

ÁREA TEMÁTICA: 12 PTT

**BENFEITORIAS NA APLICAÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM
UM PROJETO DE OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS E PROCESSOS DE
UMA SEGURADORA**

Resumo

Em um contexto de retração econômica e margens de lucro condensadas, dado aos impactos causados pela pandemia do novo corona vírus [Covid-19], a otimização de custos e eficiência operacional se fez necessária às empresas para garantia de vantagem competitiva no mercado. Neste cenário competitivo fica claro que atender as necessidades dos clientes é fundamental e, para isso, é importante verificar se de fato o uso de métodos ágeis em projetos resulta em benefícios e geram valor agregado ao negócio. Para entender mais sobre a eficácia do uso de métodos ágeis, foi realizado um estudo de caso em um projeto de otimização de custos e processos de uma seguradora, setor esse de suma relevância para aumento dos estudos acerca dos benefícios alcançados face à pandemia do Covid-19. Aliado a esse estudo de caso, que se configurou como a teoria aplicada na prática, foram realizadas uma fundamentação teórica e uma pesquisa de percepção para que os resultados ilustrados através dos benefícios, pudessem fornecer subsídios suficientes para a resposta da efetividade no uso de métodos ágeis em projetos. Os resultados demonstram, por meio dos benefícios alcançados no projeto e pela pesquisa de percepção, que o uso do ágil é efetivo principalmente com relação a otimização do tempo de implementação, redução dos custos e ganhos em eficiência operacional, porém aplicá-lo envolve desafios e variáveis que vão além de aspectos quantitativos, demonstrando ser um campo apesar de efetivo, propício a constante evolução e inúmeras adaptações e melhorias.

Palavras chaves

Metodologia ágil; Gestão de entregas; Gestão de pessoas; Ferramentas ágeis.

Abstract

In a context of economic retraction and condensed profit margins, given the impacts caused by the pandemic of the new corona virus [Covid-19], cost optimization and operational efficiency were necessary for companies to guarantee a competitive advantage in the market. In this competitive scenario, it is clear that meeting the needs of customers is fundamental and, for this, it is important to verify whether the use of agile methods in projects results in benefits and generates added value to the business. In order to understand more about the effectiveness of the use of agile methods, a case study was carried out in a project to optimize costs and processes of an insurer, a sector that is extremely relevant to increase studies on the benefits achieved in the face of the pandemic of the Covid-19. Allied to this case study, which was configured as the theory applied in practice, a theoretical foundation and a research of perception were carried out so that the results illustrated through the benefits, could provide sufficient subsidies for the response of the effectiveness in the use of agile methods. on projects. The results demonstrate, through the benefits achieved in the project and through the perception research, that the use of agile is effective mainly in relation to the optimization of the implementation time, reduction of costs and gains in operational efficiency, however, applying it involves challenges and variables that go beyond quantitative aspects, proving to be a field despite being effective, conducive to constant evolution and countless adaptations and improvements.

Keywords

Agile methodology; Delivery management; People management; Agile tools.

1. Introdução

Dado o novo cenário mundial de pandemia do novo corona vírus [Covid-19], as empresas do século XXI, em sua maioria, sofreram severos impactos decorrente desse evento global, muitas delas se depararam com uma retração econômica e margens de lucro condensadas, onde a otimização de custos e eficiência operacional se tornaram estratégias eficazes e necessárias para que as empresas pudessem garantir vantagem competitiva no mercado. Ademais demandas por melhores produtos e serviços advindas de clientes cada vez mais exigentes, tornaram-se vetores de rápidas adaptações na busca por eficiência e produtividade, num mundo cujo novo normal já é uma realidade. (Schereyogg; Kliesch-Eberl, 2007).

Nesse contexto, as organizações estão reconhecendo o valor do gerenciamento de projetos e da utilização de uma metodologia que as ajude a implementar as estratégias e a tomar decisões de forma ágil, assertiva e que agreguem valor ao cliente. (Smith, 2007). Muito tem sido divulgado sobre a importância da gestão de projetos nas organizações como forma para se atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. O “Project Management Institute” [PMI], (PMI, 2013) corrobora com essa afirmação, por meio de sua pesquisa “Pulso da Profissão: Gerenciamento de Portfólio”, na qual informa que a gestão de projetos gera uma vantagem competitiva que diferencia as organizações de suas concorrentes, ajudando-as a fornecer valor sustentável para seus negócios e melhorando seu desempenho no gerenciamento de projetos.

Porém, ainda que tenham conhecimento da necessidade de gerenciar com excelência seu portfólio de projetos, dados informam que cerca de três a cada cinco projetos não possuem objetivos alinhados com a estratégia, fazendo com que somente 56% desses projetos atinjam seus objetivos originais, representando um baixo desempenho, desperdício de recursos e resultando que, em média, U\$ 109 milhões são perdidos para cada U\$ 1 bilhão investido em projetos.

Esses dados demonstram claramente que as organizações possuem muitos projetos em seu portfólio, por vezes maior do que sua capacidade, mas que não agregam valor à organização devido ao desalinhamento com a estratégia. Compreender profundamente essa estratégia e a gestão de custos do negócio é de suma importância, afinal, não se torna efetivo reduzir os custos em atividades que não terão nenhum impacto, ou ainda modificar processos que resultarão na queda da qualidade dos serviços e produtos (PwC, 2012).

Sabe-se individualmente das vantagens em aplicar o gerenciamento de projetos utilizando as boas práticas descritas pelo PMI no “Project Management Body of Knowledge” [PMBOK], mas no que tange à aplicação de métodos ágeis em projetos? Esses métodos realmente são efetivos? (Soares, 2004).

Muitos estudos já foram realizados comprovando o uso das metodologias ágeis como boas práticas na gestão de projetos, porém não se aprofundam em analisar quais são essas vantagens, principalmente para empresas do ramo segurador e em específico para projetos de otimização de custos e processos, vale ressaltar que a maioria dos estudos ainda se baseia na sexta edição do guia PMBOK “Agile Practice Guide”, não contemplando revisões atualizadas.

