

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

HENRIQUE MATHEUS VELOSO DA SILVA

**BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE  
PROJETOS EMPRESARIAIS**

Recife  
2025

HENRIQUE MATHEUS VELOSO DA SILVA

**BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE  
PROJETOS EMPRESARIAIS**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Faculdade Damas da  
Instrução Cristã, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel  
em Administração, sob orientação da  
Professora Ma. Pricylla Santos  
Cavalcante do Nascimento.

Recife  
2025

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S586b Silva, Henrique Matheus Veloso da.  
Benefícios da adoção de metodologias ágeis na gestão de projetos empresariais / Henrique Matheus Veloso da Silva. - Recife, 2025.  
42 f. : il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ma. Pricylla Santos Cavalcante do Nascimento.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.  
Inclui bibliografia.

1. Metodologias ágeis. 2. Gestão de projetos. 3. *Scrum*. 4. *Kanban*. 5. Inovação organizacional. I. Nascimento, Pricylla Santos Cavalcante do.  
II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2025.1- 002)

HENRIQUE MATHEUS VELOSO DA SILVA

**BENEFÍCIOS DA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE  
PROJETOS EMPRESARIAIS**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Faculdade Damas da  
Instrução Cristã, como requisito parcial  
para obtenção ao título de Bacharel em  
Administração

Defesa Pública em Recife, 13 de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Profa. Ma. Pricylla Santos Cavalcante do Nascimento

---

Professora Convidada: Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à minha família, especialmente à minha mãe, meu pai e minha irmã, pelo apoio incondicional durante toda a minha jornada acadêmica. À minha namorada, pela paciência, incentivo e amor em todos os momentos. Agradeço também à Faculdade Damas da Instrução Cristã, em especial à professora Ana Lúcia e à minha orientadora, Professora Pricylla Cavalcante, pelo suporte, orientação e dedicação ao longo do meu desenvolvimento acadêmico e deste trabalho.

De forma especial, deixo uma lembrança carinhosa ao Bob, meu cachorro, que com sua presença alegre e silenciosa esteve ao meu lado em muitos momentos dessa caminhada. Sua companhia fez diferença nos dias difíceis e sempre será lembrada com afeto.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os benefícios e desafios da adoção de metodologias ágeis na gestão de projetos empresariais em contextos não tecnológicos. A pesquisa foi classificada como aplicada, com abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo. Utilizou-se um estudo de caso múltiplo e reflexivo, fundamentado nas experiências profissionais do autor em setores como vendas, moda, eventos, consultoria e controladoria financeira. O referencial teórico contemplou os princípios do Manifesto Ágil, os *frameworks Scrum* e *Kanban*, e estudos sobre mudança organizacional e agilidade em ambientes diversos. A coleta de dados incluiu entrevistas semiestruturadas com profissionais das empresas analisadas, observação participante e análise documental. A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para identificar padrões e categorias relevantes. Os resultados demonstraram que, mesmo fora do setor de tecnologia da informação, as práticas ágeis proporcionam ganhos concretos na comunicação, produtividade, adaptabilidade, engajamento das equipes e satisfação dos clientes. Foram observadas práticas como reuniões diárias, ciclos curtos de entrega, feedback contínuo e uso de ferramentas visuais de gestão, adaptadas a cada contexto organizacional. Entre os desafios, destacam-se a resistência à mudança, a necessidade de capacitação e a falta de alinhamento estrutural em algumas organizações. A pesquisa conclui que as metodologias ágeis podem ser eficazes em diferentes realidades empresariais, desde que adaptadas às suas especificidades. O estudo reforça a importância de uma transição gradual e estruturada, com suporte da liderança e foco no desenvolvimento das equipes. Recomenda-se, para pesquisas futuras, o aprofundamento em setores regulados, empresas de maior porte e abordagens híbridas, bem como o desenvolvimento de indicadores quantitativos para mensurar os impactos da agilidade organizacional.

**Palavras-chave:** metodologias ágeis; gestão de projetos; *Scrum*; *Kanban*; inovação organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the benefits and challenges of adopting agile methodologies in business project management outside the traditional scope of information technology. The research was classified as applied, with a qualitative approach and both exploratory and descriptive purposes. A multiple and reflective case study was conducted, based on the author's professional experiences in various sectors such as sales, fashion, events, financial consulting, and financial controlling. The theoretical framework addressed the principles of the Agile Manifesto, the Scrum and Kanban frameworks, and literature on organizational change and agility in diverse environments. Data collection included semi-structured interviews with professionals from the analyzed organizations, participant observation, and document analysis. The content analysis technique was employed to identify relevant categories and patterns. The results showed that even outside the IT sector, agile practices led to tangible improvements in communication, productivity, adaptability, team engagement, and customer satisfaction. Practices such as daily meetings, short delivery cycles, continuous feedback, and the use of visual management tools were observed and adapted to each organizational context. The main challenges identified were resistance to change, the need for continuous training, and structural misalignment in some organizations. The study concludes that agile methodologies can be effective in a variety of business contexts when adapted to their specificities. It highlights the importance of a gradual and structured transition, supported by leadership and focused on team development. Future research should further explore the application of agile methods in regulated industries, larger organizations, and hybrid project management models, as well as develop quantitative indicators to measure the impact of organizational agility.

**Keywords:** agile methodologies; project management; Scrum; Kanban; organizational innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Comparativo visual entre modelo tradicional e ágil .....	15
Figura 2 – Exemplo do Scrum com sprints, backlog, daily, review .....	19
Figura 3 – Exemplo de quadro Kanban com colunas.....	20
Figura 4 – Linha do tempo da evolução das metodologias ágeis .....	22
Quadro 1 – Resultados das práticas adotadas .....	33



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho)

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

SCRUM – *[Não é uma sigla, mas um framework ágil amplamente utilizado]*

TI – Tecnologia da Informação

TDD – *Test Driven Development* (Desenvolvimento Orientado por Testes)

WIP – *Work in Progress* (Trabalho em Progresso)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
<b>1.3 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>12</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 História e evolução das metodologias ágeis .....	13
2.2 Gestão de projetos no contexto empresarial .....	14
2.3 Limitações dos modelos tradicionais .....	15
2.4 Fundamentos das metodologias ágeis .....	16
2.5 Scrum: estrutura, papéis e eventos .....	17
2.6 Outras metodologias ágeis: Kanban, XP, Lean e híbridos .....	19
2.7 Agilidade em setores não tecnológicos .....	22
2.8 Exemplos em setores .....	23
2.9 Benefícios da adoção de metodologias ágeis .....	24
2.10 Desafios na implementação em organizações tradicionais .....	25
2.11 Hibridismo: métodos híbridos e transição organizacional .....	26
2.12 Tendências e futuro da gestão ágil .....	27
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>29</b>
3.1 Natureza e abordagem da pesquisa .....	29
3.2 Estratégia metodológica: estudo de caso múltiplo e reflexivo .....	29
3.3 Contextos e participantes .....	29
3.4 Coleta de dados .....	30
3.5 Análise dos dados .....	30
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>32</b>
4.1 Aplicação das práticas ágeis em vendas .....	32
4.2 Desenvolvimento iterativo no setor de moda .....	32
4.3 Organização visual no setor de eventos .....	33
4.4 Flexibilidade e resposta rápida na consultoria e controladoria .....	33
4.5 Aplicações ágeis nos setores estudados .....	34

4.6 Análise comparativa dos casos .....	34
4.7 Benefícios observados .....	35
4.8 Desafios e barreiras identificadas .....	35
4.9 Influência da cultura organizacional .....	36
4.10 Conexão com o referencial teórico .....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
5.1 Síntese dos resultados .....	37
5.2 Contribuições práticas .....	38
5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras .....	39
5.4 Perspectivas futuras .....	39
REFERÊNCIAS .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de projetos tem se consolidado como uma área estratégica nas organizações modernas, por contribuir para o controle dos processos, a previsibilidade dos resultados e o alcance de metas com maior eficiência (PMI, 2017). Tradicionalmente, muitas empresas adotaram abordagens clássicas de gerenciamento, como o modelo em cascata (*Waterfall*), que segue uma sequência linear de etapas rígidas planejamento, execução e entrega e que, embora ofereça controle, apresenta limitações em ambientes instáveis (Ferreira, 2015; Highsmith, 2009).

Com o aumento da complexidade dos mercados, a globalização e a aceleração das transformações tecnológicas, surgiu a necessidade de adotar métodos mais flexíveis e responsivos. Nesse contexto, as metodologias ágeis, originadas no desenvolvimento de software, ganharam espaço como alternativas adaptativas. Segundo Schwaber e Sutherland (2020), essas metodologias propõem ciclos curtos de trabalho, entregas incrementais e uma forte ênfase na colaboração entre equipes e clientes.

