METODOLOGIA ÁGIL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O AGRONEGÓCIO

AGILE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN A FINANCIAL CONSULTING AND FUNDRAISING COMPANY FOR AGRIBUSINESS

ELEI CHAVIER MARTINS
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

LORRAYNE DA SILVA PEREIRA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

CRISTIANE PAULINO GOMES GONÇALVES
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

LIDIANE DA SILVA SOUZA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO - UNEMAT

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

METODOLOGIA ÁGIL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O AGRONEGÓCIO

Objetivo do estudo
Propor uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos adequada às necessidades de uma organização especializada em consultoria e captação de recursos financeiros para o agronegócio, a partir da identificação dos tipos de projetos desenvolvidos e dos principais problemas enfrentados pela organização.

Relevância/originalidade
O estudo é relevante por aplicar e adaptar o Framework Scrum a um contexto de negócio pouco explorado na literatura, a consultoria e captação de recursos financeiros no agronegócio, marcado por processos externos rígidos impostos por instituições financeiras e clientes.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, descritiva, com estratégia de pesquisa-ação e configurada como estudo de caso único. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores da organização e analisados por meio de análise de conteúdo.

Principais resultados
Foram identificados sete problemas centrais no gerenciamento dos projetos, relacionados a documentação, prazos, comunicação, fatores externos, orçamento, processos internos e qualidade. A partir desse diagnóstico, propôs-se uma metodologia baseada no Scrum, com papéis, eventos e artefatos adaptados à realidade da organização.

Contribuições teóricas/metodológicas
Contribui para a literatura sobre gestão ágil ao demonstrar como o Scrum pode ser adaptado a ambientes não tecnológicos com forte dependência de agentes externos, propondo um modelo híbrido que concilia agilidade interna com a previsibilidade exigida por processos regulados.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece à organização estudada um diagnóstico de suas dificuldades de gestão e uma metodologia prática, sintetizada em um manual, diretamente aplicável, contribuindo para a eficiência dos processos e para setores semelhantes que dependem de instituições financeiras.

Palavras-chave: Gestão Ágil de Projetos, Metodologia de Gerenciamento de Projetos, Framework Scrum, Consultoria Financeira, Agronegócio

AGILE PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN A FINANCIAL CONSULTING AND FUNDRAISING COMPANY FOR AGRIBUSINESS

Study purpose
To propose an agile project management methodology suited to the needs of an organization specialized in consulting and fundraising for agribusiness, based on identifying the types of projects developed and the main problems the organization faces.

Relevance / originality
The study is relevant for applying and adapting the Scrum Framework to a business context still underexplored in the literature — consulting and fundraising for agribusiness —, marked by rigid external processes imposed by financial institutions and clients.

Methodology / approach
Qualitative, descriptive research, using an action-research strategy and configured as a single case study. Data were collected through semi-structured interviews with managers and employees of the organization and analyzed using content analysis.

Main results
Seven core problems in project management were identified, related to documentation, deadlines, communication, external factors, budget, internal processes, and quality. Based on this diagnosis, a Scrum-based methodology was proposed, with roles, events, and artifacts adapted to the organization's reality.

Theoretical / methodological contributions
Contributes to the agile management literature by showing how Scrum can be adapted to non-technological environments with strong dependence on external agents, proposing a hybrid model that reconciles internal agility with the predictability required by regulated processes.

Social / management contributions
Provides the studied organization with a diagnosis of its management difficulties and a practical methodology, summarized in a manual, directly applicable, contributing to process efficiency and to similar sectors dependent on financial institutions.

Keywords: Agile Project Management, Project Management Methodology, Scrum Framework, Financial Consulting, Agribusiness

METODOLOGIA ÁGIL DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS PARA O AGRONEGÓCIO

1 Introdução

As empresas enfrentam um mercado bastante competitivo e dinâmico. Por esta razão, precisam ser mais eficientes, cortar custos, produzir mais e atender à alta demanda buscando garantir bons resultados. Nesse cenário, o gerenciamento de projetos se destaca como uma abordagem essencial que permite transformar ações em resultados mais concretos e estruturados, alinhando os esforços das equipes e promovendo uma execução eficiente (Rollim & Borges, 2016).

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) enfatiza a importância de uma abordagem estratégica para que as empresas possam cada vez mais alcançar uma vantagem e aprimorar os processos organizacionais. Sendo assim, o gerenciamento de projetos, além de ser uma ferramenta operacional essencial, é também uma estratégia para buscar se destacar por meio de melhorias no mercado. A aplicação de boas práticas e metodologias adequadas possibilita um maior controle das incertezas do mercado, favorecendo maior controle, eficiência e melhores resultados. Dessa forma, o guia de boas práticas em gerenciamento de projetos contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e o sucesso dos projetos (PMI, 2009).

A escolha de metodologias adequadas e a adoção de boas práticas pela organização no gerenciamento de seus projetos é essencial, pois, ao aplicar essas práticas de forma assertiva e alinhada à estratégia da organização, é possível não só potencializar o uso de recursos, mas também contribuir para o desenvolvimento da empresa. Diante desse contexto, o presente estudo visa responder à seguinte questão de pesquisa: é possível desenvolver uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos adequada às necessidades de uma organização especializada em captação de recursos financeiros para projetos de investimentos?

A partir do problema de pesquisa, delineou-se como objetivo geral propor uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos que atenda às necessidades de uma organização especializada em captação de recursos financeiros para projetos de investimento. Os objetivos específicos foram: identificar os tipos de projetos desenvolvidos pela organização estudada e as principais atividades envolvidas; diagnosticar os principais problemas enfrentados pela organização no gerenciamento desses projetos; e propor uma metodologia de gerenciamento dos projetos desenvolvidos pela organização sob a perspectiva da gestão ágil de projetos.

A pesquisa em tela tem papel fundamental para aperfeiçoar os procedimentos na busca pelas melhores práticas de gerenciamento de projetos na empresa. Com base na coleta e análise das entrevistas, é possível avaliar o desempenho atual dos projetos, mapear as dificuldades nos processos e direcionar as ações para melhoria contínua. A adoção eficaz do gerenciamento de projetos não se limita apenas aos quesitos internos das empresas: ela impacta de forma positiva a sociedade, uma vez que projetos bem gerenciados ampliam oportunidades profissionais no mercado de trabalho.

Para a universidade, esta pesquisa contribui para o conhecimento sobre as ferramentas e metodologias aplicadas no gerenciamento de projetos, oferecendo uma preparação prática e alinhada às exigências do ambiente corporativo. Embora o tema já tenha sido explorado em outras pesquisas, este estudo se diferencia por adaptar e aplicar a metodologia ágil de gerenciamento de projetos à realidade específica do setor de consultoria e captação de recursos financeiros, um contexto ainda pouco investigado na literatura, o que evidencia que a pesquisa não se limita a repetir o que já foi feito, mas busca gerar conhecimento aplicável a um cenário organizacional específico.