Segundo Assis et al, 2017 em “As Dificuldades na Adoção e Uso de Método Scrum em Empresas Brasileiras Utilizando Processos “Plan-Driven”: Estudo de Caso Múltiplo” a aplicação de métodos ágeis estão centrados na (i) satisfação do usuário, (ii) na maior flexibilidade para mudanças ao longo do desenvolvimento do projeto, (iii) no menor número de defeitos e erros em razão de constantes testes e validações junto ao usuário e em (iv) tempos reduzidos com entregas frequentes e incrementais.

Portanto, segundo a literatura, métodos, práticas e técnicas para o desenvolvimento ágil de projetos prometem aumentar a satisfação do cliente, produzir produtos com alta qualidade e que transformam as organizações em entidades mais competitivas (Sutherland, 2016).

A escolha do ramo segurador como objeto de estudo, justificou-se pela atual conjuntura de recessão econômica e inseguranças frente às ameaças de pandemia do Covid-19, configurando como um ramo de suma relevância para aumento dos estudos acerca dos benefícios alcançados com as estratégias aplicadas. O estudo teve como propósito investigar a efetividade do modelo de gestão ágil aplicado à estratégia de otimização de custos, respondendo a seguinte pergunta: Quais benefícios podem ser alcançados através da aplicação de métodos ágeis em projetos de otimização de custos e eficiência operacional de uma seguradora?

2. Referencial teórico

Breve contexto sobre as metodologias de gestão de projetos

Para que uma organização atinja a excelência em gerenciamento de projetos em um contexto de processos iterativos e relativamente padronizados, há intrínsecos a ela a necessidade da utilização de uma metodologia de gestão de projetos (Kerzner, 2003). Dentre os benefícios de gerir os projetos da organização utilizando uma única metodologia, Kerzner (2003) cita: menos recursos para execução dos projetos, redução dos custos de implementação, minimização da burocracia e eliminação de retrabalhos.

No entanto, segundo Conforto, Rebentisch e Amaral (2014), prevê-se uma abordagem de pelo menos dois diferentes tipos de métodos de gerenciamento de projetos utilizados nas organizações, o método tradicional e o ágil. Ainda nessa temática de foco na satisfação do cliente, Silva e Morais (2010), afirmam que no passado eram priorizados os processos e as máquinas. Porém, essa abordagem mudou e evoluiu, muito por conta do advento dos métodos ágeis, passando a ser priorizadas as pessoas e suas interações. Sejam as pessoas que compõem a empresa ou sejam as pessoas responsáveis pela sua existência, ou seja, os clientes. Neste contexto o Net Promoter Score [NPS] se apresenta como uma importante ferramenta de apoio às empresas. Uma vez que os clientes são os responsáveis pela existência da empresa, é preciso que suas opiniões sejam levadas em conta e sua lealdade seja mensurada constantemente, possibilitando assim, à empresa, uma atuação mais segura e eficaz quanto à sua estratégia. Os tópicos seguintes descrevem cada um desses métodos, pontuando suas principais características bem como potenciais benefícios da utilização dessas metodologias.

Método tradicional em gerenciamento de projetos

Nesse método o nível de detalhamento e o horizonte de planejamento são aspectos que se destacam, esse planejamento logo no início do projeto só é possível, pois os objetivos e resultados esperados já são definidos e alinhados previamente com o cliente de maneira muito específica. Em muitos casos, são determinados até mesmo quais serão os indicadores de desempenho a serem utilizados e como eles serão reportados periodicamente. Além disso, a descrição das atividades, na maioria das vezes são organizadas em diagramas clássicos do tipo “Estrutura Analítica do Projeto” [EAP] ou em gráficos de Gantt (Eder et al., 2014).

Outro ponto característico da abordagem tradicional evidenciado pelo estudo de Conforto et. al. (2014) é que a frequência de atualização do plano do projeto é significativamente baixa, o documento é revisado apenas no fim do projeto.

Já em relação às equipes, no gerenciamento tradicional existe um paradigma de “comando e controle”, sobre as atividades de todos os membros do time, o gerente de projeto atua com foco na gestão das entregas e toda a equipe atua de acordo com procedimentos e processos pré-estabelecidos em início do projeto, com pouca autonomia para tomada de decisões mais complexas ou estratégicas (Conforto et. al., 2014). O modelo tradicional apresenta que o sucesso de um projeto pode ser alcançado apenas tendo foco em planejamento, controle e em gerenciamento de riscos (Laufe, 2015).

Método ágil em gerenciamento de projetos

Esse método teve como base o desenvolvimento de um conjunto de técnicas e ferramentas denominadas como “métodos ágeis” que tinham como objetivo aprimorar a abordagem tradicional “modelo cascata” (Conforto et al., 2015). Após a divulgação do Manifesto Ágil, o método de gestão ágil de projetos era definido como

“[...] a junção de valores, princípios e práticas que colaboram para a entrega de produtos ou serviços de valor agregado ao cliente em meio a um cenário desafiador” (Highsmith, 2004, p. 35).

A teoria de gerenciamento ágil, diferentemente da abordagem tradicional, foca na descrição e documentação apenas do que é essencial para o projeto, evitando procedimentos burocráticos que diminuam o fluxo do processo de gestão (Conforto et al., 2015).

Em referências, existem basicamente seis principais práticas da gestão ágil:

1. Utilização do conceito de “visão do produto”;
2. Adoção de processos e ferramentas de comunicação no plano de projeto;
3. Planejamento iterativo;
4. Equipes autônomas e autogerenciáveis;
5. Equipes responsáveis pelo monitoramento e atualização das atividades;
6. Aplicação frequente do plano de projeto para atualização de processos.

Além disso no modelo ágil existe a necessidade de constantes interações entre os membros da equipe de forma que todos estejam sempre alinhados sobre os objetivos e desafios do projeto. (Conforto et al., 2014).

