a partir de perspectivas de funcionários de diferentes áreas.

3.4 Forma de coleta de dados e análise de resultados

A entrevista estruturada foi aplicada para cinco diferentes funcionários (F1, F2, F3, F4 e F5), diretamente envolvidos em cargos estratégicos para a transição para a metodologia de projetos. No quadro 4, é possível observar o perfil dos entrevistados. O cargo administrativo representa a função na estrutura hierárquica que divide a companhia em departamentos. A empresa apresenta uma estrutura matricial que, de acordo com Patah e Carvalho (2009), combina a estrutura funcional e a projetizada para formar uma estrutura híbrida com características das duas “estruturas mãe”. Enquanto os cargos administrativos representam os cargos de departamentos, os cargos da gestão ágil representam cargos relacionados aos projetos realizados por uma equipe no SCRUM.

Na parte da estrutura funcional, os analistas exercem atividades relacionadas à operacionalização dos planos de negócio e coordenadores implementam os planos de negócio, além de efetuar o acompanhamento. Em relação à estrutura projetizada da gestão ágil, o cargo apresentado foi previamente descrito no quadro 1

Quadro 4: Perfil dos funcionários entrevistados

Funcionário	Cargo Administrativo	Cargo da Gestão Ágil	Área/Squad	Tempo de Empresa
F1	Analista Sênior	<i>Product Owner</i>	Tecnologia da Informação (TI)/ “Projetos de Dados e Analytics”	4 anos
F2	Analista Sênior	<i>Product Owner</i>	Logística/ “Soluções Logísticas”	1 ano
F3	Analista Sênior	<i>Product Owner</i>	Atendimento/ “Pós vendas”	8 meses
F4	Coordenador	<i>Product Owner</i>	Precificação / “Catálogo de preços”	4 anos
F5	Analista Sênior	<i>Product Owner</i>	Produtos / “Antecipação e Crédito”	2 anos

Fonte: elaborado pelos autores

A entrevista foi dividida em três partes: caracterização dos respondentes, o cenário pré-metodologia ágil e o cenário pós implementação da metodologia ágil. O objetivo foi analisar vantagens e desvantagens da transição e comparar com a literatura estudada. Assim, foram identificados os principais pontos trazidos pela mudança de metodologia. A parte inicial buscou caracterizar o entrevistado.

Parte 1: Caracterização dos respondentes

- 1- Qual é o seu cargo administrativo na empresa?
- 2- Qual é o seu cargo dentro da gestão ágil implementada na empresa?
- 3- Em qual área administrativo e em qual *squad* dentro dessa área da empresa você trabalha?

- 4- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 5- Como você definiria seu papel dentro da empresa?
- 6- Você percebe algum conflito entre seu papel dentro da metodologia ágil e seu papel como área funcional (exemplo: conflito entre o papel como PM e como analista sênior)?

As perguntas do cenário pré-implementação da metodologia ágil foram realizadas baseadas no questionário de Conforto et al. (2016), que propôs a utilização da escala Likert de 6 pontos para medir a agilidade na condução de projetos de uma companhia. Em seguida, foi criado um tópico para relacionar, de forma qualitativa, a satisfação do cliente com a gestão de projeto realizada:

