



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - DAEC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAYNARA MARTINS MEDEIROS SILVA

A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS EM *HOME OFFICE* E A APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

**CAMPINA GRANDE
2024**

MAYNARA MARTINS MEDEIROS SILVA

A importância e os desafios da gestão de projetos em *home office* e a aplicação de metodologias ágeis

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Administração.

Área de concentração: Gestão de Projetos

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Sibeles Tháise Viana Guimarães Duarte.

**CAMPINA GRANDE
2024**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586i Silva, Maynara Martins Medeiros.
A importância e os desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis. [manuscrito] / Maynara Martins Medeiros Silva. - 2024.
46 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Sibeles Thaise Viana Guimaraes, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Gestão de projetos. 2. Metodologias ágeis. 3. Home office. 4. Seguradora de títulos. I. Título

21. ed. CDD 658.404

MAYNARA MARTINS MEDEIROS SILVA

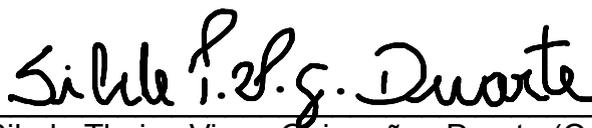
A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS EM *HOME OFFICE* E A APLICAÇÃO DE
METODOLOGIAS ÁGEIS

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Departamento do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de graduado
em Administração.

Área de concentração: Gestão de
Projetos

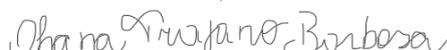
Aprovada em: 22/11/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Dr^a. Sibile Thaise Viana Guimarães Duarte (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Prof. Dr. Roberto Ranieri Guimaraes Rocha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof^a. Dr^a. Ohana Trajano Barbosa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

“A definição de insanidade é continuar fazendo as mesmas coisas e esperar resultados diferentes.”

- Albert Einstein

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução histórica tecnológica.....	5
Figura 2 - Benefícios obtidos com a adoção de metodologias ágeis.....	8
Figura 3 - Principais causas de falhas em projetos ágeis.....	9
Figura 4 - Organograma Brighthouse Title.....	14
Figura 5 - Fluxograma - Brighthouse.....	15
Figura 6 - Ciclo PDCA - Brighthouse.....	18
Gráfico 1 - Período dos colaboradores na empresa.....	19
Gráfico 2 - Grau de familiarização com as metodologias ágeis Kanban e PDCA....	20
Gráfico 3 - Percepção sobre o incentivo da liderança quanto às metodologias.....	21
Gráfico 4 - Percepção sobre a preparação e conhecimento dos líderes quanto às metodologias.....	21
Gráfico 5 - Estímulo dos líderes quanto ao uso diário das metodologias.....	22
Gráfico 6 - A aplicação das metodologias e o prazos.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer
EMD	Early Money Deposit (Dinheiro depositado antecipadamente)
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Chave de Desempenho)
OKR	Objective and Key Result (Objetivos e Resultados-chave)
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Planejamento, Execução, Verificação, Ação)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
VUCA	Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	2
2	TEORIAS DE GESTÃO E A GESTÃO DE PROJETOS.....	3
2.1	<i>A evolução das teorias de gestão.....</i>	4
2.2	<i>Gestão de Projetos.....</i>	6
3	METODOLOGIAS ÁGEIS.....	7
3.1	<i>Manifesto Ágil.....</i>	7
3.2	<i>Metodologias Ágeis.....</i>	9
4	METODOLOGIA.....	13
5	RESULTADOS.....	13
5.1	<i>Caracterização da empresa - Estudo de caso.....</i>	14
5.2	<i>A importância das metodologias ágeis na empresa.....</i>	16
5.3	<i>Como são aplicadas as metodologias ágeis nesta empresa atualmente?.....</i>	17
5.4	<i>Análises Quantitativas.....</i>	18
5.5	<i>Análises Qualitativas.....</i>	23
6	CONCLUSÃO.....	24
	REFERÊNCIAS.....	26
	APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	28
	APÊNDICE B - ENTREVISTA DE COLETA DE DADOS.....	39

A IMPORTÂNCIA E OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PROJETOS EM *HOME OFFICE* E A APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

THE IMPORTANCE AND THE CHALLENGES OF PROJECT MANAGEMENT IN HOME OFFICE AND THE APPLICATION OF AGILE METHODOLOGIES

Maynara Martins Medeiros Silva¹

RESUMO

Este trabalho destaca a importância e os desafios da gestão de projetos em *home office* e a aplicação de metodologias ágeis, evidenciando a eficiência, produtividade e melhoria contínua. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso em uma seguradora de títulos imobiliários localizada nos Estados Unidos de pequeno porte, com colaboradores em sua maioria atuando em modo remoto e outra parte em modo híbrido. A metodologia utilizada combina abordagens qualitativas e quantitativas, incluindo a aplicação de um questionário estruturado aplicado a 10 funcionários, e uma entrevista semi-estruturada virtual com o gerente geral. Os resultados indicam que a implementação de metodologias ágeis e de gestão da qualidade, como Kanban e PDCA (Planejamento, Execução, Verificação, Ação), trouxeram melhorias significativas na organização e na comunicação entre os setores, além de agilizar a entrega dos projetos e diminuir a insatisfação dos clientes. Contudo, desafios como a resistência inicial à mudança e a necessidade de atualização contínua das metodologias foram evidenciados. O estudo conclui que o sucesso na aplicação das metodologias ágeis depende do conhecimento aprofundado dos líderes sobre essas metodologias, e de um treinamento contínuo para toda a equipe, evidenciando a importância do profissional agilista para a implementação e treinamento de tais metodologias numa empresa.

Palavras-Chave: metodologias ágeis; gestão de projetos; *home office*, seguradora de títulos.

ABSTRACT

This research highlights the importance and the challenges of project management in a home office setting and the application of agile methodologies, emphasizing efficiency, productivity and continuous improvement. The research was conducted through a case study in a Title Insurance company based in the United States, with most of the employees working remotely and some in a hybrid scenario. The methodology used combines qualitative and quantitative approaches, including the application of a structured questionnaire to 10 employees, and a semi-structured virtual interview with the general manager. The results indicate that the implementation of agile methodologies, such as Kanban and PDCA (Plan, Do, Check, Act), brought significant improvements to the company including the

¹ Maynara Martins é graduanda do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB e no momento trabalha como líder agilista em uma seguradora de títulos imobiliários situada em Orlando, FL - EUA. Tal experiência contribuiu para a escritura deste artigo.

communication between departments, as well as speeding up project delivery and less client dissatisfaction. However, challenges such as initial resistance towards changes and the need for continuous updates of the methodologies were evidenced. The study concludes that the success in implementing agile methodologies depends on the leaders' deep knowledge of these methodologies, and continuous training for the entire team, highlighting the importance of the agile professional for the implementation and training of such methodologies in a company.

Keywords: agile methodologies; project management; home office, title company.

1 INTRODUÇÃO

As metodologias ágeis, nos permitem iniciar ou continuar uma tarefa paralelamente a outra, e/ou ao mesmo tempo em que outro setor executa sua parte da tarefa neste mesmo projeto, para que assim, o mesmo seja concluído com maior agilidade. Conforme artigo publicado na Revista de Gestão e Projetos (2020), metodologia ágil é “... *uma ferramenta a qual ajuda no atendimento a essa demanda. Os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos aparentam potencializar alguns riscos de insucesso, que podem ser mitigados por meio de metodologias ágeis.*” em outras palavras, estas ferramentas podem ser entendidas como uma possível solução para a gestão eficiente de altas demandas, sejam elas de empresas privadas de pequeno à grande porte, ou organizações do setor público.

As metodologias ágeis são comumente aplicadas à gestão de projetos e no desenvolvimento de softwares, sendo um projeto, considerado pelo PMBOK 5ªEd (2013), todo o esforço temporário que é feito com a finalidade de entregar um produto, serviço ou resultado exclusivo com prazo de início e término pré-determinado. As metodologias ágeis, como Kanban, SCRUM e o ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar e Agir), auxiliam na organização do fluxo de trabalho, promovem a colaboração entre equipes e garantem a transparência das atividades em todas as etapas do projeto.

No entanto, a implementação dessas metodologias exige um conhecimento profundo por parte dos líderes e gestores, que devem não apenas aplicar as ferramentas, mas também criar uma cultura organizacional que valorize a adaptação contínua e a busca por melhorias. A eficiência dessas metodologias depende de líderes agilistas que compreendam as nuances do ágil e saibam guiar suas equipes para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

A gestão de projetos é uma área essencial em qualquer organização, pois envolve o planejamento, a organização e a execução de atividades para alcançar objetivos específicos dentro de prazos e orçamentos definidos. Sua importância vai além da simples coordenação de tarefas; ela se concentra em assegurar que os recursos disponíveis sejam usados de maneira eficiente e eficaz para gerar valor.

Ela proporciona uma estrutura que permite às organizações planejar, executar e monitorar suas iniciativas com o objetivo de cumprir prazos, otimizar recursos e atingir as metas estabelecidas. Sem uma gestão de projetos eficiente, as empresas enfrentam o risco de desperdícios de tempo e recursos, falhas na comunicação e a entrega de produtos ou serviços que não atendem às expectativas dos clientes ou das partes interessadas.

Além disso, ao planejar e estruturar um projeto desde o início, os gestores podem identificar potenciais obstáculos ou desafios que possam surgir durante sua

execução. Assim, é possível desenvolver estratégias de mitigação, garantindo que o projeto permaneça no caminho certo mesmo quando imprevistos ocorrem, assim como comentado por Serrador, P. (2012). A habilidade de antecipar problemas e implementar soluções rapidamente é fundamental em um ambiente de negócios volátil e incerto, como o que enfrentamos atualmente.

Outro aspecto crucial é o controle de qualidade, que está intrinsecamente ligado à gestão de projetos de acordo com CIERCO, Agliberto Alves, et al (2012). Através do uso de métricas e indicadores de desempenho como os KPIs (Key Performance Indicator), os gestores podem garantir que o projeto esteja atendendo aos padrões de qualidade estabelecidos. O monitoramento contínuo permite ajustes em tempo real, garantindo que o resultado final atenda às expectativas das partes interessadas. Isso é particularmente importante em setores com atuação remota de alta competitividade, onde a qualidade do produto ou serviço pode ser um diferencial decisivo.

Por fim, Serrador, P. (2012) afirma que a gestão de projetos é vital para assegurar que os recursos — humanos, financeiros e tecnológicos — sejam utilizados de forma eficiente. Em um cenário em que os orçamentos estão frequentemente limitados e as expectativas de resultados são altas, a capacidade de entregar um projeto dentro dos custos estipulados e no prazo acordado é um diferencial competitivo. A correta alocação de recursos, a gestão do tempo e o controle do escopo são habilidades fundamentais que garantem que a organização maximize seus investimentos e alcance o sucesso em suas iniciativas estratégicas.

Diante das tendências atuais de mercado, tal questionamento é levantado: um gestor de projetos capacitado em métodos ágeis seria capaz de melhorar o fluxo dos projetos de uma empresa em ambiente remoto? Considerando tal necessidade, esta pesquisa tem por objetivo destacar a importância e os desafios da gestão ágil de altas demandas no ambiente de trabalho remoto.

Esta pesquisa foi abordada através de um estudo de caso feito numa Seguradora de Títulos Imobiliários americana, que trabalha com parte da equipe em modo remoto atuando do Brasil e outra parte em modo híbrido atuando em Orlando, Flórida - EUA. A empresa possui 17 funcionários em seu total, sendo utilizada uma amostragem de 10 funcionários para a aplicação do questionário estruturado e 1 gerente geral, ao qual foi aplicada uma entrevista semi-estruturada de forma virtual, os dados podem ser conferidos nos Apêndices A e B. A metodologia utilizada foi quali-quanti utilizando-se de métodos de coleta de dados primários através da aplicação do questionário apenas com os funcionários liderados que atuam na parte operacional, e uma entrevista adicional exclusivamente com o gerente geral, com outras perguntas a fim de descobrir os diferentes pontos de vista da importância da aplicação de ferramentas ágeis e sua eficácia na empresa. A empresa foi escolhida devido seu ambiente dinâmico e pela escolha da implementação de metodologias ágeis para lidar com os desafios da alta demanda, e para sincronizar informações entre os setores e equipes em diferentes localizações geográficas.

2 TEORIAS DE GESTÃO E A GESTÃO DE PROJETOS

2.1 A evolução das teorias de gestão

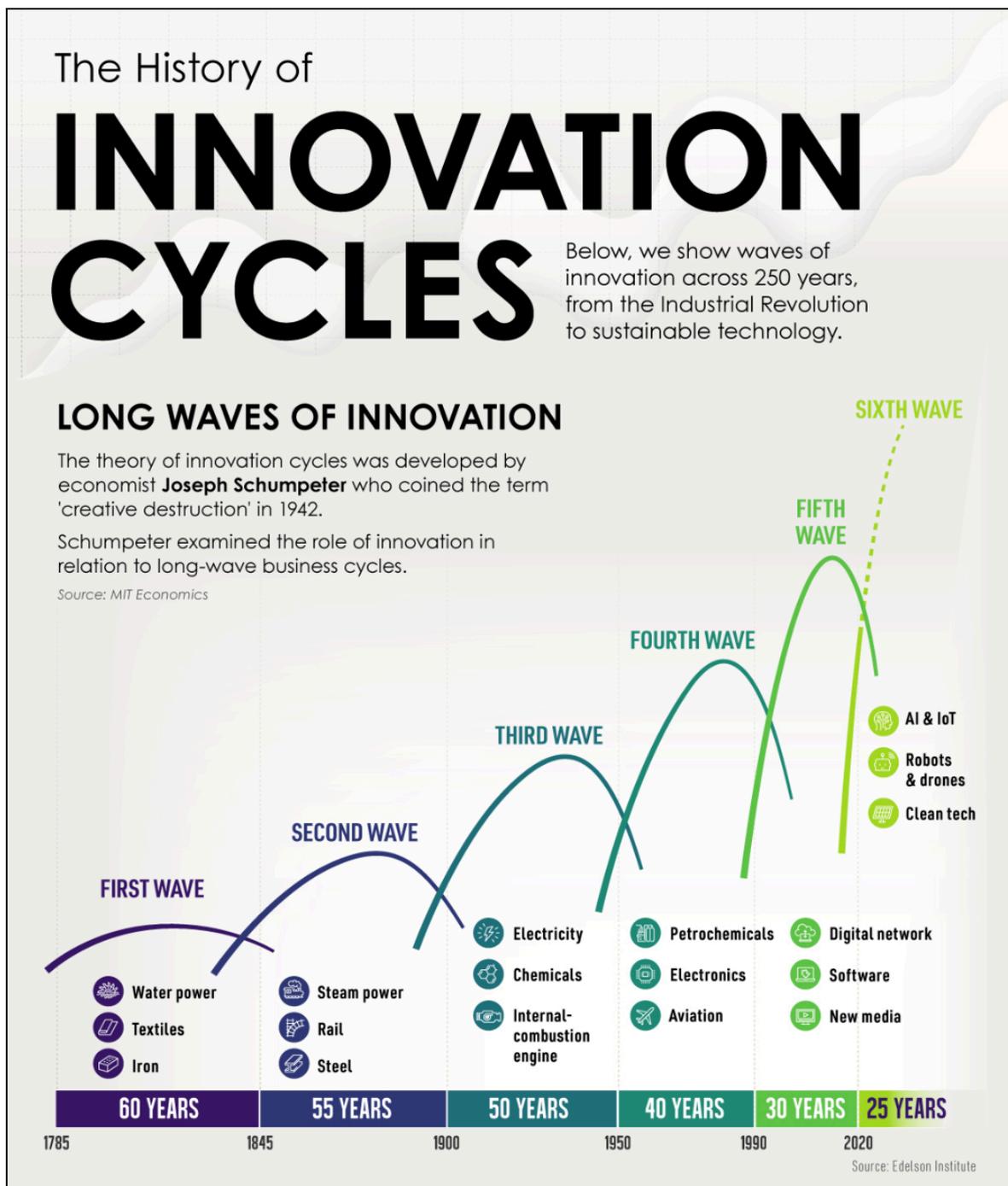
As Teorias da Administração desde seus primórdios na era da Administração Científica já buscava a padronização e eficiência nos processos, evoluindo para uma preocupação maior com planejamento, organização, coordenação e controle em sua era Clássica (CHIAVENATO, 2003). Ao passar dos anos, percebeu-se a

necessidade das relações humanas, por Elton Mayo, que apesar de preocupar-se com o fator humano, buscou também melhorar a produtividade no trabalho (MAXIMIANO, 2011).