Com isso, é possível definir a gestão ágil de projetos como o trabalho necessário para estimular, capacitar e habilitar as equipes de projeto para entregar valor de negócio de maneira rápida e confiável com o envolvimento dos clientes e aprendizagem contínua, adaptando-se às mudanças do ambiente e de suas necessidades (Augustine, 2005).

3. Metodologia

A essência do trabalho foi compreender o fenômeno, descrever o objeto de estudo e interpretar seus valores e relações, por meio dos benefícios alcançados (Flick, 2004), escolheu-se como técnica de coleta de dados para a caracterização do objeto de pesquisa (efetividade do uso de métodos ágeis) a (i) revisão bibliográfica, a (ii) aplicação de entrevistas (pesquisa de percepção) e os (iii) resultados dos benefícios estimados do estudo de caso, sendo esse instrumento elemento parte da coleta de dados necessária para se medir a eficácia do uso do ágil, pois foi por meio dos resultados dos benefícios estimados em estudo de caso que se pode fazer as demais correlações. (Yin, 2013).

O projeto foi estruturado em cinco fases que mostram o seu delineamento por meio da “Discussão dos Resultados”. No tópico “Análise e interpretação dos dados”, são fornecidos subsídios para o desfecho do estudo na “Conclusão”.

1. Fundamentação teórica: esta etapa consistiu na revisão bibliográfica de textos, artigos, livros e periódicos, pertinentes aos conceitos utilizados na redação do trabalho, destacando os grupos de processos e as áreas de conhecimento dos métodos ágeis, iniciando com um “Breve contexto sobre as metodologias de gestão de projetos”, passando pelos seguintes métodos em gerenciamento de projetos: “tradicional e ágil” e contextualizando a ferramenta utilizada para aplicação da entrevista (pesquisa de percepção), o NPS, bem como o “Estudo de caso”.

2. Estudo de caso / delimitação da unidade-caso: a empresa estudada atua prestando serviços nos mercados de seguros, financeiro, saúde e assistência. A *holding* foi fundada em 1933 e atualmente é um grupo multinacional de origem espanhola, formado por 250 empresas. No Brasil iniciou suas atividades em 1992, se estabelecendo como a principal operação fora da Espanha e um importante mercado estratégico, responsável por 22,4% dos prêmios e 18,3% dos resultados da Holding. Com o total de 6.237 colaboradores, em 2017, ocupava a segunda posição no mercado brasileiro de seguros não vida (automóvel, grandes riscos, residencial, massificados e rural), com 15,3% de participação .

No entanto em 2019, os resultados para a área de seguros de automóvel foram aquém ao esperado inclusive se comparados à concorrência, dado ao baixo rendimento e as frequentes fragilidades apontadas para área de seguros de automóvel, viu-se a necessidade de implementar um projeto de otimização de custos e processos, com a missão não só de redução das despesas por meio da eficiência e melhoria dos processos operacionais, mas também, para garantir a qualidade de informações referente à gestão dos custos e contratos.

O projeto teve seu início em 01 de agosto de 2019 com a implementação das ações em 04 de outubro de 2019. Inicialmente foi elaborado um pré-diagnóstico da operação de seguros de automóveis com a estruturação de uma equipe multidisciplinar de 8 colaboradores em regime trabalhista amparado na amparado na Consolidação das Leis do Trabalho [CLT] (das áreas de Marketing, Tecnologia da Informação [TI], Operações de Auto e Gestão de projetos), selecionados com base no perfil comportamental e técnico exigidos para os objetivos do projeto, com dedicação integral totalizando 10 semanas de atuação e 2.700 horas empenhadas no projeto, trabalhando em uma sala de guerra (“war room”) especialmente equipada com métodos e ferramentas ágeis.

Para assegurar uma comunicação linear de todas as ações do projeto, uma dinâmica de interações foi estabelecida com todos os participantes, considerando as seguintes reuniões: “Daily meeting”, Reuniões de alinhamento, encontros de validação, reuniões executivas e reuniões de teste dos protótipos e entregas parciais, cada qual com seus participantes, horários e frequências definidas.

O projeto utilizou como forma de condução e acompanhamento das atividades, a metodologia ágil de projetos denominada SCRUMBAN, ou seja, junção de elementos oriundos do framework do SCRUM e da técnica de utilização de gestão à vista, o KANBAN .

Os resultados desse estudo de caso apresentam os ganhos em eficiência operacional, os produtos das entregas parciais e incrementais do projeto e os resultados financeiros, oriundos dos desenhos de cenários AS IS (modelo antigo) e TO BE (modelo novo) pós implementação do ágil e de soluções do projeto.

Detalhes e dados quantitativos dos resultados serão apresentados na sessão “Discussão dos resultados – Estudo de caso”.

3. Entrevistas (pesquisa de percepção ao uso de métodos ágeis no projeto): as entrevistas foram realizadas por meio de um questionário online, via plataforma da Microsoft (MS Forms) contendo 42 perguntas (sendo 40 questões de múltipla escolha e 2 questões abertas), buscando identificar as percepções dos reais “benefícios do uso de métodos ágeis em projetos de otimização de custos e processos de uma seguradora”. O questionário digital foi enviado a uma amostra total de 28 pessoas envolvidas de forma direta e indireta no projeto (desde o gerente de projeto, dono do produto, equipe participante do projeto, stakeholders chave, etc.) e foi respondida por 18 desses profissionais, representando 64% dos respondentes da pesquisa, considerando o período de corte de envio das respostas de 21 a 30 de setembro de 2020, para tempo hábil à tabulação e descrição dos resultados e conclusões.