Parte 2: cenário pré-implementação da metodologia ágil

1. Integração do cliente e da equipe: A frequência da comunicação (interação) entre a equipe do projeto e o cliente para discutir tópicos relacionados ao projeto era de: (1) acima de 6 meses; (2) a cada 6 meses; (3) bimestral; (4) mensalmente; (5) quinzenalmente; (6) semanalmente ou diariamente.
2. Frequência de entrega: A frequência com que a equipe entregou resultados parciais ao cliente era de: (1) acima de 6 meses; (2) a cada 6 meses; (3) bimestral; (4) mensalmente; (5) quinzenalmente; (6) semanalmente ou diariamente.
3. Validação do cliente: Os resultados parciais do projeto foram frequentemente apresentados, discutidos e validado pelo cliente: (1) discordo totalmente a (6) concordo totalmente.
4. Tempo de decisão: Em caso de mudanças no escopo do projeto, qual era o tempo médio necessário para a equipe analisar uma informação e tomar uma decisão? (1) acima de 30 dias; (2) 15 a 30 dias; (3) 8 a 14 dias; (4) 4 a 7 dias; (5) 1 a 3 dias; (6) menos de 24 h.
5. Tempo de atualização do plano do projeto: Em caso de mudanças no escopo do projeto, qual era o tempo médio para a *squad* para atualizar o plano do projeto e comunicar a todas as partes interessadas? (1) acima de 30 dias; (2) 15 a 30 dias; (3) 8 a 14 dias; (4) 4 a 7 dias; (5) 1 a 3 dias; (6) menos de 24 h
6. Satisfação do cliente: Era utilizada alguma mensuração de satisfação do cliente quanto ao andamento e gestão do projeto, como um NPS (*Net Promoter Score*)? Se sim, comente sobre.

Adaptando o roteiro do autor citado, foram criadas mais 6 perguntas para uma análise comparativa do cenário pós transição de metodologia e a mesma pergunta sobre a satisfação do cliente:

Parte 3: Cenário pós-implementação da metodologia ágil

1. Integração do cliente e da equipe: A frequência da comunicação (interação) entre a equipe do projeto e o cliente para discutir tópicos relacionados ao projeto, com a gestão ágil, passou a ser: (1) acima de 6 meses; (2) a cada 6 meses; (3) bimestral; (4) mensalmente; (5) quinzenalmente; (6) semanalmente ou diariamente.

2. Frequência de entrega: A frequência com que a equipe entregou resultados parciais ao cliente agora é de: (1) acima de 6 meses; (2) a cada 6 meses; (3) bimestral; (4) mensal; (5) quinzenalmente; (6) semanalmente ou diariamente.

3. Validação do cliente: Os resultados parciais do projeto estão sendo frequentemente apresentados, discutidos e validados pelo cliente: (1) discordo totalmente a (6) concordo totalmente.

4. Tempo de decisão: Em caso de mudanças no escopo do projeto, qual é o tempo médio necessário para a equipe analisar uma informação e tomar uma decisão? (1) acima de 30 dias; (2) 15 a 30 dias; (3) 8 a 14 dias; (4) 4 a 7 dias; (5) 1 a 3 dias; (6) menos de 24 h.

5. Tempo de atualização do plano do projeto: Em caso de mudanças no escopo do projeto, qual é o tempo médio para a *squad* para atualizar o plano do projeto e comunicar a todas as partes interessadas? (1) acima de 30 dias; (2) 15 a 30 dias; (3) 8 a 14 dias; (4) 4 a 7 dias; (5) 1 a 3 dias; (6) menos de 24 h

6. Satisfação do cliente: Está sendo utilizada alguma mensuração de satisfação do cliente quanto ao andamento e gestão do projeto, como um NPS? Se sim, comente sobre.

Após a realização das cinco entrevistas, os dados relacionados a tempo foram comparados, contrapondo cada área estudada e o cenário pré e pós metodologia ágil. Em relação às respostas qualitativas das entrevistas, foram utilizadas para explorar diferentes pontos de vistas e diferenças entre as áreas da empresa.