Até os anos 80 as teorias administrativas não previam as demandas aceleradas e os avanços tecnológicos que experimentamos hoje no século XXI, logo a maneira como trabalhavam até então com produção era suficiente. Não existiam empresas como conhecemos hoje, mas com o surgimento da internet, o aceleramento da produção tornou-se algo cada vez mais comum, necessitando de ajustes e inovações mais frequentes das teorias de gestão e produção, e assim surgiram várias transformações a partir desta década, como por exemplo o *Lean Manufacturing*, focado na produção com o mínimo de desperdícios, mas mantendo simultaneamente a produtividade (LIKER, 2021).

A globalização e a interconexão dos mercados obrigaram as empresas a adotarem práticas mais eficientes e inovadoras para se manterem competitivas. Devido a essa evolução tecnológica, surgiram novas metodologias de gestão, como mostra a pesquisa realizada pelo *MIT Economics* e publicada na revista digital *Visual Capitalism* em sua matéria sobre “longas ondas: a história de inovação dos ciclos”, como podemos ver na figura 1:

Figura 1 - A história dos Ciclos de Inovações



Disponível em: Visual Capitalism (Acesso em: 2024).

A imagem ilustra a evolução histórica tecnológica onde nos primeiros anos o foco industrial era a produção têxtil, ferroviária, elétrica e combustível, e até então o aceleração e o crescimento de cada onda de inovação era considerado constante. Entretanto, após a criação da internet, já na 5ª onda, há um aceleração notável, que aumentou ainda mais na 6ª onda de inovação, que é a que nos encontramos atualmente com a alta da Inteligência Artificial no mercado, e a tendência é claramente que a indústria cresça cada vez mais rápido. Isso acontece porque a globalização criou redes complexas de interdependência entre países, economias e mercados, que atualmente resultaram no que conhecemos como VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade). Este acrônimo descreve as

condições do mundo pós-Guerra Fria, mas é amplamente aplicado no contexto empresarial moderno, e descreve a natureza desafiadora e imprevisível do ambiente no qual as organizações operam. Esse ambiente desafia as organizações a serem mais flexíveis, adaptáveis e resilientes, adotando abordagens de gestão que enfatizem a agilidade, a inovação e a capacidade de resposta rápida às mudanças.

Com o resultado do estudo publicado na *Visual Capitalism* podemos perceber que o cenário da tecnologia e produção sempre foi de incertezas, este é mais um motivo pelo qual as metodologias ágeis se encaixam tão bem neste cenário, e Fowler (2005) justifica com a seguinte afirmação:

Métodos ágeis são mais adaptativos do que preditivos. Métodos tradicionais procuram planejar em detalhe longos períodos, desta forma é da sua natureza a resistência à mudança uma vez que o planejamento esteja estabelecido. Métodos ágeis, por sua vez, acolhem a mudança a qualquer momento, ao ponto de adaptar a própria metodologia para serem bem sucedidos. - Martin Fowler (2005)

Considerando que as metodologias ágeis baseiam-se em pessoas, suas chances de adaptação durante o processo de criação e desenvolvimento são maiores, aumentando as chances de sucesso na entrega do produto ou serviço, condizentes com a incerteza e adaptabilidade dos ciclos de inovação mostrados pela pesquisa citada anteriormente. Como apontado por Martin Fowler (2005), essa abordagem é especialmente vantajosa em um cenário de negócios dinâmico, onde as demandas e os contextos podem mudar rapidamente. Diferentemente do tradicional Gráfico de Gantt, que opera com um planejamento detalhado e rígido, as metodologias ágeis reconhecem que nem todas as variáveis podem ser previstas no início do projeto. Assim, eles baseiam-se em ciclos incrementais, permitindo *feedback* constante e ajustes contínuos.

Além disso, ao priorizar pessoas em vez de processos, as metodologias ágeis criam um ambiente colaborativo onde as equipes são encorajadas a resolver problemas e inovar. Essa adaptabilidade é crucial em ambientes de projetos dinâmicos, onde ciclos rápidos de interação podem determinar o sucesso ou fracasso de um produto ou serviço no mercado. A interação constante com as partes interessadas garante que o produto final esteja alinhado às necessidades do cliente e às mudanças do mercado, assim como mostra Serrador, P. (2012).

Por fim, metodologias ágeis como Scrum e Kanban exemplificam como a filosofia ágil pode ser aplicada para melhorar a comunicação, aumentar a transparência no progresso do trabalho e reduzir desperdícios. Assim como aponta VARGAS, Ricardo (2018), em um cenário competitivo, a habilidade de se adaptar rapidamente pode ser o diferencial entre uma solução que atende ao mercado e outra que se torna obsoleta antes mesmo de ser lançada. Portanto, os métodos ágeis não apenas acolhem a mudança, mas a transformam em uma vantagem estratégica.

2.2 Gestão de Projetos

De acordo com o PMBOK 5ª ed., entende-se que projetos fazem parte do planejamento estratégico das organizações, sejam elas públicas ou privadas, e que estes projetos são meios utilizados para alcançar os objetivos destas organizações. Sendo assim, para a execução dos projetos é requerido que os membros responsáveis por executar tais tarefas possuam habilidades específicas para que tudo seja feito da melhor maneira possível e com o menor prazo, tendo assim o menor custo. Considerando que tudo está estrategicamente alinhado, um projeto deve ser orçamentado antes da iniciação das tarefas, e quando algum fator é

alterado no cronograma, provavelmente outros também serão afetados, o que poderá comprometer o orçamento final. Em outras palavras, a designação dos responsáveis por cada tarefa é tão importante quanto negociar o prazo e orçamento necessário para atingir o resultado esperado com o projeto.

Esses projetos podem ter impactos ambientais, econômicos ou sociais. Para ser considerado um projeto, de acordo com o PMBOK 5ª Ed., ele pode haver ou não algumas etapas repetitivas, o que não mudará sua característica essencial, que é a de efetuar uma mudança e entregar um resultado, mesmo que em partes, sendo estas partes chamadas de “entregas”, além de ter também a característica de um prazo bem definido de início e término, além de orçamento total acordado antes da iniciação das tarefas e da assinatura do termo de abertura do projeto.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de habilidades e ferramentas técnicas às atividades necessárias para a entrega do resultado esperado. De acordo com o PMBOK 5ª Ed., o gerenciamento de projetos deve seguir uma sequência lógica de 5 etapas, sendo elas respectivamente: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Uma empresa que trabalha neste formato, logo trabalha com gestão de projetos, e há alguns motivos que fazem as empresas utilizarem projetos como forma de alcançar suas metas, alguns deles listados pelo PMBOK 5ª ed. como demanda de mercado, oportunidade estratégica de negócios, necessidade de natureza social, consideração ambiental, por solicitação de cliente, por avanço tecnológico ou por requisito legal.

Até meados de 2005, segundo Jeff Sutherland (2014), o desenvolvimento de softwares era feito usando o diagrama de Gantt, que foi criado por Henry Gantt no século XX e muito utilizado durante a Primeira Guerra Mundial pelo exército americano, pois era uma ferramenta visual que os ajudava no planejamento e controle dos projetos. Entretanto, este é um método lento e com grandes chances de falhas e necessidades de edições ao final de sua entrega, pois não são feitas consultas ao usuário durante o desenvolvimento de um projeto quando este método é utilizado, e muitas vezes o produto entregue não é agradável aos olhos do cliente final, fazendo com que este produto nem se quer seja vendido, então Sutherland criou uma metodologia que complementasse o tal diagrama.

Conforme Jeff Sutherland conta em seu livro “SCRUM - A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo” (2014), o motivo pelo qual o SCRUM funciona tão bem é porque durante a criação desta metodologia ele olhou a forma como as pessoas realmente trabalham e buscou analisar as melhores práticas já adotadas ao redor do mundo pelas melhores equipes, buscando entender o que as tornava superiores e eficientes.

Hoje a Gestão de Projetos é amplamente reconhecida e aplicada em diversos setores, incluindo tecnologia da informação, administração, construção, engenharia, saúde, e muitos outros. A globalização e a rápida evolução tecnológica têm continuado a moldar a prática da Gestão de Projetos, tornando-a uma área dinâmica e essencial para o sucesso organizacional.

3 METODOLOGIAS ÁGEIS

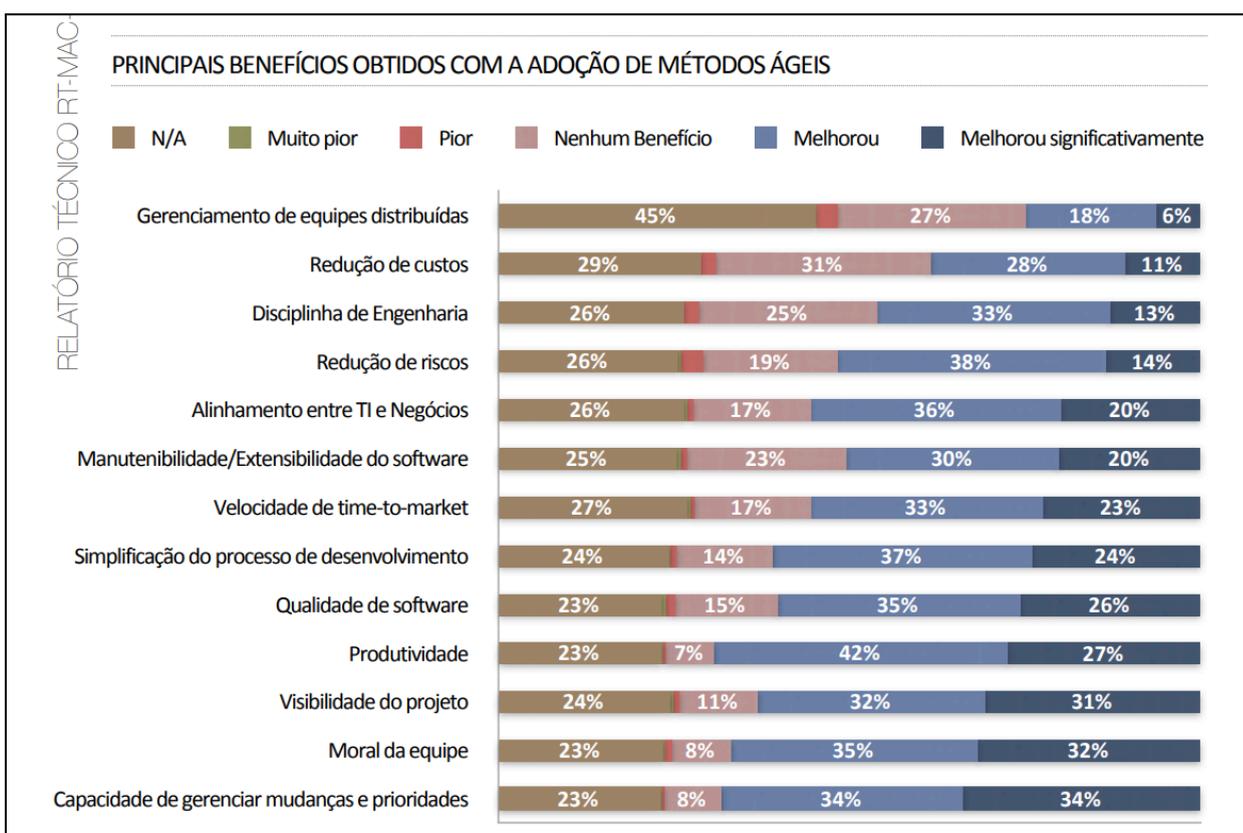
3.1 Manifesto Ágil

O Manifesto Ágil teve início em 2001, após vários desenvolvedores de software se reunirem para juntar suas próprias criações de metodologias ágeis e aplicarem nos projetos de desenvolvimento de software e criação de produtos, pois até o momento estes desenvolvedores utilizavam o diagrama de Gantt para a

realização das tarefas, o que significa que uma tarefa só poderia ser iniciada após a finalização da anterior, como mostra o livro “Métodos ágeis para desenvolvimento de software” (2014). O diagrama de Gantt é necessário em algumas situações, mas isso demanda um prazo maior para a entrega final do que está sendo desenvolvido naquele projeto. “Ao contrário de outras culturas de desenvolvimento, agilidade não está relacionada à obediência de protocolos preestabelecidos de produção, mas a novos padrões de comportamento e atitude. [...] Afinal, a agilidade não é outorgada, mas alcançada a cada pequena transformação diária de comportamento.” - (PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano, 2014). Esta afirmação mostra que não existe uma receita pronta para o sucesso da aplicação destas metodologias em busca da agilidade, mas o conhecimento sobre tais ferramentas e sobre os valores estabelecidos pelo Manifesto Ágil podem resultar no sucesso de sua aplicação, em outras palavras, apenas utilizar as ferramentas sem conhecimento e sem estratégia de nada adianta, logo fica evidente a necessidade de um profissional especialista em gestão ágil para guiar o projeto.

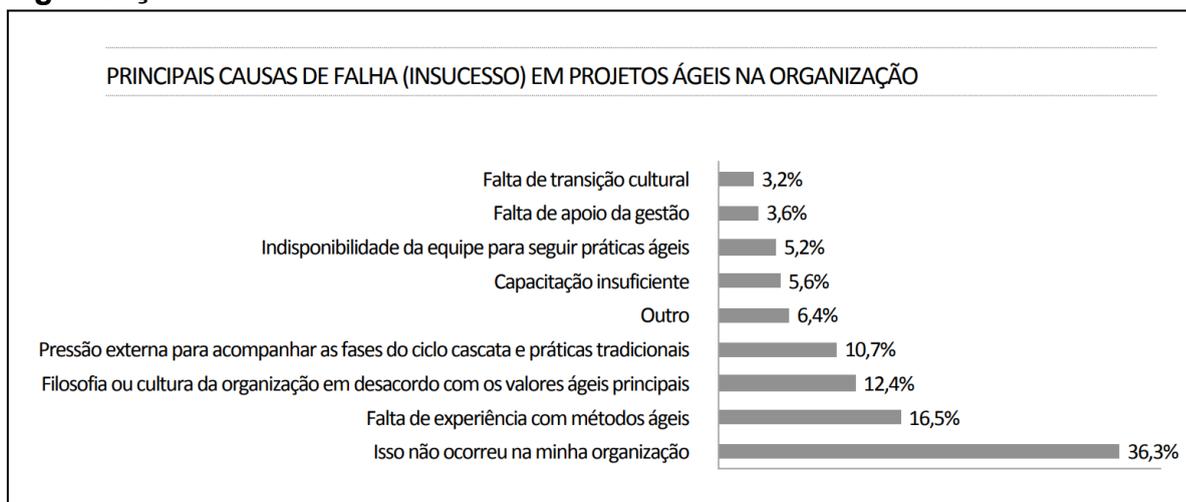
O relatório Técnico RT-MAC-2012-03 mostra informações interessantes sobre a adoção dos métodos ágeis após uma década do Manifesto, tal pesquisa teve enfoque nas empresas distribuídas pelo Brasil, e trouxe informações interessantes em formas de gráficos, sendo um deles os principais benefícios obtidos pelas empresas praticantes e também as razões para o “insucesso” das aplicações das metodologias nestas empresas, assim como mostram as figuras a seguir:

Figura 2 - Principais Benefícios Obtidos com a adoção de Métodos Ágeis



Fonte: Relatório Técnico RT-MAC-2012-03. IME-USP. Maio, 2012.

Figura 3 - Principais causas de falha (insucesso) em projetos ágeis na organização



Fonte: Relatório Técnico RT-MAC-2012-03. IME-USP. Maio, 2012.

A partir dos resultados obtidos pelo Relatório Técnico acima, percebemos que além de conhecimento sobre os métodos ágeis, o responsável por aplicar e apresentar tais metodologias à equipe também necessita de uma sábia seleção de ferramentas de gestão e supervisão de produtividade adequadas às necessidades do projeto, para que o que esteja sendo desenvolvido obtenha sucesso em todas as etapas de sua execução.