2 Referencial Teórico

2.1 Gerenciamento de Projetos

O alinhamento entre estratégia organizacional e projetos é crucial para garantir que a empresa esteja focada em atingir seus objetivos estratégicos. O gerenciamento de projetos atua como um facilitador nos processos, certificando que os recursos sejam utilizados da melhor forma e que estejam conectados à visão e à missão da organização. Práticas de gerenciamento de projetos ajudam a priorizar valor estratégico, comunicação e coordenação entre equipes (Kerzner, 2015).

O Guia de Conhecimento em Boas Práticas de Gerenciamento de Projetos (PMBOK) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Os projetos têm um início e um término definidos, podendo surgir resultados inesperados ao final desses processos. Quando se encontra complexidade, os projetos podem ser divididos em partes menores e mais gerenciáveis (PMI, 2009).

Existem algumas abordagens de gerenciamento de projetos, cada uma adequada a diferentes contextos. As três mais importantes são a tradicional (cascata), a Lean e a ágil. A abordagem tradicional se caracteriza como linear e sequencial, usada em projetos onde cada passo precisa ser concluído por completo. A abordagem Lean foca em diminuir desperdícios, trazendo resultados rápidos e eficazes. Por fim, a ágil, que é mais flexível, com ciclos curtos e ajustes mais rápidos conforme os feedbacks (Kerzner, 2015).

Segundo Portella (2023), a abordagem ágil atende à demanda por flexibilidade, estruturando o trabalho em equipes reduzidas e incentivando a entrega em ciclos. Esses ciclos permitem uma avaliação constante do projeto e a obtenção de opiniões dos clientes. De acordo com a autora, é essencial que as organizações implementem a gestão ágil, pois essa abordagem possibilita um planejamento flexível baseado nas necessidades dos clientes, prevenindo que os projetos se desatualizem antes de serem finalizados. As principais características e diferenças entre a abordagem preditiva e a abordagem ágil de gestão de projetos ressaltam a necessidade de as organizações se adaptarem a um cenário dinâmico e em constante transformação: a gestão preditiva foca em controle e planejamento minucioso, enquanto a gestão ágil valoriza a adaptabilidade e a cooperação, possibilitando respostas ágeis às necessidades do cliente (Portella, 2023). O Quadro 1 apresenta de forma objetiva essas diferenças entre a abordagem preditiva e a ágil.

Fator	Abordagem preditiva	Abordagem ágil	Fonte
Tipo de projeto	Projetos estáveis, com baixo nível de mudança e alta previsibilidade nos resultados.	Projetos com mudanças constantes e que necessitam de respostas rápidas.	PMI (2009)
Perfil da liderança de projetos	O responsável tem controle total do projeto, tomando as devidas decisões.	Papel de facilitador ou coordenador.	Ribeiro & Arakaki (2006)
Equipe do projeto	Atuação com papéis claros e bem definidos.	Atuação colaborativa em todas as atividades do projeto.	Schwaber & Sutherland (2013)
Escopo	Escopo detalhado.	Escopo interativo.	PMI (2009)
Planejamento	Detalhado; os envolvidos têm o papel de validação, não participam da elaboração.	Curto e com a participação de todos os envolvidos na elaboração do planejamento.	Ribeiro & Arakaki (2006)
Prioridades	Requisitos bem definidos, com foco em seguir o plano inicial e evitar mudanças que comprometam os prazos.	Projetos que exigem flexibilidade e adaptação constantes, mais apropriada em ambientes dinâmicos.	Ribeiro & Arakaki (2006)
Execução	Atividades descritas de forma padronizada, organizadas em	Não há padrão fixo para a descrição das atividades, que podem ser escritas na forma de	Eder et al. (2014)

Fator	Abordagem preditiva	Abordagem ágil	Fonte
	listas do tipo WBS, com pacotes de trabalho e entregas.	estórias, problemas, ações ou entregas.	
Controle de mudanças	Processo formal de identificação e aprovação; incorporação de novos requisitos pode ser lenta e cara.	Dinâmico, com rapidez de incorporação nas iterações.	PMI (2009)
Documentação	Focada no rigor e no controle, com documentação extensa e detalhada.	Flexível, focada no essencial para o andamento do trabalho.	Ribeiro & Arakaki (2006)
Comunicação	Realizada de maneira formal, com documentos e relatórios para manter o controle.	Interações informais, com reuniões curtas que promovem o alinhamento entre as equipes.	Schwaber & Sutherland (2013)

Quadro 1 – Principais diferenças entre a abordagem preditiva e a abordagem ágil de gerenciamento de projetos
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Sendo assim, fica clara a relevância do gerenciamento ágil de projetos como uma abordagem estratégica para lidar com contextos complexos organizacionais. A capacidade de promover entregas rápidas, adaptações constantes e a colaboração entre equipes a torna eficaz e inovadora nas organizações.

2.2 Gerenciamento Ágil de Projetos

O gerenciamento ágil de projetos surgiu como resposta à rigidez das metodologias tradicionais, que na maioria das vezes não acompanhavam a velocidade e a complexidade dos projetos. Em 2001, um grupo de desenvolvedores, insatisfeitos com as limitações dos modelos convencionais, se reuniu para propor uma nova abordagem, flexível e centrada nas pessoas. Dessa reunião nasceu o Manifesto Ágil, um marco na história do gerenciamento de projetos, que propôs quatro valores fundamentais: indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentos abrangentes; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; e respostas a mudanças mais que seguimento de um plano (Dikert *et al.*, 2016).

Além dos valores, o Manifesto Ágil é orientado por 12 princípios que orientam as práticas das equipes, promovendo entregas frequentes. Esses princípios refletem uma mentalidade organizacional que busca adaptabilidade e aprendizado contínuo: as equipes que os adotam são incentivadas a aprender com os erros, promovendo inovação e eficiência no ambiente organizacional dinâmico. A Figura 1 apresenta uma síntese dos 4 valores e dos 12 princípios do Manifesto Ágil.





Figura 1 – Os quatro valores e os doze princípios do Manifesto Ágil.
Fonte: adaptado de Kentech (2019) e Softdesign (2024).

Com base nesse contexto, o gerenciamento de projetos ágil é caracterizado pela entrega de valor por meio de sprints, ciclos curtos que permitem ajustes durante o desenvolvimento. Essa abordagem garante maior alinhamento com as expectativas do cliente, promovendo entregas eficazes e satisfação ao final do projeto. O modelo ágil permite que mudanças sejam integradas ao longo do processo, assegurando que o produto final reflita as necessidades do cliente (Schwaber & Sutherland, 2013).

O ciclo de vida ágil, apresentado na Figura 2, é uma abordagem iterativa e incremental que permite adaptação a mudanças rápidas. O ciclo de vida ágil divide o projeto em pequenos incrementos, chamados sprints, com duração e entregas de valor definidas. Ao adotar esse ciclo, as organizações conseguem atender melhor às expectativas dos clientes e inovar no mercado (Santos & Furtado, 2018).