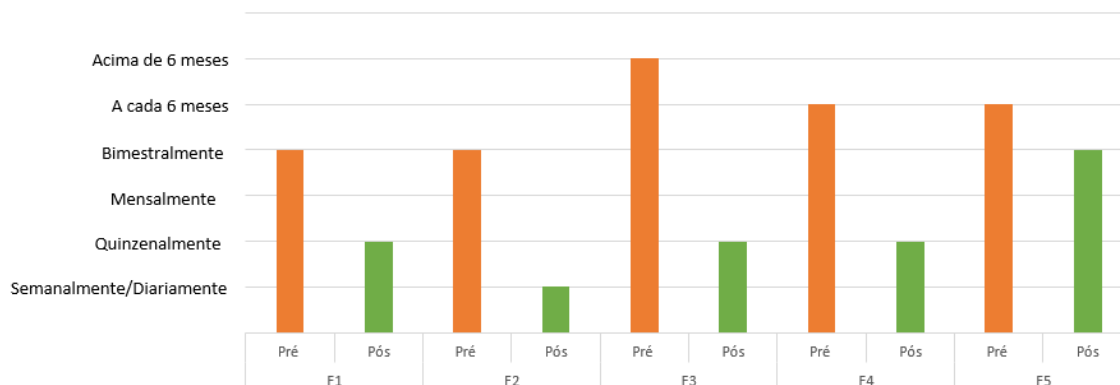
4. Resultados e discussão

Primeiramente, notou-se que 4 dos 5 *Product Owners* entrevistados possuíam o mesmo cargo funcional na empresa, o de analista sênior. Apenas um destes, F5, mencionou conflitos que ocorrem entre seu papel dentro da metodologia ágil e seu papel como área funcional. O conflito se deve a *team members* terem como referência de liderança do time, o PO, pois ele ajuda a desenvolver os membros, mas esse não é o foco de sua função. Assim como mencionado por Schwaber e Sutherland (2020), o PO deve apresentar as necessidades do cliente e maximizar o valor das entregas junto com ao time.

De acordo com F5, a atuação do PO na empresa pode ser confundida com a liderança funcional em si pelo nível de responsabilidade e atuação nas tarefas de projetos. Segundo ele, muitas vezes o questionam sobre questões burocráticas como a marcação do ponto de horas trabalhadas e discutir faltas, mas essas são funções do cargo de coordenador dentro da empresa. Esse conflito é apresentado por Assis, Larieira e Costa (2017), que citam como desvantagem à adaptação de uma metodologia ágil, a redefinição de papéis em uma estrutura organizacional.

Comparando-se a integração do cliente e da equipe no projeto, todos os funcionários relataram estreitamento na relação com o cliente para desenvolvimento dos projetos, o que é de extrema importância para o sucesso da metodologia ágil. Notou-se uma redução do intervalo entre os encontros, aumentando a frequência da comunicação (interação) entre as partes para discutir tópicos relacionados ao projeto em todas as áreas pesquisadas, vide figura 1.