3.2 Metodologias Ágeis

As metodologias ágeis transformaram a forma como projetos são geridos e como os produtos são desenvolvidos, promovendo uma abordagem mais flexível, colaborativa e centrada no cliente. A adoção dessas metodologias pode levar a uma maior capacidade de resposta às mudanças, uma melhor qualidade dos produtos e uma maior satisfação dos clientes e das equipes. Tais metodologias seguem princípios e valores de colaboração com o cliente durante todo o processo de produção e atenção mínima aos detalhes dos processos, que fluem de forma ágil e promovem um desenvolvimento sustentável, resultando em equipes auto-gerenciáveis.

Quando falamos de metodologias ágeis, a primeira que nos vem à mente é o famoso *SCRUM*, que foi citado em 3.885 artigos nos periódicos Capes (quando foi feita a pesquisa online em 25 de maio de 2024). Podemos também encontrar esta ferramenta no Guia de Metodologia Ágil de Desenvolvimento de software do Ministério da Educação, que cita a ferramenta como “a mais utilizada e reconhecida dos últimos 25 anos, desde o Manifesto Ágil 2001”, sendo detalhadamente explicada na obra de seu criador Jeff Sutherland no livro “*SCRUM - A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo*” (2014). Segundo Sutherland, o termo *Scrum* vem do jugo de Rugby e refere-se à maneira como o time trabalha em conjunto para levar a bola para o outro lado do campo, tendo clareza no objetivo de forma unida, uma metáfora perfeita para um trabalho em equipe que dá certo com controle e previsibilidade. “Todo projeto envolve a descoberta de problemas e surtos de inspiração.” - diz Jeff Sutherland sobre a aplicação da ferramenta e sua execução.

O *Scrum* é uma estrutura de gestão de projetos que divide o trabalho em curtos ciclos chamados de "sprints", que geralmente duram de duas a quatro

semanas. Cada *sprint* resulta em uma versão potencialmente entregável do produto. Esta metodologia ágil auxilia no processo a partir do momento em que passamos a considerar as necessidades e opiniões dos clientes em cada etapa, fazendo melhorias contínuas e paradas regulares baseadas no que os clientes desejam. O diferencial e razão do alto índice de sucesso dessa ferramenta é ouvir o cliente no momento certo e então fazer o reajuste necessário imediatamente. Devemos sempre ter em mente que os negócios são feitos para curar as dores de outras pessoas, então nunca devemos subestimar o poder de ouvir o cliente.

Vale destacar que a metodologia SCRUM incorpora diversas ferramentas de gestão da qualidade muito utilizadas até hoje, como as ferramentas a seguir: o *Kanban*, por exemplo, ferramenta desenvolvida pelo japonês Taiichi Ohno e citada em sua obra “O sistema Toyota de Produção” (1988), metodologia que surgiu a partir de uma observação do modelo de operação de um supermercado e foi adaptado para dentro da *Toyota* e para as empresas colaboradoras. A comunicação interna entre os setores é feita em pedaços de papéis, como cartões que dizem o estado em que se encontram as mercadorias ou serviços numa empresa, podendo conter as seguintes informações: quantidade, horário de produção, estocagem, método de transferência...No caso de empresas trabalhando em formato híbrido ou remoto, utiliza-se o *kanban* digital para controle do *status* do produto ou serviço, e tal ferramenta deve ser constantemente atualizada para que funcione adequadamente. O uso incorreto da mesma pode causar grandes problemas, um dos motivos é justamente por servir de embasamento para comunicação, e não podemos esquecer que o *kanban* foi designado para auxiliar a atingir o objetivo da metodologia *just in time* reduzindo drasticamente os estoques necessitando de uma gestão cuidadosa para que não falte estoque para atender a uma grande demanda em caso de produtos físicos, e que integrada ao SCRUM, proporciona grandes chances de sucesso.

Seguindo a mesma linha de raciocínio do *Lean Manufacturing*, a empresa automobilística japonesa surpreendeu o mundo produzindo veículos duráveis e ágeis - vantagem que conseguiu graças a metodologia *just in time* e a ferramenta *kanban*, desenvolvidas por Taiichi Ohno. Tais quais logo ganharam fama por todo o mundo e foram rapidamente adotadas por várias empresas, e assim continuam até hoje. Podemos dizer que ambas são nada menos do que atualizações do pensamento de Henry Ford quanto ao conceito de eliminação de desperdícios, já que os estoques foram reduzidos com o *just in time*, bem como o tempo de troca das ferramentas e manutenções das máquinas da *Toyota*, que passaram a ser feitas em minutos ao invés de dias, segundo conta o próprio Taiichi Ohno em seu livro “O Sistema de Produção Toyota: Além da Produção em Larga Escala” (1988).

Os japoneses são exemplo de organização e disciplina, por isso não nos surpreende que tenham adaptado e melhorado várias práticas da produção já existentes, e assim a *Toyota* desenvolveu mais uma abordagem de gestão chamada de Cultura *Lean* que é detalhada no livro “O Modelo Toyota: 14 Princípios de gestão do maior fabricante do mundo” (2021). Esta cultura é baseada em princípios e ferramentas que buscam melhorar o processo produtivo através da mudança cultural de longo prazo.

A cultura *Lean* na *Toyota* é uma combinação de filosofias, princípios e práticas que visam a excelência operacional através da eliminação de desperdícios e da melhoria contínua. O sucesso do TPS (*Toyota Production System* - Sistema de Produção Toyota) tem inspirado inúmeras empresas ao redor do mundo a adotarem princípios *Lean* para melhorar suas operações e alcançar resultados superiores.

Esta cultura começou a se formar após a 2ª Guerra Mundial, quando a gigante automobilística japonesa enfrentava um período de recursos limitados e precisava encontrar maneiras eficientes de produção. Taiichi Ohno, Shigeo Shingo e Eiji Toyoda foram os influenciadores centrais do TPS, como é evidenciado no livro *O Sistema Toyota de Produção* (1988), os três adaptaram e melhoraram as práticas já existentes nas Teorias Administrativas de produção em massa e colocaram ênfase na melhoria contínua e na eliminação de desperdícios, buscando identificar quaisquer atividades que não agregassem valor ao produto final.

A aplicação da metodologia *Lean* garantiu que a Toyota construísse um ambiente “anti-frágil” e capaz de resistir às mudanças e inovações exigidas pelo mercado, o que significa que além da cultura lean, que os atribuiu maior eficiência e produtividade, maior satisfação por parte dos funcionários e qualidade dos produtos, também os garantiu a satisfação dos clientes. Além disso, os japoneses também implantaram na gigante automobilística o método de gestão 5S como parte do sistema integral *Lean* em seu Sistema de Produção Toyota (TPS), que ajudou a consolidar ainda mais a cultura *lean*, já que é um método aplicado cuidadosamente e com princípios e etapas minuciosas.

O método 5S é composto por cinco princípios: 1. Seiri - Senso de Utilização; 2. Seiton - Senso de Ordenação; 3. Seiso - Senso de Limpeza; 4. Seiketsu - Senso de Padronização; 5. Shitsuke - Senso de Disciplina. Sua aplicação na empresa acontece da seguinte forma, de acordo com o livro *Toyota Way*:

Na etapa 1. Seiri - Senso de Utilização: a Toyota realiza auditorias regulares para garantir que apenas os itens necessários estejam presentes nas áreas de trabalho. Itens não essenciais são removidos para evitar desorganização e confusão.

Na etapa 2. Seiton - Senso de Ordenação: cada ferramenta e peça tem um local designado na linha de produção. As áreas são demarcadas e sinalizadas para facilitar a localização e o retorno dos itens após o uso, resultando em maior agilidade.

Na etapa 3. Senso de Limpeza: os líderes incentivam os operários a limpem suas áreas de trabalho diariamente, o que ajuda na identificação precoce de problemas e na manutenção de um ambiente seguro.

Na etapa 4. Seiketsu - Senso de Padronização: a padronização é aplicada em todos os processos, desde a disposição dos materiais até as rotinas de manutenção. Procedimentos claros e consistentes garantem que todos sigam as mesmas práticas.

Na etapa 5. Shitsuke - Senso de Disciplina: a Toyota investe em treinamento contínuo e programas de conscientização para garantir que todos os funcionários entendam e apliquem os princípios 5S. A cultura de disciplina e melhoria contínua é profundamente enraizada na empresa.

A implementação do 5S na Toyota é um exemplo de como a disciplina e a organização podem transformar a eficiência operacional e criar um ambiente de trabalho produtivo e seguro. O sucesso desta metodologia foi tanta, que é aplicada em diversas empresas ao redor do mundo atualmente nos mais diversos segmentos de mercado e seus benefícios vão desde a melhoria na eficiência até a redução dos desperdícios.

Além das metodologias citadas acima, é importante lembrar que entre as décadas de 70 e 80 também surgiram outras metodologias de gestão ágil, como por exemplo o OKR - *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-chave) - criado por Andrew Grove para sistematizar a gestão da Intel. Essa metodologia foi

aprimorada ao longo dos anos por diversos profissionais da área tecnológica e é amplamente utilizada atualmente com o suporte da inteligência artificial. Em seu livro "Gestão de Alta Performance" (2020), Grove detalha suas abordagens para gestão e desempenho, incluindo os princípios que formam a base do OKR (Objetivos e Resultados-chave). Ele enfatiza a importância de definir expectativas claras, medir resultados e fomentar uma cultura de responsabilidade e transparência.

O CEO (*Chief Executive Officer*) da Intel introduziu a metodologia OKR (Objetivos e Resultados Chave) na gigante da tecnologia para melhorar a gestão de desempenho e o alinhamento estratégico. Ele acreditava que estabelecer metas claras e mensuráveis era crucial para o sucesso de uma organização. A metodologia OKR (Objetivos e Resultados-chave) logo foi adotada por várias empresas de tecnologia e startups, incluindo Google, Facebook, LinkedIn, Netflix e Twitter. O sistema continua a ser uma ferramenta poderosa para alinhamento estratégico e de execução eficaz em diversas indústrias, afinal o gestor que conhece e aplica o método OKR (Objetivos e Resultados-chave) na equipe ajuda a aumentar o foco e a esclarecer objetivos mensuráveis, aumentando a motivação da equipe em relação ao que é importante, além de alinhar os objetivos da equipe com os da empresa, promovendo maior senso de propósito e visão de futuro.

O ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act* (Planejamento, Execução, Verificação, Ação), também conhecido como Ciclo da Qualidade, sendo bastante utilizado na Gestão da Qualidade, e surgiu no escopo da *Total Quality Control* como uma ferramenta de melhoria contínua de gerenciamento de atividades, entretanto também é comumente aplicada à gestão de projetos e associada às atividades de organização. Esta ferramenta tem como função a melhoria contínua, além de auxiliar a análise do diagnóstico de problemas organizacionais, sendo possível solucioná-los previamente devido ao constante monitoramento que é parte do ciclo. O PDCA foi desenvolvido na década de 30 por Walter Shewhart e consagrado por William Deming a partir da década de 50, onde ganhou validação nas empresas japonesas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento contínuo quanto este método, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 3).

O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo. - Fábio Pinotti; Sergio Guth. (2014)

O Ciclo PDCA é uma ferramenta amplamente utilizada para o gerenciamento e controle contínuo de processos dentro de uma organização. Conforme destacado por Pinotti e Guth (2014), ele permite o estabelecimento de diretrizes de controle, o monitoramento do desempenho em relação a padrões definidos e a atualização contínua dessas diretrizes, garantindo que atendam às necessidades do público-alvo. Essa abordagem sistemática favorece a melhoria contínua e a adaptação às demandas dinâmicas do mercado, e mesmo sendo uma ferramenta de gestão da qualidade, pode ser implementada à metodologia ágil SCRUM em projetos de qualidade ou em empresas que trabalham com projetos e procuram melhoria contínua dos mesmos.

4 METODOLOGIA

Neste trabalho, foi adotada uma abordagem quali-quantitativa, utilizando-se de métodos de coleta de dados primários através de um questionário aplicado virtualmente aos funcionários compartilhado através de um link, e uma entrevista escrita com o gerente geral da empresa estudada, a qual foi compartilhada por documento através de email. Ambos foram aplicados entre os meses de agosto e setembro de 2024. Utilizou-se como base a empresa Brighthouse Title Insurance Agency, que está localizada em Orlando - Flórida para o estudo de caso, que constitui-se de um total de dezesseis (16) funcionários, mas que para o questionário estruturado foi-se utilizada uma amostragem feita por acessibilidade de dez (10) funcionários, sendo eles os liderados operacionais da empresa, para que pudesse ser utilizado o ponto de vista dos mesmos quanto a sua familiaridade com as metodologias Kanban e a ferramenta de qualidade Ciclo PDCA utilizadas diariamente em seu trabalho remoto ou híbrido, além de buscar entender se estes funcionários compreendem a importância da aplicação e constante atualização destas metodologias para a agilidade e qualidade da entrega do serviço prestado.

Também foi realizada uma entrevista complementar de dez (10) perguntas semi-estruturadas e foi aplicada exclusivamente ao gerente geral de forma virtual, para trazer informações relevantes com outro ponto de vista, desta vez, buscando o porquê da implementação das ferramentas de qualidade e das metodologias ágeis nesta empresa. A aplicação desta entrevista busca entender o ponto de vista do gestor sobre o conhecimento especializado em metodologias ágeis para garantir a total eficiência destas numa empresa que opera em modos remoto e híbrido mesmo perante altas demandas. Tanto o questionário, quanto a entrevista podem ser encontrados ao final deste trabalho na seção de apêndices.

Entendendo que a empresa que serviu de estudo de caso trabalha com projetos em um ambiente dinâmico com atuação em formato remoto no Brasil e híbrido nos Estados Unidos, e almeja a melhoria contínua de seu serviço, percebe-se a necessidade da aplicação de metodologias ágeis para maior organização e melhor comunicação entre os setores, bem como a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em busca desta melhoria contínua. Considerando tais necessidades, esta pesquisa tem por objetivo destacar a importância e os desafios da gestão ágil de altas demandas no ambiente de trabalho remoto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

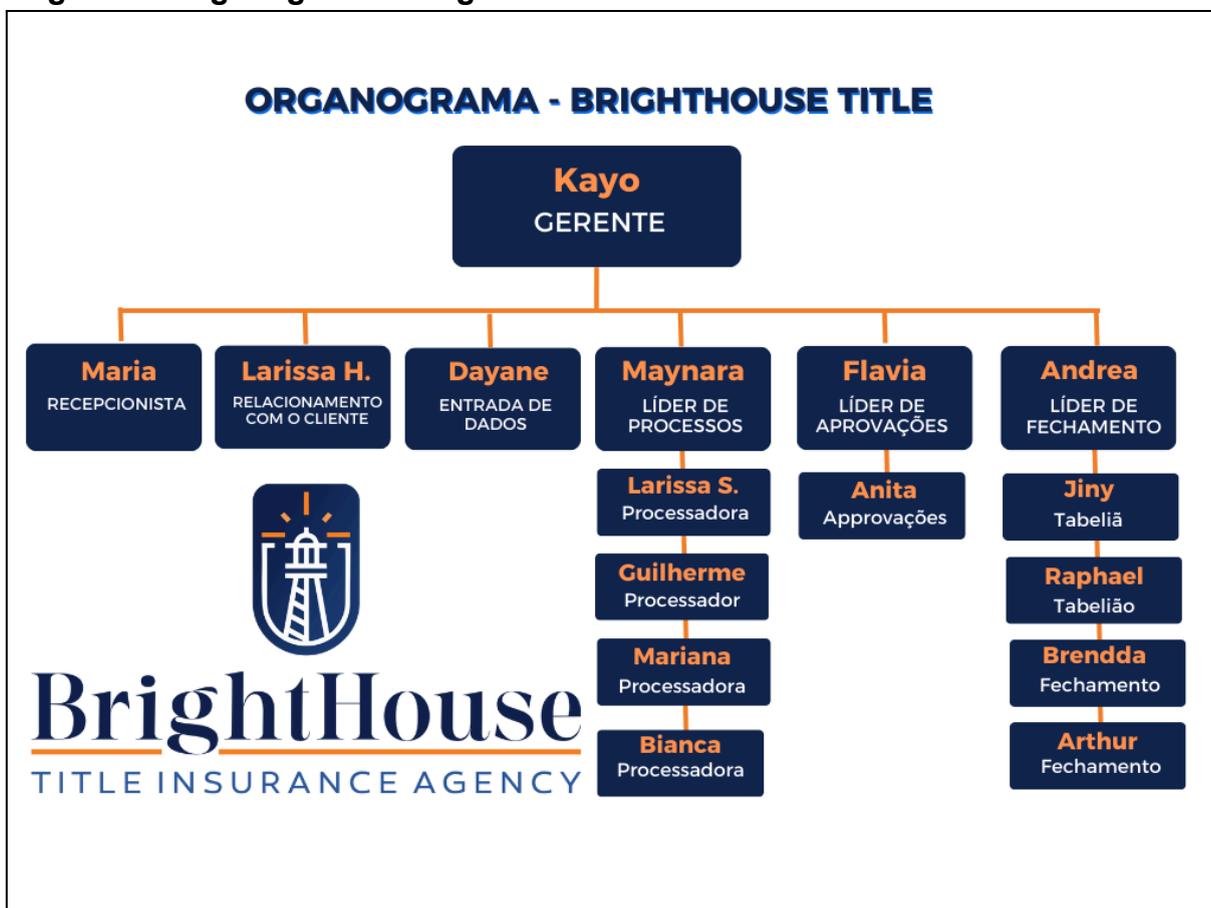
5.1 Caracterização da empresa objeto de estudo

A Brighthouse Title Insurance Agency LLC, é uma seguradora de títulos imobiliários com base na cidade de Orlando, Flórida - EUA. As seguradoras de títulos americanas prestam o serviço de consulta sob o título da propriedade sendo vendida, verificando com órgãos municipais, estaduais, bancos, construtores e associações de condomínio, se há alguma pendência por parte do vendedor do imóvel, além de verificar sua identidade a fim de evitar fraudes na venda da propriedade de terceiros.