Para a elaboração do questionário utilizou-se quatro dimensões (processos, sistemas e ferramentas, pessoas e financeiro) como referencial comparativo dos benefícios a serem avaliados ao longo de todo o estudo. As primeiras 08 (oito) questões definem o perfil dos entrevistados, na sequência as outras 04 (quatro) questões estão voltadas para a experiência dos entrevistados com relação à modelos de gestão de projetos. Definido esse universo, foram elaboradas 06 (seis) questões para captar a percepção dos benefícios do uso de métodos ágeis questionando os cenários antes do uso e depois do uso, sob o olhar das quatro dimensões supracitadas, outras 18 (dezoito) questões foram elaboradas com essa lógica, mas aprofundando a análise de antes e depois por dimensão. As 04 (quatro) perguntas finais são referentes às percepções e grau de satisfação com o uso das metodologias ágeis, utilizando do conceito de Net Promoter Score [NPS], ferramenta utilizada por diversas empresas, para medir o grau de satisfação e lealdade de seus clientes. As 02 (duas) questões finais abertas objetivam a captura dos benefícios e desafios para adoção do ágil.

Cada questão desenvolvida estava relacionada com as quatro dimensões visando estabelecer uma conexão e uma base uniforme de comparação para identificação da aplicabilidade da teoria na prática.

4. Análise e interpretação dos dados com base nos resultados obtidos do cruzamento das informações da fundamentação teórica, do estudo de caso e da pesquisa de percepção: esta etapa de análise transversal aos tópicos acima citados, foi realizada confrontando os resultados obtidos por meio da fundamentação teórica, versus os resultados levantados no projeto (estudo de caso), versus os resultados das entrevistas realizadas (pesquisa de percepção).

Procurou-se elucidar com essa correlação a seguinte lógica: Resultados da fundamentação teórica (a) x Resultados do estudo de caso (b), gerando o produto da questão: “Os benefícios do uso de métodos ágeis destacados na literatura (teoria) corroboram com os resultados do estudo de caso (prática)?”, sendo a seguinte equação: $(a \times b) = c$.

Com as respostas desse cruzamento de informações, teoria versus prática, igual a (c), versus os Resultados da pesquisa de percepção dos entrevistados (d), temos as respostas e conclusões desse estudo: “Os resultados do estudo de caso confrontados com a teoria, de fato, corroboram para declarar os reais benefícios percebidos no uso de métodos ágeis em um projeto de otimização de custos e processos de uma seguradora?” igual a (e). Resultando, por fim, na seguinte equação final: $(c \times d) = e$.

Contexto das dimensões de análises utilizadas como bases comparativas.

Os resultados da pesquisa de percepção foram confrontados com o referencial teórico para corroborar esses benefícios estimados sob 4 dimensões de análise, com

base em elementos básicos de uma organização de gestão de projetos, de acordo com a publicação “Ideias e tendências: práticas atuais da gestão de projetos, portfólios e programas” (PwC, 2012), são elas:

- **Processos:** um conjunto de processos sistemático e organizado traz ordem e eficiência para o gerenciamento de projetos, são agrupados nessa categoria qualquer aspecto que faça referência a uma ordem lógica estruturada de atividades.
- **Sistemas e ferramentas:** conceito que agrupa qualquer metodologia, técnica ou sistema relacionado à gestão de projetos.
- **Pessoas:** são agrupadas nessa categoria qualquer aspecto, atividade ou produto relacionado a pessoas, gestão de equipe e das faculdades relacionadas às pessoas, como gestão de conhecimento etc.
- **Financeiro:** agrupa qualquer questão relacionada a custos, despesas e/ou qualquer tipo de atividade, produto ou processos relacionados a questões financeira e orçamentárias.

5. Conclusão: este tópico apresenta as considerações sobre a efetividade do uso de métodos ágeis em projetos de otimização de custos e processos de uma seguradora, ressaltando os benéficos alcançados por meio do uso desse método e sugestões de como expandir os conceitos descritos neste trabalho propondo sugestões de melhorias com base nas lacunas identificadas.

4. Análise de dados

Ferramenta da pesquisa de percepção: Net Promoter Score [NPS]

O NPS é uma metodologia utilizada para medir o grau de satisfação e lealdade de clientes em relação a um processo, serviço ou produto, em nosso caso utilizaremos para medir o processo do uso de método ágil para escala de benefícios percebidos, assim sabe-se a quantidade de usuários que apoiam e que não apoiam o uso para, detectar onde melhorar. (Almeida, 2014). A seguir algumas nomenclaturas e critérios de *score* utilizados na ferramenta:

- Promotores: entrevistados que deram notas 9 e 10
- Passivos: entrevistados que deram notas 8 e 7
- Detratores: entrevistados que deram notas 0 a 6.

Com relação às escalas das notas:

- Notas -100 a 0 = Zona crítica, com o mais alto índice de clientes detratores.
- Notas de 1 a 50 = Zona de Aperfeiçoamento, a empresa possui um grande volume de detratores e passivos.
- Notas de 51 a 75 = Zona de Qualidade, a empresa possui mais clientes neutros e promotores, do que detratores.

O projeto de otimização de custos e processos de uma seguradora.

O estudo de caso consistiu na apresentação dos resultados e benefícios alcançados com o uso de ferramentas do modelo de gestão ágil em um projeto de otimização de custos e processos de uma multinacional do ramo segurador.

Por questões de segurança da informação não será revelado o nome da empresa cujo projeto foi fruto desse estudo de caso, tampouco detalhes das subdivisões e categorias avaliadas na área em que o projeto fora desenvolvido, algumas informações foram adaptadas sem prejudicar o contexto e objetivos das análises do estudo de caso em prol do anonimato da empresa.

Comparando o desenho do cenário antigo (modelo AS IS) com o do cenário pretendido (modelo TO BE), pode-se perceber um ganho de 85% em eficiência

operacional, apenas com o redesenho das atividades aplicando-se conceitos do “lean agile”, segundo o “Lean Enterprise Institute” [LEI], (LEI, 2020), realizando a centralização dos contratos e pagamentos efetuados, bem como com a reorganização das atividades da área implementando as soluções de melhorias propostas no projeto. Antes atividades como atendimento ao cliente eram executadas pelo *BackOffice*, após o desenho e implementação das soluções de melhorias as atividades de atendimento foram destinadas ao “*Call Center*” para que o “*Back Office*” pudesse utilizar o tempo otimizado em análises críticas das informações processadas em bancos de dados, aumentando a qualidade das informações.

