

30 de setembro a 4 de outubro
Ponta Grossa - PR - Brasil

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM NAS ATIVIDADES DA ARCANJO
CONSULTORES DE EXCELÊNCIA**

**PROJECT PLANNING AND CONTROL: A CASE STUDY ABOUT AGILE SCRUM
METHODOLOGY APPLICATION ON ARCANJO CONSULTORES DE EXCELÊNCIA
ACTIVITIES**

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Camila Falcone Galvão do Nascimento, UFRPE, Brasil, camzfalcone@gmail.com

Amanda Miranda Veríssimo, UFRPE, Brasil, amandamverissimo@hotmail.com

Suellen Araújo de Oliveira, UFRPE, Brasil, su.araujoliveira@gmail.com

Alessandra Carla Ceolin, UFRPE, Brasil, alessandra.acc@gmail.com

RESUMO

Devido a sua essência dinâmica, rápida e adaptável às novas demandas de mercado, a gestão de projetos vem conquistando maior visibilidade no ambiente empresarial em todo o mundo. Nesta nova conjuntura socioeconômica volátil, algumas metodologias foram concebidas com o intuito de proporcionar uma entrega de resultado ainda mais satisfatória baseada na agilidade e otimização dos recursos disponíveis, uma delas é a *Scrum*, que é uma ferramenta do método Agile. Dessa forma, este artigo, de natureza exploratória, aborda o planejamento e o controle de projetos realizados com base no método *Scrum* aplicados ao processo produtivo da empresa Arcanjo Consultores de Excelência, empresa de consultoria e auditoria, com sede em Recife - Pernambuco. No tangente aos resultados alcançados e aos benefícios gerados pela utilização da metodologia na entrega dos produtos e serviços aos seus clientes, destacam-se exemplos como o aumento na satisfação do cliente, aumento na produtividade, redução de riscos e custos. Dentre as limitações encontradas, evidenciam-se a impossibilidade de levantamento de dados quantitativos para suporte no embasamento das análises e conclusões, pois o método foi implementado recentemente na empresa, bem como a escassez dos recursos (por parte dos contratantes), pois trata-se de empresas com grandes problemas em sua gestão. Para tal feito, foi utilizada a metodologia descritiva, com levantamento e embasamento bibliográfico, sendo posteriormente aplicada a técnica de observação direta, do tipo participante, com levantamento dados qualitativos extraídos das avaliações de desempenho, avaliação por competências, além de informações advindas dos colaboradores e sócios-diretores, resultante do cruzamento de dados e informações teórico-práticas.

Palavras-chave: Projetos. Gerenciamento de Projetos. Agile. Scrum. Consultoria.

ABSTRACT

Due to its dynamic, quick and flexible essential qualities to meet new market demands, project management has been gaining greater visibility on the business environment all over the world. In the light of this current unstable socio economic conjuncture some methods have been conceived in order to produce results even more satisfactory based on agility and optimization of available resources, one of them is the Scrum methodology which is a Agile Development tool. Thus, this article studies planning and project control by means of exploratory research, based on Scrum methodology, applied to the production process of Arcanjo Consultores de Excelência, a consulting and auditing company located in Recife - Pernambuco. Regarding achieved results and benefits generated by the methodology use on the delivery of products and services to its clients, it is highlighted the increase of the client satisfaction, the increase of productivity, risk and cost reduction. Among the limitations encountered, it is emphasized the impossibility of collecting data of quantitative nature to support analysis background and final conclusions because the method was recently implemented in the company as well as the lack of resources, by the clients, because they have extensive management issues. It was used a methodology of descriptive nature as bibliographic background subseqüente to use of direct observation technique, as the participative type, with qualitative collecting data excerpted from the performance evaluation and the competency-based assessments in addition to information provided by the employees and the directors members by theoretical and practical data cross-checking.

Keywords: Project. Project Management. Agile. Scrum. Consulting.

1. INTRODUÇÃO

Como explicitado por Carvalho e Barbosa (2005) e Fleury e Fleury (2004), desde o início do acirramento da concorrência nos anos 80, desencadeado por pressões competitivas e revoluções tecnológicas, até o momento atual observou-se que mercados locais sucumbiram a mercados globais, bem como, presencia-se uma velocidade de mudanças nunca antes vista, impulsionado pelo avanço da tecnologia e inovação, maior especialização da mão-de-obra, dentre outros.