A Brighthouse Title é composta por 16 colaboradores sendo eles unanimemente brasileiros bilíngues, cuja primeira língua é o português e a segunda é o inglês. A empresa é dividida em quatro setores: *data entry* (entrada de dados), *processing* (processamento/curadoria), *approvals* (aprovações) e *closing* (fechamento). Para entender melhor a estrutura organizacional da empresa, abaixo

podemos encontrar uma figura com a ilustração de seu organograma, contando com todos os setores internos:

Figura 4 - Organograma - Brighthouse Title

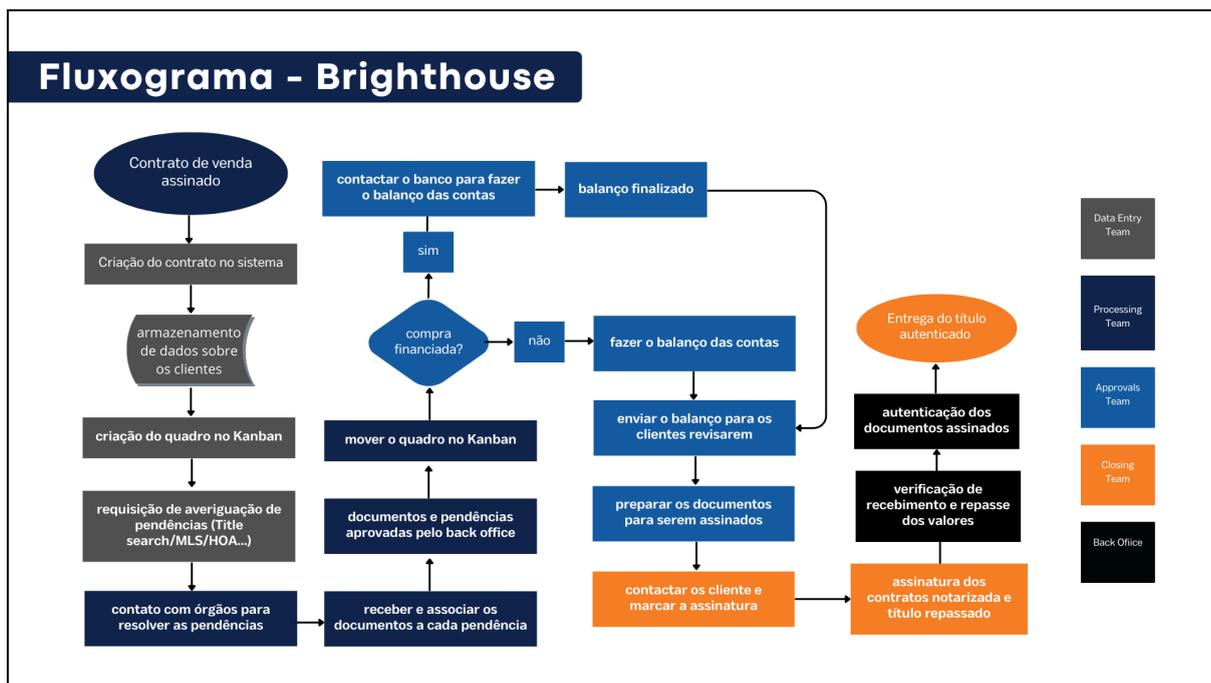


Fonte: Elaborada pela autora, 2024

Além dos setores internos ilustrados na figura 4, a empresa conta com o serviço de uma empresa terceirizada, que chamaremos de *back office*, cuja a mesma presta o serviço de controle de qualidade e atua em comunicação direta com a seguradora matriz, o chamado *Underwriter*. O *back office* além de prestar o serviço que, a grosso modo, equivale ao setor de qualidade e de pós-venda (*post-closing*), é responsável por autenticar os documentos da venda do imóvel após a transação ser concluída, bem como confirmar com os bancos o recebimento de todos os valores e preparar os cheques para serem enviados pela Brighthouse a todos os envolvidos na transação (corretores, vendedores, bancos financiadores, construtores, etc).

O processo na Brighthouse Title segue a linha entre os departamentos começando pelo setor de *data entry* (entrada de dados), *processing* (processamento/curadoria), *approvals* (aprovações) e *closing* (fechamento). Na figura 5 podemos ver a ilustração do fluxograma de como acontece todo o processo na seguradora de títulos:

Figura 5 - Fluxograma - Brighthouse



Fonte: Elaborada pela autora, 2024

A seguradora de títulos é a única responsável por receber qualquer dinheiro relacionado à transação antes da assinatura do contrato final, o *Escrow Agent* (segurador), recebe o dinheiro da venda e repassa-o aos destinatários de acordo com os valores nos documentos finais e de acordo com as instruções de pagamento que recebemos. Em caso de financiamentos em aberto por parte do vendedor da propriedade, entramos em contato com o banco financiador para solicitar o orçamento da dívida e suas instruções de pagamento com os dados bancários, para que o financiamento em aberto seja finalmente quitado, antes que a venda seja inteiramente concluída e o título da propriedade seja repassado.

O setor de *Data Entry* (entrada de dados) assim que recebe um novo contrato, faz a coleta dos dados iniciais pertinentes aos envolvidos na transação como com os: corretores, vendedores, compradores e bancos (em caso de financiamentos), para que então os colaboradores do setor insiram os dados das partes envolvidas no sistema utilizado pela empresa, e que possui integração em tempo real com o *back office*. Além disso, criam um cartão digital na plataforma Trello, simbolizando o contrato em forma de *Kanban*, para que todos os setores internos da Brighthouse estejam cientes que houve a chegada de um novo contrato e comecem a executar suas tarefas. A partir daí, o líder agilista do setor de processos entra em ação para que, além de manter o controle dos prazos das demandas e ações que estejam pendentes em cada contrato, assegure-se de que tudo seja cumprido antes da data do fechamento, pois os outros setores precisam de tempo para executarem suas tarefas antes que seja finalizada a venda da propriedade. O *data entry* também é responsável por solicitar documentos às companhias terceirizadas e especializadas que verificam perante à prefeitura a situação das contas de água, esgoto, IPTU, taxa de coleta de lixo, associações de condomínio, etc.

Em seguida, o setor de *Processing* (processos) inicia seu trabalho, sendo o responsável por receber os documentos solicitados pelo *data entry* (entrada de dados), além de analisar tais documentos e resolver todas as pendências encontradas na pesquisa inicial de título feita pela seguradora matriz (*underwriter*).

Tais pré-requisitos aparecem em formato de relatório que é inserido no sistema integrado, e todas estas pendências devem ser resolvidas antes da data de fechamento do contrato, para que o seguro de título possa ser emitido garantindo que a propriedade não possui pendências no momento do repasse para seu novo proprietário. Nesta etapa, os responsáveis do setor de processos entram em contato diretamente com os bancos que o vendedor possui débitos para solicitar o recibo com o valor pendente e o valor dos juros diários, para que ambos sejam adicionados ao balanço de transações pelo setor de *approvals* (aprovações). São solicitados também, certificados à prefeitura referente às taxas de imóveis que seriam equivalentes ao IPTU brasileiro, dentre outros impostos. Este mesmo setor também é responsável por contactar os construtores em caso de dívidas em aberto ou construções em andamento, para solicitar documentos e licenças necessárias para encerrar a construção, e assim permitir a ocupação da casa perante à prefeitura.

O setor de *approvals* (aprovações) equivale ao setor financeiro voltado para os clientes, preparando balanços contábeis com seus devidos créditos e débitos, alinhando informações com os bancos financiadores, caso estejam envolvidos, e coletando recibos dos serviços que foram solicitados ao decorrer da transação. Os colaboradores dessa área da empresa também têm acesso aos impostos sobre o imóvel e contas atrasadas, para que possam acrescentar qualquer valor pendente ao valor final que será descontado do vendedor e do comprador do imóvel no ato da venda. Além de discriminar no documento quem será responsável pelo pagamento das comissões dos corretores do imóvel da transação, tudo perante o contrato.

O departamento de *closing* (fechamento) lida diretamente com os representantes dos bancos, quando há financiamento, lida também com a autenticação e reconhecimento de firma dos documentos durante a sessão de assinatura final do contrato e da apólice do seguro de título, além do repasse de título. Também são os responsáveis por contactar os compradores e vendedores e agendar um horário conveniente para a sessão de notariação e assinatura do contrato, e alguns dias após receberem os documentos do *back office* já autenticados, o departamento de *closing* (fechamento) envia os documentos autenticados ao novo proprietário do imóvel.

5.2 A importância das metodologias ágeis na empresa

Conforme citado anteriormente pelo PMBOK 5ªEd., para algo caracterizar-se como projeto deve fazer-se uso de ferramentas ágeis, obter-se um planejamento de execução, possuir monitoramento e controle, além de datas de iniciação e encerramento previamente acordados e registrados em forma de contrato. Sendo assim, a seguradora de títulos imobiliários Brighthouse Title, encaixa-se perfeitamente neste contexto, podendo ser considerada uma organização que funciona com múltiplos projetos simultaneamente e com alta demanda, além do funcionamento em modo remoto, necessitando que os setores internos tenham ainda mais eficiência na comunicação e sejam geridos por líderes agilistas a fim de entregar os serviços dentro do prazo ou antes, para assim manterem a satisfação do cliente acima de tudo, principalmente levando em conta o número de colaboradores que, no momento é uma pequena quantidade para a demanda recebida.

Neste contexto, o líder agilista elabora semanalmente uma lista de pendências de cada colaborador para cada contrato, monitorando diariamente a execução das tarefas e controlando o prazo, além de ajudar os colaboradores a organizarem suas listas de pendências e lidar com imprevistos. Este líder também guia os demais membros da equipe para entenderem a importância do uso e a

atualização em tempo real das ferramentas ágeis, como o Kanban, principalmente, para que cada setor entenda o que já foi feito e possa dar continuidade ou início às suas atividades, sempre respeitando o prazo pré-acordado estabelecido pelos clientes no contrato.

Devido à complexidade e dinamismo dos processos da empresa, a interação entre esses departamentos é essencial para a conclusão bem-sucedida de cada transação, logo o monitoramento da comunicação interna e coordenação de tarefas é essencial para garantir a qualidade do serviço (FIA, 2023). A necessidade de monitorar e gerenciar diversas tarefas em diferentes estágios do processo demanda uma abordagem que facilite a visibilidade do progresso das tarefas e entregas em tempo real. Tal dinamismo e alta demanda de múltiplos contratos simultâneos, cada um com sua particularidade, exigências e prazos distintos, faz com que a necessidade de implementação de métodos ágeis de gestão sejam a melhor maneira de entregar valor de maneira consistente (VENNGAGE, 2023).

A flexibilidade, visibilidade e adaptabilidade proporcionadas pelas práticas ágeis são essenciais para lidar com a complexidade e a alta demanda do mercado imobiliário, garantindo que a empresa continue a fornecer serviços de alta qualidade dentro dos prazos estabelecidos (KREPS, 1990 apud SCIELO, 2023). Adotar metodologias ágeis permitirá melhorar a coordenação entre seus departamentos e aumentar a eficiência operacional (FIA, 2023).

A presença de líderes agilistas que monitoram pendências diariamente, controlam prazos e ajudam a organizar as tarefas dos colaboradores é fundamental para o sucesso das metodologias ágeis e da entrega de um serviço de qualidade. Esses líderes são responsáveis por assegurar que as práticas ágeis sejam seguidas e que todos os setores estejam alinhados com os objetivos do projeto, mas para que este objetivo seja alcançado, os líderes precisam ter conhecimento aprofundado e experiência com métodos ágeis de gestão, caso contrário, será apenas um supervisor de tarefas sem a habilidade de aplicação eficaz de tais metodologias, como foi mostrado no Relatório Técnico RT-MAC-2012-03 que enfatiza que uma das principais causas de falhas (insucesso) na tentativa de aplicação de métodos ágeis nas organizações que participaram da pesquisa foi justamente a falta de experiência dos responsáveis por apresentarem as ferramentas ágeis ao restante da equipe, como mostra a figura 3 na seção 3.1.

5.3 Como são aplicadas as metodologias ágeis nesta empresa atualmente?

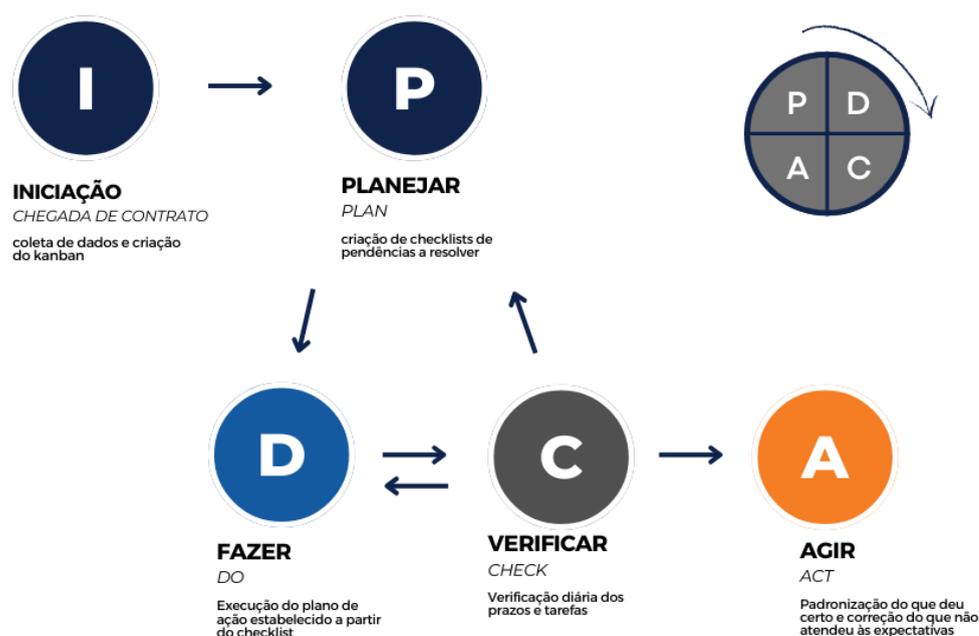
O líder do setor de processos faz o controle junto a cada membro do setor utilizando o ciclo PDCA e um *kanban* digital através da plataforma online *Trello*, que contém *checklists* e é possível atribuir prazos e outras utilidades visuais que ajudam no controle das pendências e na comunicação entre todos os setores, são adicionadas também ao cartão virtual, as pessoas responsáveis por aquele projeto, bem como uma contagem regressiva de quantos dias terão até a data da assinatura do repasse de título, para que saibam organizar quais as atividades prioritárias. Assim é feita a gestão de tempo alinhando de cada projeto o prazo de cada uma das tarefas, para que possam entregar o serviço a tempo ou até mesmo antes do esperado pelos clientes, promovendo assim satisfação e qualidade.