Financeiramente estimou-se uma economia de R\$ 472.363,00 ao ano, como pode ser observado na (Tabela 1).

Tabela 1: Eficiência Operacional | Benefícios de produtividade mensais estimados

Processos Operacionais	AS IS Cenário/Modelo Antigo		TO BE Cenário/Modelo Novo		△	O que foi feito?
	Headcount	Hora/Mês	Headcount	Hora/Mês		
A	10	240	1	24	-90%	Centralização e otimização no processo de pagamento do contrato SERASA (62 Notas Fiscais para 8 NF)
	2	88	1	16	-82%	Otimização no processo de pagamento (extração de relatórios e conferência) dos demais contratos
B	2	66	-	-	-100%	Transferido para outra área o atendimento operacional ao prestador
	2	176	1	36	-80%	Redesenho e rearranjo de conferências e efetivação de pagamento
C	3	264	1	44	-83%	Transferido parcialmente (somente contratos) para Sucursal e o atendimento operacional
	1	44	-	-	-100%	Transferido para o atendimento a atualização de postos de prestadores de Vistoria Prévia no site da empresa

	1	10	1	0,02	-99%	Processo de renovação de contratos será realizada apenas 1 vez no ano (quando antes era realizado mensalmente)
	2	88	1	22	-75%	Otimização no processo de extração de dados e análise de inconsistências para faturamento
D	1	40	1	8	-80%	Utilização da base <i>full</i> para faturamento e transferência de atividade de conferência para o Prestador
Total Mês (Qtd)	-	1.016	-	150	-85%	
Total Ano (Qtd)	-	12.192	-	1.800	-	Economia de 472.363 Reais Ano
Custo Total Ano (R\$)	-	554.181	-	81.818	-	

Fonte: Autoras (2021)

5. Discussão dos resultados

Para essa sessão procurou-se ilustrar por meio da (Tabela 2) se “os resultados do cruzamento da teoria (fundamentação teórica) corroboravam com os resultados e benefícios obtidos no projeto (estudo de caso)”.

Tabela 2. Resultado do cruzamento de dados da fundamentação teórica com estudo de caso

Aspectos	Benefícios modelo tradicional	Benefício estudo de caso	Benefícios modelo ágil	Benefício estudo de caso
Processos	Tempo de implementação de acordo com as características do projeto	x	Tempo de implementação reduzido	✓
	Informações lineares	x	Acurácia das informações	✓
	Melhor controle e gestão dos processos	✓	Processos rápidos e iterativos	✓
	Padronização dos processos, documentação e operações	✓	Organização dos processos e aplicação do conceito <i>lean</i> (processos enxutos)	✓
	Atendimento às políticas, regras e regimentos	✓	Melhores práticas do mercado	✓
	Foco na gestão das entregas	x	Entregas faseadas e por sprints, testes, e maior aprendizado	✓
Sistemas e ferramentas	Processo e todo projeto planejado desde o início, não permite sair do escopo	x	Processo incremental, aplicação de melhorias incrementais por rápido aprendizado	✓
	Apresentação de <i>status report em</i> reuniões semanais	x	Gestão à vista e <i>daily meeting</i>	✓
	Documentações garantem menor risco	x	Repositório digital de informações	✓
	Gestão da mudança	x	Rápido replanejamento	✓
	Interação final com os clientes em momento da entrega final dos resultados	x	Interação contínua com o cliente durante todas as etapas do projeto	✓
	Tomada de decisão e mudanças devem ser escaladas	x	Equipe auto gerenciável	✓
Pessoas	Papéis e responsabilidades de cada membro da equipe previamente definido	x	Autonomia para tomada de decisão, desenvolvendo aspectos de liderança	✓
	Modelos de governança e hierarquia do projeto	x	Trabalho em equipe e colaborativo	✓
	Comunicação linear e assertiva	x	Linguagem assertiva e uniforme	✓
Financeiro	Gestão dos custos	✓	Aumento do ROI	x
	Fluxo de caixa e orçamento	✓	Conceito de <i>saving</i> e otimização dos custos	✓
Total Aplicável Tradicional		5	Total Aplicável Ágil	16

Fonte: Autoras (2021)

Como podemos observar pelos resultados do cruzamento das informações da literatura com os resultados do estudo de caso, a aplicabilidade equivalente do uso de metodologia tradicional equivaleu a 29% do total de benefícios estimados por categoria, sendo a categoria financeira responsável por 2 opções aplicáveis, seguida da categoria de processos com o total de 3 opções aplicáveis.

Já o total aplicável de benefícios estimados para a metodologia ágil em relação aos benefícios estimados do projeto, foi de 94%, sendo que apenas um item da dimensão financeira não foi atendido e tampouco utilizado em projeto, a aplicação do conceito de “Return Of Investments” [ROI].

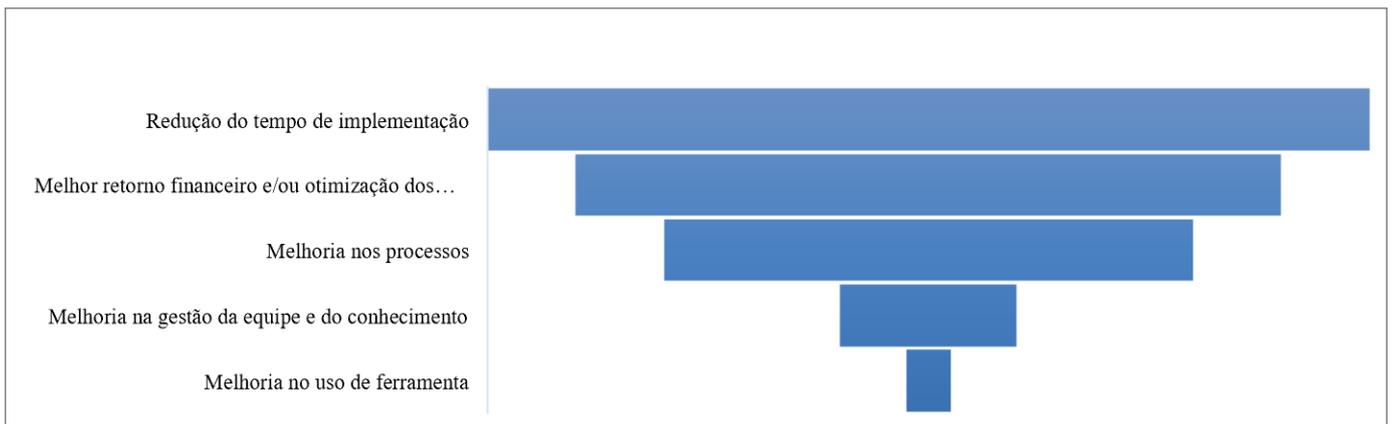
Dado ao alto percentual de aplicabilidade de benefícios estimados pela referência e obtidos pelo projeto, conforme estudo de caso, pode-se inferir que a literatura referente aos benefícios estimados pelo uso da metodologia ágil, corrobora para os resultados e benefícios obtidos em um projeto que faz uso dessa metodologia.