Gráfico 1: Integração do cliente e da equipe

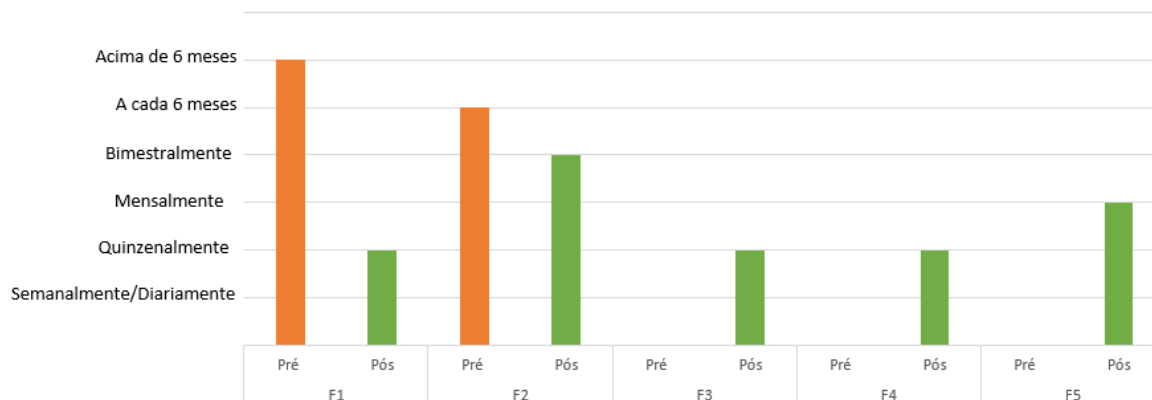


Fonte: elaborado pelos autores

O PO da área de atendimento, F3, apontou que a metodologia ágil mudou a forma de acompanhar os projetos, pois antes o escopo definido não era mudado por falta de integração com o cliente e as entregas agora são realizadas por MVP, aproximando assim, o cliente da equipe. A equipe, por sua vez, tem elogiado a adoção da metodologia e relatou que a proximidade com o cliente permitiu agilidade nas entregas e melhor detalhamento das necessidades reais dos clientes.

Alinhado ao MVP, também foi observado que a frequência com que a equipe entregou resultados parciais ao cliente aumentou, vide gráfico 2. Isso se deve à definição do ciclo da *sprint*. As *squads* de Tecnologia da Informação, Atendimento e Precificação passaram a entregar resultados parciais a cada *sprint*, enquanto a *squad* de logística, a cada duas *sprints*. A metodologia ágil determinou datas para essas entregas que na maioria das áreas originalmente, não existiam. Ou seja, um projeto era entregue sem ao menos o cliente validá-lo parcialmente, aumentando, de acordo com F1 “a insatisfação com a entrega final por falta de entregas parciais”.

Gráfico 2: Frequência de entrega

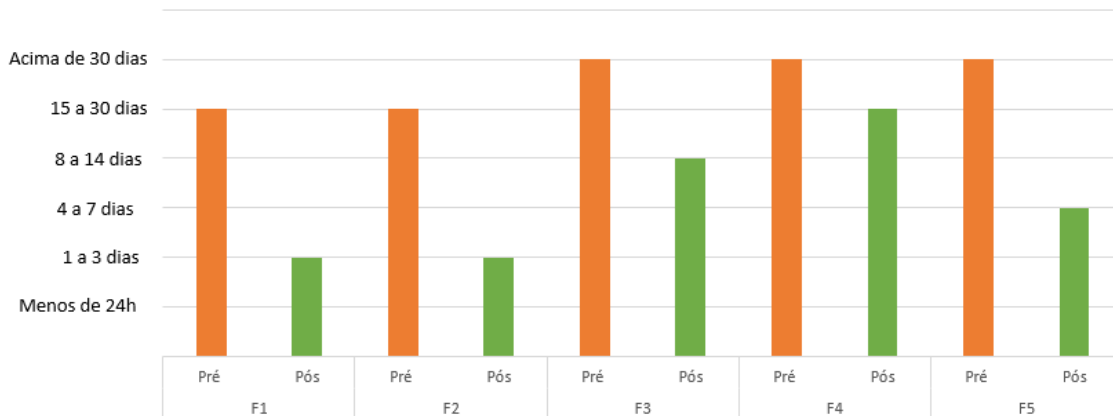


Fonte: elaborado pelos autores

Nem todas as áreas concordavam que os resultados parciais do projeto estavam sendo frequentemente apresentados, discutidos e validados pelo cliente antes da implantação da metodologia ágil na empresa. Apenas o funcionário F5 relatou que o cenário não mudou depois da nova metodologia, pois a área não possui proximidade com o cliente final a nível de discutir e validar resultados parciais, principalmente por lidarem com um alto volume de clientes finais e muitos projetos sendo desenvolvidos paralelamente.

Em relação às mudanças no escopo do projeto, o tempo médio necessário para a equipe analisar uma informação e tomar uma decisão diminuiu em todas as *squads* entrevistadas (gráfico 3). No caso da *squad* na área de precificação, o funcionário F4 relatou que quando identificada a necessidade de mudança no escopo do projeto, era necessário esperar a finalização do projeto, pois ele estava em uma sequência de execução que a partir do momento que se inicia um projeto, outro necessariamente foi finalizado. Depois da implementação da metodologia ágil, as decisões de mudanças de escopo ocorrem em uma *sprint*.