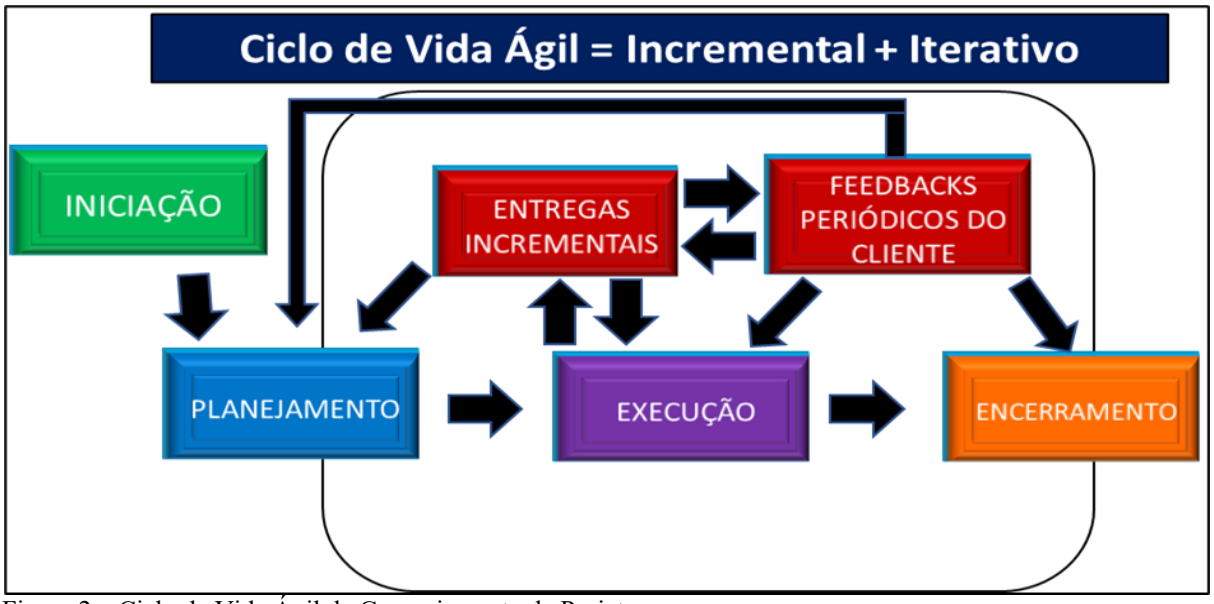


Figura 2 – Ciclo de Vida Ágil de Gerenciamento de Projetos.
Fonte: Martins (2024).

O diferencial do ciclo de vida ágil está na capacidade de adaptação, permitindo que as equipes identifiquem falhas, façam correções e entreguem projetos de forma mais rápida e com mais qualidade. Isso torna as etapas do gerenciamento de projetos mais eficientes e alinhadas, resultando em mais sucesso na entrega de valor.

Existem diversos métodos ágeis para a gestão de projetos que podem ser incluídos no ciclo de vida ágil, com características e enfoques específicos, adaptando-se conforme os

contextos e necessidades organizacionais. Entre os principais, destacam-se o Scrum, que utiliza iterações curtas chamadas sprints, promovendo entregas regulares; o Kanban, que visualiza o fluxo de trabalho e as limitações para otimizar a eficiência; e o Extreme Programming (XP), que busca práticas de desenvolvimento de software e colaboração entre desenvolvedores e clientes. Outros métodos, como o Lean e o Scaled Agile Framework (SAFe), também contribuem para uma gestão ágil, eliminando desperdícios e favorecendo a adaptação a um ambiente em constantes mudanças. A flexibilidade para escolher e combinar esses métodos, conforme as demandas de cada projeto, promove uma gestão mais inovadora. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos principais métodos ágeis para o gerenciamento de projetos.

Método / abordagem	Descrição / objetivo	Fonte
Scrum	Estrutura na qual as pessoas podem abordar problemas complexos de forma adaptativa, enquanto entregam produtos de maior valor, de forma produtiva e criativa.	Sutherland (2014)
Kanban	Método que apoia o gerenciamento do fluxo de trabalho, com quadros que acompanham e identificam o andamento das tarefas, facilitando ajustes para otimização do processo.	Meirelles (2016)
Lean	Busca implementar práticas focadas na eliminação de desperdícios e na otimização de recursos, com o intuito de aumentar a eficiência na gestão de projetos.	Moura & Silva (2018)
Extreme Programming (XP)	Metodologia voltada ao desenvolvimento de software, com foco principal em qualidade e rapidez, promovendo entregas contínuas e colaborativas em ambientes de incerteza.	Guerra & Peres (2015)
Scaled Agile Framework (SAFe)	Estrutura ágil de gestão que possibilita aplicação eficaz nas organizações, facilitando a sincronização de esforços das equipes para alcançar metas estratégicas.	Goldratt & Coutinho (2019)

Quadro 2 – Principais métodos ágeis para o gerenciamento de projetos
Fonte: dados da pesquisa (2024).

No quadro, são destacados diversos métodos ágeis que buscam aprimorar a gestão de projetos, cada um com suas próprias características e metas. O Scrum, por exemplo, é notável por sua capacidade de possibilitar que as equipes realizem suas tarefas de maneira autônoma e cooperativa (Prikladnicki, 2012). O Kanban, por sua vez, destaca o acompanhamento visual do avanço das tarefas (Meirelles, 2016), enquanto outras metodologias, como o Lean e o Extreme Programming, concentram-se na eficácia e na capacidade de adaptação a mudanças rápidas. Conforme os propósitos deste estudo, o Framework Scrum foi utilizado como base para a metodologia de gestão de projetos ágil proposta, com o intuito de assegurar uma entrega constante de valor e um melhor ajuste às demandas do cliente.

2.3 Framework Scrum

O Scrum é um framework ágil criado por Jeff Sutherland em 1993 e formalizado com Ken Schwaber em 1995, inspirado em estudos sobre equipes de rúgbi. Foi adotado inicialmente no desenvolvimento de software, buscando aumentar a produtividade e promover adaptações rápidas. Estruturado em ciclos curtos, chamados sprints, o Scrum incentiva a auto-organização e ajustes contínuos conforme o feedback e as necessidades do projeto (Sutherland, 2014).

O Scrum é uma estrutura de trabalho ágil, não uma metodologia fechada. Ele organiza os trabalhos em ciclos conhecidos como sprints, que são intervalos curtos e contínuos de uma a quatro semanas, nos quais as equipes se dedicam a completar tarefas específicas para entregar valor incremental ao cliente. O Scrum promove a colaboração e a organização por meio de reuniões que facilitam ajustes constantes com base nos feedbacks. A definição de papéis, como Scrum Master e Time de Desenvolvimento, é fundamental para a clara definição das responsabilidades e o foco nos objetivos (Schwaber & Sutherland, 2013).

A Figura 3 apresenta a estrutura do Framework Scrum, um método estruturado em ciclos curtos e interativos, chamados sprints, que buscam a entrega frequente de valor ao cliente. O processo se inicia com a visão sobre o produto, seguida pela organização dos requisitos no Product Backlog. A cada sprint ocorrem os planejamentos e reuniões diárias, buscando revisão do trabalho e melhorias contínuas.