Comparação entre os resultados do cruzamento da teoria versus a prática com os resultados da pesquisa de percepção, sob a ótica das 4 dimensões de análise.

Percepção dos benefícios do uso de métodos ágeis em projetos

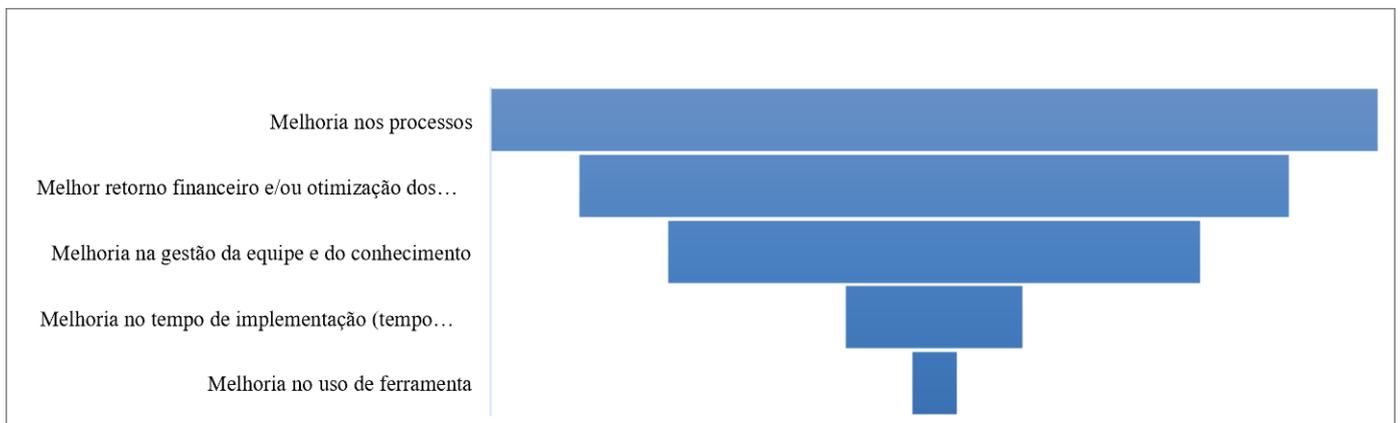
Nesta sessão as respostas e informações sobre as principais razões de se adotar um modelo de gestão ágil em projetos, foram confrontadas com as respostas das principais melhorias que no ponto de vista dos entrevistados possam gerar valor à organização.

Figura 1. Principais razões para aplicação de métodos ágeis



Fonte: Autoras (2021)

Figura 2. Melhorias que agregam valor à empresa



Fonte: Autoras (2021)

Quando correlacionamos as duas variáveis de respostas observadas nas (Figuras 1 e 12), podemos inferir que a uma das principais razões para a adoção da gestão ágil de projetos e a melhoria que mais agrega valor à empresa estão diretamente ligadas, uma em função da outra, pois uma melhoria nos processos prevê uma maior eficiência e eficácia na implementação das ações que leva a uma redução do tempo de implementação, ou seja, processos bem estruturados tendem a levar menos tempo de execução, o que corrobora com o ganho em eficiência operacional descrito em “Resultados e benefícios alcançados | Processos e eficiência operacional”, ilustrado pela (Tabela 1: Eficiência Operacional | Benefícios de produtividade mensais estimado).

Correlação direta para a principal razão para adoção de modelos ágeis e valor agregado à empresa, como pode-se observar na (Tabela 3) as respostas abertas que ressaltam os benefícios no quesito “Melhor retorno financeiro e/ou otimização dos custos”, seguidos da “Melhoria na gestão da equipe e do conhecimento” e das “Melhoria no uso de sistemas e ferramentas”.

Tabela 3: Respostas da questão aberta com relação aos benefícios do uso do ágil

Ao seu ver, quais os benefícios identificados com a adoção da metodologia ágil?		
1	Não acho que a metodologia ágil trás o benefício de qualidade que um PMI traz aos projetos	Sistemas e ferramentas
2	Dinamismo e possibilidade de redução do custo e prazo nas entregas.	Processos; Sistemas e ferramentas; financeiro
3	Transparência entre a equipe e maior espírito colaborativo para a entrega de valor.	Pessoas
4	Gestão à vista, melhor comunicação, entregas mais comprometidas pela equipe. Ambiente colaborativo.	Processos; Sistemas e ferramentas; Pessoas
5	Tempo e visibilidade da entrega	Processos; Sistemas e ferramentas
6	Melhor comunicação com a equipe, mais rápido o replanejamento e maior entendimento do que é necessário construir.	Processos; Sistemas e ferramentas; Pessoas
7	Resultados mais rápidos	Processos; Sistemas e ferramentas
8	Possibilidade de alterações rápidas dado algum cenário, melhor gestão de riscos de projetos e produtos	Processos; Sistemas e ferramentas
9	Agilidade	Processos
10	Rápida captação das responsabilidades e mais organização.	Processos; Sistemas e ferramentas; Pessoas
11	Superar expectativas e entregar de fato o que se foi proposto.	Processos
12	Redução de custos e agilidade nos processos.	Processos; Sistemas e ferramentas; financeiro
13	Melhor entendimento sobre o processo, desta forma é possível entender e mensurar as falhas do processo.	Processos; Sistemas e ferramentas; Pessoas
14	Diminuição da burocracia e mais facilidade de aprovação.	Processos; Sistemas e ferramentas
15	Otimização do tempo, informações compartilhadas em curto prazo	Processos; Sistemas e ferramentas
16	Redução do tempo de implantação	Processos; Sistemas e ferramentas
17	Velocidade na implantação dos projetos, com equipes mais focadas e alinhadas	Processos
18	Agilidade na entrega e possibilidades de correções rápidas no caso de erros durante o processo	Processos; Sistemas e ferramentas; Pessoas

