

AGILIDADE E COMPREENSÃO EM PROJETOS DE TI: DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES PARA INICIAR A SOLUÇÃO NA ETAPA DE IDEACÃO

*AGILITY AND UNDERSTANDING IN IT PROJECTS: CHALLENGES AND
RECOMMENDATIONS FOR STARTING THE SOLUTION IN THE IDEATION STAGE*

CRISTIANO RAMOS DE SOUZA
MBA USP/ESALQ

RICARDO ANTÔNIO CÂMARA DA SILVA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

AGILIDADE E COMPREENSÃO EM PROJETOS DE TI: DESAFIOS E RECOMENDAÇÕES PARA INICIAR A SOLUÇÃO NA ETAPA DE IDEIAÇÃO

Objetivo do estudo

Entender as interações entre os participantes, os desafios enfrentados e as práticas bem-sucedidas durante o processo de ideação para novos projetos de TI, disponibilizando recomendações para a elaboração de ações e apresentando um quadro sinótico das informações coletadas na análise.

Relevância/originalidade

Mostrar que a conexão entre indivíduos e ideias é fundamental para os processos criativos e colaborativos que promovem a inovação na fase de ideação, a qual é crucial para o desenvolvimento de soluções de TI.

Metodologia/abordagem

Pesquisa exploratória e aplicada, conduzida por meio de questionário padronizado com perguntas de múltipla escolha, para 25 participantes, abordagem que permitiu a análise de tendências gerais (quantitativa) e percepções individuais (qualitativa), usando a experiência do pesquisador na aplicação prática da ideação.

Principais resultados

Constatou-se que o sucesso na geração de ideias está diretamente relacionado à habilidade de conectar participantes, estruturar processos e valorizar conhecimentos e competências, permitindo transformar ideias criativas em resultados que beneficiem as organizações e abram espaço para avanços na inovação.

Contribuições teóricas/metodológicas

Acrescentar à literatura um estudo contextualizado dos desafios para organizar a interação entre as equipes de desenvolvimento e os stakeholders nos processos de ideação, fornecendo um recurso importante para o aprofundamento do assunto, por meio de dados coletados.

Contribuições sociais/para a gestão

Oferecer uma análise que possa fornecer recomendações de boas práticas nas etapas do processo de ideação, auxiliando com orientações para desenvolver ações que garantam o uso de métodos apropriados nessa importante fase do projeto.

Palavras-chave: Metodologia Ágil, Inovação, Projetos de TI, Gestão de projetos, Desenvolvimento de soluções

AGILITY AND UNDERSTANDING IN IT PROJECTS: CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS FOR STARTING THE SOLUTION IN THE IDEATION STAGE

Study purpose

To understand the interactions between participants, the challenges faced, and successful practices during the ideation process for new IT projects, providing recommendations for developing actions and presenting a synoptic table of the information collected in the analysis.

Relevance / originality

To demonstrate that the connection between individuals and ideas is fundamental to the creative and collaborative processes that promote innovation in the ideation phase, which is crucial for the development of IT solutions.

Methodology / approach

Exploratory and applied research, conducted using a standardized questionnaire with multiple-choice questions, with 25 participants. This approach allowed for the analysis of general trends (quantitative) and individual perceptions (qualitative), drawing on the researcher's experience in the practical application of ideation.

Main results

It was found that success in idea generation is directly related to the ability to connect participants, structure processes, value knowledge and skills, enabling the transformation of creative ideas into results that benefit organizations and pave the way for advances in innovation.

Theoretical / methodological contributions

Add to the literature a contextualized study of the challenges of organizing interactions between development teams and stakeholders in ideation processes, providing an important resource for further exploration of the topic through collected data.

Social / management contributions

Offer an analysis that can inform recommendations for best practices in the stages of the ideation process, providing guidance for developing actions that ensure the use of appropriate methods in this important project phase.

Keywords: Agile Methodology, Innovation, IT Projects, Project Management, Solution Development

Agilidade e compreensão em projetos de TI: desafios e recomendações para iniciar a solução na etapa de ideação

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo pressionado pela corrida constante da inovação e manutenção de negócios competitivos, a busca por eficiência e pioneirismo é premissa fundamental. Mumford & Todd (2019) afirmam que a inovação e a criatividade não seriam apenas indispensáveis nas questões profissionais, mas também solidificam o pilar fundamental que assegura a perpetuação das organizações, promovendo o bem-estar de todos os seus colaboradores.

A adoção de metodologias ágeis tem se apresentado como escolha na necessidade de readequação dos valores organizacionais presentes na cultura das empresas. A partir do Manifesto Ágil, criado em 2001, surgiram as metodologias ágeis de gestão, idealizadas para acrescentar um ambiente mais produtivo aos negócios de tecnologia (Beck et al., 2001). Esse conhecimento se estendeu a organizações de outros segmentos preocupadas em melhorias presentes em processos similares. O desenvolvimento de soluções aderentes à necessidade da atividade hoje ganha, em muitos momentos, a exigência do engajamento dos times de negócio, tanto ao tema como ao método.

As áreas de tecnologia da informação (TI) das empresas a cada dia se tornam mais importantes na disponibilização de recursos que amparam o bom andamento de processos, estando cada vez mais presentes inclusive nas decisões estratégicas. Para KEEN (1996), a tecnologia da informação se estabeleceu como parte indispensável nos processos competitivos das empresas. As soluções inovadoras se colocam como a melhor forma de competitividade no mundo empresarial. Nesse ambiente, cabe à TI, resguardar a gestão de dados, o monitoramento de informações e o acompanhamento produtivo das áreas e times.