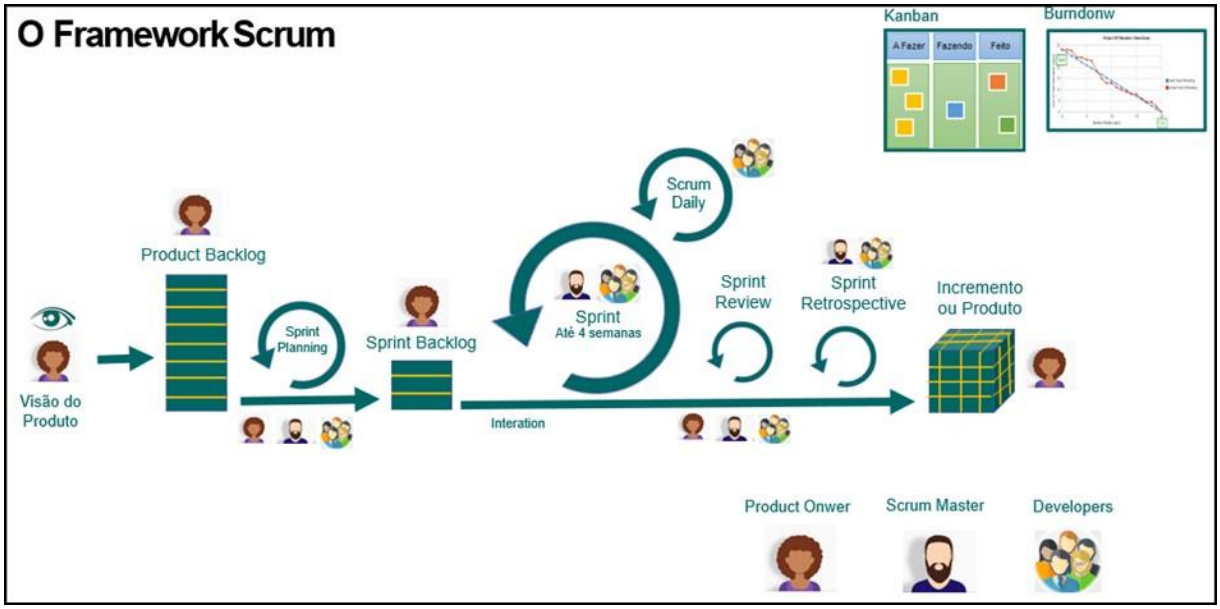


Figura 3 – Estrutura do Framework Scrum.
Fonte: Tabnews (2024).

O Framework Scrum tem três papéis importantes para o sucesso de um projeto: o Scrum Master, o Product Owner e o Time de Desenvolvimento. O Scrum Master é um facilitador para que a equipe siga os princípios do Scrum, eliminando obstáculos que possam interferir no seu progresso, funcionando como um servidor que apoia a auto-organização. O Product Owner é responsável por maximizar o valor do produto, gerenciando o backlog e priorizando as tarefas corretas. Já o Time de Desenvolvimento é formado por profissionais que entregam incrementos de produto a cada sprint (Schwaber & Sutherland, 2013). O Quadro 3 apresenta os principais eventos e cerimônias importantes para a eficácia do framework.

Evento / cerimônia	Descrição / objetivo	Participantes
Planejamento da Sprint	Reunião para definição das tarefas a serem feitas na próxima sprint; a equipe alinha as prioridades e determina atividades conforme as metas do ciclo.	Product Owner, Scrum Master, Time de Desenvolvimento
Sprint	Momento em que a equipe trabalha nas tarefas já planejadas, com apoio para resolver dúvidas e ajustar o progresso conforme necessário.	Product Owner, Scrum Master, Time de Desenvolvimento
Reunião diária	Reunião breve e diária para a equipe expor e identificar seu progresso, apontando tarefas concluídas e eventuais impedimentos.	Scrum Master, Time de Desenvolvimento
Revisão da Sprint	Validação e apresentação das entregas ao final da sprint; o Product Owner avalia se o trabalho feito atende aos objetivos e expectativas propostos.	Product Owner, Time de Desenvolvimento
Retrospectiva da Sprint	Encontro voltado à melhoria contínua; a equipe discute pontos de melhoria nos processos e busca ajustar práticas.	Product Owner, Scrum Master, Time de Desenvolvimento

Quadro 3 – Principais eventos e cerimônias do Framework Scrum
Fonte: adaptado de Schwaber & Sutherland (2013) e Sutherland (2014).

Todo o conjunto desses eventos do Scrum — Planejamento da Sprint, Sprint, Reunião Diária, Revisão da Sprint e Retrospectiva da Sprint — forma um ciclo de grande alinhamento e melhoria para o time. Esses eventos são a base para a criação dos principais artefatos do Scrum, que representam o progresso e a visão dos trabalhos a serem realizados: o Product Backlog, o Sprint Backlog e o Incremento de Produto (Cruz, 2018).

O Product Backlog, gerenciado pelo Product Owner, é uma lista de itens que reflete as principais necessidades do cliente e da empresa, sendo constantemente atualizado para manter o foco no que realmente é essencial. No Planejamento da Sprint, o Sprint Backlog é criado com a seleção, pela equipe de desenvolvimento, das tarefas a serem concluídas, promovendo organização e foco. Ao final da sprint, o Incremento do Produto é apresentado como um conjunto de funcionalidades prontas para integração. Esses artefatos garantem transparência, alinhamento e entregas no Scrum (Cruz, 2018).

A fundamentação teórica, no contexto geral, destaca a importância da evolução das metodologias e abordagens de gerenciamento de projetos trabalhadas, enfatizando suas flexibilidades e adaptações a mudanças rápidas, capazes de atender melhor às necessidades de cada cliente. Este estudo mostra a importância de alinhar o processo de gerenciamento de projetos com os objetivos da organização diante de um cenário de constantes mudanças na empresa.

3 Metodologia

A pesquisa científica emerge de um estudo cuidadoso e detalhado, realizado com o objetivo de resolver um problema específico por meio da aplicação de métodos científicos (Gil, 2008). Compreende uma investigação sistemática e aprofundada, voltada a identificar e analisar os eventos que ocorrem em uma determinada realidade, buscando fornecer soluções fundamentadas e contribuindo para o avanço do conhecimento na área em questão.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com o objetivo de examinar e sugerir aprimoramentos na gestão de projetos em uma empresa especializada em consultoria e captação de recursos financeiros para empresas do setor do agronegócio. A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, por meio do contato direto e interativo do pesquisador com a situação estudada, enfocando a compreensão dos fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos (Gil, 2008).

A estratégia usada neste estudo foi a pesquisa descritiva, com o objetivo de compreender as práticas de gerenciamento de projetos em uma empresa especializada em consultoria e captação de recursos financeiros, identificando os desafios e as soluções adotadas. A escolha pela pesquisa descritiva se justificou pela necessidade de analisar as ferramentas de gestão de projetos, sendo essa análise fundamental para aplicar novas melhorias, atendendo aos objetivos da empresa de consultoria financeira (Gil, 2008).

Esta pesquisa adotou, ainda, a metodologia de pesquisa-ação. Segundo Thiollent (2022), a pesquisa-ação busca unir ação e reflexão, ou seja, transformar a realidade enquanto gera novo conhecimento. A pesquisa-ação incentiva a implementação de mudanças práticas e busca soluções para os problemas, o que confere ao ambiente dinâmico maior facilidade em entender as demandas e dificuldades.