É nesse cenário de hiperconcorrência, como trazido por Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), que, principalmente no Brasil, há a ampliação do número de empresas competidoras, sendo contabilizado também o surgimento de novos negócios motivados pela necessidade ou oportunidade frente ao cenário atual (ano de 2018), representado pelo aumento no número de desempregados, e surgimento de temáticas como marketing 3.0 (Kotler, 2010) que pressupõe uma dinâmica de mercado mais voltada para o interesse e valores dos consumidores, parceiros e comunidade.

Assim, constatando-se um contexto de crise política e econômica vivenciado no Brasil e com base no apresentado anteriormente, torna-se ainda mais relevante e necessária a atuação de empresas de consultoria para garantir a sobrevivência, profissionalização da gestão e resultados sustentáveis às organizações.

As consultorias, considerando sua atividade, fornecem serviços profissionais adaptados às diferentes realidades organizacionais, sendo eles os mais variados possíveis, porém resultam em um *output* único, assim, podem ser considerados como projetos.

Em se tratando de planejamento e controle de projetos, no que diz respeito às perspectivas de variedade e volume, os projetos encontram-se em um dos extremos dessas atividades, uma vez que ocorrem para produzir um resultado único (com base em uma meta definida), a serem confeccionados com um conjunto de recursos, ponto de início e estado final bem definidos (Slack; Chambers & Johnston, 2011).

Podendo ocorrer em grande ou pequena escala, projeto pode ser conceituado também como uma série de atividades, com início, término, escopo e recursos definidos, que tem como objetivo a concepção de um produto ou serviço único, realizada em grupo e que apresenta um fator de risco (*Project Management Institute - PMI*). Isto é, compreende a execução de atividades extraordinárias à rotina da empresa para se alcançar um objetivo específico, com o propósito de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade, postas em prática por uma equipe de projetos multidisciplinar e multidepartamental.

É ainda nesse contexto mais dinâmico e instável que as metodologias ágeis, para gerenciamento de projetos, estão cada vez mais em evidência e tornando-se mais populares no Brasil. Considerando agilidade como “a habilidade de criar e responder a mudanças, buscando a obtenção de lucro em um ambiente de negócio turbulento” (Highsmith, 2004); ou também, a capacidade de equilibrar e garantir a flexibilidade e a estabilidade, de modo a tornar os resultados perenes.

Desta forma, o presente artigo busca contribuir e fomentar a discussão e a aplicação do método ágil, denominado Scrum, no planejamento e controle de projetos, no contexto organizacional fora do escopo mais comum (tecnologia e produção de *software*). Será estudada a aplicação de dita metodologia na prestação de serviços de consultoria da Arcanjo Consultores de Excelência, por meio de um estudo de caso, a verificar sua eficiência e eficácia nos resultados obtidos para o cliente, seja o aumento da sua satisfação (Boehm, 2003) ou para acelerar os prazos de desenvolvimento dos projetos em andamento (Anderson, 2003). Também será objeto de estudo os impactos positivos e negativos em relação a equipe, a averiguar aspectos como comprometimento da equipe, gestão do conhecimento, motivação, colaboração, integração, entre outros.