1.1 A situação-problema

A necessidade de desenvolvimento de aplicações que possam solucionar dores e necessidades das áreas é sempre uma tarefa não só elementar como gratificante para os profissionais de TI. Os projetos podem se tornar desgastantes e até obsoletos caso não existam método e participação adequada dos envolvidos. A construção de documentação adequada, a adoção de ferramentas de produtividade e a fidelidade à ritualística dos métodos são ações basilares no cotidiano dos projetos. O desafio inicial muitas vezes se dá no processo de ideação.

Nesse sentido, nivelar os *stakeholders* ao entendimento dos times de tecnologia quanto ao método, passa a exigir demandas de treinamento e socialização. Isto pode ocorrer quando vigora um conjunto de sentimentos de euforia e necessidade da solução. O tamanho da dor, a brevidade em sanar danos, a corrida por entregas ou a necessidade de aproveitamento de supostas oportunidades fazem os times de negócio enxergarem a TI como um suporte “mágico” que precisa tornar tudo palpável celeremente.

Entregar valor sempre será a meta no processo de validação das ideias e na aprovação de quem depende da solução. Essa validação passa pelo preceito da construção eficaz de uma solução inicialmente simples. O desafio é justamente nivelar o conhecimento e o engajamento das pessoas que relatam os problemas com a consciência e experiência dos times de tecnologia. Estabelecer o entendimento dessas dificuldades e oportunizar a troca e o equilíbrio no processo é primordial para que os envolvidos iniciem tudo sem perder o entusiasmo.

1.2 Questão de pesquisa

No início de cada projeto o processo de ideação deve cumprir ações capazes de organizar a relação entre os times de desenvolvimento e os *stakeholders*. Nesta fase o problema a ser sanado é o principal norte nos entendimentos e por muitas vezes fruto de discordâncias que colocam tudo em risco, já a partir do seu início. Assim, levando em conta o que foi apresentado até o momento, a indagação de pesquisa que guiou a elaboração deste estudo foi: “De que maneira estruturar a interação entre as equipes de desenvolvimento e os stakeholders, durante a etapa de ideação de um projeto, para criação de uma solução?”

1.3 Objetivo

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é compreender as relações entre os envolvidos no processo de ideação de novos projetos. Entender as expectativas e conhecimento das partes quanto ao método e a importância da sinergia entre as áreas para o bom andamento do processo. Com isso, analisar por meio deste estudo a possibilidade de falhas, incertezas e dificuldades nos processos de ideação no que tange o entendimento de papéis, metodologia e comprovação dos times. Dessa forma, será possível ao final disponibilizar uma análise capaz de contribuir com sugestões de boas práticas nas etapas que compõem a ideação, colaborando com recomendações para construção de ações que possam resguardar o uso adequado de métodos nessa importante fase. Complementando a análise, apresenta-se um quadro sinótico contendo as informações obtidas na análise.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os pilares teóricos que nortearam a realização do trabalho: projetos de TI, projetos ágeis e híbridos em TI e Ideação em projetos de TI

2.1 Projetos de TI

Pelo menos desde os anos 1960, as organizações têm implementado projetos com o intuito de se transformar, expandir, atingir metas estratégicas e gerar vantagem competitiva (Koriat & Gelbard, 2019). Dentre eles, destacam-se os projetos de TI que, segundo Babenko et al. (2019), são iniciativas que envolvem o planejamento, a criação e a implementação de artefatos, sistemas ou tecnologias da informação, visando desenvolver produtos, serviços ou processos únicos, em domínios como o desenvolvimento de software, sistemas de informação e instalação de infraestrutura de TI.

No cenário organizacional contemporâneo, a TI tem sido cada vez mais um influente motor das estratégias de negócios e um recurso fundamental para a competitividade (Koriat & Gelbard, 2019). Forças transformadoras, como redes sociais, mobilidade, computação em nuvem, internet das coisas, inteligência artificial e outras estão impactando globalmente a reestruturação dos negócios (Marnewick & Marnewick, 2019). Essas condições têm gerado um interesse significativo e imprescindível na otimização da gestão dos projetos de TI (Koriat & Gelbard, 2019).

Gerenciar projetos de TI, entretanto, tem se mostrado cada vez mais desafiador para gerentes de projeto. Apesar dos avanços em conceitos, metodologias e ferramentas de software, os projetos de TI continuam apresentando falhas. Isso se deve a fatores, como ambientes em constante transformação, crescimento das demandas, complexidade no desenvolvimento de sistemas, necessidade de infraestrutura complexa, mudanças tecnológicas frequentes, composição da equipe do projeto e complexidade dos objetivos (Babenko et al., 2019; Foote & Halawi, 2018). Além disso, os projetos de TI podem se estender por anos, envolvendo pessoas de diversos países, com diferentes idiomas e culturas, aumentando a complexidade e os desafios da gestão (Foote & Halawi, 2018).

Nesse cenário, as organizações estão em busca de métodos mais eficientes para gerenciar seus projetos, a fim de lidar com a complexidade, melhorar o planejamento e a execução, em um ambiente altamente incerto e em constante mudança (Martínez Montes et al., 2021). Para otimizar as taxas de sucesso, busca-se acelerar e tornar mais ágeis as equipes, ao passo que os conjuntos de conhecimentos, padrões e metodologias de gestão estão em constante transformação (Martínez Montes et al., 2021). As metodologias ágeis como Scrum, XP e Kanban, que promovem uma gestão de projetos flexível e adaptável durante todo o ciclo de vida, vêm sendo progressivamente mais utilizadas (Martínez Montes et al., 2021). Numerosas empresas já adotaram ou pretendem adotar métodos ágeis, enquanto outras se voltam para os métodos híbridos que mesclam práticas tradicionais com conceitos ágeis.