O trabalho também se configura como um estudo de caso, estratégia de pesquisa qualitativa que busca examinar situações mais complexas dentro de contextos naturais, a partir da análise de dados, entrevistas e documentos, possibilitando investigações concretas.

O universo da pesquisa compreende uma organização especializada em consultoria e assessoria para produtores rurais e empresas na captação de recursos junto a agentes financeiros tradicionais e consolidados no mercado. A organização tem como intuito fornecer assistência a produtores do campo, auxiliando-os a obter financiamento e a colocar em prática projetos de

investimento. A entidade é composta por uma equipe multidisciplinar, focada em compreender as demandas do setor e oferecer soluções customizadas, conforme sintetizado no Quadro 4.

Cargo	Principais atribuições	Formação
Diretor Geral	Responsável pela direção estratégica da empresa, tomando decisões e supervisionando as operações.	Administrador
Head de Projetos e Captação	Supervisiona os projetos e garante o cumprimento dos prazos.	Contadora
Projetista	Desenvolvimento dos projetos técnicos.	Eng. Agrônoma
Projetista	Desenvolvimento dos projetos técnicos.	Eng. Agrônoma
Projetista	Desenvolvimento dos projetos técnicos.	Eng. Agrônoma
Assistente Administrativo	Suporte administrativo operacional e organização de documentos.	Estudante

Quadro 4 – Perfil da equipe e suas atribuições na empresa
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização, com o intuito de atender aos dois primeiros objetivos do estudo. Inicialmente, foram investigados os tipos de projetos desenvolvidos pela organização e as principais atividades envolvidas nesses projetos. Em seguida, foi levantada a percepção dos gestores sobre os principais desafios e problemas enfrentados no gerenciamento desses projetos, identificando áreas de melhoria e possíveis obstáculos que afetam os bons resultados da organização.

Conforme definido por Lakatos e Marconi (2017), a entrevista semiestruturada é um modelo de entrevista com perguntas previamente preparadas, com flexibilidade para que o entrevistador apresente questões adicionais conforme forem surgindo durante a conversa. Esse modelo permite que o pesquisador obtenha respostas mais detalhadas e, ao mesmo tempo, siga o roteiro que orienta a coleta de dados. Posteriormente, foi aplicado o roteiro de entrevistas semiestruturadas para os colaboradores do setor operacional da empresa. Esse procedimento teve como finalidade atender ao segundo objetivo específico da pesquisa, voltado à identificação e à análise dos desafios nos processos de gerenciamento de projetos. As informações coletadas nessas entrevistas, aliadas à estrutura do Framework Scrum trabalhada no referencial teórico, contribuíram para o alcance do terceiro objetivo específico do estudo.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, técnica que permite organizar e interpretar as informações coletadas, retirando partes relevantes para alcançar os principais objetivos da pesquisa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Dessa forma, a escolha pela análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados mostrou-se adequada ao propósito deste estudo, possibilitando uma compreensão das percepções dos participantes e dos principais elementos relacionados ao gerenciamento de projetos na organização. A seguir, na seção de resultados e discussão, são apresentados os principais achados da pesquisa, bem como a análise crítica dos dados à luz da literatura.

3.1 Uso de Inteligência Artificial Generativa

Em conformidade com a Política sobre Uso de Inteligência Artificial Generativa do XIV SINGEP-CIK e com o disposto no art. 9º, inciso I, alíneas "c" e "d", da Portaria CNPq nº 2.664/2026, declara-se que, na elaboração deste relato técnico, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa Claude (Anthropic), como apoio editorial nas seguintes etapas: adaptação do manuscrito original ao formato e às normas de submissão do evento; reorganização, síntese e condensação do texto para adequação ao limite de páginas exigido;

formatação de quadros, figuras, citações e referências bibliográficas conforme as normas da American Psychological Association (APA).

O uso da ferramenta restringiu-se ao apoio estrutural e editorial do texto. A concepção da pesquisa, a coleta e a análise dos dados, os resultados, as interpretações e a proposta de metodologia ágil apresentada permanecem de autoria integral dos autores. As citações, os dados de pesquisa e as referências bibliográficas foram conferidos e validados pelos autores, que assumem integral responsabilidade pela precisão, originalidade, veracidade e integridade científica do trabalho, em conformidade com os princípios de honestidade intelectual e boas práticas científicas estabelecidos no art. 6º da Portaria CNPq nº 2.664/2026.

Ressalta-se que a ferramenta de inteligência artificial generativa não é autora nem coautora deste trabalho, tendo atuado exclusivamente como apoio complementar ao processo de adaptação editorial, sem substituir o pensamento crítico, a autoria intelectual, a análise acadêmica ou a responsabilidade científica da pesquisadora.

4 Análise e Discussão dos Resultados

A empresa analisada atua como uma consultoria especializada para produtores rurais e empresas. Sua principal atuação se concentra na captação de recursos financeiros, funcionando como base essencial para seus clientes na busca pela aquisição de crédito. Ela estabelece a relação comercial entre clientes e bancos e dispõe de uma grande rede de agentes financeiros credenciados.

Para cumprir sua missão, a organização colabora com diversos parceiros bancários, incluindo o Banco da Amazônia, a Agro Caixa e o BRB. A visão da empresa é ser líder em capital de crédito no Mato Grosso. Os valores que guiam a atuação da organização são Fé, Respeito, Parceria, Persistência e Previsibilidade.

4.1 Principais Tipos de Projetos Desenvolvidos pela Organização

A seguir é feita uma análise descritiva dos tipos de projetos desenvolvidos pela organização e das principais atividades envolvidas, seguida de uma discussão comparativa com a literatura da área.

Projetos de custeio agrícola: culturas como soja, milho e algodão, e pecuária, como aquisição de animais e insumos. Projetos de investimento: investimentos em infraestrutura agrícola, como construção de armazéns, recuperação de solo, aquisição de máquinas, equipamentos e tecnologias. Projetos para empresas e implantação de hotéis: embora o foco principal seja o agronegócio, a empresa também está migrando para a área empresarial, com a elaboração de projetos empresariais e para a implantação de hotéis.

O fluxo de trabalho na organização segue uma sequência estruturada, desde a prospecção até a liberação dos recursos financeiros. As etapas estão sintetizadas no Quadro 5.

Etapa	Atividades principais	Participantes
1. Captação	Prospecção, contato inicial, identificação do cliente.	Gestor
2. Entendimento do cliente	Conhecer perfil, estrutura e atividades desenvolvidas.	Gestor
3. Documentação	Coleta, organização, envio de checklist, conferência e suporte ao cliente.	Administrativo
4. Análise de crédito	Abertura de conta, solicitação/renovação de limite de crédito junto ao agente financeiro.	Administrativo
5. Visita técnica	Coleta de dados in loco (quando necessária).	Projetistas
6. Elaboração do projeto	Análise de viabilidade técnica/econômica, planejamento, orçamento e cronograma.	Projetistas
7. Submissão ao banco	Envio online do projeto e da documentação.	Administrativo

Etapa	Atividades principais	Participantes
8. Acompanhamento e análise	Monitoramento do processo no banco, resposta a solicitações, resolução de pendências.	Administrativo
9. Aprovação e liberação	Análise final pelo banco, aprovação, assinatura de contratos, emissão de cédula.	Gestor
10. Conclusão	Registro da cédula, envio final de documentos, depósito do valor, recebimento pela empresa.	Gestor

Quadro 5 – Fluxo sequencial simplificado das atividades
Fonte: dados da pesquisa (2025).

