

## **Dificuldades na adoção de metodologias ágeis em uma organização do terceiro setor**

*Difficulties in adopting agile methodologies in a third sector organization*

**ANA LUIZA MACHADO CADORIN**  
USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ERIK MIGUEL DE ELIAS**  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA

## **Dificuldades na adoção de metodologias ágeis em uma organização do terceiro setor**

### **Objetivo do estudo**

O estudo buscou quais são as principais dificuldades encontradas na implementação de metodologias ágeis em uma organização do terceiro setor.

### **Relevância/originalidade**

A pesquisa aborda os desafios enfrentados pelas instituições ao adotar metodologias ágeis, contribuindo para o entendimento das dificuldades comuns em diferentes contextos e fornecendo insights para melhorias no processo de implementação.

### **Metodologia/abordagem**

Para isso, foi feito um estudo de caso com instrumentos qualitativos de coleta de dados, através de entrevista parcialmente estruturada aplicada à gerência da organização e pesquisa documental.

### **Principais resultados**

Os resultados destacam as dificuldades enfrentadas na implementação das metodologias ágeis, com implicações para organizações do terceiro setor e novas percepções para futuras análises e comparações com empresas privadas ou não que estão ou pretendem adotar metodologias ágeis.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Do ponto de vista teórico, o estudo pode contrubuir com o entendimento de quais são as principais desafios enfrentados por organizações na implementação de metodologias ágeis.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As descobertas podem beneficiar organizações do terceiro setor ao fornecerem orientações sobre como superar os desafios associados à implementação de metodologias ágeis, permitindo maior eficiência e adaptabilidade em suas operações na era digital.

**Palavras-chave:** Metodologias ágeis, Organização do terceiro setor, Dificuldades

## *Difficulties in adopting agile methodologies in a third sector organization*

### **Study purpose**

The study sought to identify the main difficulties encountered in the implementation of agile methodologies in a third sector organization.

### **Relevance / originality**

The research addresses the challenges faced by institutions when adopting agile methodologies, contributing to the understanding of common difficulties in different contexts and providing insights for improvements in the implementation process.

### **Methodology / approach**

For this, a case study was carried out with qualitative data collection instruments, through a partially structured interview applied to the organization's management and documentary research.

### **Main results**

The results highlight the difficulties faced in the implementation of agile methodologies, with implications for third sector organizations and new insights for future analysis and comparisons with private or non-private companies that are or intend to adopt agile methodologies.

### **Theoretical / methodological contributions**

From a theoretical point of view, the study can contribute to the understanding of what are the main challenges faced by organizations in the implementation of agile methodologies.

### **Social / management contributions**

The findings can benefit third sector organizations by providing guidance on how to overcome the challenges associated with implementing agile methodologies, allowing for greater efficiency in the implementation of agile methodologies.

**Keywords:** Agile methodologies, Third sector organization, Difficulties

## **DIFICULDADES NA ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **1 Introdução**

As metodologias ágeis são métodos que vêm sendo implementados de forma relevante na indústria de tecnologia e que estão sendo capazes de modificar o cenário da velocidade, qualidade e colaboração no desenvolvimento de código das empresas que os adotam. Segundo Barboza (2019), ano após ano vêm-se observando taxas de crescimento expressivas e sustentáveis na adoção das metodologias ágeis.

Apesar desse cenário favorável à primeira vista, sabe-se que implantar métodos ágeis é um processo de alta sensibilidade com relação à cultura das organizações que optam por esse caminho (Soares, 2011), muitas vezes exigindo uma mudança cultural abrupta, o que na realidade ocorre de forma muito mais lenta e gradual do que o cronograma dos projetos (Schein, 2010). Segundo Serrador e Pinto (2015), faz-se necessária, portanto, a obtenção de conhecimento dos possíveis obstáculos que podem surgir durante o processo para alcançar uma efetiva implementação das metodologias ágeis.

Este estudo tem como objetivo identificar as principais dificuldades enfrentadas na adoção de metodologias ágeis em uma organização do terceiro setor e sugerir ações viáveis para superá-las. Para isso, os resultados da coleta de dados foram analisados colocando em perspectiva as dificuldades já registradas na literatura sobre a implementação de metodologias ágeis tanto no setor privado quanto no público.