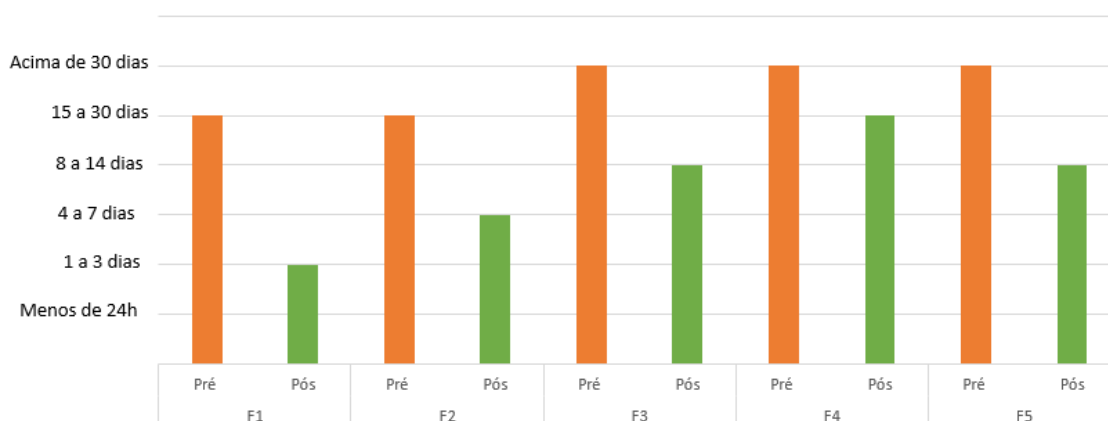
Gráfico 3: Tempo de decisão



Fonte: elaborado pelos autores

Os entrevistados reportaram que o tempo de atualização do plano do projeto (gráfico 4), a partir da metodologia ágil, passou a ser similar ao tempo de decisão (gráfico 3), pois ambos passaram a ocorrer dentro de uma *sprint*. Com os encontros proporcionados pela *Sprint Review* e maior validação por parte do cliente, a comunicação para todas as partes interessadas em caso de mudança de escopo passou a ser facilitada.

Gráfico 4: Tempo de Atualização do Plano do Projeto



Fonte: elaborado pelos autores

Por mais que a comunicação entre equipe do projeto e clientes tenha sido facilitada, foi notado que não há uma padronização da avaliação da metodologia de gestão de projetos pós-entrega ao cliente. Antes da implementação da metodologia ágil, 4 das 5 *squads* entrevistadas não utilizavam mensuração de satisfação do cliente quanto ao andamento e gestão do projeto, como o NPS.

Depois da transição de metodologia, todas as *squads* passaram a ter alguma forma de medir a satisfação do cliente quanto ao andamento do projeto. Porém, ainda não é utilizada de forma satisfatória para a empresa. Na *squad* de atendimento, foi relatado que a utilização do NPS pós-implementação da metodologia ágil, não é adequada, pois, segundo F4, “entendemos a vantagem de se aplicar o NPS, mas no nosso caso, a pesquisa é enviada aos clientes semanalmente, o que não corresponde ao ciclo de *sprint* de duas semanas que temos, então os clientes não conseguem diferenciar se seus requisitos estão sendo atingidos com a metodologia ágil”.

Três das cinco áreas entrevistadas, mencionaram a falta de uma área responsável por padronizar e analisar os *feedbacks* dos clientes em cada *squad*. Ou seja, as pesquisas não eram adaptadas às necessidades das *squads* e mesmo que enviadas, nem sempre eram analisadas, pois duas áreas relataram não analisar as respostas com recorrências. Esse papel, como apresentado no quadro 1, pode ser do *Scrum Master*, pois uma de suas responsabilidades é planejar implementações do SCRUM dentro da organização.