É utilizado o ciclo PDCA no dia a dia da organização desde a chegada de um novo contrato, no que seria equivalente ao Processo de Iniciação seguido pela etapa de Planejamento, quando os colaboradores coletam os dados pertinentes e

criam o quadro *Kanban* planejando o processo de acordo com a data pré-acordada no contrato recebido. O ciclo de Execução inicia-se no setor de processos e segue com o setor de *approvals*, já o ciclo de controle é feito pelos líderes de setor, que supervisionam cada membro de suas equipes nas suas atividades diárias até a entrega do contrato assinado na data de encerramento. Quanto a etapa de ação para melhoria contínua, são realizadas reuniões semanais com o gerente geral junto às equipes em busca de localizar gargalos nos processos ou nos projetos, para que possam evitar falhas antes que cheguem até os clientes, e também com intuito de melhorar constantemente os processos. Na figura 6, podemos ver uma ilustração das etapas do ciclo PDCA na Brighthouse:

Figura 6 - Ciclo PDCA na Brighthouse

CICLO PDCA - BRIGHOUSE



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

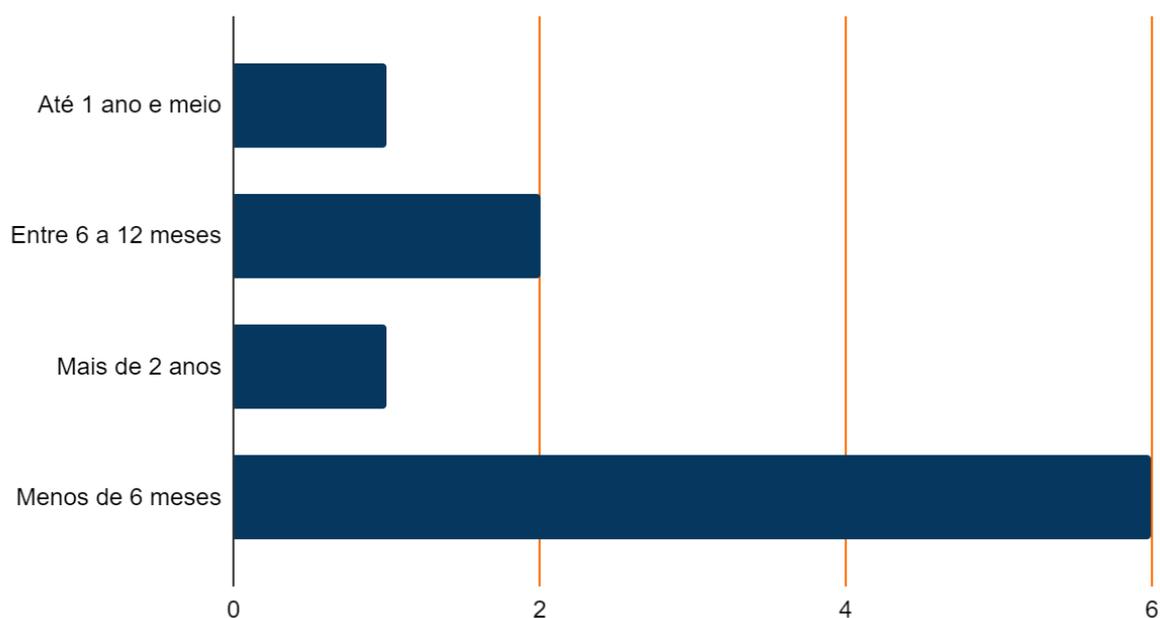
5.4 Análises Quantitativas

Com base nas respostas obtidas na pesquisa quantitativa apresentada no Apêndice A, foi possível observar que a maioria dos colaboradores respondentes, sendo (60%) deles, têm até 6 meses de empresa, o que indica que muitos ainda estão em fase de adaptação, o que pode influenciar na familiaridade e prática do uso das metodologias ágeis utilizadas pela empresa. As questões demográficas permitem caracterizar o perfil dos participantes e entender como gênero, setor e tempo de trabalho influenciam a percepção das metodologias ágeis. Segundo Kerzner (2017), um ambiente diverso pode impactar positivamente a colaboração e inovação, sendo relevante associar essas características aos desafios encontrados.

Entretanto, apesar do pouco tempo de empresa, o uso contínuo e regular de ferramentas ágeis em seu trabalho diário, os deu segurança e familiaridade o suficiente. Isso demonstra uma integração sólida das práticas de tais ferramentas no ambiente de trabalho. Os dados mencionados estão ilustrados nos gráficos 1 e 2.

Gráfico 1 - Período dos colaboradores na empresa

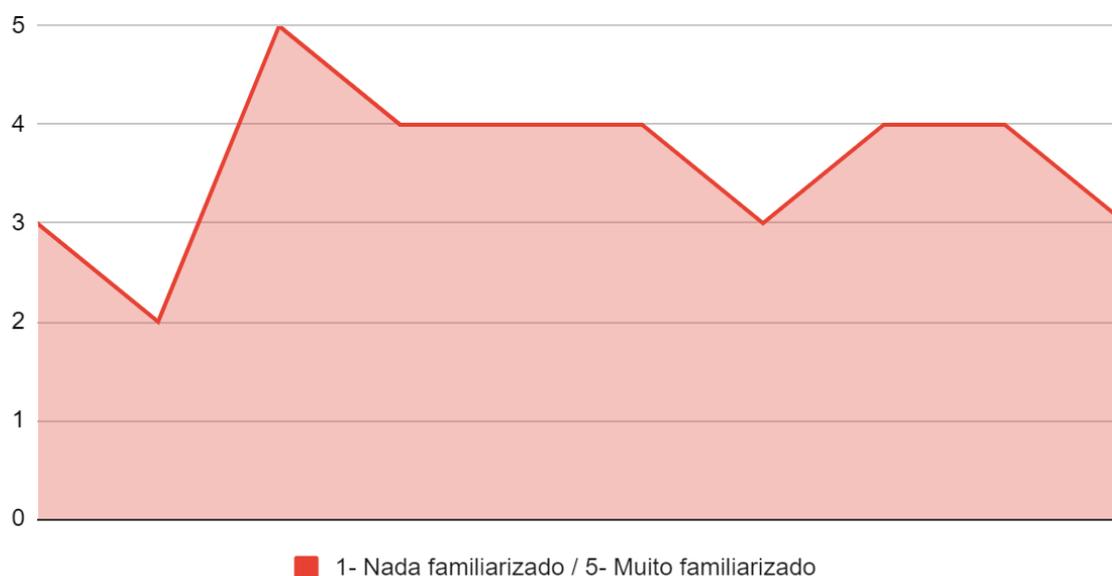
Período dos colaboradores na empresa



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

Gráfico 2 - Grau de familiarização dos funcionários com as metodologias Kanban e Ciclo PDCA

Grau de familiarização com as metodologias ágeis Kanban e Ciclo PDCA



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

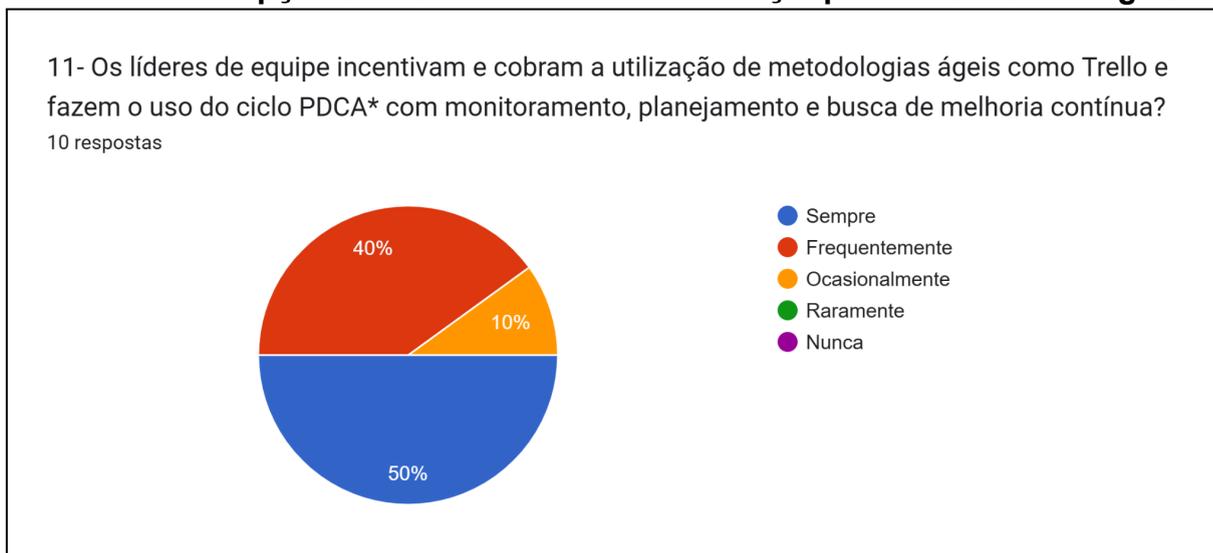
A pesquisa destaca diferentes níveis de familiaridade. Segundo Highsmith (2009), a adoção de metodologias como SCRUM e Kanban requer treinamento contínuo para alinhamento entre equipes e efetividade dos processos. Quanto à percepção da eficiência do serviço devido ao uso de ferramentas ágeis, unanimemente, todos concordam que a aplicação das mesmas ajudam na entrega de projetos dentro do prazo, e com qualidade.

Avaliando também o ciclo PDCA como um contribuidor da melhoria contínua da equipe e dos serviços prestados, concordam que a ferramenta ajuda-os a melhorar suas operações, tirar eventuais dúvidas com seus líderes e identificar erros no processo antes que afetem o cliente. Contudo, também há espaço para melhorias, pois muitos relataram a dificuldade em manter o *Kanban* atualizado em tempo real, devido à rotina agitada e muitos detalhes a serem executados em cada passo. Outro ponto relevante trazido pelos respondentes é que o modelo atual de *Kanban* possui informações desnecessárias e repetitivas, tornando-o confuso visualmente pelo excesso de informações. Também foram apontadas falhas na comunicação entre os setores, que poderiam ser evitadas ou diminuídas com o uso eficiente da ferramenta. Uma vez que a comunicação entre os setores poderia ser feita visualmente através dos cartões com comentários internos, se usados com maior frequência e rótulos que chamem atenção apenas para assuntos que necessitem de maior visibilidade.

Quanto à percepção sobre os líderes de equipe, estes são vistos como incentivadores ativos do uso das ferramentas ágeis empregadas pela empresa, e a maioria (90%) os considera aptos e bem preparados para aplicarem as metodologias, o que é positivo para a continuidade do uso e a eficácia das práticas ágeis. O uso frequente reflete um ambiente de trabalho ágil, mas a irregularidade pode indicar lacunas na implementação. Serrador e Pinto (2015) apontam que metodologias ágeis são mais eficazes quando aplicadas de forma consistente e com

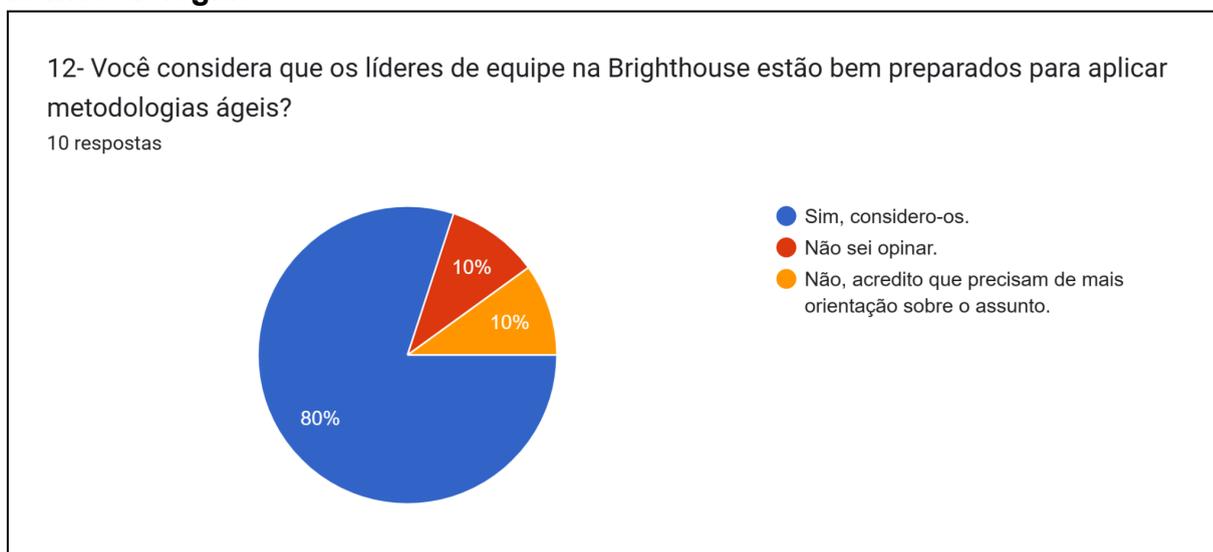
conhecimento aprofundado. Apesar de demonstrarem ter conhecimento suficiente para aplicar tais metodologias de forma eficaz, foi possível perceber que também há espaço para melhorias em termos de comunicação e *feedback* na empresa. Tal resultado é ilustrado nos gráficos 3 e 4, apresentados abaixo retirados dos resultados do formulário de pesquisa com os liderados.

Gráfico 3 - Percepção sobre o incentivo da liderança quanto às metodologias



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

Gráfico 4 - Percepção sobre a preparação e conhecimento dos líderes quanto às metodologias

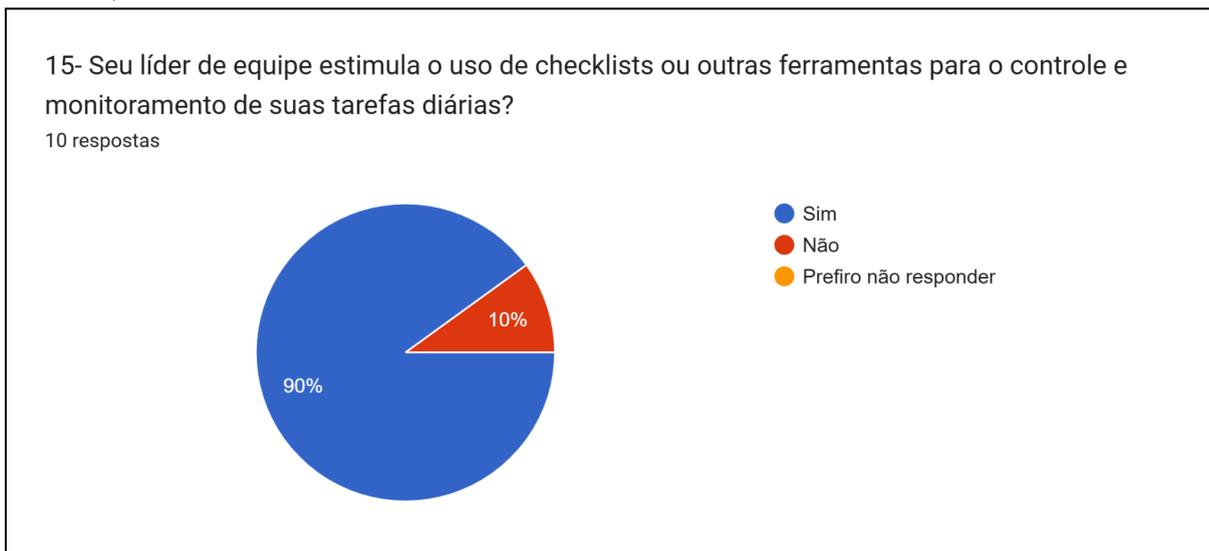


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

Gráfico 5 - Estímulo dos líderes quanto ao uso diário das metodologias

Quanto ao incentivo diário dos líderes responsáveis por aplicarem as metodologias e monitorarem suas atualizações, foi possível perceber que pela percepção dos liderados, os responsáveis pelo monitoramento da atualização das metodologias utilizadas para o controle de qualidade e produtividade de cada setor

exerce um grande papel no incentivo da utilização e atualização das informações no Kanban, bem como fazem monitoramento diário das tarefas realizadas.