A equipe envolvida nos projetos é multidisciplinar e inclui Gestor, Projetistas (Engenheiros Agrônomos) e Assistentes Administrativos, com divisão entre equipes técnicas (empresarial e rural) e uma equipe de backoffice para controle de documentação.

As entrevistas mostram desafios relevantes que a abordagem ágil, apresentada no referencial teórico, busca solucionar. A necessidade de respostas rápidas às mudanças nas políticas de crédito dos agentes financeiros, bem como a ocorrência de imprevistos, exige flexibilidade e capacidade de adaptação, características centrais da gestão ágil (Portella, 2023; Santos & Furtado, 2018).

A análise das entrevistas com os colaboradores da organização permitiu identificar os tipos de projetos que a empresa executa, focados na captação de recursos financeiros para o agronegócio e, mais recentemente, na área empresarial. Ao comparar esses dados com a literatura, percebe-se que os desafios enfrentados pela organização — prazos, documentação, dependência de terceiros, comunicação e padronização — são problemas comuns na gestão de projetos. A literatura sobre metodologia ágil propõe soluções por meio de flexibilidade, ciclos curtos e foco em adaptação. Essa discrepância entre o fluxo de trabalho predominantemente tradicional e os desafios que demandam abordagens mais ágeis evidencia a importância deste estudo em propor uma metodologia ágil para a organização.

4.2 Principais Problemas Enfrentados pela Organização no Gerenciamento de Seus Projetos

A partir da análise das entrevistas, foi possível identificar os principais problemas enfrentados pela organização no gerenciamento de seus projetos, os quais estão sintetizados no Quadro 6.

Principal problema identificado	Frequência (nº de entrevistas)
Documentação e informações do cliente: dificuldade em obter documentação completa/correta dos clientes e falta de retorno.	5
Planejamento e prazos: prazos apertados e pressão para cumpri-los; complexidade dos projetos que demandam mais tempo.	5
Comunicação e alinhamento: dificuldades na comunicação interna entre setores/profissionais e dependência de uma única pessoa para aval e decisões finais.	6
Fatores externos (bancos e instituições financeiras): morosidade nos processos de bancos parceiros e mudanças rápidas nas políticas de crédito.	5
Gestão financeira e orçamento: desafios na estimativa de custos e ciclo financeiro prolongado, com custos operacionais assumidos antes do recebimento.	5
Processos internos e ferramentas: falta de sistemas adequados (gestão, CRM, documentos), centralização excessiva e falta de conhecimento compartilhado.	6
Qualidade e retrabalho: dificuldade em manter padrão de qualidade, erros humanos, uso de atalhos devido a prazos apertados.	6
Gestão de equipe e relações interpessoais: pressão por prazos e sobrecarga que podem gerar conflitos e impactar a eficiência.	2

Quadro 6 – Síntese dos principais problemas no gerenciamento de projetos
Fonte: dados da pesquisa (2025).

O gerenciamento de projetos é apresentado na literatura como uma abordagem essencial para que as empresas transformem ações em resultados concretos e estruturados, alinhando esforços e promovendo uma execução eficiente. A adoção de boas práticas e metodologias adequadas é vista como fundamental para o controle de incertezas, a melhoria contínua dos processos internos e a criação de vantagem competitiva (PMI, 2009). Os problemas identificados nas entrevistas refletem muitas das dificuldades que um gerenciamento de projetos inadequado pode gerar, fornecendo exemplos concretos e contextuais para as advertências encontradas na literatura.

Documentação e informações do cliente: a dificuldade na obtenção e gestão da documentação dos clientes impacta diretamente o planejamento e a execução dos projetos, conforme relatado: “dependemos de informações e documentos atualizados dos clientes, e a falta deles impacta diretamente o andamento” (Entrevistado 2).

Planejamento e prazos: os problemas relacionados a prazos apertados e à dependência de terceiros espelham diretamente a consequência de atrasos, conforme relatado: “a complexidade inerente de certos projetos demanda um tempo maior para elaboração” (Entrevistado 2).

Comunicação e alinhamento: a comunicação ineficiente, especialmente em momentos de alta demanda ou transição, e a centralização da tomada de decisão no proprietário aparecem no relato: “é o dono da empresa que possui todo o conhecimento... algumas coisas ficam paradas até que tenhamos o parecer dele” (Entrevistado 1).

Fatores externos: a morosidade e as mudanças constantes nas regras das instituições financeiras, citadas por cinco entrevistados, representam riscos externos significativos: “nosso maior desafio é o banco, pois internamente os processos tendem a ser mais lentos devido às demandas” (Entrevistado 1); e “a diversidade de exigências por diferentes bancos representa um desafio considerável na elaboração de projetos” (Entrevistado 3).

Gestão financeira e orçamento: os desafios orçamentários, especialmente o ciclo financeiro prolongado e a dependência do recebimento após a liberação bancária, aparecem no relato: “o principal desafio reside no ciclo financeiro prolongado dos projetos, sem a garantia de recebimento imediato” (Entrevistado 2).

Processos internos e ferramentas: a falta ou inadequação de sistemas de gestão e CRM aparece na fala de um dos entrevistados, ao mencionar a necessidade de “implantação de sistema próprio de gestão e CRM” (Entrevistado 7).

Qualidade e retrabalho: os problemas com a garantia de qualidade e os erros que levam a retrabalho, consequências diretas da pressão por prazos, aparecem no relato: “os principais problemas incluem o uso de cópia e cola por alguns engenheiros” (Entrevistado 1).

A análise dos problemas identificados nas entrevistas reforça a importância do gerenciamento de projetos, conforme destacado pela literatura (Rollim & Borges, 2016; PMI, 2009). Os desafios observados na organização são manifestações concretas dos riscos, atrasos, falhas e problemas orçamentários que a má gestão de projetos pode acarretar (Kerzner, 2015).

Embora a literatura apresente diferentes abordagens, como a preditiva e a ágil (Kerzner, 2015; Portella, 2023), os problemas identificados — rigidez de requisitos bancários, necessidade de documentação detalhada para terceiros, dependência de aprovações externas — sugerem que a aplicação de uma metodologia ágil pode encontrar obstáculos significativos. A proposta de adotar o Framework Scrum (Schwaber & Sutherland, 2013), focado em ciclos curtos e entregas incrementais, precisaria ser cuidadosamente adaptada para lidar com a realidade de processos externos morosos e requisitos não negociáveis impostos por agentes financeiros.