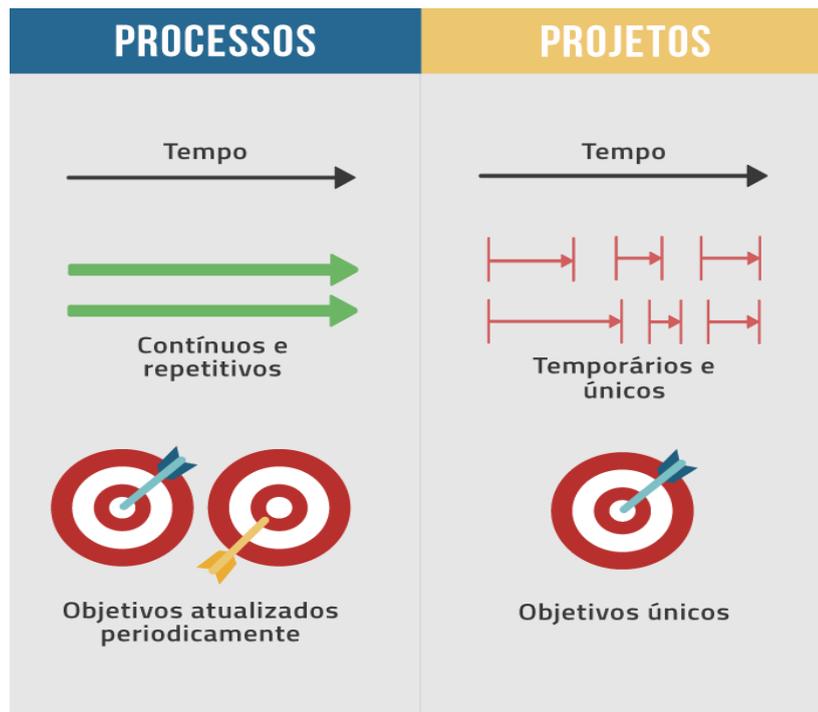
2. REVISÃO DA LITERATURA

Projeto é um conjunto de atividades e tarefas de natureza temporária e única, realizada por uma equipe e que tem como objetivo a entrega de um resultado único. Para se alcançar êxito no planejamento e execução de um projeto, ele deve ser concebido a partir das nove áreas de conhecimento, são elas: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições (Pmbok, 2013).

Isto posto, ao que tange a Administração da Produção, pode-se adaptar o conceito geral de projetos como uma série de atividades temporárias que tem como objetivo produzir um produto, serviço ou melhorar algum processo, criando um resultado único. Desta maneira, segundo Slack (2018), para que ocorra o planejamento e controle de projetos, é necessário entender as características específicas que envolvem a execução de cada projeto e coordenar todas as partes envolvidas, sabendo que os mesmos devem ser gerenciados de tal maneira especializada para que, assim, apresentem os resultados, aprendizado e integração necessários e almejados pelas organizações, no prazo e atendendo ao orçamento estipulado (PMI).

O primeiro passo relativo ao planejamento e controle de projetos na produção é compreender a diferença entre processos e projetos. Enquanto projeto já foi definido, processo pode ser descrito como uma sequência de atividades diárias, de natureza contínua e repetitiva (Andrade, 2017), que se utilizam de recursos de *input* para entregar serviços e produtos, o *output* (Slack, 2018). Por sua característica permanente, são os processos que constituem a maneira como a empresa atua (Sierve, 2014).

Figura 01- Diferença entre processos e projetos



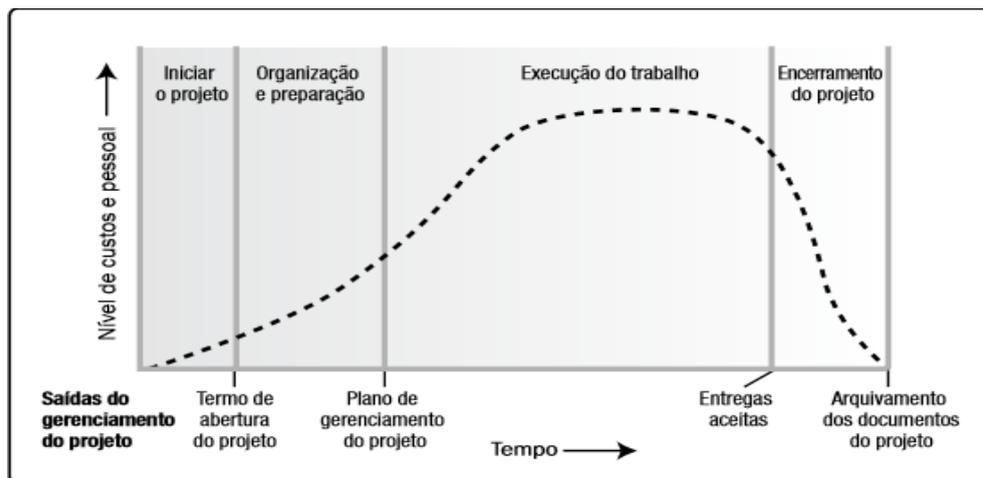
Fonte: Andrade (2017)

Como demonstrado anteriormente, uma das principais variáveis que distinguem os processos dos projetos é o tempo. Criam-se projetos a fim de sanar problemas ou desenvolver algo novo. Em uma organização, os projetos surgem para atender as demandas existentes, sejam elas frutos de novas configurações de mercado, oportunidades estratégicas, exigências legais ou necessidades de inovação.

Diferentemente dos processos, o ciclo de vida dos projetos não é contínuo e repetitivo e caracteriza-se como um gráfico com uma curva ascendente, pois os custos tendem a ser baixos no início do projeto, alcançam seu pico durante a execução do trabalho e decaem com o seu encerramento.

As primeiras fases representam o início, a organização e preparação, cujo escopo é definir a missão e o objetivo do projeto, bem como sua metodologia a partir dos recursos disponíveis. Na execução do trabalho, a curva alcança estabilidade, pois é posto em prática tudo o que foi planejado nas etapas anteriores. Finaliza com uma curva decrescente, que representa o término do projeto e a entrega do que foi concebido (ESPINHA, 2018). O ciclo de vida de um projeto pode ser visualizado na figura 2.