2.2 Projetos ágeis e híbridos em TI

Em projetos de Tecnologia da Informação (TI), a mudança é uma constante. Além de serem realizados em um cenário de intenso avanço tecnológico, o ambiente de negócios e as demandas definidas por empresas e usuários sofrem mudanças frequentes e imprevisíveis (Rahmanian 2014). Tudo isso torna o gerenciamento mais complicado, causando instabilidade em aspectos essenciais como cronograma e orçamento, que os métodos tradicionais não conseguem atender, resultando em uma necessidade de maior eficiência (Rahmanian 2014).

O gerenciamento ágil de projetos, que se concentra na gestão do impacto das mudanças, considerado como regra em vez de exceção, tem sido proposto como solução para essa questão (Conforto et al., 2014). As práticas ágeis surgiram no campo do desenvolvimento de software e, posteriormente, se espalharam entre profissionais e organizações após a divulgação do "Manifesto Ágil" por Beck et al. (<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>) em 2001. Entre outras, as práticas de desenvolvimento ágil defendem a entrega de resultados parciais ao término de ciclos curtos, o alto grau de envolvimento do cliente e equipes auto-organizadas.

A adoção da metodologia ágil tem aumentado, especialmente em projetos com alto nível de inovação e valor para o cliente, tais como os de TI (Conforto et al., 2014). Como resultado, muitas organizações optam por implementar completamente as metodologias ágeis de gerenciamento em seus projetos, em um processo denominado "transformação ágil" (Paterek, 2018). No entanto, autores como Boehm (2002) argumentam que as abordagens ágeis e tradicionais podem ser mescladas, equilibrando seus pontos fortes e fracos de acordo com as necessidades da organização.

Nesse contexto, a implementação da agilidade em grande escala requer a combinação de componentes ágeis e tradicionais para criar uma metodologia híbrida adaptativa que funcione de maneira eficaz, facilitando o sucesso do projeto. Cram e Marabelli (2018) enfatizam a relevância de analisar esse ambiente dinâmico durante a transição, quando as empresas enfrentam o desafio de equilibrar áreas que parecem conflitantes para aproveitar os benefícios de ambas, correndo o risco de que nenhuma delas tenha um desempenho eficaz.

2.3 Ideação em projetos de TI

A etapa de ideação em um projeto de tecnologia da informação é essencial para criar ideias inovadoras e soluções criativas que atendam às demandas do projeto. Ela abrange a cooperação de equipes com diversas especializações, a investigação de múltiplas perspectivas e a implementação de métodos organizados para estimular a criatividade.

Após o entendimento do problema é hora de transformar essa imersão em uma fonte de ideias que possam solucionar as questões. A ideação é o momento em que nascem as propostas condizentes com o entendimento do problema para solucioná-lo.

A ideação se beneficia de uma cultura empresarial que aprecia a inovação, a cultura influenciando a criatividade, a inovação e a geração de ideias (Schein, 2009), e de metodologias ágeis que focam em entregas incrementais e adaptação às mudanças (Beck et al., 2001). Ferramentas e métodos contemporâneos, como o Business Model Canvas proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), auxiliam na organização do processo, ao passo que a variedade de pontos de vista, incluindo o aumento da presença feminina em TI (Serasa Experian, s.d.), enriquece as soluções.

O processo de ideação para gerar de ideias em projetos de TI é flexível e cíclico, demandando cooperação, inventividade e concordância com as metas do projeto. Schwaber e Sutherland (2020), por exemplo, propõem sua aplicação para definição das sprints e product backlogs do framework ágil Scrum. O entendimento dos papéis bem como a observância nas fases de concepção e planejamento são fundamentais para o êxito da iniciativa. A identificação da necessidade/problema a ser resolvida deve estar envolta em metodologia adequada e confiança nos ritos. As partes devem equilibrar o feedback e os insights de usuários, as aspirações dos patrocinadores e a experiência do time de desenvolvimento para que o projeto se inicie com capacidade de funcionar adequadamente.

Desempenhando um papel central no desenvolvimento de soluções de TI, o processo de ideação, entretanto, enfrenta desafios. Entre eles, destacam-se a comunicação e colaboração eficaz, barreiras organizacionais, impactos da cultura e da liderança na criatividade e resistência à adoção de tecnologias emergentes, entre outros. A pressão por resultados rápidos também pode limitar a criatividade e a qualidade das soluções propostas.

3 METODOLOGIA

O trabalho se pautou de pesquisa por meio de questionário, onde pessoas com vivência em projetos de desenvolvimento opinaram sobre suas experiências e práticas acerca dos métodos e processos durante a fase de ideação de soluções e aplicações. Como parte dessa amostragem, por conveniência, o estudo buscou respostas sobre a interação dos envolvidos nessa temática medindo principalmente as expectativas e opiniões sobre a melhor prática no momento da ideação.

O processo estruturado de coleta de dados contou com questionário padronizado com perguntas em múltipla escolha visando obter respostas de um grupo de participantes, permitindo a análise de tendências gerais (quantitativa) e percepções individuais (qualitativa). A adoção de uma metodologia de pesquisa exploratória e aplicada visa dar luz ao problema, promovendo mais clareza na construção de hipóteses. O conhecimento e a experiência do pesquisador sobre a aplicação prática do processo conduzem a apontamentos e reflexões sobre o momento específico da ideação.