Nos últimos anos, essas práticas têm sido cada vez mais aplicadas fora da tecnologia da informação, em setores como serviços, marketing, educação e até na gestão administrativa (Prikladnicki, 2012; Ferreira, 2015). A adoção das metodologias ágeis tem motivado empresas a repensarem seus modelos tradicionais de planejamento e execução de projetos, buscando melhorar a comunicação interna, aumentar a produtividade e, sobretudo, entregar mais valor ao cliente (Maximiano, 2017).

Essa tendência levanta questões relevantes sobre os reais benefícios percebidos pelas organizações que implementam metodologias ágeis, especialmente no que diz respeito ao alinhamento entre equipes, à adaptação rápida a mudanças e à efetiva entrega de valor (Highsmith, 2009; Valeriano, 2016).

### 1.1 Justificativa

A escolha por investigar os benefícios das metodologias ágeis na gestão de projetos empresariais se justifica pela crescente adoção dessas práticas em organizações de diferentes segmentos e portes, não mais restritas ao setor de

tecnologia da informação (Schwaber; Sutherland, 2020). Em um ambiente marcado por constantes transformações, alta competitividade e demandas por inovação contínua, as organizações precisam de modelos de gestão mais flexíveis e adaptáveis (Ferreira, 2015).

Nesse cenário, as metodologias ágeis surgem como uma resposta eficiente, permitindo entregas mais rápidas, maior colaboração entre equipes e adaptação contínua às mudanças do mercado (Beck *et al.*, 2001; Prikladnicki, 2012).

A relevância prática do estudo está no fato de que muitas empresas, ao buscar implementar essas metodologias, enfrentam dificuldades relacionadas à cultura organizacional, à estrutura de gestão tradicional e à resistência à mudança (Highsmith, 2009; PMI, 2017). Por isso, compreender de que forma essas metodologias impactam aspectos como produtividade, comunicação, engajamento e entrega de valor ao cliente pode auxiliar gestores e líderes na tomada de decisão e na condução de processos de transformação ágil (Ferreira, 2015).

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para preencher uma lacuna existente na literatura da área de Administração, especialmente no que diz respeito à aplicação de práticas ágeis em contextos empresariais fora da área de TI (Prikladnicki, 2012). A maior parte dos estudos ainda se concentra em ambientes de desenvolvimento de software, deixando em segundo plano a adaptação dessas abordagens em setores como comércio, serviços, finanças e indústrias criativas. Portanto, ao analisar experiências reais em diferentes áreas, este estudo amplia o entendimento sobre a versatilidade e os desafios da agilidade organizacional.

Além disso, o tema se alinha às discussões contemporâneas sobre novas formas de liderança, gestão horizontal, trabalho colaborativo e entrega contínua de valor, temas centrais para a formação de administradores preparados para atuar em um mercado em constante transformação (Valeriano, 2016; Maximiano, 2017).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os benefícios proporcionados pela adoção de metodologias ágeis na gestão de projetos empresariais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os principais conceitos e fundamentos das metodologias ágeis.
- b) Apontar os desafios enfrentados pelas empresas na adoção dessas metodologias.
- c) Investigar os impactos percebidos na produtividade e nos resultados dos projetos.
- d) Verificar como a metodologia ágil influencia a dinâmica das equipes e a entrega de valor ao cliente.

### 1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, além desta introdução. O capítulo dois apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de gestão de projetos e metodologias ágeis. O capítulo três descreve o método utilizado para a realização da pesquisa. O capítulo quatro traz os resultados e a análise dos dados obtidos, relacionando-os com a teoria estudada. Por fim, o capítulo cinco apresenta as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 História e evolução das metodologias ágeis

A gestão de projetos, ao longo das últimas décadas, passou por transformações significativas impulsionadas pelas mudanças no ambiente de negócios, avanços tecnológicos e demandas por maior flexibilidade. Tradicionalmente, as abordagens clássicas, como o modelo em cascata (*Waterfall*), prevaleceram por muito tempo, estruturando projetos em fases sequenciais rígidas desde o planejamento até a entrega final com pouca margem para ajustes durante o processo (PMI, 2017).

No entanto, diante da crescente complexidade e velocidade das mudanças, especialmente na área de desenvolvimento de software, tais métodos tradicionais mostraram-se inadequados para lidar com a incerteza e a necessidade de entregas rápidas e contínuas. A partir da década de 1990, começaram a emergir abordagens mais iterativas e incrementais, como o *Rational Unified Process* (RUP) e métodos iniciais que buscavam maior adaptabilidade.

O ponto de inflexão ocorreu em 2001, quando 17 profissionais do desenvolvimento de software reuniram-se para formalizar os valores e princípios que dariam origem ao Manifesto Ágil (Beck *et al.*, 2001). Este manifesto consolidou quatro valores fundamentais: indivíduos e interações, software funcionando, colaboração com o cliente e resposta a mudanças que desafiam os paradigmas tradicionais.

Desde então, as metodologias ágeis vêm se expandindo e ganhando relevância não apenas em tecnologia da informação, mas também em outros setores que enfrentam ambientes dinâmicos e incertos. O movimento ágil influenciou a criação de *frameworks* como *Scrum*, *Kanban*, *Extreme Programming* (XP), entre outros, e tem sido objeto de crescente pesquisa acadêmica e aplicação prática em organizações variadas (Schwaber; Sutherland, 2020).

Assim, compreender a trajetória histórica do ágil e seus fundamentos permite contextualizar sua adoção em diferentes realidades, destacando a importância da flexibilidade, colaboração e foco no valor entregue ao cliente, elementos centrais para a inovação e competitividade na gestão contemporânea de projetos.

## 2.2 Gestão de projetos no contexto empresarial

A gestão de projetos tornou-se uma disciplina central nas organizações contemporâneas, sendo amplamente reconhecida como um instrumento estratégico para alcançar metas, otimizar recursos e garantir resultados com qualidade e previsibilidade. Segundo o *Project Management Institute* (PMI, 2017), projeto é definido como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Essa definição distingue o projeto das operações contínuas, por sua temporalidade e finalidade específica.

No ambiente empresarial, os projetos estão diretamente ligados à inovação, ao desenvolvimento de novos produtos, à reestruturação organizacional e à implementação de melhorias em processos internos. Para Kerzner (2017), a gestão de projetos representa a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, visando atender aos seus requisitos e objetivos.

Essa prática sistemática proporciona maior controle sobre escopo, cronograma, custos e qualidade, sendo um diferencial competitivo especialmente em setores que enfrentam alta pressão por resultados.

A relevância da gestão de projetos também se reflete na sua contribuição para a geração de valor. Segundo Maximiano (2017), o gerenciamento de projetos auxilia no alinhamento entre a execução das tarefas operacionais e os objetivos estratégicos da organização. Em outras palavras, por meio de projetos bem estruturados, as empresas conseguem transformar ideias em entregas tangíveis, com impacto direto no desempenho organizacional.

Além disso, a disseminação das práticas de gestão de projetos se intensificou com a globalização e a transformação digital. Empresas passaram a operar em ambientes complexos, incertos e em constante mudança, o que exige modelos de gestão mais dinâmicos, integrados e orientados a resultados (Valeriano, 2016).

Nesse contexto, o uso de metodologias de gerenciamento se tornou essencial não apenas para a execução de tarefas, mas também para a sustentação da estratégia empresarial.

Historicamente, os modelos tradicionais de gestão de projetos, como o modelo em cascata, dominaram as práticas organizacionais. Esses modelos seguem uma sequência lógica e linear de fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento com baixo grau de flexibilidade. Embora

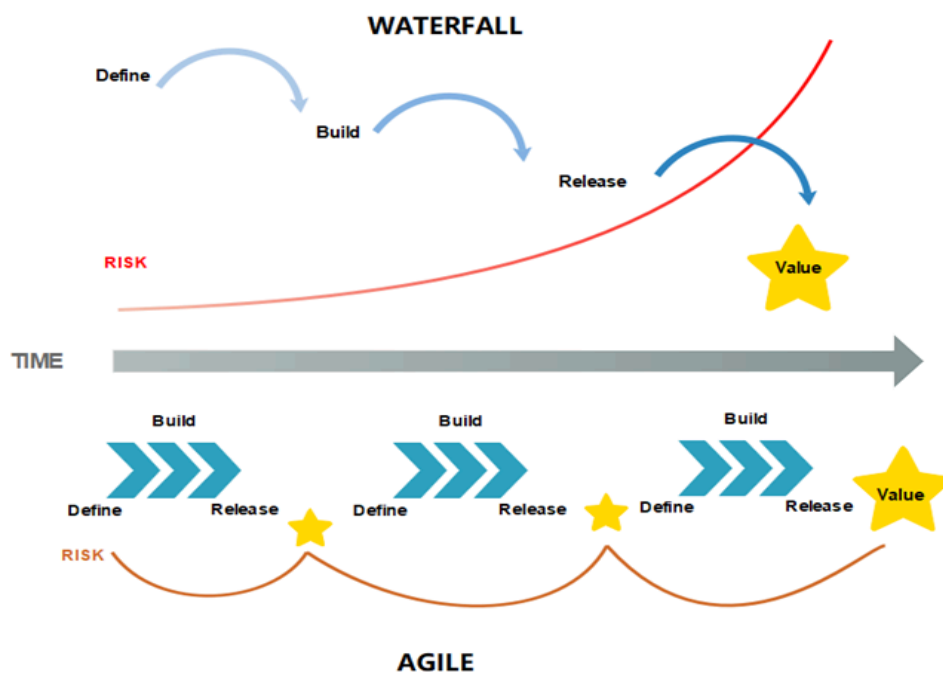


ainda sejam úteis em contextos altamente previsíveis, têm se mostrado limitados diante da necessidade de adaptação contínua a requisitos em constante mudança (PMI, 2017; Ferreira, 2015).