Figura 02 - Ciclo de vida de um projeto.



Fonte: PMBOK (2013)

Em 2001, de acordo com Pereira, Torreão e Macal (2007), através da reunião de 17 autores e representantes de diversas metodologias ágeis, ficou mais claro e definido do que se trata o gerenciamento e desenvolvimento de projetos com a lógica e padrões ágil, resultando no Agile Manifesto. Neste documento foram valorizados itens como: indivíduos e interações sobre processos e ferramentas; priorização de funcionamento de *softwares* em detrimento a extensas documentações; colaboração dos clientes sobre contratos; respostas às mudanças sobre seguir um plano, devido ao contexto de alta dinamicidade (Agile Manifesto, 2001).

O Scrum é parte integrante do método Agile e foi idealizado em detrimento do método *waterfall*. Caracteriza-se como uma estrutura que utiliza ciclos de desenvolvimento, chamados *Sprints*, cuja duração é de 30 dias, e visa maximizar a produção por meio da redução do tempo empreendido, utilizando práticas iterativas e incrementais, aumentando a qualidade da entrega do resultado, seja ele produto, serviço ou a melhora de algum processo. Por ser um processo dinâmico, auxilia as empresas a se adaptarem ao mercado da hiperconcorrência, causado pelas revoluções tecnológicas, pois fornece os meios para uma adaptação mais rápida às demandas de mercado.

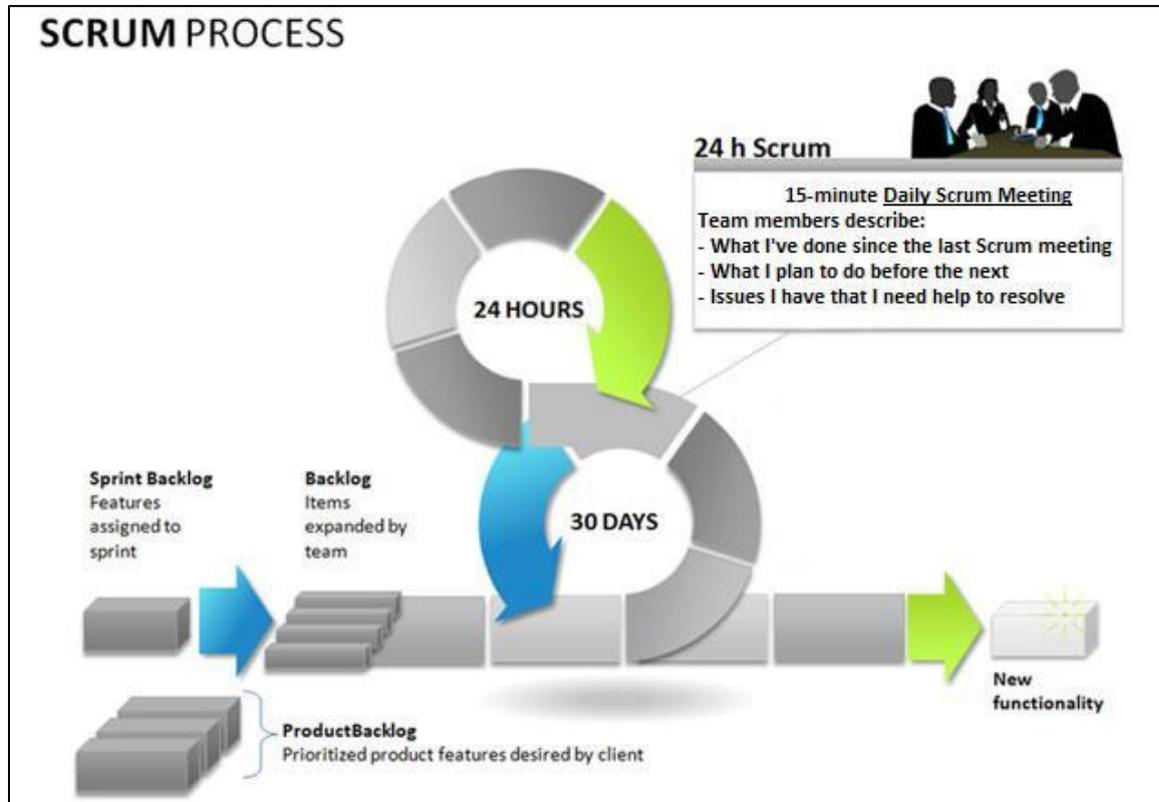
Segundo seus criadores, Ken Schwaber e Jeff Sutherland, o *Scrum* se baseia em três pilares: transparência, inspeção e adaptação. No primeiro, todos os requisitos, fases e status das atividades são de conhecimento comum a toda equipe. No segundo, a averiguação das etapas executadas é realizada com a frequência necessária para evitar possíveis erros. Por último, a adaptação, que deve fazer-se presente tanto no processo, quanto no produto em si.