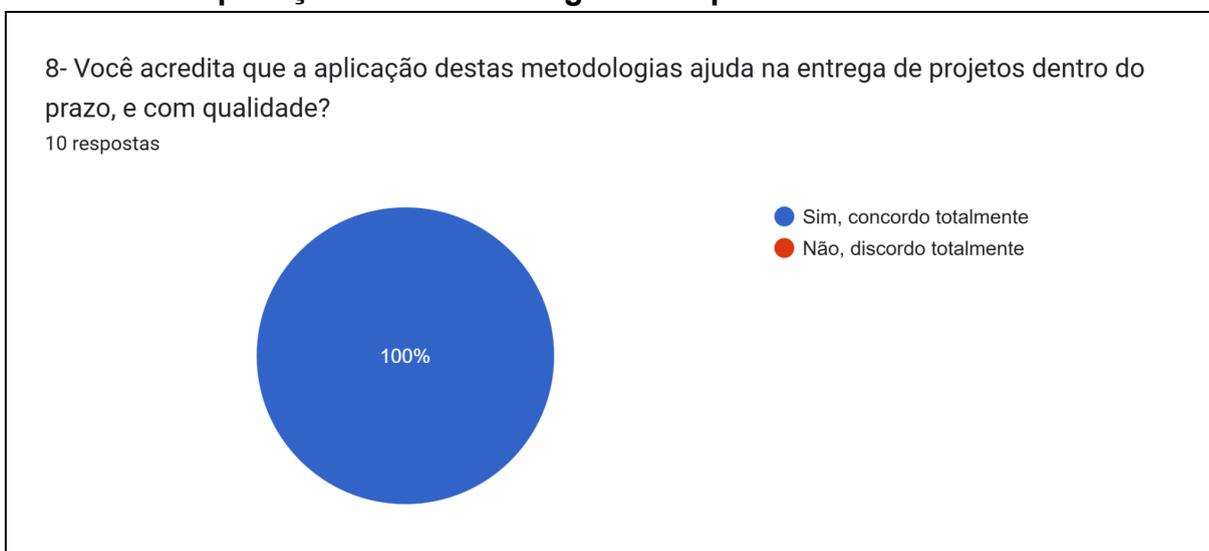


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

De modo geral, a adoção das metodologias ágeis parece ser bem recebida pelos colaboradores, com uma percepção clara de seus benefícios na organização e eficiência dos processos. Contudo, o retorno recebido na pesquisa sugere que há um potencial para aperfeiçoamento da adesão às metodologias, especialmente na questão da atualização constante, e na comunicação por parte dos líderes, incentivando assim, as equipes a seguirem o exemplo e melhorarem a comunicação geral, promovendo resultados mais satisfatórios e diminuindo as chances de erros.

Destacando a percepção positiva das metodologias no cumprimento de prazos é consistente com estudos de Schwaber (2004), que atribuem à transparência e à interação contínua a melhoria na entrega de projetos. Este benefício está claramente empregado na cultura da Brighthouse, uma vez que os funcionários unanimemente concordaram que a aplicação destas metodologias contribui ativamente para que os projetos sejam entregues dentro do prazo e com qualidade, assim como ilustrado no gráfico 6.

Gráfico 6 - A aplicação das metodologias e os prazos



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Google Forms, 2024.

5.5 Análises Qualitativas

Partindo para a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa qualitativa apresentada no Apêndice B, foi possível observar que pelo ponto de vista do gestor da empresa estudada, um líder de equipe que tenha conhecimento superficial sobre métodos ágeis não teria autenticidade e eficiência suficiente para implementar o uso de tais ferramentas, principalmente num ambiente de trabalho remoto ou híbrido, onde a supervisão da produtividade dos colaboradores pode ser dificultada.

O trabalho remoto e sua efetividade dependem tanto do perfil do colaborador quanto do monitoramento dos líderes, pois alguns colaboradores podem passar longos períodos sem descanso, o que resultaria em esgotamento físico e mental. Enquanto outros colaboradores com maior dificuldade de foco, provavelmente sentiriam-se perdidos com a alta demanda, aumentando a procrastinação e acúmulo de demandas atrasadas, gerando insatisfação por parte da empresa, do colaborador e dos clientes.

Inicialmente, a empresa estudada enfrentou algumas dificuldades com organização e priorização de tarefas, conforme relatou o entrevistado (31a, Gerente geral) sobre o momento de decisão da implementação e uso das metodologias ágeis na empresa:

“Percebi a necessidade de implementar ferramentas ágeis quando começamos a enfrentar desafios com desorganização e ineficiências em nossos processos. À medida que nosso volume de trabalho crescia e os prazos se tornavam mais apertados, ficou claro que nossos métodos tradicionais não eram mais suficientes. Estávamos lutando para manter uma comunicação clara e gerenciar tarefas de forma eficaz, o que levou a atrasos e aumento do estresse entre os funcionários e clientes. Ao adotar ferramentas ágeis, conseguimos melhorar nossa organização, otimizar nossos fluxos de trabalho e aumentar a colaboração da equipe.” (Gerente geral da Brighthouse Title, 2024)

Sendo assim, é evidente que a adoção das ferramentas ágeis foi essencial para lidar com a desorganização na companhia à medida que a carga de trabalho aumentava. Indicando que as metodologias ágeis não apenas ajudam na organização, mas também na adaptação rápida às demandas dinâmicas do ambiente de trabalho, encaixando-se perfeitamente no contexto de trabalho remoto.

Além disso, o entrevistado (31a, Gerente geral) enfatizou que líderes com conhecimento profundo em metodologias ágeis são cruciais em momentos de alta demanda. Isso reflete a necessidade de habilidades específicas para otimizar fluxos de trabalho, priorizar tarefas e manter a equipe motivada, principalmente quando há pressão por prazos curtos. Esse ponto é corroborado por Bass (1985), que descreve que líderes transformacionais são capazes de inspirar e guiar suas equipes de forma eficiente durante mudanças e desafios, promovendo alinhamento estratégico e organizacional. Além disso, Schwaber (2004) enfatiza que líderes com expertise em ágil ajudam a priorizar tarefas, manter a comunicação clara e gerenciar a carga de trabalho, promovendo maior produtividade e eficiência.

Entretanto, existem desafios no momento inicial de implementação, e o conhecimento aprofundado dos líderes faz total diferença neste momento, pois sempre haverá alguma resistência à mudança e a falta de familiaridade e conforto. Tal mudança demanda uma cultura organizacional forte, pois requer uma mudança cultural significativa dentro das equipes, além de treinamento e suporte contínuos.

Kotter (1996) observa que transformações organizacionais frequentemente enfrentam barreiras culturais, sendo essencial preparar equipes por meio de comunicação clara e treinamento adequado. Além disso, Poppendieck e Cusumano (2012) sugerem que uma transição para práticas ágeis deve incluir processos iterativos e feedback contínuo para suavizar a adaptação.

Outro ponto bastante importante citado pelo gerente foi a comunicação entre os setores e a necessidade de um sistema transparente, que todos possam acessar simultaneamente e acompanhar o andamento das atividades, independente da localização geográfica e do fuso horário. O gerente então sugeriu o investimento em treinamentos e vídeo chamadas diárias para manter o engajamento e a comunicação. Essa abordagem encontra apoio em Sutherland e Schwaber (2013), que sugerem encontros regulares para reforçar o alinhamento da equipe e garantir transparência no progresso do trabalho, e é assim que se baseia a metodologia SCRUM.

O gerente finalizou a entrevista sugerindo que empresas invistam em treinamentos para alinhar toda a equipe com os princípios ágeis, e recomendou que outras empresas façam uso das práticas utilizadas atualmente pela Brighthouse. Deming (1986) também enfatiza que ciclos de melhoria contínua, como o PDCA, criam oportunidades para ajustes rápidos, reduzindo riscos e aumentando a eficácia operacional, enfatizando a qualidade em processos e serviços. De modo geral, a entrevista destacou a importância das metodologias ágeis como uma abordagem estratégica para melhorar a eficiência e a adaptabilidade das equipes, além de uma alternativa para melhoria contínua, especialmente em ambientes dinâmicos, contanto que aplicada com conhecimento aprofundado para que haja eficácia.

6 CONCLUSÃO

Em síntese, este estudo evidenciou a importância e os desafios da implementação de metodologias ágeis na gestão de projetos em ambientes de trabalho remoto. É possível afirmar que a aplicação de metodologias ágeis na empresa estudada causou um diferencial positivo significativo, marcando a gestão da empresa com um “antes e depois” dos conflitos causados pela desorganização e a não entrega dos serviços antes da implementação correta destas metodologias. Após a implementação feita pelos líderes agilistas onde foi repassada aos demais membros da equipe a importância da constante atualização de tais ferramentas, foi possível notar a eficiência e agilidade adquirida em consequência dos métodos ágeis, do constante monitoramento e da busca de melhoria contínua na seguradora de títulos.

No começo da implementação, provavelmente por pouca experiência de quem preparou o *Kanban*, muitos colaboradores sentiram-se confusos quanto ao cartão que utilizavam, relatando que haviam informações desnecessárias que prejudicavam visualmente a eficiência da ferramenta. Após ajustes serem feitos e familiaridade suficiente adquirida com a ferramenta, todos puderam sentir os efeitos positivos, como foi relatado pelos colaboradores durante a coleta de dados quantitativa.

Foram ressaltadas as importâncias e a segurança transmitida aos liderados após a implementação do Ciclo PDCA, em que a seguradora de títulos foca principalmente no monitoramento diário para identificar possíveis problemas com antecedência, ajudando os membros de cada equipe a resolverem tais problemas o quanto antes, para que a qualidade do serviço prestado seja melhorada,

comprovando a eficiência da ferramenta quando utilizada de forma correta e introduzida por quem tem conhecimento aprofundado.

E mesmo que os líderes da empresa em questão sejam grandes incentivadores para os demais membros, quanto a atualização constante da ferramenta, ainda há espaço para melhorias, provavelmente com a implementação de treinamentos mais aprofundados sobre os métodos ágeis para estes líderes, enfatizando a importância da especialização constante. O investimento em treinamentos e a adaptação às dinâmicas de mercado são essenciais para que as metodologias ágeis alcancem todo o seu potencial.

Apesar de extremamente benéfica, a implementação inicial destas metodologias pode ser desafiadora, principalmente num contexto de trabalho remoto, e os desafios podem aumentar se os implementadores não possuírem conhecimento aprofundado sobre as ferramentas introduzidas. A familiarização dos colaboradores com essas práticas é fundamental para otimizar os resultados, assim como o contínuo aprimoramento e monitoramento da equipe, que garantem a entrega de serviços de qualidade.

O uso do Kanban e PDCA contribuiu para a organização do trabalho, agilidade e qualidade nas entregas, além de melhorar a comunicação interna, apesar dos obstáculos iniciais enfrentados pela equipe. A liderança ágil desempenhou um papel crucial, reforçando a importância de ter líderes especializados em metodologias ágeis para guiar, monitorar e incentivar a equipe, atingindo assim o objetivo da pesquisa em destacar a importância e os desafios da gestão ágil de altas demandas no ambiente de trabalho remoto.

Com base nas observações e nos resultados obtidos, futuros pesquisadores podem explorar o seguinte contexto: Impacto psicológico da gestão ágil no trabalho remoto – estudando como a utilização intensiva de ferramentas ágeis afeta o bem-estar mental e emocional dos colaboradores em ambientes de trabalho remoto ou híbrido.

Esta pesquisa ajudaria a aprofundar o conhecimento sobre a aplicabilidade das metodologias ágeis em diversos contextos e a identificar oportunidades para novas abordagens que acompanhem as mudanças rápidas do mercado, principalmente do ponto de vista do funcionário, já que o ambiente de trabalho com projetos e metodologias ágeis é um ambiente de extrema pressão por entregas rápidas.

REFERÊNCIAS

- BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- CIERCO, Agliberto Alves; MONAT, André Soares; NASCIMENTO, Fernando Paes; MENDES, João Ricardo Barroca. **Gestão de Projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: MIT Press, 1986.
- FIA. Comunicação interna: o que é, objetivos e estratégias de sucesso. 2023. Disponível em: <https://fia.com.br>. Acesso em: set. 2024.
- FOWLER, Martin. **Methods Adaptivity and Predictivity**. Agile Methodologies. 2005.
- GROVE, Andrew; tradução de YAMAGAMI, Cristina. **Gestão de Alta Performance: Tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados**. São Paulo: Benvirá, 2020 (edição brasileira).
- GROVE, Andrew. Objectives and Key Results. Management Tools. 1980.
- KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 12. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.
- LIKER, Jeffrey K. (2021) **O Modelo Toyota: 14 Princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2021; 2ª Ed.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- NEUFELD, Dorothy. **Long Waves: The History of Innovation Cycles**. Visual Capitalism, 30 de Junho, 2021. Disponível em: https://www.visualcapitalist.com/the-history-of-innovation-cycles/#google_vignette. Acesso em: jun. 2024.
- OHNO, Taiichi.(1988) **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997 (edição norte-americana de 1988 e primeira edição japonesa de 1978). PARKER, Glen.
- PINOTTI, Fábio; GUTH, Sergio; **A importância do PDCA na gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte**. RACI, Getúlio Vargas, v.8, n.18, Jul./Dez. 2014.
- POPPIE, Mary; CUSUMANO, Michael A. **Lean software development: an agile toolkit**. Boston: Addison-Wesley, 2012.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano. **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. Bookman, 2014.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 5. ed. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2013.

Revista de Gestão e Projetos, 2020, Vol.11 (2), p.12-36

SERRADOR, Paulo. **The importance of the planning phase to project success**.

Trabalho apresentado no PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2012.

SERRADOR, Pedro; PINTO, Jeffrey K. **Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success**. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 5, p. 1040-1051, 2015.

SCIELO. Comunicação das organizações: um olhar sobre a importância da comunicação interna. 2023. Disponível em: <https://scielo.pt>. Acesso em: set. 2024.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**. A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo. Editora LeYa, 2014.

SCHWABER, Ken. **Agile project management with Scrum**. Redmond: Microsoft Press, 2004.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 9ª Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

VENNGAGE. Comunicação interna: a importância nas organizações. 2023. Disponível em: <https://pt.venngage.com>. Acesso em: set. 2024.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS

8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

Desafios da gestão de projetos em *home office* e a aplicação de metodologias ágeis

10 respostas

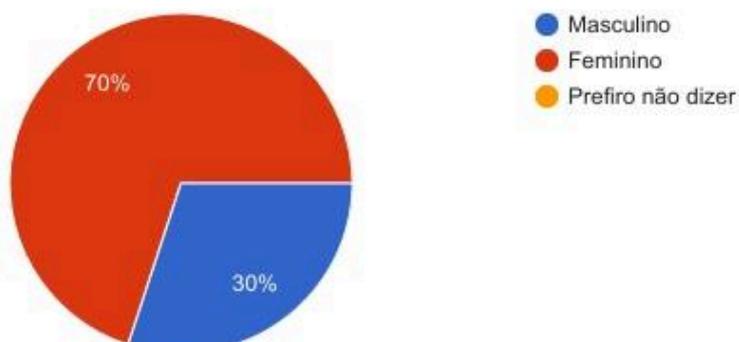
[Publicar análise](#)

Parte 1: Informações Demográficas

1- Qua seu gênero?

[Copiar](#)

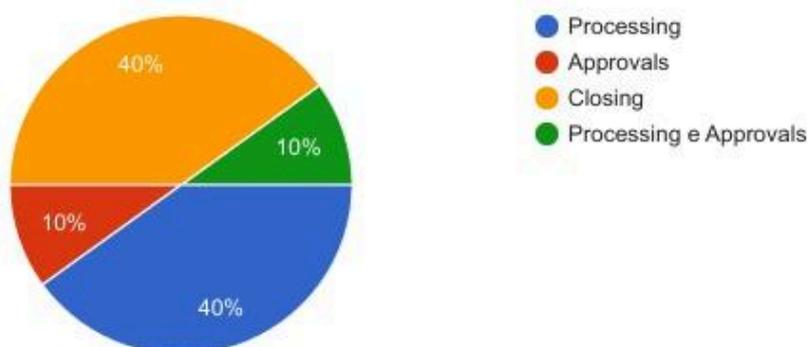
10 respostas



2- Qual setor você atua na empresa?