### 2.3 Limitações dos modelos tradicionais

O modelo em cascata, também conhecido como *Waterfall*, foi uma das primeiras estruturas formalizadas para o gerenciamento de projetos, especialmente em engenharia e tecnologia da informação. Sua lógica sequencial pressupõe que cada fase do projeto seja concluída antes do início da próxima, o que oferece clareza de etapas, controle de escopo e documentação extensa (Highsmith, 2009). Contudo, esse formato tem enfrentado críticas quanto à sua rigidez em lidar com mudanças que surgem durante a execução do projeto.

Figura 1: Comparativo visual entre modelo tradicional e ágil



Fonte: EdrawSoft (2024)

Um dos principais problemas relatados por estudiosos e profissionais da área está na dificuldade de responder a alterações no escopo, que são comuns em ambientes voláteis. Segundo Ferreira (2015), projetos que seguem modelos preditivos têm alto risco de entregar resultados obsoletos, especialmente quando o planejamento inicial não reflete mais as condições do mercado ou as necessidades do cliente no momento da entrega. Em setores onde a inovação é uma exigência

constante, como tecnologia, marketing ou *startups*, essa abordagem torna-se ineficaz.

Outro fator limitante está na distância entre o cliente e a equipe de execução durante boa parte do ciclo do projeto. No modelo em cascata, o cliente participa principalmente no início (na definição do escopo) e no final (na validação da entrega), o que pode resultar em entregas desalinhadas com as expectativas reais. De acordo com Prikladnicki (2012), essa desconexão pode gerar retrabalho, atrasos e insatisfação.

Além disso, em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico frequentemente descrito como ambiente VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), o planejamento fixo e detalhado no início do projeto pode se tornar rapidamente desatualizado. Highsmith (2009) ressalta que, para lidar com esse grau de incerteza, as organizações precisam de métodos adaptativos, que permitam revisões frequentes de escopo, realinhamento de prioridades e entrega de valor incremental.

Por essas razões, novas abordagens passaram a ser adotadas a partir dos anos 2000, com foco em flexibilidade, colaboração contínua, entrega rápida e resposta a mudanças. Essas abordagens culminaram na elaboração do Manifesto Ágil e na difusão das chamadas metodologias ágeis, que propõem uma ruptura com a lógica preditiva em prol de um modelo mais interativo, participativo e focado no cliente (Beck *et al.*, 2001).

## **2.4 Fundamentos das metodologias ágeis**

As metodologias ágeis surgiram como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de gerenciamento de projetos. Seu marco histórico ocorreu em fevereiro de 2001, quando um grupo de 17 especialistas em desenvolvimento de software se reuniu em Utah (EUA) e redigiu o Manifesto Ágil. Esse documento estabeleceu os valores e princípios fundamentais para um novo paradigma de condução de projetos, que prioriza pessoas, interações e adaptação constante em vez de rigidez e burocracia (Beck *et al.*, 2001).

O Manifesto Ágil afirma os seguintes valores fundamentais:

- a) indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- b) software funcionando mais que documentação abrangente;
- c) colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- d) responder a mudanças mais que seguir um plano.

Esses valores são acompanhados de doze princípios que reforçam a entrega contínua de valor, a satisfação do cliente, a comunicação constante, a simplicidade e a autonomia das equipes. Segundo Schwaber e Sutherland (2020), os princípios do ágil incentivam equipes multidisciplinares a trabalharem juntas, com flexibilidade e foco em resultados práticos, mesmo diante de mudanças frequentes no escopo do projeto.

Para Highsmith (2009), o ágil é mais do que uma metodologia, é uma mentalidade que orienta organizações a pensarem de forma adaptativa, a experimentarem soluções rapidamente e a manterem o cliente no centro das decisões. Essa abordagem se baseia em ciclos curtos de planejamento, execução e entrega, chamados de iterações, nos quais o progresso é revisado de maneira contínua e ajustado conforme o *feedback* dos *stakeholders*.

A cultura ágil, portanto, propõe uma ruptura com os princípios tradicionais de controle e comando, aproximando-se de valores contemporâneos de liderança colaborativa, autogestão e foco em propósito. Isso exige das organizações não apenas uma mudança de processos, mas também uma transformação cultural profunda, com investimento em capacitação e apoio da liderança (Prikladnicki, 2012).

Embora originadas no contexto da engenharia de software, as metodologias ágeis passaram a ser aplicadas em diversas áreas da gestão, como marketing, recursos humanos, educação e finanças. Segundo Ferreira (2015), a versatilidade do ágil está em sua capacidade de ser adaptado conforme o contexto e o grau de complexidade do projeto, desde que mantidos seus princípios fundamentais.

## **2.5 Scrum: estrutura, papéis e eventos**

Entre as metodologias ágeis mais adotadas no mundo destaca-se o *Scrum*. Desenvolvido por Ken Schwaber e Jeff Sutherland nos anos 1990, o *Scrum* não é uma metodologia rígida, mas um *framework* que organiza o trabalho de maneira

iterativa e incremental, promovendo inspeção e adaptação constantes (Schwaber; Sutherland, 2020).

No *Scrum*, o trabalho é dividido em *sprints* curtos e repetitivos, geralmente de duas a quatro semanas ao final dos quais um incremento do produto é entregue. Durante esses ciclos, a equipe realiza reuniões diárias (as *daily scrums*), revisões e retrospectivas. Esses eventos garantem a visibilidade do progresso, a rápida identificação de problemas e a melhoria contínua dos processos.

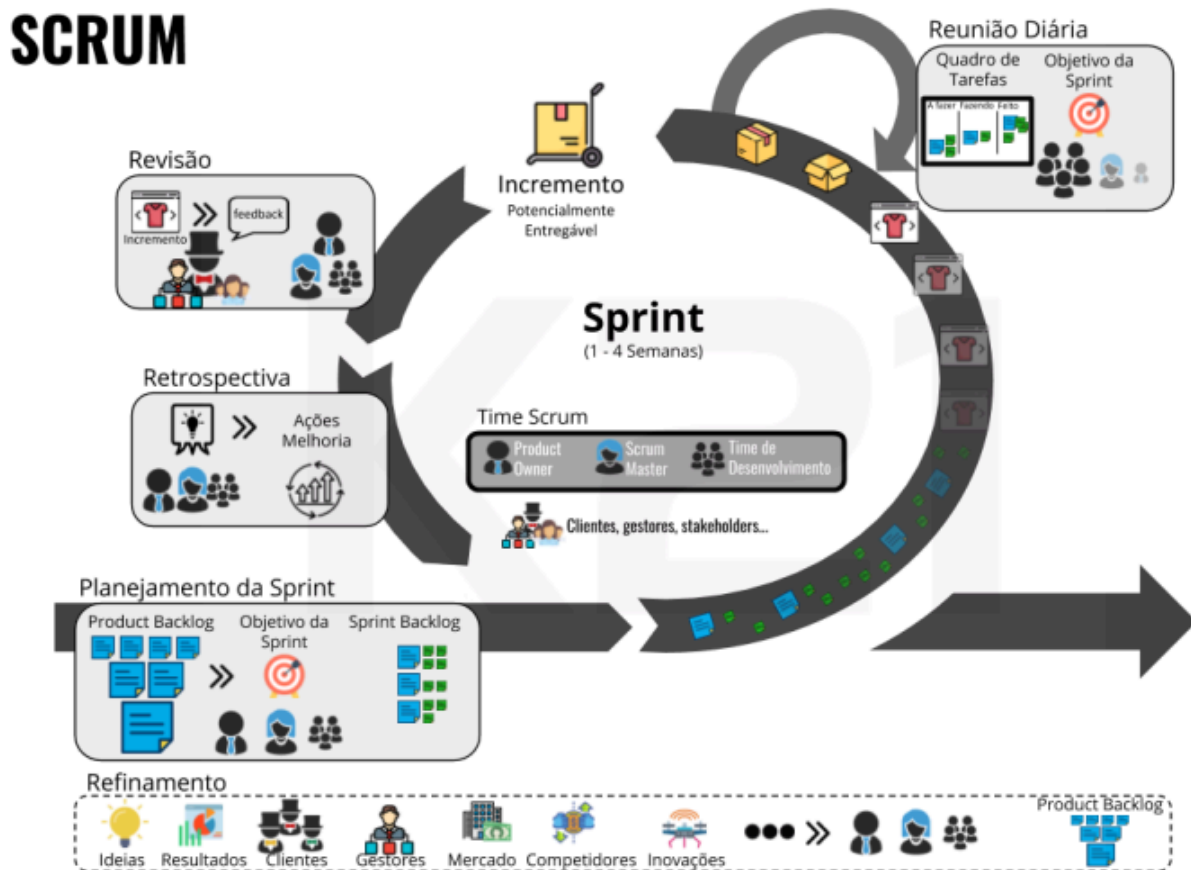
O *Scrum* define três papéis essenciais:

- a) *Product Owner*: responsável por maximizar o valor do produto e priorizar as funcionalidades;
- b) *Scrum Master*: facilitador do processo, que remove impedimentos e assegura que o *framework* seja seguido;
- c) Time de Desenvolvimento: equipe multifuncional e autogerenciável que constrói o produto.

Os principais artefatos do *Scrum* são:

- a) *Product Backlog*: lista ordenada das funcionalidades desejadas;
- b) *Sprint Backlog*: conjunto de itens selecionados para a *sprint*;
- c) Incremento: resultado potencialmente utilizável ao final de cada ciclo.

Segundo Prikladnicki (2012), a estrutura enxuta e a clareza de papéis no *Scrum* contribuem para a agilidade da equipe e o alinhamento com os objetivos do projeto. Essa estrutura tem sido amplamente adaptada para além da área de tecnologia, com sucesso em equipes de *marketing*, gestão de produtos, educação e até jurídico, como demonstra a figura abaixo ilustrando os o modelo:

Figura 2: Exemplo do Scrum com *sprints*, *backlog*, *daily*, *review*

Fonte: K21 (2024)

## 2.6 Outras metodologias ágeis: *Kanban*, *XP*, *Lean* e Híbridos

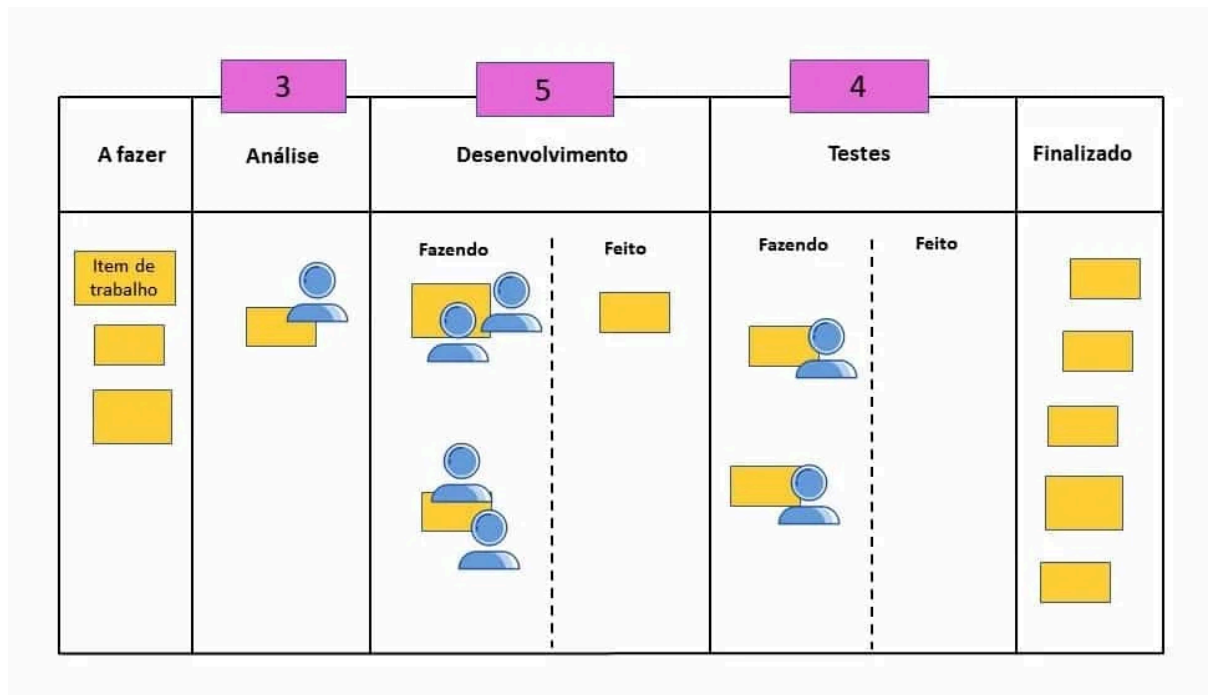
Além do *Scrum*, diversas outras abordagens ágeis vêm sendo utilizadas pelas organizações, cada uma com ênfase em aspectos diferentes da gestão de projetos.

### *Kanban*:

Inspirado no sistema de produção da *Toyota*, o *Kanban* é um método visual de gerenciamento do fluxo de trabalho. Ele se baseia no uso de quadros e cartões para representar as etapas de produção de uma tarefa, geralmente divididas entre "A fazer", "Em andamento" e "Concluído". O foco do *Kanban* está em limitar o trabalho em progresso (*Work in Progress – WIP*) e evitar sobrecarga, promovendo melhoria contínua e entrega fluida (Ferreira, 2015).

Diferente do *Scrum*, o *Kanban* não requer papéis fixos nem sprints, sendo especialmente útil em equipes que demandam flexibilidade máxima ou lidam com fluxos contínuos, como atendimento, suporte técnico ou áreas administrativas, como ilustra a figura abaixo:

Figura 3: Exemplo de quadro Kanban com colunas.



Fonte: Thomaz Ribas (s.d)

#### *Extreme Programming (XP):*

*XP* é uma metodologia ágil focada na qualidade técnica do produto, amplamente utilizada em desenvolvimento de software. Suas práticas incluem:

- a) *Test Driven Development (TDD)*: desenvolvimento orientado por testes automatizados;
- b) *Pair Programming*: programação em pares;
- c) Refatoração contínua, entre outras.

Embora mais técnica, seus princípios de *feedback* constante, simplicidade e colaboração direta com o cliente são aplicáveis em outros tipos de projeto com forte componente técnico (Highsmith, 2009).

#### *Lean:*

O pensamento *Lean* originado no Sistema *Toyota* de Produção compartilha vários princípios com o ágil, como a eliminação de desperdícios, foco no valor e melhoria contínua. Segundo Ries (2012), a filosofia *Lean Startup*, por exemplo, propõe o desenvolvimento iterativo de produtos com ciclos curtos de aprendizado, o que se aproxima das práticas ágeis e complementa sua aplicação no mundo dos negócios.