Para realização da pesquisa foi disponibilizado um questionário online tendo a participação de 25 (vinte e cinco) respondentes entre os dias 22 e 30 de janeiro de 2025. As perguntas foram divididas a partir de quatro eixos: a) o perfil dos profissionais, b) comunicação e colaboração nos projetos, c) ferramentas e métodos de ideação e d) gestão de expectativas e feedback.

A plataforma adotada para a pesquisa de dados foi o Google Formulários. O uso do link do questionário foi divulgado a partir de comunicação online por aplicações de mensagens como o WhatsApp e LinkedIn. O levantamento ocorreu a partir desse contexto, portanto é possível afirmar que é pertencente somente à opinião dos respondentes participantes. A aferição é aleatória e não pode ser relacionada a contextos gerais. Dessa forma, pode-se apontar a amostra como levantamento não probabilístico e por conveniência.

O trabalho utilizou ainda a página de busca do Google como ferramenta para a coleta de material bibliográfico relacionado ao tema. Foram empregados os termos de pesquisa

“ideação em projetos”, “Ideação + métodos ágeis”, entre outros, visando identificar autores e trabalhos relevantes sobre a fase de ideação e o uso de metodologias.

Foi aplicada a técnica da “bola de neve”, que consiste em localizar referências citadas nos trabalhos encontrados inicialmente e, a partir delas, acessar novos autores e publicações. Esse método permitiu ampliar significativamente o escopo da pesquisa e garantir uma cobertura abrangente dos estudos mais relevantes e atuais sobre o tema.

Essa abordagem foi crucial para embasar teoricamente as discussões apresentadas neste estudo, fornecendo suporte à análise crítica e às conclusões obtidas. A abordagem permitiu uma análise mais profunda e contextualizada dos desafios nos processos de ideação, complementando os dados obtidos através dos questionários. Nas próximas seções, os dados da pesquisa serão apresentados e analisados utilizando estatística descritiva.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados, a partir da divisão em quatro eixos: perfil dos profissionais; comunicação e colaboração nos projetos; ferramentas e métodos de ideação; e gestão de expectativas e feedback. Estes tópicos apresentam uma visão geral relacionada ao tema pesquisado. Ao fim, são apresentadas recomendações aplicadas à ideação e um quadro sinótico contendo as informações colhidas na análise.

4.1 Perfil dos profissionais

A pesquisa contou com 25 (vinte e cinco) participantes, sendo que 60% deles estão na faixa dos 35 aos 44 anos. Os demais, 25-34 anos e 45-54 anos, tiveram 20% cada. Entre os entrevistados, 88% são do sexo masculino. Esta parcela maior de entrevistados se relaciona diretamente com o mercado de TI. De acordo com a Serasa Experian (2025), dentre profissionais do setor a população feminina corresponde a apenas 0,08%, em um levantamento realizado com 93,5 milhões de mulheres acima de 18 anos. Nesse mesmo cenário a pesquisa com 92,7 milhões de homens aponta índice de 0,34%.

Quando perguntados sobre escolaridade, 56% declararam estar em nível de pós-graduação, sendo 8% deles doutores, 4% mestres e 32% especialistas. Os demais 32% têm nível de graduação.

Entre os respondentes, 68% declararam mais de 10 anos de experiência em projetos de desenvolvimento de soluções. Com isso, 80% dos entrevistados possuem sete anos ou mais de experiência. Como forma de delimitar e enquadrar a amostra, as perguntas orientaram os respondentes a opinarem de acordo com sua última experiência. Com isso, 68% responderam que ocupavam uma posição no time de desenvolvimento no último projeto trabalhado, enquanto 60% dos entrevistados declararam participação como gestores em seu último projeto.

4.2 Comunicação e Colaboração nos projetos

4.2.1 Durante a fase de ideação a comunicação entre as partes foi realizada em canal e rotina de ritos definidos?

De acordo com SEBRAE (2025), conectar pessoas abre caminho para a criação de ideias mais amplas e completas. As ideias mais relevantes são provenientes da combinação entre mentes criativas. Dentre os respondentes desta pesquisa, 64% concordaram que no último projeto que participaram a fase de ideação contou com comunicação entre as partes realizada em canal e rotina de ritos definidos. Apenas 8% da amostra apresenta discordância com relação à questão.

Nesse sentido, NONAKA e TAKEUCHI (2008) falam sobre a importância de interações que ocorrem a partir de momentos e locais específicos. A imersão de grupos de trabalho em

espaços físicos ou virtuais promovem a partilha de conhecimento com as pessoas adequadas à iniciativa. A criação do conhecimento necessário para o desenvolvimento de uma solução necessita de definições de tempo e espaço dedicados à comunicação entre as partes. É necessário que exista o planejamento de ritos capazes de construir a composição documental que guiará todo o fluxo de ideação.

A pesquisa apontou um percentual de 8% dos entrevistados discordando que tenha ocorrido uma comunicação e momentos dedicados para a fase de ideação. Os apontamentos foram feitos por respondentes que se declararam gestores nessas oportunidades. Esse cenário pode estar ligado à ausência ou má aplicação de processos ágeis na delimitação das necessidades ligadas ao problema/oportunidade. Tais rotinas deficientes são ofensores diretos nas organizações que primam por inovação. Sem uma comunicação adequada e organização dos ritos necessários para ideação, a empresa passa a depender de mais tempo e custo para concluir definições necessárias para iniciar seus projetos, impactando a sua competitividade.