Fonte: Autoras (2021)

Adaptação ao uso de métodos ágeis em projetos

Quando questionados da dificuldade de adaptação ao modelo ágil, 12 dos 18 respondentes (67%) alegaram não terem dificuldades, já 6 dos 18 entrevistados (33%) mostraram-se com relativa complexidade de adaptação, valor exato do número de respondentes que destacaram a questão de adaptação ao modelo ágil como um dos principais desafios e barreiras para a adoção de métodos ágeis em projetos (Tabela 4).

Tabela 4. Respostas da questão aberta com relação aos desafios da aplicação do ágil

E quais os desafios e barreiras identificados com a adoção da metodologia ágil?	
1	Comunicação e qualidade
2	Necessidade de investimento em software para gerenciamento das solicitações.
3	Quebra de paradigma da gestão sobre a confiança na metodologia. Pois estão habituados a fixar datas as quais nunca serão atingidas e a necessidade de culpar pessoas/times sobre o atraso....
4	O tempo de entrega ser cada vez mais enxuto e a qualidade fica pode ficar comprometida.
5	Adaptação
6	1- Custo. Ao desenvolver uma ferramenta com pontos de história fechados por Sprint e sem saber o custo geral da ferramenta, pelo menos, nós projetos que participei, o custo decolou. 2- Tempo. Todos confundem a questão da palavra ágil com a velocidade do projeto. Baixo meu ponto de vista, é uma questão errônea por não ter participado em nenhum projeto com tempo reduzido. 3- Product Owner. Muitas vezes, por não ser uma pessoa técnica, imagina uma solução impossível de ser implementada. Gerando atrasos e replanejamentos. 4- DevTeam compartilhado. Em várias empresas, o Dev Team não é exclusivo de um projeto (como meu caso) ocasionando em várias tarefas de vários projetos e todos atrasados.
7	Reunião diária com equipe (disponibilidade de equipe)
8	Perfil das pessoas, vontade de mudança de mindset das pessoas.
9	Desafio foi se acostumar com a metodologia
10	O tempo e decisão das prioridades.
11	Tempo e custos de TI
12	Aplicar melhorias diariamente e envolver as demais áreas no processo.
13	Acredito que o desafio é a implementação dos conceitos para áreas/pessoas que não tiveram contato e não concordam com os métodos.
14	A velocidade de interação com outras áreas e o despreparo da equipe.
15	Fazer com que outras áreas tivessem o mesmo comprometimento
16	Conhecimento e adaptação da equipe
17	Mudança cultural das pessoas, difícil saírem do modelo tradicional de condução de projetos
18	Qualquer metodologia a ser aplicada num projeto depende da boa gestão das pessoas. O desafio é conseguir fazer as pessoas e áreas entregarem as tarefas pelo envolvimento delas no projeto.

Fonte: Autoras (2021)

Resultados da percepção com relação à satisfação no uso de métodos ágeis por meio do NPS.

Os resultados da pesquisa de percepção e satisfação demonstram que o grau de satisfação com relação ao uso do ágil, resultou em uma classificação média de 4.06 (total de 18 respostas).

Com relação à pergunta “Você indicaria o uso de Métodos ágeis em projetos?”, aplicados basicamente para saber se o cliente/usuário estaria satisfeito com o uso do método ágil, a ponto de indicar a um terceiro obteve-se como resultado pela ferramenta do NPS o valor de 33 pontos, o que demonstra a mesma quantidade de promotores e neutros/passivos, com apenas 2 detratores.

Inicialmente comprovada a eficiência e eficácia do uso de metodologias ágeis e os benefícios atrelados a esse uso, principalmente pelos resultados obtidos e comprovados por meio da pesquisa de satisfação tanto com o relato das principais razões para adoção (redução do tempo de implementação) quanto com relação ao valor agregado percebido (melhoria em processos), resultando em ganhos e eficiência operacional.

Portanto, podemos considerar que as percepções acerca dos benefícios do uso de métodos ágeis é boa (por ter como resultado uma classificação média de 4.06), e com relação ao nível de recomendação do uso desse método em projetos, pode-se considerar a necessidade de aperfeiçoamentos conforme relatado pelos entrevistados como desafios para implementação de modelos ágeis (Tabela 4).

6. Conclusão

A partir dos resultados apresentados com base no cruzamento das informações da literatura aplicada na prática, pode-se concluir que os métodos e ferramentas ágeis são de fato efetivos, isso se confirma com o destaque para os principais benefícios mencionados pela literatura, estudo de caso e pesquisa de percepção, sendo: redução de custos e dos prazos das entregas sem abrir mão da qualidade, maior dinamismo possibilitando correções rápidas no caso de erros durante o processo, menos burocracia e maior transparência na comunicação, espírito colaborativo e trabalho em equipe para entrega de valor.