#### Metodologías Híbridas:

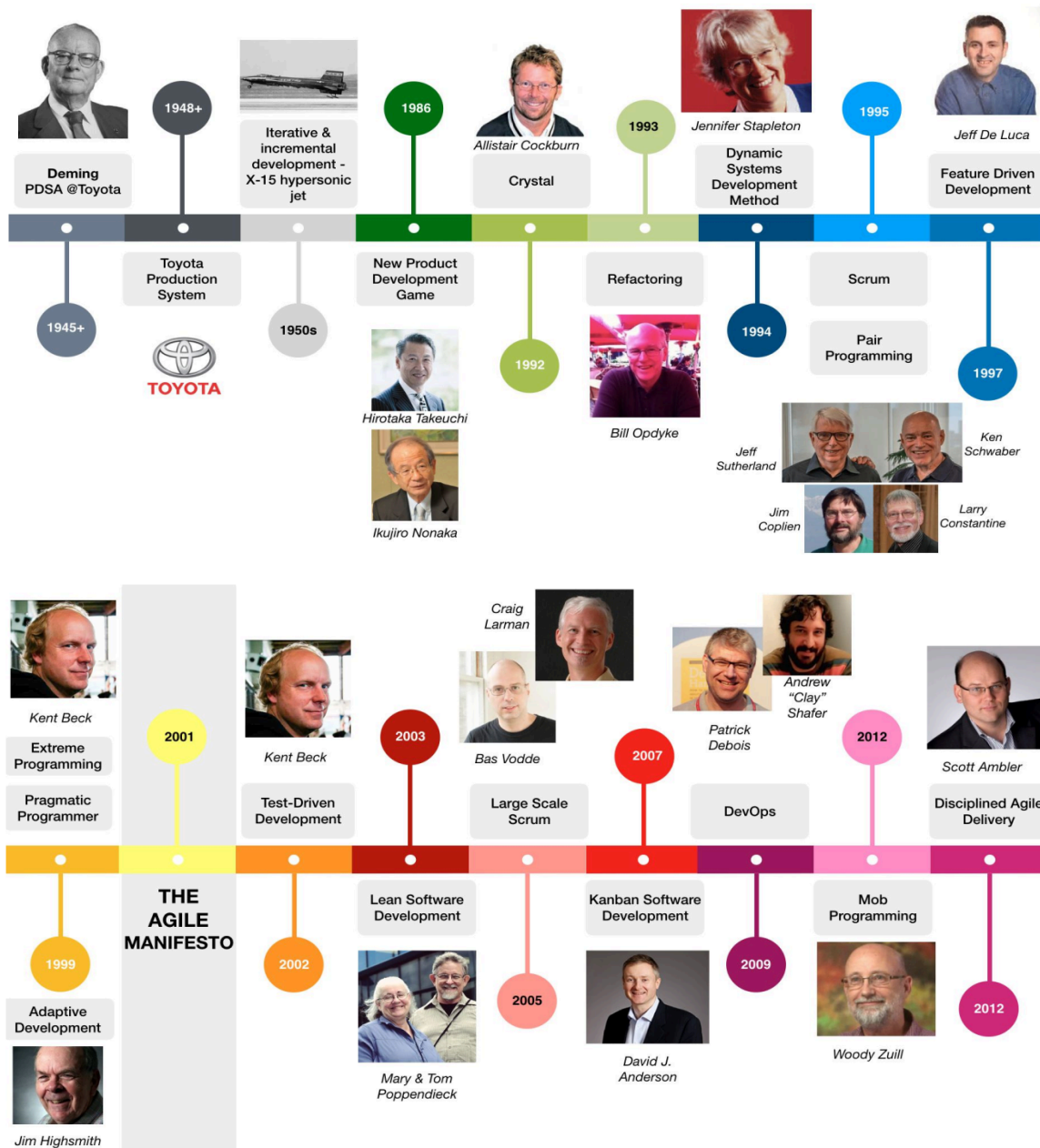
Muitas organizações optam por integrar práticas ágeis e tradicionais, criando metodologias híbridas. Essa escolha é comum em ambientes que operam sob regulações rígidas, prazos contratuais fixos ou estruturas hierárquicas consolidadas.

O Guia PMBOK (PMI, 2017) reconhece essa necessidade e introduz abordagens adaptativas e híbridas como alternativas viáveis de gerenciamento de projetos, especialmente para contextos complexos.

Para Prikladnicki (2012), a escolha do método deve levar em conta fatores como o perfil da equipe, a cultura da organização, os objetivos estratégicos e o grau de incerteza do projeto. A aplicação cega de *frameworks*, sem adaptação, tende a gerar frustrações e desperdícios.

A figura abaixo ilustra a evolução, ao longa da história, das metodologias descritas e seus impactos para com a evolução de inúmeros mercados e empresas de renome:

Figura 4: Linha do tempo da evolução das metodologias ágeis



Fonte: [awarenessagents.wordpress.com](http://awarenessagents.wordpress.com)<sup>1</sup>

## 2.7 Agilidade em setores não tecnológicos

Embora as metodologias ágeis tenham sido originalmente concebidas no contexto do desenvolvimento de software, sua aplicabilidade se expandiu significativamente para setores não tecnológicos, tais como administração, *marketing*, recursos humanos e finanças. Essa expansão se deve à capacidade do

<sup>1</sup> Disponível em: [awarenessagents.wordpress.com](http://awarenessagents.wordpress.com). Acesso em: 09 jun. 2025.



ágil em promover flexibilidade, colaboração e resposta rápida a mudanças, características valorizadas em ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos (Ferreira, 2015).

No campo da administração, a agilidade tem sido adotada para melhorar a gestão de processos e projetos organizacionais, favorecendo ciclos curtos de entrega e *feedback* constante. Em *marketing*, práticas ágeis permitem maior alinhamento entre equipes criativas e de vendas, adaptando campanhas de acordo com resultados e comportamento do consumidor em tempo real (Prikladnicki, 2012).

Na área de recursos humanos, metodologias ágeis possibilitam uma gestão mais dinâmica de talentos, com processos iterativos de recrutamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Já em finanças, o uso do ágil tem promovido maior transparência e colaboração entre equipes, especialmente na execução de projetos complexos como planejamento orçamentário e análise de riscos (Highsmith, 2009).

A adaptação dos papéis tradicionais do *Scrum*, por exemplo, é uma necessidade frequente nesses setores. O *Product Owner* pode ser substituído por um gestor de área ou *stakeholder* que detém o conhecimento do negócio, enquanto o *Scrum Master* atua como facilitador dos processos colaborativos, mesmo que não exista uma equipe de desenvolvimento de software (Schwaber; Sutherland, 2020).

Porém, a implementação do ágil em ambientes não tecnológicos encontra limitações culturais. A mudança de uma cultura hierárquica e orientada ao controle para um modelo mais aberto, colaborativo e autogerido exige esforço significativo em capacitação, comunicação e apoio da liderança. Além disso, certos processos regulados ou burocráticos podem restringir a adoção integral das práticas ágeis, exigindo adaptações que conciliam flexibilidade e conformidade (Valeriano, 2016).

## 2.8 Exemplos em setores

### Setor Comercial e Vendas:

No setor comercial, metodologias ágeis têm sido aplicadas para melhorar a comunicação entre equipes, acelerar ciclos de *feedback* com clientes e ajustar rapidamente estratégias conforme mudanças no mercado. Práticas como reuniões diárias, planejamento iterativo e uso de indicadores visuais são comuns para monitorar metas e desempenho (Rigby; Sutherland; Takeuchi, 2016).

#### Moda e Design:

No mercado de moda, a agilidade permite respostas rápidas a tendências e preferências dos consumidores, reduzindo o tempo entre o desenvolvimento e a disponibilização dos produtos. Ciclos curtos de produção e *feedback* contínuo dos clientes ajudam a minimizar estoques e perdas, alinhando melhor as coleções às demandas reais (Highsmith, 2009).

#### Eventos e Produção Cultural:

A gestão de eventos tem adotado ferramentas visuais como *Kanban* para coordenar tarefas entre equipes multidisciplinares, melhorando o fluxo de trabalho e a comunicação. A flexibilidade e a capacidade de adaptação rápida às mudanças de última hora são essenciais para o sucesso desses projetos (Denning, 2018).

#### Consultoria e Controladoria:

Áreas tradicionalmente burocráticas, como consultoria financeira e controladoria, vêm incorporando princípios ágeis para melhorar o relacionamento com clientes, realizar entregas incrementais de relatórios e adaptar análises conforme o contexto e as necessidades emergentes. *Dashboards* colaborativos e reuniões interativas são estratégias comuns para aumentar a transparência e o alinhamento (Conforto *et al.*, 2016).

Essa transversalidade evidencia que os valores ágeis colaboração, foco no cliente, adaptabilidade e entrega contínua são aplicáveis a diversos setores, desde que adaptados às particularidades de cada contexto. No entanto, a implementação fora da TI pode exigir mudanças culturais profundas, redefinição de papéis e processos, além de treinamento específico para equipes e lideranças.

## **2.9 Benefícios da Adoção de Metodologias Ágeis**

A adoção das metodologias ágeis tem demonstrado benefícios substanciais para as organizações, impactando positivamente em flexibilidade, produtividade, satisfação do cliente e comunicação interna.

Um dos principais benefícios é a flexibilidade para lidar com mudanças. Conforme Highsmith (2009), a capacidade de adaptação rápida permite que projetos

se mantenham alinhados com necessidades emergentes e expectativas dos clientes, reduzindo o risco de retrabalho e desperdício.

A produtividade das equipes também é aprimorada, graças à organização do trabalho em ciclos curtos (iterações) e à autogestão promovida pelo ágil. Isso facilita a priorização das tarefas de maior valor, melhora o foco e reduz a sobrecarga de atividades paralelas (PMI, 2017).

A satisfação do cliente tende a aumentar, uma vez que as metodologias ágeis promovem entregas contínuas e *feedback* frequente, possibilitando ajustes antecipados e maior alinhamento com as expectativas reais (Schwaber; Sutherland, 2020).