### **2 Referencial teórico**

Em relação às principais dificuldades na implementação de metodologias ágeis encontradas na literatura, tanto em organizações privadas quanto no setor público foram analisadas e agrupadas em quatro categorias: alta administração, aplicação da metodologia, equipe e recursos. Em relação aos problemas identificados sobre a alta administração, o estudo de Altukhova, Vasileva, e Slavin (2016) aponta que o controle excessivo da gerência foi o principal obstáculo. Os artigos de Cohn (2011), Andrade, Lopes, Barbosa, e Costa (2014) e Vacari (2015) destacam a falta de apoio da alta administração como uma das principais dificuldades. Já o estudo de Andrade et al. (2014) definiu como principal obstáculo a falta de envolvimento da alta gerência no planejamento da solução. Sobre os problemas enfrentados em relação à aplicação da metodologia, o estudo de Stettina e Hörz (2015) apontou que a falta de alinhamento das práticas e rotinas existentes é uma das principais dificuldades. Stettina & Hörz (2015) também apontam a introdução de novas metodologias como uma dificuldade. O estudo de Andrade et al. (2014) destacou a baixa previsibilidade dos resultados dos projetos como um dos principais obstáculos. Andrade et al (2014) também destaca a complexidade ou tamanho do projeto como uma dificuldade significativa para as organizações. Outro fator mencionado por Andrade et al (2014) é a resistência do cliente.

Já Ahimbisibwe, Daellenbach, & Cavana (2017) abordam a comunicação extremamente protocolar como um dos desafios mais críticos na adoção de metodologias ágeis. Os estudos de Altukhova et al. (2016), Nuottila, Aaltonen, e Kujalaet (2016) e Oliveira e Pedron (2021) destacam a criação de documentações de projetos como um obstáculo no processo de implementação. Os estudos de Vacari (2015), Nuottila et al. (2016), Date, Pinochet, Bueno, e Nemoto (2016) e Lappi & Aaltonen (2017) destacam a mudança de cultura como um dos desafios para a implementação bem-sucedida. Andrade et al. (2014) e Cohn (2011), por sua vez, apontam a necessidade prévia de definição de um conjunto de requisitos como um dos desafios para a implementação

Sobre as dificuldades relatadas em relação a equipe, Cohn (2011), Stettina & Hörz (2015) e Tribunal de Contas da União [TCU] (2013) destacaram a falta de comprometimento dos colaboradores como um desafio comum na implementação. Andrade et al. (2014), Oliveira e Pedron (2021), TCU (2013) e Vacari (2015) apontam a falta de conhecimento ou capacitação scrum como uma dificuldade. Outro ponto de dificuldade relatado por Andrade et al. (2014), Stettina & Hörz (2015) e Nuottila et al. (2016) é a reorganização da equipe. Andrade et al. (2014) e Cohn (2011) também abordam a resistência da equipe como um obstáculo.

Com relação às dificuldades associadas aos recursos, Stettina & Hörz (2015) e Nuottila et al. (2016) afirmam que a alocação de recursos e equipes é uma das principais dificuldades. Andrade et al. (2014) também destaca os riscos de perdas financeiras no projeto como um obstáculo.

### 3 Metodologia

Neste estudo, foi adotada a abordagem de pesquisa qualitativa em formato de estudo de caso, com dados coletados através de entrevistas e pesquisa documental. A organização estudada é brasileira, localizada em São Paulo, e atua com foco na seleção de profissionais para o setor público. Possui cerca de 76 integrantes em seu quadro de funcionários e todos fazem uso de metodologias ágeis. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com integrantes da diretoria e gerência da empresa responsáveis pela implementação das metodologias ágeis. Para obter as percepções sobre as motivações e desafios enfrentados pelos envolvidos na introdução das metodologias ágeis na organização. Segundo Gil (2017), a entrevista parcialmente estruturada é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador explora ao longo do processo.

As entrevistas ocorreram virtualmente por Google Meets em março de 2023, com duração média de vinte minutos, com três lideranças. No roteiro, seis tópicos foram abordados: objetivo do processo, os resultados esperados com a implementação, o valor agregado obtido com as metodologias, as ações planejadas para a implementação, as principais dificuldades encontradas e o que poderia ter sido feito de maneira diferente.

A pesquisa documental baseou-se em dados históricos sobre o processo de implementação das metodologias ágeis, utilizando documentos oficiais fornecidos pela organização, sendo os três primeiros no formato de apresentação virtual (PowerPoint) e o último como texto de formatação rica (MS Word). Os dados, de natureza qualitativa, foram analisados, interpretados e sintetizados.

### 4 Análise dos resultados e Discussões

A pesquisa documental identificou obstáculos enfrentados pela organização antes da adoção das metodologias ágeis, como gestão do conhecimento deficiente, dificuldade na gestão de pessoas, falta de clareza sobre custos operacionais e complexidade na definição de responsabilidades. A partir do diagnóstico dessas questões, iniciou-se as discussões sobre a implementação de metodologias ágeis com intuito de minimizá-los ou resolvê-los. As entrevistas realizadas com os responsáveis pela implementação mostraram que alguns desses desafios ainda persistem após a introdução das práticas ágeis. Embora não se possa afirmar com precisão, com base nos documentos obtidos na pesquisa, que os problemas enfrentados após a adoção das práticas ágeis sejam idênticos aos mencionados nas entrevistas, é possível afirmar que esses problemas compartilham a mesma natureza.