[Copiar](#)

10 respostas



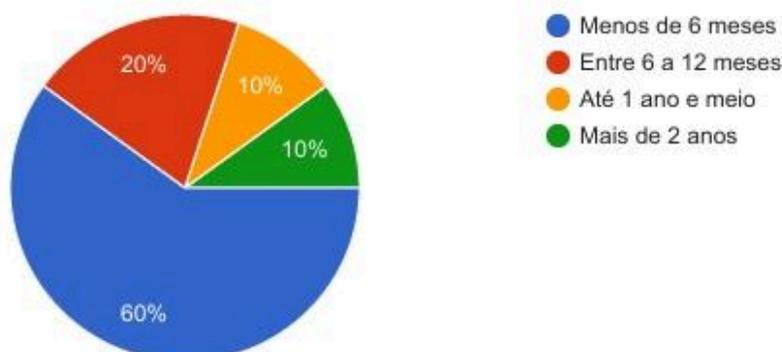
8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

3- Há quanto tempo você trabalha na Brighthouse?

[Copiar](#)

10 respostas



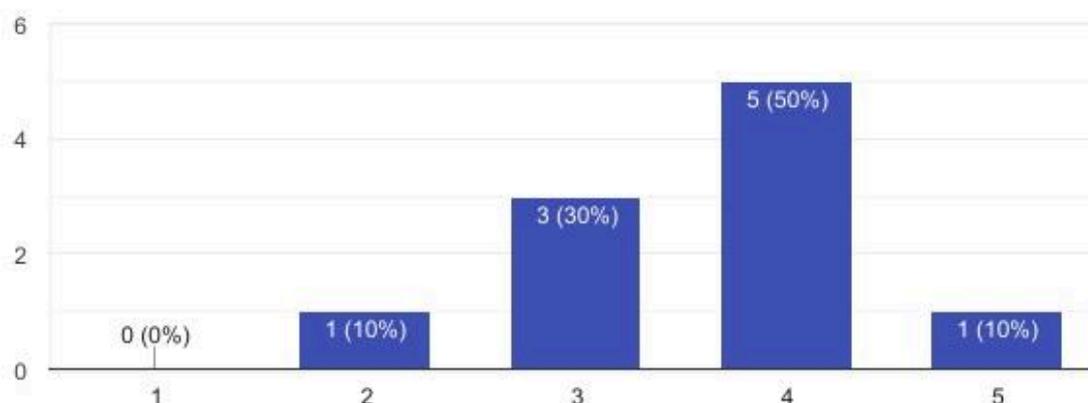
Parte 2: Avaliação das Metodologias Ágeis

4- Em qual grau você se sente familiarizado com as metodologias ágeis (SCRUM, Kanban (Trello), PDCA* (Plan, Do, Check, Act), etc.)?

[Copiar](#)

Obs.:* O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão que visa a melhoria contínua dos processos por meio de um ciclo de quatro etapas interrelacionadas: Planejar (Plan), Fazer (Do), Verificar (Check) e Agir (Act). Ele pode ser implementado de diversas formas, contanto que haja monitoramento contínuo das tarefas e metas estabelecidas, reuniões em busca de pontos de melhoria, planejamento e verificação do modo de execução do plano.

10 respostas



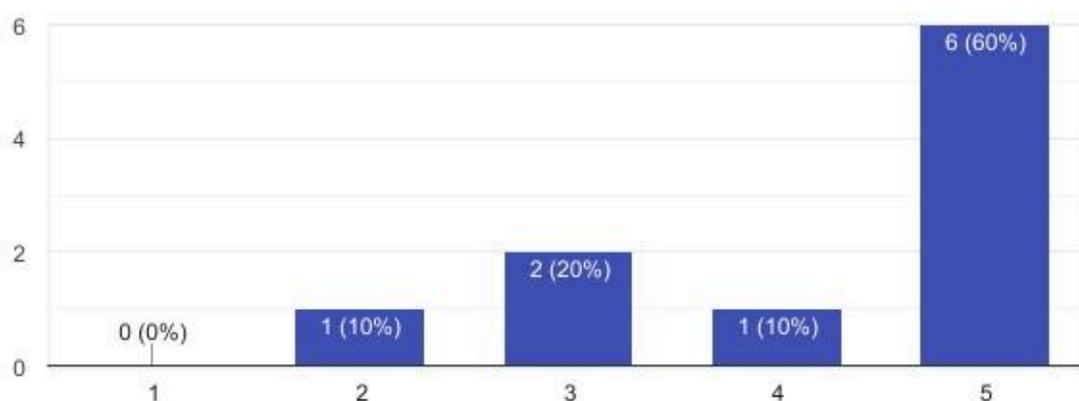
8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

5- Com que frequência você percebe o uso de metodologias ágeis em seu trabalho diário?

[Copiar](#)

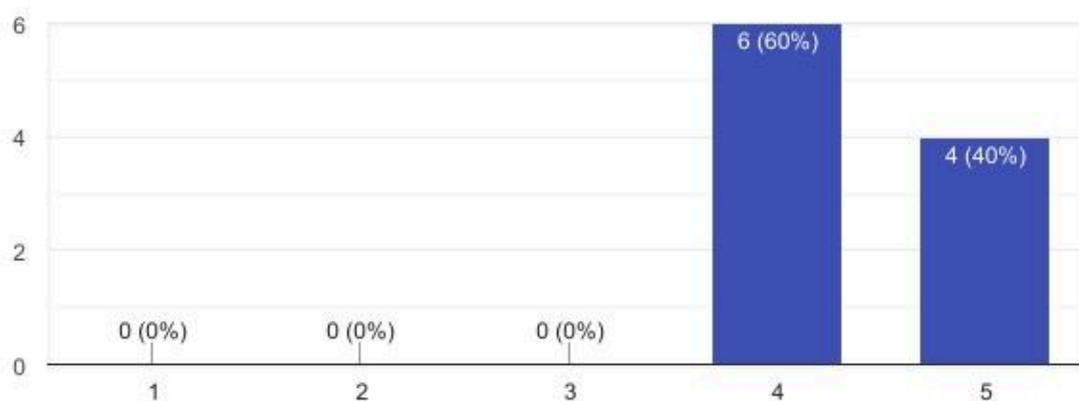
10 respostas



6- Com que frequência você lembra de atualizar o kanban (Trello) no exato momento em que executa uma tarefa?

[Copiar](#)

10 respostas



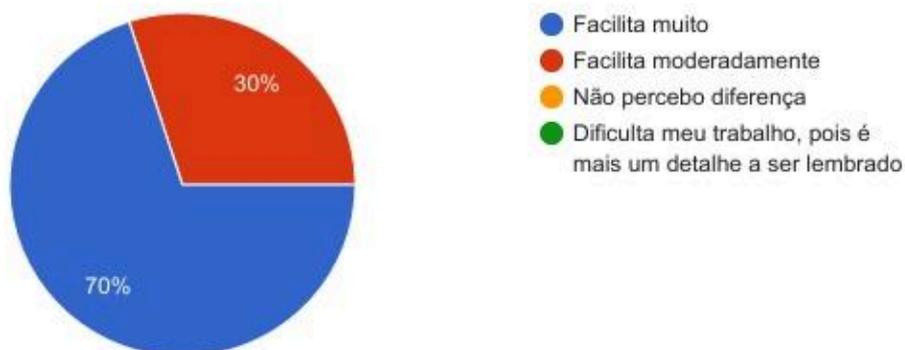
8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

7- Na sua opinião, como o Kanban (Trello) contribui para a organização e priorização das suas atividades diárias?

[Copiar](#)

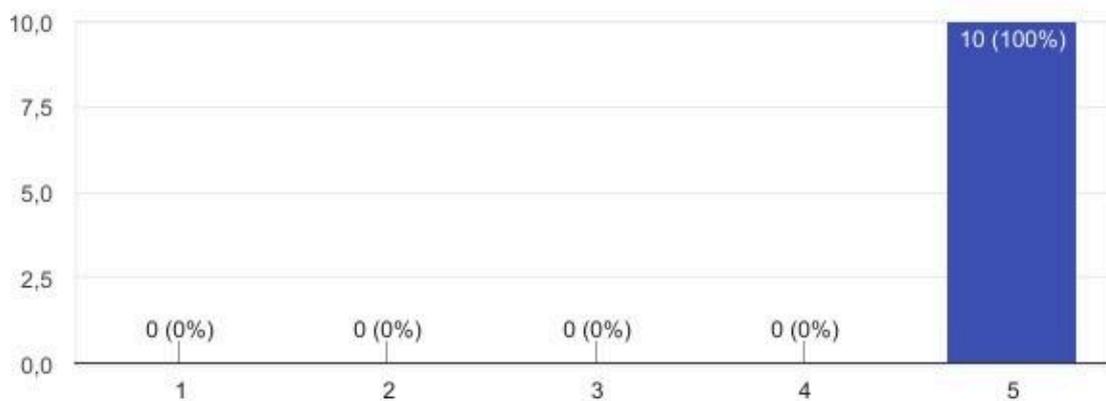
10 respostas



7- Na sua opinião, as ferramentas ágeis, como o Trello e o monitoramento diário de seu líder, têm contribuído para melhorar a eficiência e agilidade do seu trabalho?

[Copiar](#)

10 respostas



8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

8- Você acredita que a aplicação destas metodologias ajuda na entrega de projetos dentro do prazo, e com qualidade?

[Copiar](#)

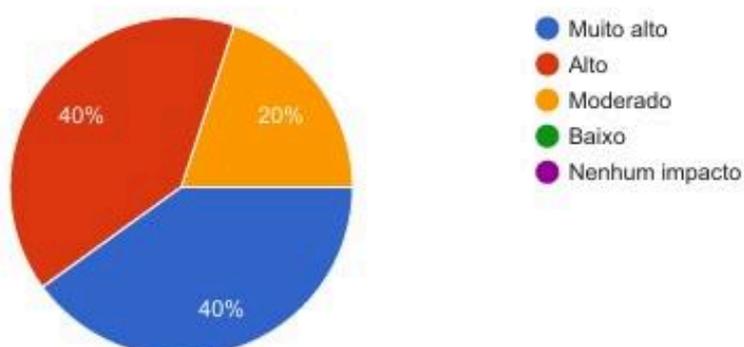
10 respostas



9- Como você avalia o impacto do ciclo PDCA (planejamento e monitoramento de como os objetivos serão atingidos) na melhoria contínua dos processos da nossa equipe?

[Copiar](#)

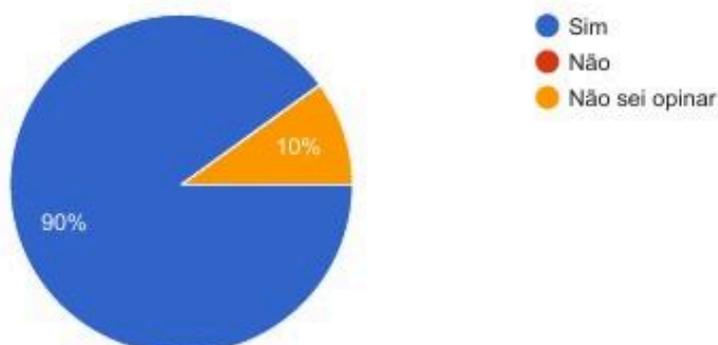
10 respostas



10- Você acredita que o uso destas metodologias, que permitem monitoramento contínuo do projeto, reduzem os riscos de erros na entrega do serviço?

[Copiar](#)

10 respostas

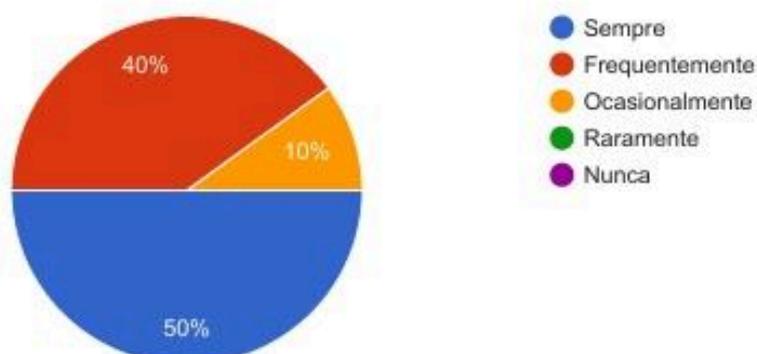


Parte 3: Percepção sobre a Liderança e as Metodologias Ágeis

11- Os líderes de equipe incentivam e cobram a utilização de metodologias ágeis como Trello e fazem o uso do ciclo PDCA* com monitoramento, planejamento e busca de melhoria contínua?

[Copiar](#)

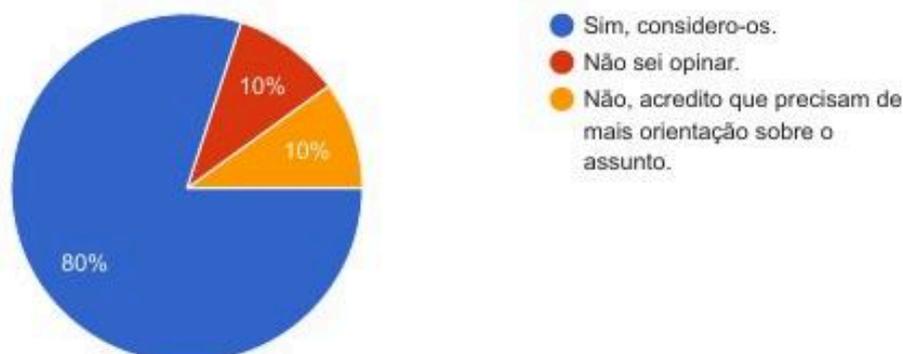
10 respostas



12- Você considera que os líderes de equipe na Brighthouse estão bem preparados para aplicar metodologias ágeis?

[Copiar](#)

10 respostas



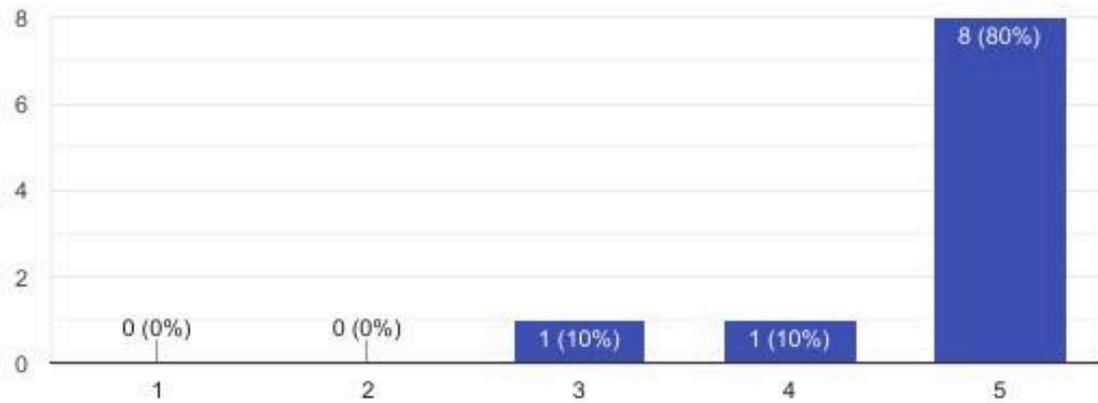
8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

13- O quão importante você considera que é o monitoramento contínuo das tarefas, pelos líderes, para o sucesso dos projetos?



10 respostas



8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

14- Quais desafios você enfrenta ao utilizar ferramentas como o Kanban (Trello) na Brighthouse? Você lembra de atualizá-lo a cada etapa do processo sincronizando-o com o sistema utilizado pela empresa?

10 respostas

Não lembro de atualizar 100%, acredito que o trello que usamos poderia ser com menos informações, porque acaba que ficam respostas repetitivas com o nosso sistema, um exemplo seria a parte da informação do buyer (e-mail, telefone e endereço) essas info são necessárias apenas no resware que é onde encontramos o número de telefone, então no trello acho desnecessário ter um checklist pra isso. E não tem como esquecermos de pedir isso, porque são informações imprescindíveis pra o andamento da transação. Assim como o lado do seller também.