4.2.2 Houve troca eficaz de ideias e informações entre os membros dos times envolvidos?

Dos entrevistados 68% responderam que concordam que houve troca eficaz de ideias e informações entre os membros dos times envolvidos. A troca eficaz de conhecimento é o que move a construção das ideias em cocriação. Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997) a troca de conhecimento entre indivíduos ocorre tanto entre pertencentes de uma instituição quanto entre a organização e seus parceiros estratégicos. Este fato ocorre em especial durante os procedimentos de conhecimento para a empresa. Nesse momento, são compartilhados os princípios, as estruturas e as competências, fomentando novas percepções e transformações nos modelos cognitivos dos envolvidos. Isso pode impulsionar a inventividade promovendo assim o desenvolvimento de novos produtos e soluções.

A ideação necessita que a troca de informações e experiências seja realizada de maneira fluida entre os envolvidos. A troca de informações pertinentes ao tema, bem como a relação e interlocução entre os membros do projeto, necessita da ausência de barreiras e de um ambiente colaborativo e organizado. Para implementação de uma solução que permita a uma empresa se posicionar melhor quanto ao seu capital de inovação são necessários entendimentos profundos do problema e a visão clara dos processos capazes de mitigar um cenário deficiente ou oportunidade. A comunicação eficaz entre os envolvidos, sejam eles parceiros ou colaboradores internos, promove uma capacidade colaborativa que culmina em passos importantes da ideação.

4.2.3 Conflitos ou divergências de opinião foram resolvidos de maneira construtiva?

Entre os respondentes, a pesquisa aponta que 60% concordam que no último projeto os conflitos ou divergências de opinião foram resolvidos de maneira construtiva. 8% dos entrevistados discordam. Esse apontamento estabelece dificuldades para o bom andamento de um processo de ideação, pautado na experiência de sucesso de um projeto.

Os projetos de solução pautados em desenvolvimento necessitam de definições centradas ao problema ou oportunidade que é preciso ser explorado. Os beneficiados pela solução necessitam expressar de maneira clara suas necessidades e o comportamento que se espera a partir do desafio que existe no grupo. Reconhecer esses pontos pode ser uma tarefa mais complexa quando a divergência se faz presente nas análises. Gerir esse processo, transformando a divergência em construção de definições, torna a opinião diversa um caminho fundamental para sucesso da ideação.

Nesse sentido, para Ricci et al. (2017), quando o conflito de tarefas é gerenciado devidamente é possível colher benefícios significativos, como o incentivo à criatividade que fomenta soluções inovadoras para desafios existentes. Por outro lado, sua ausência pode ser

prejudicial para a organização, promovendo um estado de acomodação que resulta em desempenhos insatisfatórios e coloca em risco a competitividade empresarial.

É benéfico que os times envolvidos nas definições de ideação estejam motivados a defenderem suas posições de entendimento do problema/oportunidade. É o momento em que esse desenho apresenta uma visão genuína do objetivo do projeto a partir da visão de quem se beneficiará também da solução, direta e indiretamente. O usuário passa a contribuir com as soluções que auxiliam sua vida profissional e os desenvolvedores passam a reconhecer na solução uma prova fiel da responsabilidade e importância do time frente a estratégia de inovação e suporte da empresa.

4.3 Ferramentas e métodos de ideação

4.3.1 Foi utilizado um método/ferramenta ágil durante o processo de ideação?

No levantamento, dentre os entrevistados, 68% relataram ter utilizado um método ágil durante o processo de ideação no último projeto realizado. A incidência de 32% de respostas alegando a ausência de um método do tipo, indica possíveis dificuldades das equipes de trabalho em trilharem caminhos mais alinhados a fluxos comprovadamente eficientes de ideação.

4.3.2 Em projetos que utilizaram um método/ferramenta ágil, conflitos ou divergências de opinião foram resolvidos de maneira construtiva?

Dentre os entrevistados que alegam ter vivenciado algum método ágil na ideação, não foram encontradas respostas que discordam de ações construtivas a partir da divergência de opiniões, tema explorado em pergunta anterior do questionário. Ou seja, nesses casos a ausência de método ágil gerou prejuízo direto à ideação, quanto as divergências de opinião. Os 8% encontrados na pesquisa que discordam estão enquadrados em situações em que o método ágil não foi utilizado.

De acordo com OSTERWALDER E PIGNEUR (2011), ideação é o percurso criativo que produz uma ampla diversidade de ideias e seleciona as mais promissoras, com o objetivo de conceber um formato de negócio inovador e original. A estratégia para concepção desse caminho deve possuir método. O caminho deve perfazer ações comprovadamente úteis para que os envolvidos estejam motivados e guiados à solução. A utilização de métodos ágeis estabelece um suporte, estabelecendo formatos que conduzem as fases necessárias de entendimento das propostas e exposição de ideias.

Para MAGALHÃES (2024), os métodos ágeis surgem no intuito de dinamizar o progresso, permitir ajustes frequentes e atender às demandas de um ambiente em constante transformação. Eles nasceram da colaboração entre grandes líderes de corporações tecnológicas e foram oficialmente estruturadas no Manifesto Ágil de 2001. Com isso, nasceu um conjunto de diretrizes que simplifica e aprimora o processo de criação de soluções.