De acordo com a CPrime (2013), uma empresa consultora de treinamento e desenvolvimento de *software* Agile Scrum, o processo de Scrum é liderado pelo Gerente de Projeto (*Scrum Master*), responsável por planejar todas as reuniões, mediar as relações entre o *Product Owner* e o *Scrum Team* e assegurar que a equipe cumpra com as entregas. O *Product Owner* é o agente que coordena as reuniões de planejamento e execução do *Sprint*, pois ele tem o domínio dos requisitos necessários para o cumprimento das atividades já que é o elo entre o cliente, o resultado que será entregue e o time. O *Scrum Team* é uma equipe auto gerenciável e multifuncional responsável pelo desenvolvimento do projeto.

Na primeira reunião *Sprint* define-se o *Sprint Backlog*, que são as atividades que serão realizadas pela equipe para a entrega do resultado. O *Backlog* é dividido e organizado seguindo a prioridade de geração de resultados para o cliente (Wallmüller, 2003). O *Product Owner* organiza reuniões diárias, com duração de 15 minutos, (*Daily Scrum Meeting*), cujo objetivo é

abordar tudo o que foi realizado desde a última reunião pelo time de desenvolvimento, o que será realizado até a próxima e problemas surgidos. Ao fim do processo, uma nova funcionalidade é criada, como demonstrado na figura 03.

Figura 03 - Processo Scrum.



Fonte: CPrime (2013)

Em suma, existem diversos métodos de planejamento e controle de projetos, dentre eles, os explicitados no presente artigo são referentes a metodologia do PMBok e do *Scrum*, que podem ser resumidos e comparados, com base no apresentado anteriormente e corroborado por Kardec (2012), de acordo com a tabela 1.

Tabela 1. Comparação PMBOK x Scrum.

Variável	PMBOK®	Scrum
Integração	Refere-se aos objetivos, planejamento e coordenação das atividades do projeto, sendo executado de maneira bastante formal e detalhada, apenas no início do projeto, sendo o gerente do projeto o responsável pelo mesmo, assim, possui o total controle.	O plano do projeto é representado pelo <i>Product Backlog</i> e a <i>Sprint Backlog</i> , que são constantemente atualizados durante o decorrer do projeto e o <i>Scrum Master</i> atua como um facilitador do projeto, minimizando possíveis impedimentos que venham a ocorrer.

Escopo	<p>Tem como finalidade garantir que o projeto termine apenas com o esforço necessário, sendo definido o escopo detalhado no início do projeto. Deve ser realizado utilizando ferramentas centralizadas e processos de tomada de decisão, dos quais as informações necessárias levantadas devem ser documentadas, de acordo com as especificações de requisitos, que servirá como base para a gestão de mudanças durante o andamento do projeto.</p>	<p>O escopo é definido de maneira detalhada, contudo, permitindo um melhor entendimento do trabalho. Após sua definição, os requisitos são estabelecidos e priorizados com a participação de toda a equipe do projeto e do cliente, definindo e discutindo as funcionalidades durante cada ciclo de desenvolvimento.</p>
Tempo	<p>Os processos de definição, estimativa de esforço e duração das atividades são definidos através da elaboração de um cronograma, podendo ser representado pelo gráfico de Gantt, detalhado contendo todas as atividades necessárias para a execução do projeto.</p>	<p>Gerenciado por meio da elaboração de um cronograma, mas com a peculiaridade de ser orientado exclusivamente ao produto que será produzido em cada <i>sprint</i>. O cliente possui participação direta e define a prioridade funcional de cada <i>sprint</i>.</p>
Custos	<p>Tem o objetivo de garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento estabelecido. O foco está em controlar, monitorar e documentar as mudanças para que não afete o custo planejado inicialmente no projeto. Para esses desvios/alterações existe uma estimativa de custos dos recursos necessários para terminar as atividades do projeto.</p>	<p>As alterações podem ser realizadas mesmo em fases avançadas do projeto e são incorporadas desde que haja consentimento do cliente. A preocupação reside em atender o cliente, sabendo que o valor final do projeto pode sofrer variações muito grandes se não forem repassadas ao consentimento dos patrocinadores do projeto para ressarcimento do custo adicional.</p>
Qualidade	<p>É voltado para criação de planos de testes a partir das especificações de requisitos e nos processos de verificação e validação, destinando-se principalmente ao monitoramento e controle da qualidade dos resultados do projeto e assegurar que estes resultados estejam de acordo com o que o cliente deseja, bem como dentro dos padrões de qualidade desejados.</p>	<p>É realizado durante todo o ciclo de vida do projeto, devido ao seu caráter, ou seja, são realizados testes desde o início do projeto até o final. Caso algum problema seja detectado, o <i>Scrum Master</i> juntamente com <i>Product Owner</i> são os responsáveis em resolvê-los. Além do fato que as etapas que já foram concluídas são entregues ao <i>Product Owner</i>, e, se o mesmo julgar plausível, tem o privilégio de aceitar ou recusar estas entregas realizadas, caso elas não atendam aos requisitos especificados anteriormente.</p>