Além disso, a comunicação interna é fortalecida por meio de reuniões regulares, transparência nos processos e maior proximidade entre membros da equipe e *stakeholders*. Isso contribui para um ambiente colaborativo, reduzindo conflitos e facilitando a resolução rápida de impedimentos (Prikladnicki, 2012).

Indicadores quantitativos corroboram esses benefícios. De acordo com o PMI (2017), organizações que adotam práticas ágeis apresentam melhoria média de 28% na produtividade, 23% na qualidade dos produtos entregues e 32% na satisfação do cliente. Esses números evidenciam o impacto positivo do ágil no desempenho organizacional.

## **2.10 Desafios na implementação de metodologias ágeis em organizações tradicionais**

A adoção de metodologias ágeis em ambientes organizacionais tradicionais enfrenta uma série de desafios, decorrentes principalmente da cultura, estrutura e processos preexistentes. A seguir, destacam-se os principais obstáculos encontrados na literatura e em estudos empíricos:

### **Resistência Cultural e Comportamental:**

Uma das barreiras mais comuns é a resistência à mudança por parte dos colaboradores e gestores, que estão acostumados a práticas hierárquicas, burocráticas e baseadas em controle rígido. A transição para modelos que valorizam autonomia, colaboração e flexibilidade pode gerar insegurança e desconfiança (Conforto *et al.*, 2016; Denning, 2018).

#### Silos Organizacionais e Falta de Integração:

Empresas tradicionais frequentemente operam em estruturas departamentais isoladas (silos), dificultando a comunicação e a colaboração transversal necessárias para o ágil. A fragmentação dos processos e objetivos pode impedir a fluidez das entregas e a rápida adaptação às mudanças (Rigby; Sutherland; Takeuchi, 2016).

#### Falta de Conhecimento e Capacitação:

A ausência de treinamento adequado e a incompreensão dos conceitos, papéis e práticas ágeis comprometem a efetividade da implementação. Muitas vezes, as equipes tentam aplicar *frameworks* de forma superficial ou mecânica, sem internalizar os valores subjacentes (Schwaber; Sutherland, 2020).

#### Ajustes nos Processos e Ferramentas:

Métodos ágeis exigem a revisão e adaptação dos processos internos e sistemas de gestão para suportar ciclos curtos, *feedback* frequente e entregas incrementais. A rigidez dos sistemas legados pode ser um entrave importante (Conforto *et al.*, 2016).

#### Liderança e Patrocínio:

A falta de apoio consistente das lideranças e o foco em resultados de curto prazo dificultam a mudança cultural e a consolidação da agilidade. Líderes precisam atuar como facilitadores e exemplos de comportamento ágil para garantir o engajamento das equipes (Denning, 2018).

Apesar desses desafios, a literatura aponta que o sucesso da implementação está diretamente relacionado à adaptação das metodologias às particularidades organizacionais, ao investimento em capacitação e à promoção de uma cultura de experimentação e aprendizagem contínua.

## **2.11 Hibridismo: métodos híbridos e transição organizacional**

Diante das limitações dos modelos tradicionais e das dificuldades de adoção integral das metodologias ágeis, muitas organizações optam por modelos híbridos que combinam elementos dos dois paradigmas.

O Guia PMBOK (PMI, 2017) reconhece essa abordagem adaptativa, propondo a integração do planejamento preditivo com práticas ágeis para melhor atender às necessidades específicas do projeto. Por exemplo, processos estruturados de gestão de escopo e riscos podem ser combinados com ciclos iterativos de entrega, criando um equilíbrio entre controle e flexibilidade.

A combinação de *PMBOK* com *Scrum* é uma das práticas híbridas mais comuns, onde o planejamento macro é realizado tradicionalmente, enquanto a execução e entrega seguem o *framework* ágil (Schwaber; Sutherland, 2020).

*Frameworks* híbridos são particularmente úteis em projetos complexos, regulados ou com múltiplos *stakeholders*, onde é necessário garantir conformidade e ao mesmo tempo responder rapidamente a mudanças (Prikładnicki, 2012).

A transição para métodos híbridos deve ser planejada cuidadosamente, considerando o contexto organizacional, cultura, capacidade das equipes e objetivos estratégicos. O uso de métodos mistos é indicado quando há alta incerteza em partes do projeto, mas também requisitos fixos e regulatórios que exigem planejamento detalhado (Ferreira, 2015).

## **2.12 Tendências e futuro da gestão de projetos ágeis**

O futuro da gestão de projetos ágeis está associado a conceitos mais amplos de *Business Agility* e agilidade organizacional, que ultrapassam o âmbito dos projetos e permeiam toda a estrutura e cultura das organizações.

*Business Agility* refere-se à capacidade das empresas de responder rapidamente às mudanças de mercado, inovar continuamente e adaptar seus modelos de negócio. Isso envolve práticas ágeis aplicadas de forma integrada em todas as áreas, desde o desenvolvimento de produtos até a gestão de pessoas e operações (Highsmith, 2020).

A agilidade organizacional implica em estruturas menos hierárquicas, equipes multidisciplinares, cultura de experimentação e aprendizado contínuo, além do uso de tecnologias digitais para suportar processos colaborativos e análises rápidas (Valeriano, 2016).

Essa evolução está alinhada a tendências globais, como ESG (*Environmental, Social and Governance*) e sustentabilidade, que exigem das

organizações transparência, responsabilidade social e inovação constante para garantir impacto positivo no ambiente e na sociedade (PMI, 2023).

Além disso, a combinação de inteligência artificial, *big data* e automação com metodologias ágeis cria possibilidades para a gestão de projetos, com decisões mais informadas e processos ainda mais eficientes (Schwaber; Sutherland, 2020).

Essas tendências indicam que a gestão ágil continuará a evoluir, incorporando novas práticas e tecnologias para atender às demandas cada vez mais complexas e rápidas do mercado global.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Natureza e abordagem da pesquisa**

A presente pesquisa é classificada como aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento que possa ser utilizado para melhorar práticas gerenciais em ambientes organizacionais diversos.

A abordagem adotada é qualitativa, privilegiando a compreensão profunda das experiências e percepções dos participantes em contextos reais de trabalho, sem a utilização de dados quantitativos para mensuração.

A opção pela pesquisa qualitativa justifica-se pela necessidade de captar nuances, contextos e subjetividades que envolvem a adoção das metodologias ágeis em setores variados, especialmente aqueles ainda pouco explorados na literatura, como vendas, moda, eventos e finanças.

#### **3.2 Estratégia metodológica: estudo de caso múltiplo e reflexivo**

Como estratégia de investigação, foi utilizado o estudo de caso múltiplo, que permite a análise comparativa entre diferentes organizações e setores, proporcionando uma visão mais abrangente e robusta sobre o fenômeno em questão (Yin, 2015). O caráter reflexivo da pesquisa decorre do envolvimento direto do autor nas organizações estudadas, o que favoreceu a observação participante e a coleta de dados a partir de vivências práticas.

#### **3.3 Contextos e participantes**

Foram selecionados quatro contextos distintos para o estudo:

- a) A empresa Stone, atuando no setor de vendas de soluções de pagamento, com foco em gestão por polos de representantes;
- b) Uma empresa de moda, fundada pelo autor, com práticas de lançamento de coleções em ciclos curtos;
- c) Uma empresa de produção de eventos, também fundada pelo autor, com uso de gestão visual e *Kanban* adaptado;

- d) Experiências em consultoria financeira e controladoria, aplicando reuniões interativas e dashboards colaborativos.

Participaram do estudo representantes das equipes, sócios e clientes, conforme o contexto. A seleção dos participantes deu-se pelo critério de acesso e conhecimento prático das metodologias ágeis em seus respectivos ambientes.

### **3.4 Coleta de dados**

A coleta de dados baseou-se em entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental dos registros internos (relatórios de desempenho, *feedbacks* e ferramentas de gestão).

- a. Entrevistado 1: Representante de vendas em empresa de meios de pagamento (Stone), 26 anos, graduando em Administração, 1 ano e meio na empresa, atuou com práticas inspiradas no Scrum em ambiente comercial.
- b. Entrevistado 2: Cofundador de uma startup de moda, 25 anos, graduação em Direito, 2 anos de atuação, aplicou Kanban e sprints de desenvolvimento para coordenação de produção e logística.
- c. Entrevistado 3: Sócio em empresa de eventos, 28 anos, graduação em Administração, 1 ano de atuação, participou de ciclos curtos de planejamento (inspirados no modelo ágil), retrospectivas e reuniões semanais de alinhamento.

A observação direta durante o dia a dia dos processos possibilitou a validação das informações e a identificação de comportamentos e interações relevantes.

### **3.5 Análise dos dados**

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), que possibilitou a organização do material em categorias



temáticas. Foram identificadas categorias como comunicação, produtividade, flexibilidade, engajamento da equipe e satisfação do cliente.