A Tabela 1 resume as principais dificuldades encontradas em ambas as coletas de dados (entrevistas e pesquisa documental), relacionadas com as principais sugestões de melhorias encontradas na literatura, conforme categorização deste estudo.

Tabela 1

**Comparação de dificuldades encontradas e sugestões de melhoria**

| Dificuldades                                          | Sugestão de Melhoria                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Falta de comprometimento dos colaboradores e gerência | Prática de equipes multifuncionais;<br>Treinamentos e coaching para equipes de pouca experiência;<br>Maior aprendizado sobre os processos de negócio.                                                                        |
| Dificuldades na aplicação das metodologias            | Monitoração, avaliação e melhoria contínua do desempenho do “product owner”;<br>Trabalho com pessoas que se conhecem a mais tempo para fases iniciais do projeto;<br>Efetiva comunicação do PO com o cliente e stakeholders. |
| Mudança de cultura                                    | Abordagens prescritivas;<br>Comunicação oportuna, precisa e completa.                                                                                                                                                        |
| Gestão de pessoas                                     | Uso de ferramentas visuais;<br>Valorização da equipe;<br>Plano de comunicação e estabelecer os meios de comunicação e papéis.                                                                                                |
| Gestão de recursos                                    | Adoção de ferramentas eletrônicas de código aberto.                                                                                                                                                                          |

## 5 Considerações finais

O estudo atingiu seu objetivo em quatro etapas: mapeamento de dificuldades na literatura, pesquisa documental, entrevistas com colaboradores e análise dos resultados para sugestões de melhoria. Por fim, os resultados foram analisados e foi possível perceber as similaridades entre os problemas relatados em diferentes fontes e a partir disso ações de melhoria foram sugeridas. As barreiras enfrentadas tanto por organizações privadas, quanto pelo setor público, são muito similares e referentes aos mesmos grupos de problemas.

As melhorias sugeridas ficam como reflexão para a organização estudada ou outras do terceiro setor que pretendem ou estão se aventurando na implementação de metodologias ágeis. A falta de documentos disponíveis para a realização da pesquisa documental foi uma das limitações do trabalho. Para futuros estudos, sugere-se aprofundar as sugestões de melhoria e analisar a implementação de indicadores para o processo de adoção de metodologias ágeis em organizações.

A implementação de tais metodologias é uma realidade, mas as barreiras muitas vezes estão ligadas a questões humanas, culturais e de liderança. Portanto, é essencial que as organizações estejam preparadas para enfrentar esses desafios e possuam conhecimento sólido para obter sucesso e aproveitar os benefícios das metodologias ágeis.

## 6 Referências

Ahimbisibwe, A., Daellenbach, U., & Cavana, R. Y. (2017). Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies: Critical success factors for outsourced



software development projects from vendors' perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 400–453.

Altukhova, N.F., Vasileva, E.V., & Slavin, B.B. (2016). Concept for a new approach to project management in the activities of public servants. *Business Informatics*, 4 (38), 60–69.

Andrade, C.L., Lopes, J.B., Barbosa, M.W., & Costa, M.M. (2014). Identificando dificuldades na implementação e gerência de contratos em projetos ágeis em Belo Horizonte. *Abakós*, 3(1), 18-7.

Barboza, H. (2019). *Limites da aplicação da metodologia ágil no setor público*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.

Cohn, Mike. (2011). *Desenvolvimento de Software com Scrum: Aplicando Métodos Ágeis com Sucesso*. Porto Alegre, RS: Bookman.

Date, R. N., Pinochet, L. H. C. P., Bueno, R. L. P., & Nemoto, M. C. M. O. (2016). Aplicação do Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do Setor Público. *Revista de Gestão e Projetos*, 07(02), 75–94.

Gil, A. C. (2017). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (6ed). São Paulo, SP: Atlas.

Lappi, T., Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294.

Nuottila, J., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *IJISPM - International Journal of Information Systems and Project Management*, 3, 65–85.

Oliveira, R. L. F., & Pedron, C. D. (2021). Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 4520-4535.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4.ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? A quantitative analysis of project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040-1051.

Soares, L. P. (2011). *Cultura Organizacional e Adoção de Práticas Ágeis: Uma Análise Exploratória*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

Stettina, C. J., & Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, 33(1), 140–152.

Tribunal de Contas da União. (2013). *Levantamento sobre aplicação de métodos ágeis em desenvolvimento de software*. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-sobre-aplicacao-de-metodologias-ageis-em-desenvolvimento-de-software.htm>.

Vacari, Isaque. (2015). *Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para o desenvolvimento de software em organizações públicas*. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.