A *squad* da área de tecnologia estava satisfeita com a nova métrica, pois através dela, era possível entender a necessidade de aumento do tempo de projeto caso os requisitos do cliente não tenham sido atendidos. De acordo com Vedsmand et al. (2016), áreas de TI têm grandes chances de aumentar a satisfação do consumidor após adotar a metodologia ágil. Além disso, o *Product Owner* da *squad* relatou grande facilidade por parte dos membros da *squad* para se adaptarem à metodologia ágil, pois muitos já tinham contato com a metodologia através da graduação ou experiências de trabalho prévias

De acordo com Conforto et al. (2016), o nível de desempenho de agilidade pode ser medido em dois fatores principais: envolvimento ativo do cliente e mudança rápida no planejamento do projeto. O estudo dos autores também foi realizado em áreas com diferentes tipos de produto e grau de inovação para manter a heterogeneidade da amostra.

Nota-se, portanto, de acordo com todos os resultados aqui analisados, um aumento do nível de desempenho de agilidade na companhia

5. Conclusões

Essa pesquisa analisou a adaptação à uma mudança de metodologia de gestão de projetos em diferentes áreas de uma companhia no setor de meios de pagamentos sob a forma de um estudo de caso.

Através de entrevistas e questionário proposto para cinco funcionários que participaram da transição e adaptação à metodologia ágil, foi possível identificar diferenças percebidas pós a adoção da metodologia, focando na integração entre cliente e equipe, frequência de entregas, tempo e qualidade da validação do projeto por parte dos clientes, tempo de decisão e atualização do projeto pós mudanças de escopo que são recorrentes na companhia.

De forma geral, a adoção de metodologia ágil foi benéfica para a companhia, visto que, nas figuras apresentadas, houve um aumento significativo no nível de desempenho e agilidade na companhia. Notou-se algumas dificuldades já previstas pela literatura, como por exemplo o conflito entre o cargo administrativo de analista sênior e do cargo de PO metodologia ágil do entrevistado da área de produtos da companhia. Outra dificuldade analisada, é a falta de padronização da mensuração da satisfação do cliente quanto ao andamento e gestão do projeto. A metodologia ágil prevê uma proximidade entre o cliente e as equipes de trabalho, mas quando elas não são medidas com uma boa recorrência ou de maneira fácil de se entender as necessidades do cliente, as *squads* podem não atender as expectativas.

Por outro lado, as *sprints* proporcionaram maior integração do cliente e da equipe executora por meio da maior frequência de entregas de projeto, além de diminuição do tempo para tomada de decisões cruciais aos projetos.

Esse estudo proporciona uma análise na transição de metodologia de projetos que empresas que procuram inovação e agilidade recorrem. É possível replicá-lo em áreas de empresas de diversos setores, inclusive o da Tecnologia da Informação, pois ele mostra uma forma de medir benefícios e desvantagens que a nova metodologia está gerando para a companhia e assim, acompanhar os resultados e elaborar planos de ação para que a transição de metodologias ocorra da melhor forma para as equipes de trabalho e clientes.

Reconhece-se que o estudo possui limitações. É interessante considerar mais variáveis para comparar a transição de gestão de projetos para uma metodologia ágil, como qualidade das tomadas de decisão e nível de utilização da mensuração da satisfação do cliente.

Um estudo futuro pode ser realizado para adicionar mais variáveis nessa comparação e áreas dentro da empresa, para que mais resultados sejam obtidos. Propõe-se adicionar escala de notas ao questionário utilizado para a obtenção de respostas quantitativas para o estudo e que possam ser mais aprofundadas com a bibliografia.

Referências

ASSIS, D.M. LARIEIRA, C. L. C. COSTA, I. **As Dificuldades Na Adoção E Uso De Método Scrum Em Empresas Brasileiras Utilizando Processos Plan-Driven: Estudo De Caso Múltiplo**. Revista de Gestão e Projetos. V.8. N.13. Set-Dez 2017.