Essa tensão entre a flexibilidade proposta pela abordagem ágil e a rigidez imposta pelos processos externos do setor bancário pode ser compreendida à luz do conceito de agilidade limitada, segundo o qual nem todos os processos de uma organização podem ou devem ser

conduzidos de forma totalmente ágil, especialmente quando dependem de estruturas externas rígidas e pouco flexíveis, como normas regulatórias e exigências de instituições financeiras. Nesse sentido, a adaptação do Scrum proposta neste estudo não busca eliminar essa rigidez externa, mas sim delimitar um espaço de agilidade possível dentro dos processos internos controláveis pela organização, configurando um modelo híbrido no qual a previsibilidade exigida pelos agentes financeiros convive com ciclos curtos, entregas incrementais e ajustes contínuos nas etapas internas do fluxo de trabalho.

4.3 Proposição de uma Metodologia de Gerenciamento dos Projetos sob a Perspectiva da Gestão Ágil

A organização estudada, especializada em consultoria e captação de recursos financeiros no setor do agronegócio, lida com diferentes tipos de projetos, detalhados na Seção 4.1. O fluxo de trabalho padrão da organização segue geralmente uma sequência de etapas que envolvem desde a captação do cliente até a liberação dos recursos pelos agentes financeiros, conforme sintetizado no Quadro 5.

Apesar de o fluxo de trabalho parecer linear (tradicional), os desafios identificados na organização — como a necessidade de respostas rápidas a mudanças externas, imprevistos e a pressão por eficiência — apontam para a demanda por flexibilidade e capacidade de adaptação, características centrais da gestão ágil. Nesse contexto, o Framework Scrum foi escolhido no estudo como uma abordagem ágil a ser adaptada, visando a entrega constante de valor e um melhor ajuste às demandas, conforme os elementos pontuados no Quadro 7. A própria discussão do estudo reconhece, contudo, que a aplicação do Scrum pode encontrar obstáculos significativos devido à rigidez e à morosidade de processos externos e a requisitos não negociáveis.

Elemento da metodologia proposta	Fundamentação na literatura
Papéis do Scrum adaptados à organização	Schwaber & Sutherland (2013) destacam a importância do Scrum Master como facilitador e do Product Owner como gestor do valor.
Etapas adaptadas do Scrum para projetos simultâneos	Portella (2023) ressalta que a gestão ágil se adapta melhor a contextos com múltiplas demandas e mudanças frequentes.
Atividades com foco em entregas contínuas e adaptáveis	Nogueira & Oliveira (2019) afirmam que ciclos curtos e entrega contínua aumentam a eficácia e o alinhamento com o cliente.
Modelos de documentos simples e padronizados	PMI (2009) defende documentação flexível, mas clara, com foco em comunicação efetiva em ambientes ágeis.
Sistema de comunicação e alinhamento de equipe	Kerzner (2015) reforça que a comunicação clara entre equipes melhora a coordenação e a eficiência dos projetos.
Ferramenta de suporte para controle e gestão visual	Meirelles (2016) indica que o uso de ferramentas como o Kanban melhora a visualização do fluxo de trabalho e a gestão ágil.

Quadro 7 – Síntese da fundamentação teórica da metodologia proposta
Fonte: dados da pesquisa (2025).

A metodologia proposta adapta o Framework Scrum ao contexto da organização, considerando seus desafios, a necessidade de trabalhar com múltiplos projetos simultaneamente e a falta de conhecimento prévio da equipe em gestão ágil. O foco recai sobre as etapas internas e controláveis do processo, utilizando os princípios ágeis de transparência, inspeção e adaptação. O Quadro 8 apresenta as etapas do fluxo da metodologia proposta a partir do Framework Scrum.

Etapa do fluxo de trabalho	Responsáveis	Objetivo da etapa	Exemplos de tarefas
1. Captação e entendimento do cliente	Diretor Geral	Coletar informações iniciais e compreender as demandas do cliente.	Identificar tipo de financiamento necessário.

Etapa do fluxo de trabalho	Responsáveis	Objetivo da etapa	Exemplos de tarefas
2. Planejamento da Sprint	Product Owner, Scrum Master, Time de Desenvolvimento	Selecionar tarefas prioritárias do Product Backlog para a sprint.	Escolher tarefas como obter documento, elaborar projeto e acompanhar no banco.
3. Início da Sprint	Time de Desenvolvimento	Iniciar a execução das tarefas definidas na Sprint Backlog.	Começar as tarefas organizadas na coluna 'A Fazer'.
4. Reuniões diárias	Time de Desenvolvimento, Scrum Master	Alinhar o andamento do trabalho e identificar impedimentos.	Responder: o que fiz ontem? O que farei hoje? Há impedimentos?
5. Trabalho na Sprint	Time de Desenvolvimento	Executar e mover as tarefas no quadro Kanban interno.	Conferir documentos, elaborar projetos, visitar propriedades, cobrar documentos.
6. Revisão da Sprint	Product Owner, Time de Desenvolvimento	Apresentar as entregas internas completadas na sprint.	Mostrar documentos prontos, projetos finalizados, submissões feitas.
7. Retrospectiva da Sprint	Product Owner, Scrum Master, Time de Desenvolvimento	Refletir sobre o processo e identificar melhorias.	Responder: o que fizemos bem? O que melhorar? Compromissos futuros.
8. Submissão ao banco	Time de Desenvolvimento	Submeter os projetos finalizados aos bancos.	Submeter proposta formal para o banco via sistema.
9. Acompanhamento externo	Time de Desenvolvimento	Acompanhar o andamento externo com cliente e banco.	Ligar para banco e cliente; verificar status de análise.
10. Conclusão	Diretor Geral	Encerrar formalmente o projeto após a liberação.	Registrar projeto como concluído; atualizar status.

Quadro 8 – Etapas do fluxo da metodologia proposta a partir do Framework Scrum
Fonte: dados da pesquisa (2025).

A estrutura da metodologia foi detalhada e apresentada em formato de manual, com linguagem simples e direta, para ser utilizada por todos os integrantes da organização. O manual completo — Manual de Gerenciamento Ágil de Projetos — define os papéis adaptados (Product Owner, Scrum Master e Time de Desenvolvimento), descreve passo a passo cada uma das dez etapas do Quadro 8, apresenta modelos de artefatos (Product Backlog, Sprint Backlog em Kanban e Incremento) e traz uma recomendação de sistema de gestão e colaboração (Kanban customizável, backlogs, checklists vinculados a tarefas, documentos em nuvem e relatórios por sprint) para apoiar a implementação.

Recomenda-se que, antes de sua implantação definitiva, o manual seja submetido a um ou dois gestores ou usuários-chave da organização para coleta de feedback prático sobre sua clareza, aplicabilidade e aderência à rotina de trabalho. Os ajustes decorrentes dessa validação poderão ser incorporados a uma versão revisada do documento, reforçando o caráter colaborativo e prático da proposta.

5 Considerações Finais

Sim, foi possível desenvolver uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos adequada às necessidades da organização estudada, especializada em captação de recursos financeiros para projetos de investimento. O problema da pesquisa foi respondido por meio da identificação detalhada dos desafios enfrentados pela organização, sintetizados no Quadro 6, e da proposição de uma metodologia baseada no Framework Scrum, adaptada à realidade operacional da empresa. A análise dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas permitiu um diagnóstico preciso das dificuldades, fundamentando a proposta de intervenção apresentada neste estudo.