4.3.3 Houve suporte necessário no método/ferramenta para o bom andamento do processo de ideação?

Com a chegada das startups, os modelos ágeis e enxutos promoveram uma corrida por formatos que se provassem capazes de gerar valor para os usuários na solução de problemas bem definidos em uma razão escalável e assim amparada pela tecnologia como ferramenta fundamental. Métodos como Design Thinking, Scrum e Kanban são formatos utilizados nas concepções de ideação de empresas que nascem com o DNA mercadológico ligado ao acirramento da competitividade da inovação empresarial. O mercado se moldou a um caminho de eficiência que torna competitivo aqueles que conseguem adaptar suas propostas e necessidades de inovação a estes comprovados processos.

Dentre os respondentes, 17,6% discordam de ter tido o suporte necessário no método/ferramenta para o bom andamento do processo de ideação. A ideação conduzida em empresas com equipes enxutas enfrenta o desafio da conciliação do trabalho de rotina com a tarefa de transformar novas ideias, problemas e oportunidades em soluções. A adoção do método deve contemplar o objetivo da proposta e conceder, dentro das especificidades da empresa e dos times, um caminho para que os passos da ideação sejam cumpridos. Times de desenvolvimento, por exemplo, em algumas situações compartilham de rotinas de sustentação de soluções em produção e da concepção de novos produtos.

Nesse contexto, a aplicação dos métodos ágeis deve ser empregada para estabelecer harmonia entre a capacidade dos times de prover essas ações sem prejuízo à sua performance como equipe. O suporte desempenhado pelo método deve estabelecer um plano lógico e condizente de ritos e construções pautados no tempo e ambiente adequado citados por NONAKA e TAKEUCHI (2008), no que tange à imersão de grupos de trabalho formados por pessoas corretas, em momentos e locais compatíveis com as rotinas e objetivos já existentes.

4.3.4 Houve treinamento para ferramenta aplicada no processo de ideação?

41,2% dos entrevistados discordam que em seu último projeto tenham lidado com pessoas que tenham participado de treinamento para ferramenta aplicada no processo de ideação. A ausência de padrões e de formatos para condução de projetos promove a adoção de diferentes formas de trabalho entre as equipes. Quando nasce a necessidade de um processo de ideação que inclua como indispensável a presença de pessoas dessas equipes distintas é possível que haja um atraso no entendimento ou consenso de qual método adotar para as tarefas.

Como o processo de ideação é a mola mestra para entendimento do problema/oportunidade, deve-se atentar a não prejudicar os encontros com desperdício de energia em debates e consultas técnicas a assuntos diversos ao foco. É indispensável garantir que os envolvidos estejam imbuídos de cooperar com informações importantes que solidifiquem a criação da solução.

De acordo com TIDD; BESSANT (2015), a colaboração em grupo, com um objetivo compartilhado, autogerido e composto por diferentes áreas de especialização, une o repertório de habilidades para a criação de soluções inovadoras.

Estas atividades de cooperação se tornam eficientes e indispensáveis na condução da ideação. O método entendido e os ritos planejados normalizam a prática e estabelecem dentre os envolvidos o regimento de tempo e espaço para cada passo importante no objetivo de conceber a proposta.

A condução de uma ideação visando a criação de uma solução, quando bem empregada, contribui para empresa em projetos futuros. No conjunto de informações pertencentes a gestão do conhecimento, é representada nesse ativo da organização que as equipes se constituem de maneira satisfatória ao objetivo. Essa relação entre os colaboradores e as ações exitosas de cunho inovador promove a adaptação da cultura empresarial em pilares sólidos.

Nesse contexto, o treinamento é parte importante nas mudanças organizacionais de sucesso. De acordo com SCHEIN (2009), é essencial que os indivíduos compreendam as benesses que essa transformação no estado atual pode trazer.

4.4 Gestão de expectativas e feedback

4.4.1 Os feedbacks realizados entre as partes foram claros e úteis para o desenvolvimento do processo de ideação?

Entre os respondentes, 20% declararam que discordam que os feedbacks realizados entre as partes foram claros e úteis para o desenvolvimento do processo de ideação.

A clareza nas informações que são administradas durante o processo de ideação em um fluxo de cooperação produz o avanço necessário ao entendimento do problema/oportunidade.

Os ritos dedicados a essa troca de informações em formato de feedbacks é importante para a dedicação no objetivo do grupo formado. A garantia de um entendimento correto da proposta perfaz um caminho lógico entre a cumplicidade dos times com relação às metas de criação e a cultura de inovação da organização.

É importante, no contexto da ideação, enfatizar a relevância dos retornos das equipes sobre a compreensão do estado atual do que deve ser resolvido ou até mesmo explorado. Além disso, considerar a possibilidade de haver variáveis externas, como circunstâncias favoráveis ou indispensáveis para o desenvolvimento de novos produtos em forma de soluções tecnológicas. A participação efetiva em um fluxo de cooperação de cada integrante das equipes, relatando experiências e opinando construtivamente, estabelece a diretriz essencial para o sucesso nas definições da ideação.

4.4.2 No último projeto participado os feedbacks entre as partes no processo de ideação modificaram o objetivo inicial do projeto?

44% dos entrevistados relatam que no último projeto que participaram os feedbacks entre as partes no processo de ideação modificaram o objetivo inicial do projeto e 8% concordaram totalmente.

É desafiador imaginar, no âmbito da geração de ideias, a importância das contribuições das equipes em relação à percepção do cenário atual que necessita ser solucionado, ou até mesmo explorado. Além disso, há a possibilidade de fatores externos, como condições favoráveis ou imprescindíveis ao desenvolvimento de novos produtos no formato de soluções tecnológicas.