Não tenho dificuldades com o trello. A ferramenta tem muitas funções úteis e é muito prática. Minha questão seria apenas de lembrar de atualizar sempre. Confesso que as vezes esqueço de atualizar na exata hora que um projeto mudou de status ou recebeu uma atualização. Mas nunca deixei, que eu lembre, passar dias para atualizar.

Algumas pessoas da equipe acabam não atualizado o Trello, dificultando um pouco para a minha parte do post-closing para saber o que foi e o que não foi feito. Atualizo o trello na mesma hora que faço alguma ação.

acho que o único desafio é aprender como funciona no início. uma vez entendido, não há dificuldade. normalmente lembro.

Particularmente não acho o Trello desafiador, e sim essencial (pelo menos para nós do closing). Seria melhor ainda se tivesse uma opção para visualizar em formato de tabelas; como não há, nós do closing temos nossas próprias tabelas em Excel com mais detalhes relativos as datas, formas de closing, contato dos clientes, etc., basicamente é um reflexo do trello, para nosso controle pessoal. Sempre atualizo o Trello quando necessário, mas geralmente o time de approvals o faz.

as vezes eu esqueço

É fato que essas ferramentas facilitam nosso dia a dia, mas, talvez, a grande quantidade de coisas a serem atualizadas, somadas à rotina agitada, façam com que esqueçamos de atualizar em tempo real tudo o que está acontecendo com as transações. Talvez o uso se torne mais fácil, e a adaptação seja mais natural, se minimizarmos o que deve ser atualizado, removendo informações não tão relevantes e que estejam criando certa confusão visual. As ferramentas pecam pelo excesso de informação.

Tento ao máximo manter o trello atualizado pois tem me auxiliado nas tarefas diárias, entretanto em momentos de sobrecarga tenho dificuldades em atualizá-lo imediatamente, mas no final do dia, ou no início do próximo atualizo os pontos necessários.

8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

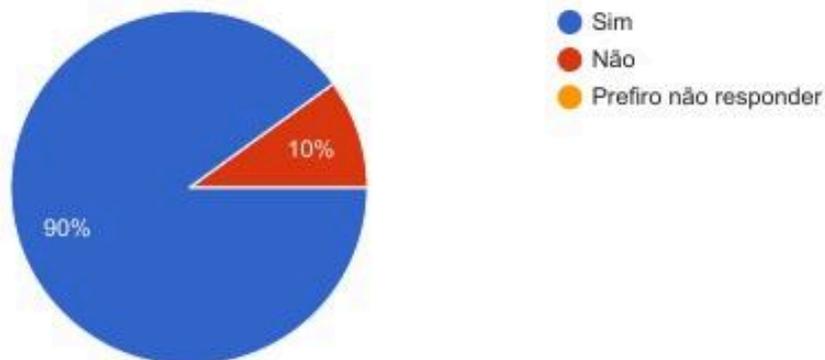
Atualmente não utilizo muito as notes do trello, e noto que as pessoas em maioria também não, sendo as vezes preciso de uma comunicação fora do sistema para obter alguma atualização sobre um item ou sobre o desenvolvimento do arquivo. Tento lembrar ao máximo, mas as vezes quando chega alguma nova informação eu acabo esquecendo de atualizar e quando vou conferir as coisas novamente lembro que está faltando e ajusto.

Sim

15- Seu líder de equipe estimula o uso de *checklists* ou outras ferramentas para o controle e monitoramento de suas tarefas diárias?

 Copiar

10 respostas



16- Em sua opinião, como os líderes de equipe poderiam melhorar o uso e incentivo das metodologias ágeis?

10 respostas

Acredito que até o momento está sendo o suficiente o que está proposto, o trello do processing organizado pela líder foi um dos facilitadores para organizar e deixar a mostra o que ainda precisa ser feito em um file. E muito útil também.

Talvez lembrando todos os funcionários de usar a ferramenta , e sempre que um funcionário utiliza a ferramenta de forma correta e eficiente, demonstrar que valoriza essa ação, Como forma de recompensa pelo comportamento de manter a ferramenta atualizada. Não necessariamente por meio de prêmios mas por meio de palavras de encorajamento.

Usar efetivamente o Trello e deixá-lo atualizado para que não tenhamos que ficar perguntando se algo ja foi feito ou não.

considero que esse trabalho já é feito com eficiência

No nosso caso o Trello e as planilhas nos atendem bem. Não vejo como melhorar esse processo, pois no meu ver funciona bem assim.

se comunicando através delas

Acredito que os líderes estejam fazendo um trabalho excelente quanto à cobrança do uso destas ferramentas e não mudaria nada relacionado a isso. Entender que cada colaborador tem metodologias de trabalho distintas faz com que o processo seja mais fácil para cada um.

Acredito que a comunicação é a base para que cada etapa seja satisfatória e a aplicação dos métodos sejam efetivos. Uma equipe quando não se comunica bem internamente falha em algum momento, comprometendo o resultado final. Se a comunicação efetiva for trabalhada, incentivada e corrigida em seus erros, pelos líderes toda a equipe colherá resultados satisfatórios.

Oferecer feedbacks, treinamentos, manter uma boa comunicação, etc

Não sei

8/30/24, 5:09 PM

Desafios da gestão de projetos em home office e a aplicação de metodologias ágeis

17- Quais benefícios você considera mais relevantes no uso de metodologias como Kanban e ciclo PDCA para a melhoria contínua e entrega ágil dos serviços?

10 respostas

Um dos benefícios é a questão da organização para ser entregue o que está pendente.

Acredito que a organização. Quando existe organização tudo flui de uma forma mais fácil e eficiente. Também evita falha em comunicação.

Ter um controle maior do que esta sendo feito, mantendo a qualidade das entregas.

a organização e o fato de que todos estão ao mesmo tempo conectados por ele, assim fica tudo mais claro e facilita a colaboração do time

Principalmente nao perder as datas / deadlines.

todos ficam na mesma página

A ferramenta auxilia bastante no dia a dia, facilitando o controle das demandas que devem ser entregues.

O monitoramento do que já foi feito e o que resta fazer, ajuda mapear o ponto em que a transação está. Sem essa noção, é difícil elencar as deficiências e prioridades do nosso trabalho. Além disso, o acompanhamento por todos, auxilia muito do desenvolvimento do trabalho pois ajuda a cada departamento entender como está aquela transação e o que pode ser feito.

Ajuda a identificar de forma mais rápida informações, resolução de problemas, faz com que todos tenham acesso as informações ao mesmo tempo, facilitando a comunicação e eliminando um trabalho com maior probabilidade de erros.

Não sei

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

APÊNDICE B - ENTREVISTA DE COLETA DE DADOS

Entrevista com o gerente geral da Brighthouse Title Insurance Agency, para o Trabalho de Conclusão de Curso em Administração “**Desafios da gestão de projetos em *home office* e a aplicação de metodologias ágeis**”

1. Poderia contar brevemente sobre a sua experiência como gerente e a sua interação com as equipes utilizando metodologias ágeis durante estes 2 anos e meio de empresa?
2. Em que momento você viu a necessidade da implementação de ferramentas ágeis para agilizar o processo da empresa?
3. Na sua opinião, qual a importância de ter um líder de equipe especializado em métodos ágeis? Como isso impacta o desempenho da equipe em momentos de alta demanda?
4. Você acredita que um conhecimento superficial sobre metodologias ágeis é suficiente para gerenciar uma equipe de forma eficaz durante um período de alta demanda? Por quê?
5. Quais são os principais desafios que você observou quando as ferramentas ágeis foram primeiramente apresentadas às equipes?
6. Em comparação com líderes que têm uma expertise sólida em métodos ágeis, quais são as diferenças que você percebe no dia a dia da equipe ou do setor, especialmente em termos de resolução de problemas, agilidade e entrega de resultados?
7. Quais dificuldades específicas surgem no contexto de home office ou híbrido que exigem uma aplicação mais profunda e estratégica das metodologias ágeis?
8. Em sua experiência, como a presença de um líder especializado em métodos ágeis impacta os resultados finais de um projeto?
9. Quais recomendações você daria para empresas que desejam adotar ou melhorar a aplicação de metodologias ágeis, especialmente em momentos de alta demanda e com equipes trabalhando de forma remota ou híbrida?
10. Há mais algum ponto que você gostaria de destacar sobre a importância da adoção de métodos ágeis para a liderança de equipes em um ambiente de trabalho remoto e dinâmico?

Transcrição das respostas:

1- Nos últimos dois anos e meio na empresa, adquiri uma vasta experiência como gerente utilizando metodologias ágeis. Essa abordagem tem sido incrivelmente benéfica, especialmente considerando o alto volume de trabalho que gerenciamos algumas vezes. O ágil nos ajudou a manter a organização e a eficiência, o que é essencial para cumprir nossos prazos.

2- Percebi a necessidade de implementar ferramentas ágeis quando começamos a enfrentar desafios com desorganização e ineficiências em nossos processos. À medida que nosso volume de trabalho crescia e os prazos se tornavam mais apertados, ficou claro que nossos métodos tradicionais não eram mais suficientes. Estávamos lutando para manter uma comunicação clara e gerenciar tarefas de forma eficaz, o que levou a atrasos e aumento do estresse entre os funcionários e

clientes. Ao adotar ferramentas ágeis, conseguimos melhorar nossa organização, otimizar nossos fluxos de trabalho e aumentar a colaboração da equipe.

3- Na minha opinião, ter um líder de equipe especializado em métodos ágeis é crucial por várias razões. Um especialista em ágil pode guiar a equipe através das complexidades das práticas ágeis. Essa especialização ajuda a manter o foco no progresso, otimizar os fluxos de trabalho e se adaptar rapidamente às mudanças, o que em nossa área de trabalho, sempre há algo novo ou diferente por contrato. Durante períodos de alta demanda, um líder habilidoso em metodologias ágeis pode impactar significativamente o desempenho da equipe, facilitando uma melhor priorização das tarefas, melhorando a comunicação e garantindo que a equipe permaneça organizada e motivada. Sua expertise ajuda a gerenciar a carga de trabalho de forma eficiente e a manter a equipe alinhada com os objetivos do projeto. Isso leva a uma maior produtividade e à capacidade de cumprir prazos de forma mais eficaz, mesmo sob pressão.

4- Não, um entendimento superficial das metodologias ágeis geralmente não é suficiente para gerenciar efetivamente uma equipe durante um período de alta demanda. Durante esses períodos, a capacidade de navegar e aplicar práticas ágeis de forma eficaz torna-se ainda mais crucial. Um conhecimento mais profundo ajuda a priorizar tarefas com precisão, facilitar uma comunicação eficiente e gerenciar a dinâmica da equipe. Sem isso, há o risco de ineficiências, prazos perdidos e aumento do estresse na equipe.

5- Alguns dos principais desafios que notei foram:

- Resistência à mudança, pois muitos membros estavam acostumados aos métodos tradicionais e isso pareceu desafiador.
- Comunicação: as práticas ágeis exigem uma comunicação mais constante e uma colaboração mais próxima. Algumas pessoas ainda não estão acostumadas com a troca constante de informações.

6- Notei a diferença especialmente quando o líder com a metodologia ágil é tipicamente mais hábil em identificar e resolver problemas rapidamente. Eles são habilidosos em facilitar retrospectivas eficazes, identificar causas raízes e implementar soluções rapidamente. O líder também é mais flexível e responsivo quando um cenário diferente é apresentado. E, finalmente, o líder tende a ter um foco claro no objetivo principal quando se trata de entregar um serviço tranquilo para os clientes.

7- As dificuldades que surgiram no *home office* no momento de implementação das metodologias ágeis foram:

- Responsabilidade e motivação para atualização dos *cards* e tarefas;
- Diferença nos fusos horários, principalmente durante o horário de verão aqui em Orlando, sendo necessário que a equipe remota se adapte ao nosso cronograma.

8- O impacto que um líder com conhecimentos específicos sobre metodologias ágeis tem um grande impacto no resultado final do nosso serviço. Percebi diferença nas equipes e nas entregas da qualidade do serviço. Os colaboradores demonstraram

mais eficiência, maior agilidade para resolver problemas e maior foco nas tarefas, quando quebradas em pequenos passos.

9- Para empresas que estão adotando as metodologias ágeis, especialmente em ambiente de trabalho remoto com alta demanda, é crucial investir em treinamentos para garantir que todos entendam a importância e os princípios destas ferramentas. Isso ajuda a construir um time com cultura sólida e maior engajamento entre si, mesmo em ambiente virtual. Para melhorar o engajamento e comunicação, tivemos a ideia de fazer chamadas de vídeo diariamente durante o horário de trabalho.

10- Metodologias ágeis garantem uma estrutura para que os times se adaptem continuamente às mudanças, já que nosso negócio é altamente dinâmico. Além de garantir que façam todos os passos das tarefas diárias com eficiência e planejamento, agregando alto valor ao serviço. Num ambiente remoto, essa agilidade ajuda o time a continuar alinhado e produtivo, mesmo com as barreiras geográficas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço primeiramente a Deus por me permitir persistir mesmo perante tantos desafios. Agradeço também aos meus pais, minha irmã Ednamara Martins e às minhas avós Maria do Carmo Martins e Nerci Medeiros, que sempre me incentivaram ao estudo e ao desenvolvimento pessoal desde a infância. Vocês foram a base para que eu chegasse até aqui, oferecendo todo o apoio, amor e dedicação, principalmente perante aos diversos desafios encontrados no caminho que tornaram essa trajetória mais difícil, porém possível.

A Ulysses Fernandes, meu maior parceiro de vida, que esteve ao meu lado em cada passo dessa jornada. Sua paciência, companheirismo, carinho e compreensão ao longo de todo o período de dedicação a este trabalho foram fundamentais para que eu conseguisse enfrentar os desafios deste projeto e, ao mesmo tempo, equilibrar os demais aspectos da vida. Obrigada por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma tive dúvidas e por me dar forças nos momentos mais difíceis. Este trabalho também é resultado do seu apoio incondicional. Sua parceria e incentivo foi e sempre serão essenciais para que eu possa superar os desafios e continuar acreditando em meu potencial.

Sou grata também por minha cunhada Monalisa Fernandes e minha sogra Carla Fernandes, que fizeram de tudo por mim, e para me ver bem durante minha jornada com o lúpus. Vocês são essenciais em minha vida.

Agradeço imensamente à minha amiga de infância, Daniela Campos, que foi um grande pilar de suporte, especialmente durante o início do meu tratamento do lúpus. Sua amizade, empatia e presença constante, independente da distância, fizeram toda a diferença, e serei eternamente grata por tê-la ao meu lado em todos os momentos, minha psicóloga de todas as horas.

À Sibeles Thaise Duarte, minha querida professora e também coordenadora do curso de Administração do Campus I da UEPB, por seu empenho, doçura e prontidão em ajudar, que além de orientar-me com este projeto, sempre mostrou-se entusiasmada com os eventos e projetos acadêmicos dos quais tive a honra de fazer parte junto convosco. Sua dedicação ao curso é admirável e levarei seu exemplo comigo por onde for. À senhora toda a minha admiração como pessoa e profissional.

A todos os professores do CCSA que tive a honra de compartilhar conhecimentos e aprender durante todo o curso. Estes que, com paciência e sabedoria, compartilharam seus conhecimentos moldando não apenas meu aprendizado, mas também meu crescimento como profissional e despertando ainda mais a paixão pela administração. Cada um de vocês: Larissa Ataíde, Ana Maria da Paixão, Roberto Ranieri, Ana Laura Aguiar, Ohana Trajano, Dayanna Maciel, Lauanna Cabral, e tantos outros, deixaram uma marca significativa na minha formação e sou profundamente grata por isso.

Agradeço também ao Bernardo Lira, proprietário, e Kayo Nascimento, gerente geral da Brighthouse Title Insurance Agency, empresa que serviu de estudo de caso neste trabalho. Agradeço a oportunidade e confiança, bem como por oferecer o suporte necessário para a realização deste estudo, e por tantas outras coisas que já fizeram por mim. Sem a contribuição de vocês, este projeto não teria sido possível.

A todos, o meu mais sincero obrigada.