Recursos Humanos	Busca organizar e gerenciar a equipe, identificando e documentando as funções, responsabilidades e as relações hierárquicas entre seus integrantes, proporcionando o melhoramento da interação e o desempenho dos membros da equipe, por meio da definição coerente dos papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe, considerando que cada membro é treinado e guiado através dos processos na execução de suas tarefas.	Todos os integrantes da equipe têm a liberdade de fazer de tudo um pouco, uma vez que a equipe é selecionada de acordo com as habilidades que cada pessoa desempenha visando atender aos requisitos do <i>Product Backlog</i> . Assim, a confiança e a colaboração dos integrantes da equipe é um fator essencial no projeto. O planejamento e a tomada de decisões são realizados em conjunto, exigindo profissionais competentes.
Comunicações	É realizada de maneira formal e documentada, com divulgação e acompanhamento dos resultados do trabalho feitos no decorrer do projeto, priorizando a documentação dos fatos ocorridos e de modo a evitar conflito entre as partes interessadas.	Traz melhorias no processo de comunicação, sendo feita de forma colaborativa, direta e não tendo o excesso de formalismo, e na interação entre os envolvidos no projeto, promovendo <i>feedback</i> constante durante o processo de construção do projeto.
Riscos	É traçado um plano formal para o gerenciamento de riscos, garantindo a identificação, avaliação, quantificação, planejamento de respostas, monitoramento e controle dos processos durante o ciclo de vida do projeto.	A identificação, análise, monitoramento e respostas aos eventos de riscos são realizados continuamente. São realizadas ainda reavaliações durante as reuniões de retrospectiva das interações, para confirmação ou ajuste dos planos de contingência e mitigação dos riscos.
Aquisições	Aquisições realizadas a partir do escopo e da documentação detalhada e bem definida do projeto.	Não há preocupação em definir detalhadamente o processo de aquisição de mercadorias.
Conclusão do Projeto	O projeto só é finalizado após todas as entregas tiverem sido concluídas e documentadas.	O término do projeto se dá somente após a conclusão de todos os requisitos do <i>Product Backlog</i> .

Fonte: Adaptado de Kardec (2012)

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada configura-se como descritiva e, inicialmente, é composta pela pesquisa bibliográfica, como um método de coleta de dados e embasamento teórico. Esse tipo de estudo tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Triviños, 1987). Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica:

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato

direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]” (Lakatos & Marconi; 2001, p. 183).

O levantamento bibliográfico engloba a definição de projetos, a diferença de processos e projetos e o método ágil *Scrum*. Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que objetiva compreender um fenômeno contemporâneo no contexto em que o mesmo ocorre. Sendo assim, para o estudo de caso, utilizou-se a observação direta do tipo participante, envolvendo estratégias de investigação relacionadas ao referencial teórico. Por fim, o cruzamento dos dados em relação a teoria e a prática, a fim de verificar as coerências e divergências presentes entre ambas.

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A Arcanjo Consultores de Excelência é uma empresa com sede em Recife, mais especificamente na Avenida Governador Agamenon Magalhães, 2936, sala 1303, no bairro do Espinheiro. Voltada para as atividades de realização de cursos, auditoria de ISO 9001 e consultorias em gestão, nas áreas de Certificação ISO 9001:2015, Gestão por Resultados e Planejamento Estratégico, visando propor soluções e “tornar excelente a gestão das empresas”, como sua própria missão aborda.

Com base nas informações coletadas, tanto na revisão bibliográfica, quanto na observação participante, constatou-se que a empresa atua com a metodologia ágil *Scrum* para desenvolver suas atividades.