Mudar o objetivo inicial de um projeto a partir de um processo de ideação é uma premissa não só aceitável como necessária caso se evidencie que o esforço pensado inicialmente esteja em dissonância ao compromisso necessário em executar a solução de um problema ou explorar uma oportunidade. É papel do processo de ideação a partir desses feedbacks expressar e reconhecer recursos viáveis e comprovadamente eficazes que podem inovar o estado atual da empresa. A multidisciplinaridade dos times é um composto fundamental para entender o problema a partir de todos os ângulos e concluir se o caminho inicial envereda para o objetivo útil de uma solução realmente inovadora.

4.5 Recomendações aplicáveis à ideação

A colaboração é a força motriz da ideação. Quando a aplicação do método não é encorajada, ou mesmo apresentada de forma clara e tida como ferramenta fundamental, o processo de colaboração é prejudicado. Colaboradores e parceiros se sentem motivados e empoderados para expressar suas visões e defender seus entendimentos sobre os problemas e oportunidades, o processo de criação se torna mais rico e robusto. No entanto, para que esses encontros de ideias sejam verdadeiramente produtivos, é fundamental garantir o foco das discussões e evitar o desperdício de energia em debates que se afastem do propósito central.

O treinamento é indispensável, pois promove a conscientização sobre os benefícios de uma cultura organizacional voltada para a inovação e a eficiência. Organiza os colaboradores em um método e em uma rotina em constante otimização e adequação.

Organizando o entendimento em um quadro sinótico da ideação (Figura 1), percebemos que é no conjunto e na troca de perspectivas que surgem as ideias mais marcantes, capazes de transformar desafios e problemas em soluções e grandes oportunidades. Utilizando métodos adequados de ideação, a comunicação desempenha um papel central. Facilita a articulação de diferentes pontos de vista e a harmonização de esforços para alcançar um objetivo. A estrutura

dos ritos aplicada adequadamente não apenas otimiza o tempo e reduz custos, como também posiciona a empresa de maneira mais competitiva em um mercado cada vez mais dinâmico.

A multidisciplinaridade das equipes deve ser considerada a partir do entendimento de que a construção de ideias na definição de problemas nasce no entendimento coletivo dos cenários pertencentes ao escopo do projeto. Reunir profissionais de diferentes áreas e experiências proporciona uma visão ampliada sobre os problemas a serem resolvidos, permitindo que cada desafio seja analisado sob diversas óticas. Esse mosaico de perspectivas é crucial para garantir que o caminho escolhido esteja alinhado não apenas com os objetivos do projeto, mas também com o propósito maior de entregar soluções verdadeiramente inovadoras e lucrativas.