AZANHA, D. ARGOUD, A. R. T. JUNIOR, J. B. C. ANTONIOLLI, P.D. **Agile Project Management with Scrum**. International Journal of Managing Projects in Business 10.1 (2017): 121-42. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJMPB-06-2016-0054/full/html> Acesso em: 23 abr. 2022.

BECK, K. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. 2001.

CONFORTO, E.C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L.; FELIPPO, A.; KAMIKAWACHI, D.S.L. **The agility construct on project management theory**. Int. J. Proj. Manag. 2016.

DRURY, M. CONBOY, K. POWER, K. **Obstacles to decision making in Agile software development teams**. Journal of Systems and Software, V. 85, Issue 6, 2012

IMPROTA, G. GUIZZI, G. RICCIARDI, C. GIORDANO, V. PONSIGLIONE, A, M. CONVERSO, G. TRIASSI, M. **Agile Six Sigma in Healthcare: Case Study at Santobono Pediatric Hospital**. International Journal of Environmental Research and Public Health 17.3 (2020): 1052. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/3/1052>. Acesso em: 16 mar. 2022.

ISLAM, G. STORER, T. **A Case Study of Agile Software Development for Safety-Critical Systems Projects**. Reliability Engineering & System Safety 200 (2020): 106954. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832018308597>. Acesso em 15 mar. 2022.

LEITE, M. BRAZ, V. **Agile Manufacturing Practices for New Product Development: Industrial Case Studies**. Journal of Manufacturing Technology Management 27.4 (2016): 560-76. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-09-2015-0073/full/html#idm45975976644048I>. Acesso em: 16 mar. 2022.

MCNAUGHTON, M. RAO, L. MANSINGH, G. **An Agile Approach for Academic Analytics: A Case Study**. Journal of Enterprise Information Management 30.5 (2017): 701-22.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2012.

PACHECO, D. REIS, C. JUNG, C, F. **Método de estratégia de manufatura para terceirizadas calçadistas orientado à Agile Manufacturing**. Innovar v.30 n.75. Jan-Mar. 2020. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512020000100099 . Acesso em: 13 mar. 2022.

PATAH, L; CARVALHO, M. **Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos**.

Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 2, p. 301-312, abr-jun. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xfr4gSF9vqRhhP9qFfxpg6n/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 set. 2022.

PMBOK. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newton Square, Pennsylvania, USA, Third Edition, 2004.

PMI. Success in Disruptive Time: Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance. Project Management Institute (2018). Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>. Acesso em 14 abr. 2022.

SCHWABER, K; SUTHERLAND, J. O Guia do Scrum – O Guia Definitivo Para o Scrum: As Regras do Jogo. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>. Acesso em 18 abr. 2022.

SJÖDIN, D. PARIDA, V. KOHTAMÄKI, M. WINCENT, J. An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. Journal of Business Research, 2020.V. 112, P. 478-491,ISSN 0148-2963 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320300175>. Acesso em: 16 mar. 2022.

TOMÁS, M. R. S. Métodos ágeis: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação. Portugal, IET, 2009.

VARGAS, L.M. 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 7.3 (2016): 48-60.

VERGARA, F. PALMA, C. NELSON, J. Modeling Lean and Agile Approaches: A Western Canadian Forest Company Case Study. Forests 9.9 (2018): 529.

VOLLAND, M.F. How to Intentionally Forget Rules in Newly Introduced Agile Projects: A Case Study of a Multinational Automotive Company. The Learning Organization 26.5 (2019): 470-84.

ŽUŽEK, T. GOSAR, Z. KUŠAR, J. BERLEC, T. Adopting Agile Project Management Practices in Non-Software SMEs: A Case Study of a Slovenian Medium-Sized Manufacturing Company. Sustainability (Basel, Switzerland) 12.9245 (2020): 9245.