Assim, no início de cada projeto, após a fase de diagnóstico, são definidos os objetivos e as metas para sanar as deficiências e mitigar os problemas encontrados, bem como de implementar o Modelo de Gestão por Resultados, considerando a complexidade exigida e às contingências nas quais a empresa está associada ou imersa, ou seja, é considerada a unicidade de cada projeto, que possui natureza temporária e um determinado ciclo de vida.

Todos os projetos contam com um gerente de projetos e membros dos grupos competentes, apoio da administração superior, também responsável pela determinação das prioridades e aprovações.

Já, o processo de alocação de recursos é, por muitas vezes, um pouco deficitário, pois a maioria dos clientes atuais são micro, pequenas e médias empresas com grandes problemas em sua gestão, chegando a comprometer a sua sobrevivência no mercado. Desta forma, não há a abundância de recursos, em um primeiro momento, para grandes investimentos. Contudo, com o passar do tempo e o progresso do projeto, o contrato é revisto, de modo a garantir os recursos para uma melhor execução.

Em contrapartida, os canais de comunicação são adequados, bem como os mecanismos de controle que atuam em consonância com a retroalimentação, trabalhando para a melhoria contínua, com ataques de problemas para entregas e respostas mais eficientes e eficazes aos clientes, garantindo a continuidade do projeto, com o engajamento e comprometimento de todos.

Considerando também o planejamento e controle de projetos, as etapas ocorrem da seguinte forma:

- **Inicialização**

Nesta etapa, após a definição do projeto, quando o gerente do projeto (*Scrum Master*) e o gestor da empresa, que deseja a consultoria formalizam o contrato de prestação de serviço, é realizada

a compreensão do ambiente do projeto e as variáveis influenciadoras no sucesso ou empecilho dele. As variáveis externas e internas da organização são estudadas para um diagnóstico mais apurado (levantamento das necessidades), determinação das atividades (escopo do projeto) e estratégias a serem realizadas no decorrer do projeto, visando a qualidade das entregas.

- **Planejamento do projeto**

As atividades mencionadas na etapa anterior contribuem para a formação do *sprint backlog*, correspondente a metodologia ágil Scrum na qual será planejado o projeto no que diz respeito às atividades, priorização das mesmas, resultados esperados, orçamento, *deadline*, partes interessadas, objetivos e metas, indicadores para controle, *Scrum team*, recursos necessários, entre outras temáticas.

- **Execução técnica**

Com o objetivo pautado também nas premissas de gestão da qualidade, a execução técnica ocorre de acordo com o que foi definido na etapa anterior, com o auxílio de ferramentas de apoio e controles, tais como o *Trello*, com uma lógica de *Kanban*. Ocorrem ainda reuniões semanais, denominadas *sprint*, para determinação das atividades a serem desenvolvidas no tempo delimitado, entregas constantes, que embasam a reunião e relatórios de resultados apresentados para o cliente.

- **Controle do projeto**

O controle do projeto em si, ocorre por meio de indicadores estratégicos e operacionais, bem como através de ferramentas para verificar o andamento e cumprimento das atividades. Nas apresentações e reuniões de resultados também são coletadas informações que atuam como *feedback* dos processos e atividades executadas, para o ajuste ou melhoria necessária.

- **Encerramento**

O encerramento do projeto ocorre quando são finalizadas todas as atividades que foram planejadas e propostas, atendendo as necessidades e expectativas do cliente. Considerando as características e particularidades, o serviço (profissional) de consultoria oferecido pela empresa possui natureza continuada e progressiva, assim, o mesmo acontecerá enquanto ambas as partes (contratado e contratante) possuírem interesse de manter o relacionamento de parceria.

5. CONCLUSÃO

Pelo o exposto e por meio das análises teórica e prática, considerando que o presente artigo possui caráter exploratório e busca contribuir e fomentar às temáticas de aplicação de metodologias ágeis nos mais diversos setores no planejamento e controle de projeto, a serem complementados com estudos futuros, conclui-se que o *Scrum*, escolhido pela empresa Arcanjo Consultores de Excelência, apesar do pouco tempo de sua implementação, executada no final de agosto de 2018, atualmente com cerca de 3 meses de atuação, já apresenta resultados qualitativos significativos.

Dentre os resultados podem ser citados o aumento na satisfação do cliente, no que diz respeito ao serviço prestado, aumento do engajamento de todas as partes interessadas com o projeto, aumento da motivação e produtividade de todos os colaboradores relacionados a cada projeto,

auferidos também pela avaliação de desempenho e avaliação de competências, incremento na capacidade de autogerenciamento, maior foco e orientação para resultados (que é também um dos valores adotados pela empresa). De forma geral, houve uma redução de riscos e custos, maior cumprimento dos prazos estipulados, com eliminação de funcionalidades supérfluas, por meio da validação constante, entre outros.