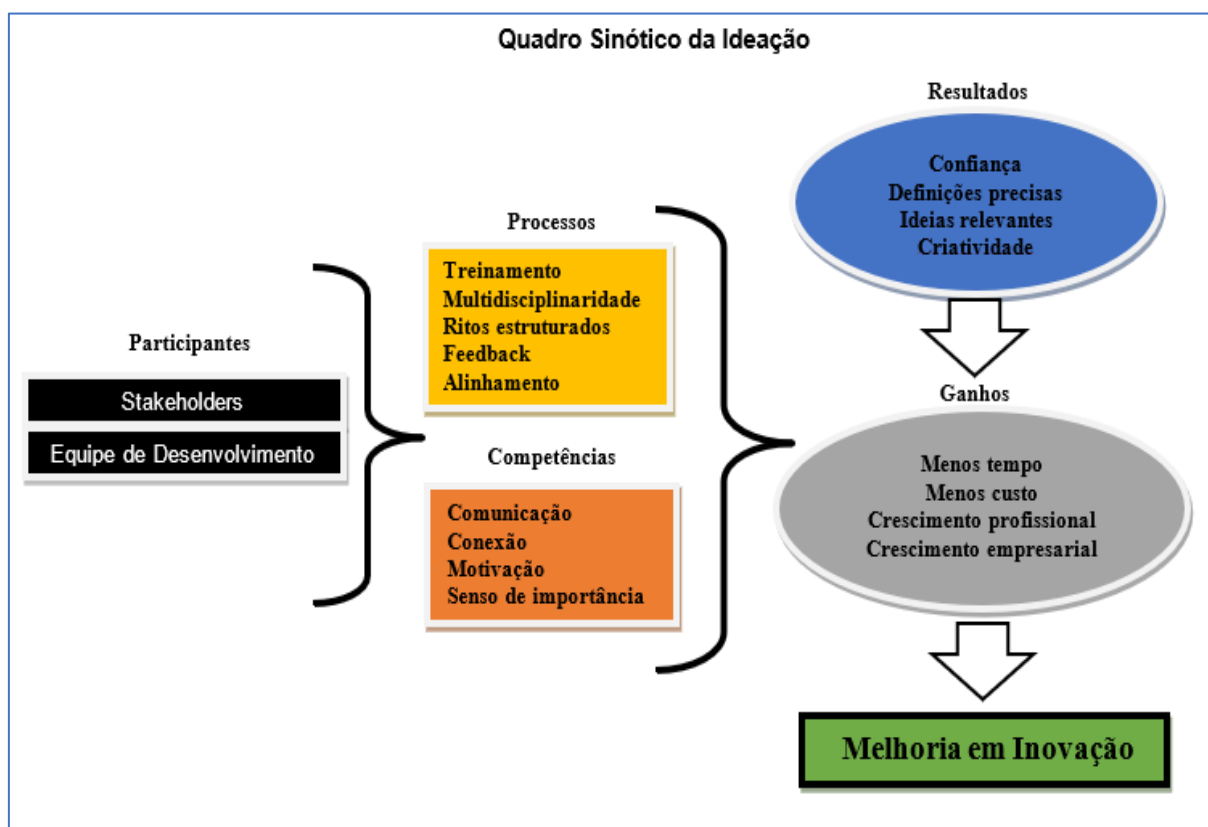


Figura 1

Quadro Sinótico da Ideação

Nota: Resultados originais da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, por meio de pesquisa e fontes bibliográficas, identificou que no processo de ideação a conexão entre pessoas e ideias é, sem dúvida, a essência de qualquer processo criativo colaborativo. Como resultado prático, foi desenvolvido um quadro sinótico que sintetiza e demonstra visualmente as aplicações derivadas do entendimento da ideação, oferecendo um recurso para apoiar futuras práticas e reflexões na área. Assim, espera-se que este trabalho contribua para o avanço do conhecimento sobre os processos criativos de ideação e suas aplicações.

Foi respondido que o sucesso nas ações está diretamente ligado à capacidade de conectar as pessoas (participantes), organizar técnicas e procedimentos internos (processos) valorizando e unificando a diversidade de conhecimentos e habilidades (competências). Assim, será

possível transformar ideias em ações concretas (resultados) que contribuam para o crescimento e a evolução das organizações (ganhos). Ao final, são as conexões humanas e o poder criativo coletivo que abrem caminho para um futuro mais inovador e promissor (melhoria em inovação).

No entanto, é necessário reconhecer as limitações deste estudo. Entre elas, a possibilidade de entrevistar um número maior de pessoas e incluir mais questões no formulário de pesquisa, em um cronograma maior para prática de campo. Essas restrições, embora presentes, não invalidam os achados da pesquisa, mas apontam caminhos para aprimoramentos futuros.

É possível ainda sugerir outros estudos de outros trabalhos acadêmicos seguindo objetivos similares que possam suplementar o conhecimento adquirido aqui. Como sugestão para estudos posteriores, propõe-se o aprofundamento da temática abordada, dividindo o público pesquisado entre stakeholders e profissionais de desenvolvimento, explorando também perfis de idade. Outra possibilidade é aplicá-la em projetos específicos ou escolher metodologias distintas para fins de comparação de métodos de ideação. Esses desdobramentos podem oferecer novas perspectivas e insights sobre o tema, enriquecendo ainda mais a compreensão do assunto e sua aplicabilidade prática.

Dessa forma, espera-se que outros pesquisadores ou o próprio autor deem continuidade a esse trabalho, explorando aspectos que possam explorar ainda mais o tema. Com isso, será possível expandir os horizontes e contribuir de maneira significativa para o campo estudado.

6 REFERÊNCIAS

- Babenko, V., Lomovskykh, L., Oriekhova, A., Korchynska, L., Krutko, M., & Koniaieva, Y. (2019). Features of methods and models in risk management of IT projects. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 7(2), 629–636. <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.558>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. <http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>
- Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 35(1), 64–69.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Da Silva, S. L., & De Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34.
- Cram, W. A., & Marabelli, M. (2018a). Have your cake and eat it too? Simultaneously pursuing the knowledge-sharing benefits of agile and traditional development approaches. *Information and Management*, 55(3), 322–339. <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.08.005>
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2018). Knowledge management models within information technology projects. *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), 89–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>
- Keen, W. (1996). *Guia gerencial para a tecnologia da informação*. Editora Campus.
- Koriat, N., & Gelbard, R. (2019). Knowledge Sharing Analytics: The Case of IT Workers. *Journal of Computer Information Systems*, 59(4), 308–318. <https://doi.org/10.1080/08874417.2017.1360163>
- Magalhães, M. M. (2019). Fatores críticos de sucesso para o surgimento de startups a partir de programas de ideação realizados em 2018 e 2019. *Revista FT*, 29(141). <https://revistaft.com.br/fatores-criticos-de-sucesso-para-o-surgimento-de-startups-a-partir-de-programas-de-ideacao-realizados-em-2018-e-2019/>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2019). The Demands of Industry 4.0 on Project Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1–9. <https://doi.org/10.1109/tem.2019.2899350>

- Martínez Montes, G., Alegre Bayo, J., Jadraque Gago, E., & Moreno Escobar, B. (2021). Project management methodologies: Challenges and trends. The PM2 case. 25th International Congress on Project Management and Engineering, 92–109.
- Mumford, M. D., & Todd, E. M. (2019). *Creativity and innovation at work*. Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Elsevier Brasil.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelos de negócios*. Alta Books.
- Paterek, P. (2018). Agile Transformation Framework in Software Project Organization. *ICMLG 2018: 6th International Conference on Management, Leadership and Governance*, 258–267.
- Rahmanian, M. (2014). A Comparative Study on Hybrid IT Project Managment Using Traditional Project Management and Agile Approach. *International Journal of Computer and Information Technology*, 03(05), 2279–0764.
- Ricci, L., Lima, W. F., & Begnami, P. dos S. (2017). Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica. *Revista Espacios*, 38(24), 27. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p27.pdf>
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. Atlas.
- Sebrae. (s.d.). *Como conduzir workshops de ideação* [e-book]. http://ebook_sebrae_como-conduzir-workshops-de-ideacao.pdf
- Serasa Experian. (s.d.). Número de mulheres em TI cresce 4,6% em um ano, revela Serasa Experian. <https://d24am.com/economia/numero-de-mulheres-em-ti-cresce-46-em-um-ano-revela-serasa-experian/>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. [Scrum.org](https://scrum.org) e Scrum Inc. disponível em <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Bookman.