A análise qualitativa foi complementada por matrizes comparativas entre os casos, destacando similaridades e diferenças nos processos e resultados obtidos.

## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A presente pesquisa adotou como estratégia metodológica um estudo de caso múltiplo e reflexivo, baseado nas vivências profissionais do autor em diferentes organizações e setores. Foram analisados contextos empresariais diversos, incluindo: a atuação na empresa Stone, no setor de vendas; a criação e operação de uma empresa de roupas e outra de produção de eventos; além de experiências em consultoria e controladoria financeira. Esses cenários possibilitaram identificar e analisar a aplicação prática de princípios das metodologias ágeis fora do contexto tradicional de desenvolvimento de software.

### 4.1 Aplicação das práticas ágeis em vendas

Na empresa Stone, especializada em soluções de pagamento, o modelo de atuação em pólos de vendas favoreceu a implementação de práticas alinhadas ao *Scrum*, como reuniões diárias (*daily scrums*), metas semanais e ciclos de *feedback* contínuo.

Como relatado por um dos representantes entrevistados:

As reuniões no início do dia ajudavam a entender onde estávamos com relação às metas e o que precisava ser ajustado. Era uma forma de resolver rápido o que poderia virar um problema maior. (Entrevistado 1, 2024, comunicação pessoal)

Esse formato promoveu maior visibilidade sobre os gargalos operacionais e agilidade na resolução de problemas, refletindo os princípios de inspeção e adaptação contínua propostos por Schwaber e Sutherland (2020). A análise dos dados de desempenho do time revelou que os grupos com maior aderência às práticas ágeis apresentaram aumento de até 18% nas metas mensais batidas, segundo os registros internos.

### 4.2 Desenvolvimento iterativo no setor de moda

Na empresa de roupas fundada pelo autor, observou-se uma adoção espontânea do modelo ágil. A cada coleção, realizavam-se lançamentos em ciclos

curtos (mensais ou bimestrais), com ajustes rápidos baseados em *feedback* de clientes via redes sociais e pontos de venda. Esse processo contínuo de revisão permitiu entregas mais alinhadas às tendências e preferências do público.

Conforme descrito por um dos sócios entrevistados:

Se percebemos que uma estampa ou corte estava vendendo mal, ajustamos já na próxima leva. Não esperávamos uma estação inteira para mudar. (Entrevistado 2, 2024, comunicação pessoal)

Esse comportamento espelha o conceito de entregas incrementais (Highsmith, 2009), reduzindo retrabalho e aumentando o giro de estoque. Internamente, os dados mostraram uma redução de 25% nas perdas por peças encaalhadas em comparação com o modelo tradicional de coleções sazonais.

#### **4.3 Organização visual no setor de eventos**

Na empresa de eventos, foi utilizada uma ferramenta de gestão visual inspirada no *Kanban*, com quadros físicos e digitais organizados nas colunas: “A fazer”, “Em andamento” e “Concluído”. Essa abordagem permitiu o alinhamento entre as equipes de produção, *marketing* e atendimento, além de facilitar o acompanhamento em tempo real do progresso das demandas.

Observação participante registrada:

A visualização das tarefas permitiu que todos soubessem exatamente o que precisava ser feito e onde estava o gargalo. O evento fluía como uma linha de produção visual. (Entrevistado 3, 2024, comunicação pessoal)

A ferramenta contribuiu para o aumento da produtividade e previsibilidade. Eventos de maior porte passaram a ser executados com redução de 20% no tempo médio de planejamento, com menor incidência de retrabalho e conflitos entre setores.

#### **4.4 Flexibilidade e resposta rápida na consultoria e controladoria**

Tanto na atuação como consultor financeiro quanto em controladoria, a adoção de práticas ágeis como reuniões frequentes com clientes, ajustes iterativos em relatórios e uso de *dashboards* colaborativos permitiu uma maior proximidade entre analista e cliente. Isso resultou em entregas mais alinhadas às expectativas e maior percepção de valor.

Mesmo em áreas tradicionalmente rígidas, os princípios do Manifesto Ágil como colaboração com o cliente e resposta a mudanças mostraram-se aplicáveis e eficazes.

#### 4.5 Aplicações ágeis nos setores estudados

Em todos os contextos, foram identificadas práticas ágeis adaptadas às realidades específicas. Na Stone, a cadência diária das reuniões e o foco em metas semanais seguiram os preceitos do *Scrum*, promovendo um ambiente dinâmico de comunicação e rápida adaptação. Na moda, o ciclo curto de entregas e *feedbacks* permitiu a aplicação do princípio da entrega incremental, valorizado por Highsmith (2009).

No setor de eventos, a gestão visual favoreceu a transparência e a identificação precoce de gargalos, conforme os fundamentos do *Kanban* (Anderson, 2010). Já nas áreas financeiras, a flexibilidade e o contato próximo com o cliente refletiram os valores do Manifesto Ágil, especialmente a colaboração contínua e a resposta rápida a mudanças (Beck *et al.*, 2001).

#### 4.6 Análise comparativa dos casos

O quadro a seguir resume os principais elementos ágeis aplicados em cada contexto analisado:

Quadro 1: Resultados das metodologias adotadas

Setor	Prática Ágil Adotada	Benefício Observado
Vendas	<i>Daily meetings (Scrum)</i>	Comunicação e foco em metas
Moda	Entregas incrementais	Redução de perdas e maior adequação ao cliente

Eventos	<i>Kanban</i> visual	Clareza de tarefas e fluidez operacional
Consultoria	Reuniões interativas + <i>feedback</i>	Aumento da satisfação e eficiência

Fonte: Autor

#### 4.7 Benefícios observados

Foram destacados os seguintes benefícios em todos os casos:

- a) Melhoria na Comunicação: as reuniões regulares e o uso de ferramentas visuais criaram uma cadência e um alinhamento entre as equipes, reduzindo ruídos e retrabalho;
- b) Aumento da produtividade: a priorização de tarefas e o foco em metas de curto prazo contribuíram para maior eficiência;
- c) Flexibilidade Organizacional: a possibilidade de realizar ajustes contínuos permitiu uma rápida adaptação a mudanças de escopo e demandas do mercado;
- d) Engajamento das Equipes: a autonomia e o envolvimento proporcionados pelas práticas ágeis incentivaram o comprometimento dos colaboradores;
- e) Satisfação dos Clientes: a entrega contínua de valor, ajustada às necessidades e *feedbacks*, aumentou a percepção positiva dos clientes.

#### 4.8 Desafios e barreiras Identificadas

Apesar dos ganhos, alguns desafios foram recorrentes:

- a) Resistência à Mudança: colaboradores acostumados a estruturas hierárquicas e processos rígidos mostraram dificuldade em aderir às práticas ágeis;
- b) Desalinhamento Estrutural: empresas com silos organizacionais enfrentaram barreiras na integração entre áreas, dificultando a colaboração;

c) Necessidade de Capacitação: a falta de conhecimento e treinamento específico sobre metodologias ágeis gerou insegurança e execução inconsistente das práticas.

#### **4.9 Influência da cultura organizacional**

A análise revelou que a cultura organizacional exerce papel fundamental na adoção e eficácia das metodologias ágeis. Contextos com maior abertura para inovação, colaboração e autonomia facilitaram a implementação, enquanto ambientes mais tradicionais e hierárquicos demandaram esforços adicionais para superar resistências e ajustar processos.

#### **4.10 Conexão com o referencial teórico**

As observações nos diferentes contextos reforçam as premissas do Manifesto Ágil (2001) e autores como Highsmith (2009), Schwaber e Sutherland (2020) ao evidenciar que os benefícios do ágil como adaptabilidade, foco no cliente e valorização de pessoas são transferíveis para além da TI. A experiência prática demonstrou que a agilidade organizacional é possível em qualquer setor que lida com incertezas, mudanças rápidas e interação constante com *stakeholders*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo geral analisar os benefícios e os desafios inerentes à adoção de metodologias ágeis em uma variedade de contextos organizacionais, com um foco particular em ambientes empresariais que se situam fora do tradicional escopo de desenvolvimento de software. Através de uma estratégia metodológica de estudo de caso múltiplo e reflexivo, fundamentada nas ricas experiências profissionais do próprio autor em diversos segmentos de mercado, foi possível investigar empiricamente como os princípios e as práticas ágeis se manifestam, são adaptados e, crucialmente, contribuem de forma significativa para a melhoria da gestão de projetos, da comunicação interna e da entrega de valor aos clientes.