No que diz respeito às limitações identificadas, salienta-se o período curto desde a implementação da metodologia ágil, o que impossibilitou o recolhimento e análise de dados quantitativos confiáveis para embasar os resultados e conclusões da pesquisa.

Por fim, ainda que de maneira embrionária, destaca-se a relevância da utilização da dita metodologia, com aplicabilidade em empresas de consultorias e auditorias, no planejamento e controle de projetos, contribuindo para os resultados sustentáveis das organizações.

REFERÊNCIAS

- Anderson, D. J. (2003). **Agile Management for Software Engineering**, Applying the Theory of Constraints for Business Results, Prentice Hall.
- Andrade, L. (2017). **O Que é Gestão de Projetos e Processos e Como Implementar em sua Empresa**. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/projetos/gestao-de-projetos-e-processos/>> Acesso em: 06 de dezembro de 2018.
- Boehm, B.; Turner, R. (2003). **Balancing Agility and Discipline A Guide for the Perplexed**, AddisonWesley.
- Boehm, B. (2006). **A View of 20th and 21st Century Software Engineering**, ICSE.
- Carvalho, S. & Barbosa, A. C. Q. (2005). O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. **In: XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD.
- Espinha, R. G. (2018). **Ciclo de Vida de Projetos**. Disponível em: <<https://artia.com/blog/ciclo-de-vida-de-projetos/>>. Acesso em: 07 de dezembro de 2018.
- Ferreira, M. (2016). **Características do ciclo de vida do projeto**. Disponível em: <<http://theprojectmanangerr.blogspot.com/2016/02/caracteristicas-do-ciclo-de-vida-do.html>> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Fleury, M.T. & Fleury, A. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.1.
- Highsmith, J. (2004). **Agile Project Management, Creating innovative products**, AddisonWesley.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2011) **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Tradução All Tasks 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Indigenous (2018). Indigenous Leadership Development Institute Inc. **Introduction to project management**.. Disponível em: <<http://www.edo.ca/downloads/project-management.pdf>> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Kardec, M. S. (2012). Estudo de compatibilidade entre PMBOK e SCRUM. **Tecnologias em projeção**, v. 3, n. 1, p. 1-7. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao4/article/view/290>>. Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Kotler, P. (2010). **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2001). **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- Nesterov, S. (2017) **Introduction to project management**. Disponível em: <http://www.utu.fi/fi/yksikot/med/opiskelu/Jatkotutkinto/PGE/Documents/2017/PML-24_2017_L01--Introduction_to_Project_Management--20170917.pdf> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.

- PMI. (2018). Project Management Institute **O que é gerenciamientos de projetos?** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>> Acesso em: 04 de dezembro de 2018.
- Pereira, P.; Torreão, P. & Marçal, A. S. (2007). Entendendo Scrum para Gerenciar Projetos de Forma Ágil. **Revista Mundo PM**, 11 p.
- Pinto, R. L. (2002) **Evolução da estrutura organizacional ao longo do ciclo de vida do projeto**: um estudo de caso. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2002.
- PMI. (2013). Project Management Institute. **Guide of Project Management Body of Knowledge - PMBoK**.
- Sampietro, M. (2016). **Project Team Members and Project Goals and Objectives**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/307558505_Project_Team_Members_and_Project_Goals_and_Objectives/download> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Sierve, F. (2014). **Qual a Diferença Entre Processo e Projetos?** Disponível em: <<http://www.gestaoporprocessos.com.br/qualadiferencaentreprocessoseprojetos/>> Acesso em: 08 de dezembro de 2018.
- Slack, N.; Chambers, S.; & Johnston, R. (2009). **Administração da produção**. 3ª edição. São Paulo: Atlas.
- PMI (2018). Project Management Institute. **The value of Project Management**. <<https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-project-management.pdf>> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Triviños, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Wallmüller, E. (2003). **Scrum Methodology: Incremental, Iterative, Software Development from Agile Processes**. Disponível em: <https://itq.ch/pdf/SCRUM_methodology.pdf> Acesso em 09 dez 2018.
- Cprime (2013). **What is Agile? What is Scrum?** Disponível em: <https://www.cprime.com/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2013/05/Scrum-FAQ-cPrime-1.pdf> Acesso em: 09 de dezembro de 2018.
- Yin, R. (2010). **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.