O objetivo geral do trabalho, que visou propor a aplicação de uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos em uma empresa especializada em consultoria e captação de recursos financeiros, foi inteiramente atendido. A metodologia proposta está sintetizada na Seção 4.3, e

sua versão detalhada em formato de manual constitui o principal produto técnico decorrente deste estudo. Os objetivos específicos da pesquisa também foram alcançados, conforme demonstrado nos resultados da Seção 4.

O primeiro objetivo, identificar os tipos de projetos desenvolvidos pela organização e as principais atividades, foi cumprido na Seção 4.1, que detalha os projetos e descreve o fluxo de trabalho padrão da organização, sintetizado no Quadro 5. O segundo objetivo, diagnosticar os principais problemas enfrentados pela organização no gerenciamento de projetos, foi alcançado na Seção 4.2, por meio da análise de entrevistas semiestruturadas, identificando os desafios relacionados a documentação, prazos, fatores externos e processos internos, sintetizados no Quadro 6. O terceiro objetivo, propor uma metodologia de gerenciamento dos projetos desenvolvidos pela organização sob a perspectiva da gestão ágil, foi cumprido na Seção 4.3, que apresenta a adaptação do Framework Scrum, detalhando os papéis, eventos e artefatos propostos.

As contribuições teóricas desta pesquisa residem na aplicação e adaptação de um framework ágil, como o Scrum, a um contexto de negócio específico que lida com processos externos rígidos e pouco flexíveis, como os de instituições financeiras. Ao identificar a diferença entre a necessidade de agilidade e a natureza preditiva de algumas etapas cruciais do processo, o estudo avança ao propor um modelo adaptado, focando na agilidade dos processos internos controláveis. Isso preenche uma lacuna ao demonstrar como a metodologia ágil pode ser customizada para setores com fortes dependências externas e requisitos não negociáveis, contribuindo para a literatura sobre a adaptação do Scrum em ambientes não tecnológicos e evidenciando que seus princípios podem ser aplicados fora do contexto original de desenvolvimento de software.

As limitações da pesquisa, sob a perspectiva de sua amplitude e profundidade, incluem o fato de o estudo propor a metodologia ágil adaptada, mas sem realizar, no momento, sua implementação e avaliação prática no ambiente da organização. A análise se baseou nas percepções e no fluxo de trabalho existente; a viabilidade e o real impacto da metodologia proposta dependem de sua aplicação experimental. Outra limitação reside nas próprias barreiras externas — a demora e a rigidez dos processos bancários e a dependência de terceiros —, que impõem limites à flexibilidade total do gerenciamento de projetos, apesar da metodologia interna adotada.

A partir dessas limitações, sugerem-se, para estudos futuros, a realização de uma pesquisa-ação que acompanhe o processo de implementação da metodologia ágil, avaliando seu impacto na eficiência, nos prazos, na comunicação e na satisfação da equipe e dos clientes. Outra linha de pesquisa são as interações entre a organização e os agentes financeiros, buscando estratégias para reduzir os impactos da rigidez externa ou comparando a flexibilidade de diferentes instituições financeiras aos requisitos de projetos mais dinâmicos.

Em suma, este trabalho respondeu ao problema proposto, alcançou seus objetivos geral e específicos, contribuiu teoricamente ao adaptar o Scrum para um contexto desafiador, reconheceu as limitações do estudo e apontou direções relevantes para pesquisas futuras na área. Ao propor um modelo híbrido que concilia a agilidade interna com a rigidez de processos externos regulados, este estudo representa um avanço na integração entre frameworks ágeis e realidades organizacionais de alta complexidade regulatória.

Referências

Cruz, F. (2018). *Scrum e agile em projetos* (2a ed.). Brasport. https://plataforma.bvirtual.com.br

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Desafios e fatores de sucesso para transformações ágeis em larga escala: Uma revisão sistemática da literatura. *Journal of Systems*

and Software, *119*, 87–108. https://aaltodoc.aalto.fi/items/930b6e6e-e00e-4597-bcd0-a4b85e15c759

Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2014). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, *25*(3), 482–497. https://www.scielo.br/j/prod/a/mMpHXNLxNSxbfFzBmpFHPLx/

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). Editora Atlas.

Goldratt, E. M., & Coutinho, J. P. (2019). *Escalando o ágil: O framework SAFe em grandes corporações*. https://www.atlassian.com/br/agile/agile-at-scale/what-is-safe

Guerra, S. A., & Peres, D. A. (2015). *Programação extrema: Estratégias ágeis para o desenvolvimento de software*. Scielo. https://www.scielo.br/j/gp/a/34xH953TFwLPYDB9BYdJghL/?format=pdf

Kerzner, H. (2015). *Gerenciamento de projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (2a ed.). Blucher. https://plataforma.bvirtual.com.br

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (7a ed.). Atlas. https://atlasedu.com.br/

Meirelles, F. (2016). *Metodologias ágeis na prática*. Saraiva. https://www.editorasaraiva.com.br/

Moura, G. C., & Silva, L. (2018). *Lean em projetos ágeis*. LTC. https://www.almedina.net/editora/ltc-editora-1564158040

Nogueira, P. F., & Oliveira, S. F. (2019). *Agilidade em projetos: Scrum e outras abordagens*. Atlas. https://atlasedu.com.br/

Portella, V. O. (2023). *Uma transição para a gestão ágil de projetos: Estudo de caso em uma instituição financeira* [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de São Carlos]. Repositório UFSCar. https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/19552

Prikladnicki, R. (2012). *Gerenciamento ágil de projetos de software: Aplicando métodos ágeis com MPS.BR e CMMI*. Elsevier. https://www.pucrs.br/facin-prov/wp-content/uploads/sites/19/2016/03/tr082.pdf

Project Management Institute. (2009). *Um guia do conhecimento do gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* (4a ed.). PMI. https://revistas.icesp.br/index.php/TEC-USU/article/view/1480

Ribeiro, A. L. D., & Arakaki, R. (2006). Gerenciamento de projetos tradicional x gerenciamento de projetos ágil: Uma análise comparativa. *CONTECSI*. https://repositorio.usp.br/item/001531983

Rollim, F., & Borges, C. (2016). *Gerenciamento de projetos aplicado: Conceitos e guia prático*. Brasport. https://plataforma.bvirtual.com.br

Santos, A., & Furtado, A. M. (2018). *Gestão ágil de projetos: Práticas e desafios*. Universidade Federal de Santa Catarina. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/248285/TCC_FRANCIELI_PEDRO.pdf

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *Guia do Scrum: Um guia definitivo para o Scrum*. https://books.google.com.br/

Sutherland, J. (2014). *Scrum: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo*. Leya. https://books.google.com.br/books?id=m2HIBAAAQBAJ

Thiollent, M. (2022). *Metodologia da pesquisa-ação*. Cortez. https://books.google.com.br/books?id=OTSDEAAAQBAJ