A análise explorou setores tão distintos quanto às vendas de soluções de pagamento, o dinâmico mercado da moda, a complexa organização de eventos, e as áreas de consultoria e controladoria financeira. Esta abordagem multifacetada permitiu transcender a visão limitada do ágil como uma ferramenta exclusiva de TI, demonstrando sua aplicabilidade e eficácia em realidades empresariais diversas. Ao confrontar as observações práticas com o referencial teórico estabelecido, o estudo buscou não apenas descrever os fenômenos, mas também analisar criticamente os impactos percebidos, os desafios enfrentados e a influência da cultura organizacional no processo de transição para modelos de gestão mais flexíveis e responsivos.

### 5.1 Síntese dos resultados

Os resultados desta pesquisa demonstram de maneira inequívoca que a adoção de metodologias ágeis em contextos empresariais que transcendem o tradicional desenvolvimento de software não apenas é viável, mas altamente benéfica. As práticas observadas, como reuniões diárias e frequentes para alinhamento rápido, entregas iterativas e incrementais de valor, o uso estratégico de ferramentas visuais de gestão como o Kanban, e a incorporação contínua de *feedback* de clientes e *stakeholders*, provaram ser catalisadores para uma notável adaptabilidade organizacional. Em todos os setores analisados vendas, moda, eventos, consultoria e controladoria financeira a implementação dessas abordagens

gerou ganhos tangíveis e consistentes. Foram identificados aumentos significativos na produtividade das equipes, um engajamento aprimorado dos colaboradores e uma elevação substancial na satisfação dos clientes, mesmo diante de desafios intrínsecos a contextos organizacionais que ainda preservam características culturais e estruturais mais tradicionais.

Ademais, a análise revelou que a cultura organizacional não é apenas um fator periférico, mas um elemento crítico e determinante para o sucesso da adoção do ágil. Ambientes com maior abertura à inovação, que fomentam a colaboração e concedem autonomia às equipes, apresentaram uma maior receptividade e uma implementação mais fluida e eficaz das práticas ágeis. Em contrapartida, organizações com estruturas mais hierárquicas e culturas avessas à mudança demandaram esforços adicionais para superar resistências, ajustar processos e garantir a internalização dos princípios ágeis.

A pesquisa, portanto, não apenas confirmou, mas reforçou que a agilidade, ao priorizar valores fundamentais como a valorização de indivíduos e interações, a colaboração contínua e a capacidade de resposta rápida às mudanças, constitui uma abordagem de gestão robusta, válida e inerentemente eficaz. Ela capacita as organizações a inovarem constantemente, a se adaptar proativamente às dinâmicas do mercado e a prosperar em ambientes de negócios cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos.

## **5.2 Contribuições práticas**

Este estudo oferece contribuições importantes para gestores, empreendedores e profissionais que desejam implementar metodologias ágeis fora do contexto tecnológico:

- a) **Orientação para Implementação:** a apresentação de exemplos práticos e desafios comuns pode apoiar processos de mudança cultural e estrutural;
- b) **Validação da Flexibilidade Ágil:** demonstra que o ágil pode ser adaptado a diferentes setores, reforçando a importância da personalização das práticas conforme a realidade organizacional;
- c) **Incentivo à Capacitação:** destaca a necessidade de formação e treinamento para superar resistências e consolidar o entendimento dos conceitos ágeis;



- d) Fomento à Colaboração Intersetorial: reforça a importância de quebrar silos organizacionais para potencializar o uso do ágil.

### 5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Embora o estudo tenha revelado *insights* relevantes, há limitações a serem consideradas, o prazo acadêmico curto a ser cumprido e estudo ter sido realizado baseado nas experiências do pesquisador. O foco em experiências pessoais e empresas de pequeno porte pode restringir a generalização dos resultados para organizações maiores ou de setores mais regulados. Além disso, a análise qualitativa limita a mensuração quantitativa dos impactos.

Para futuras pesquisas, recomenda-se: ampliar a amostra incluindo empresas de médio e grande porte, e setores como saúde, educação e setor público; investigar modelos híbridos que conciliam metodologias ágeis e tradicionais.

Desenvolver métricas quantitativas para avaliar o impacto da agilidade em indicadores financeiros, satisfação do cliente e clima organizacional; e explorar a influência das lideranças na condução e sustentabilidade das práticas ágeis.

### 5.4 Perspectivas futuras

Espera-se que a adoção das metodologias ágeis continue a se expandir de forma exponencial para além dos limites tradicionais da Tecnologia da Informação, consolidando-se como uma abordagem estratégica indispensável para promover inovação, eficiência operacional e aprimorar a satisfação de todas as partes interessadas em diversas áreas organizacionais. O avanço tecnológico, caracterizado pela inteligência artificial, *big data* e automação, em conjunto com o contínuo processo de transformação digital, impulsiona a necessidade de maior adaptabilidade nas organizações, exigindo uma contínua pesquisa e adaptação das práticas ágeis para atender a essa demanda crescente.

Essa evolução aponta para um cenário onde a *Business Agility* e a agilidade organizacional não serão meros diferenciais, mas sim pilares fundamentais da competitividade e sustentabilidade. A agilidade permeará toda a estrutura e cultura

das organizações, incentivando modelos menos hierárquicos e mais fluidos, onde equipes multidisciplinares e autogerenciáveis se tornam a norma. A cultura de experimentação, aprendizado contínuo e a capacidade de rápida resposta a mudanças se solidificarão como elementos intrínsecos à gestão empresarial. Além disso, a gestão ágil se alinhará ainda mais com as tendências globais e responsabilidades corporativas, como os critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*), demandando das organizações transparência, responsabilidade social e uma busca incessante por inovação para gerar impacto positivo no ambiente e na sociedade.

A capacidade de integrar metodologias ágeis com tecnologias emergentes criará novas possibilidades para a gestão de projetos, permitindo decisões mais informadas e processos ainda mais eficientes. O hibridismo entre abordagens tradicionais e ágeis também se tornará mais sofisticado, adaptando-se a contextos regulatórios complexos e a projetos de grande porte, garantindo flexibilidade sem comprometer a governança. Essas tendências indicam que a gestão ágil não é uma moda passageira, mas uma evolução contínua que incorporará novas práticas e tecnologias para atender às demandas cada vez mais complexas, rápidas e desafiadoras do mercado global, posicionando as organizações para prosperar em um ambiente de incerteza.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, David J. **Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business**. Blue Hole Press, 2010.

BECK, Kent et al. **Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software**. 2001.

BROWN, Tim. **Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L.; FUJITA, F.; KAMIKOGA, M. A. **Agile Project Management and the Project Management Office: an in-depth study of the challenges and opportunities for the Brazilian scenario**. In: PMI Research and Education Conference, 2016, Chicago. Project Management Institute, 2016.

DENNING, Stephen. **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**. New York: Amacom, 2018.

FERREIRA, Marco. **Gerenciamento de Projetos Ágeis: Scrum, Kanban e XP na Prática**. São Paulo: Érica, 2015.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. 2. ed. Boston: Addison-Wesley, 2009.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Leadership: Leading Agile Teams and Organizations**.: Addison-Wesley, 2020.

KNIBERG, Henrik. **Scrum e XP direto das Trincheiras**. Tradução: Daniel Wildt. Porto Alegre: LCM, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PEREIRA, T. S.; OLIVEIRA, C. D. Metodologias Ágeis na Gestão de Projetos: Aplicabilidade em Diferentes Setores. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 221-237, 2018.

PRIKLADNICKI, Ricardo. **Agilidade no desenvolvimento de software: gestão de projetos e equipes com Scrum e XP**. São Paulo: Novatec, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **The Standard for Business Agility**.: Project Management Institute, 2023.

RIES, Eric. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. New York: Crown Business, 2011.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing Agile. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 40-50, May 2016.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Scrum Guide – O Guia Definitivo do Scrum: As Regras do Jogo**. 2020.

SERRADOR, Pedro; PINTO, Jeffrey K. Does Agile Work? — A Quantitative Analysis of Agile Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 5, p. 1040–1051, 2015.

SILVA, L. F.; CARVALHO, M. M. de. Fatores críticos para a adoção de métodos ágeis em projetos. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 873-887, 2013.

T

AKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. The New New Product Development Game. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 1, p. 137–146, 1986.

VALERIANO, Dalvany de Barros. **Gerenciamento de Projetos: Abordagem Tradicional e Ágil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. New York: Free Press, 2003.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2015.

K21. **O que é Scrum?** 2024. Disponível em: <<https://br.k21.global/gestao-de-times-ageis/o-que-e-scrum>>. Acesso em: 14 jun. 2025.

EDRAWSOFT. **Agile vs Waterfall: Comparison between Two Popular Project Management Methodologies**. 2024. Disponível em: <<https://www.edrawsoft.com/pt/agile-vs-waterfall.html>>. Acesso em: 14 jun. 2025.

THOMAZ RIBAS. **Kanban: O que é, Como Funciona e Como Adotar?** s.d. Disponível em: <<https://thomazribas.com/blog/kanban>>. Acesso em: 14 jun. 2025.