Como desfecho desse estudo uma variável qualitativa muito importante foi levada em consideração, a percepção e experiência dos usuários com o uso desses métodos e ferramentas. Por meio das entrevistas e pesquisa de satisfação, pode-se capturar as percepções e os desafios experimentais dos entrevistados com relação aos reais benefícios percebidos pelo uso do ágil em um projeto de otimização de custos e processos de uma seguradora. Os resultados de satisfação e percepção, respectivamente demonstraram que numa escala de 0 a 5 os entrevistados classificaram o uso do ágil com a nota 4.06, uma boa classificação no que diz respeito à aceitação do método, já para a avaliação do “Net Promoter Score” [NPS], que diz a capacidade de fidelização e/ou indicação do uso do ágil à terceiros, o resultado foi de 33 pontos, caracterizado pela “Zona de Aperfeiçoamento”, portanto grande parte da amostra foi composta por detratores (entrevistados que deram notas 0 a 6) e passivos (entrevistados que deram notas 8 e 7), indicando que o método ainda possui grandes oportunidades de melhorias – nos fazendo refletir sobre as lacunas e desafios para adoção desse método, destacadas principalmente pela questão da adaptação a uma nova abordagem de condução de projetos, foco na gestão das entregas e nos prazos em detrimento da gestão de pessoas e a necessidade de um plano de orçamento robusto para que os custos não sejam uma barreira para implementação no prazo, principalmente para soluções de TI.

Com base nos resultados e como sugestão de melhorias e possíveis desdobramentos do estudo sob cada aspecto/dimensão abordada, no que diz respeito a “Processos”, considera-se a aplicação de métodos ágeis uma abordagem efetiva, quando utilizado o redesenho de processos aplicado à melhorias, a padronização e centralização com foco em eficiência operacional num contexto de projeto de otimização de custos, sendo necessário o estudo de outra abordagem quando da mudança de natureza e característica do projeto. Para “Sistemas e ferramentas”, observou-se que frente a um cenário complexo e dinâmico uma das principais características para se obter bons resultados é a adaptabilidade, e com os modelos ágeis isso não foi diferente, o uso de ferramentas e métodos ágeis ainda é o mais indicado, por levar em

conta o cenário, a natureza e as características em que o projeto está inserido. Na dimensão de “Pessoas”, observou-se que uma comunicação assertiva, linear e constante tanto com a equipe quanto com os clientes é a chave para uma entrega de valor. Constantes reuniões de retrospectiva, feedback e feedforward são importantes para isso, destaca-se aqui uma reflexão aos líderes quanto à utilização da “liderança situacional” e por vezes uma co-gestão, atentando-se sobretudo que não basta apenas focar na gestão das entregas, mas sim ter perfil flexível, adaptável e empático para uma boa gestão de pessoas, elementos extremamente necessários para boas entregas e resultados. Por fim e não menos importante, para o aspecto “Financeiro”, métodos ágeis possuem o princípio de *lean*, enxuto e com foco nos resultados, o que financeiramente geram muitos ganhos, a exemplo da redução de custos acima da meta estipulada ao projeto em questão. Importante ressaltar que toda análise de aplicabilidade de um método, trata-se de uma questão muito particular de projeto a projeto, sendo necessário uma avaliação prévia para se estabelecer estratégias e então definir qual a melhor abordagem a utilizar, o que não impedem de ser uma oportunidade de expansão de estudos dessa natureza para outras áreas críticas de outras empresas e de outros ramos.

7. Referências

- ALMEIDA, J. 2014. **Net Promoter Score: Ferramenta de Apoio às Decisões Estratégicas de Marketing de Serviços**. Universidade da Paraíba, Campina Grande. Disponível em dspace.bc.uepb.edu.br. Acesso em agosto de 2020.
- ASSIS D; LARIEIRA C; COSTA I. 2017. **As Dificuldades na Adoção e Uso de Método Scrum em Empresas Brasileiras Utilizando Processos Plan-Driven: Estudo de Caso Múltiplo**. Revista de Gestão e Projetos – GeP. 8: 3.
- AUGUSTINE, S., PAYNE, B., SENCINDIVER, F. and WOODCOCK, S. (2005) **Agile Project Management: Steering from the Edges**. Communications of the ACM, 48, 85-89. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1145/1101779.1101781>.
- CONFORTO, E. C.; SALUM, F.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L.; ALMEIDA, L.F.M. 2014. **Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development?** In: Project management journal, 45: 21- 34.
- CONFORTO, E.C. et al. 2015. **Modelos Híbridos: unindo complexidade, agilidade e inovação**. Revista Mundo PM, 10-17.
- CONFORTO, EDIVANDRO C.; REBENTISCH, Eric; AMARAL, Daniel. **Project Management Agility Global Survey. Massachusetts Institute of Technology, Consortium for Engineering Program Excellence – CEPE**, Cambridge, Massachusetts, 2014.
- EDER, S.; CONFORTO, E.C.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L. 2014. **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. Production, in Press.
- FLICK, U. 2004. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Bookman, Porto Alegre, RS, Brasil.
- HIGHSMITH, J. 2004. **Agile project management: creating innovative products**. 1. Ed. Addison-Wesley Professional, Boston, USA.
- KERZNER, H. 2003. **Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. John Wiley & Sons, New Jersey, USA.

LAUFER, A.; HOFFMAN, E.J.; RUSSELL, J.S.; CAMERON, W.S. 2015. **What Successful Project Managers Do**. MIT Sloan Management Review, Spring.

LEAN ENTERPRISE INSTITUTE [LEI]. **Lean Enterprise Institute**. Disponível em: <<http://www.leaninstitute.org>>. Acesso em setembro de 2020.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL LTDA. 2012. **Ideias e tendências**: Práticas atuais de gestão de projetos, portfólios e programas. Terceira pesquisa global sobre a gestão de projetos.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. 2013. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)** – 5ª edição. PMI, Pennsylvania, EUA.

SCHEREYOGG, G; KLIESCH-EBERL, M. 2007, **How dynamic can organizational capabilities be? Toward dual-process model of capabilities dynamization**. Strategic Management Journal, 28: 913-933.

SILVA, F.H; SILVA, C.E; MORAIS, N.S. 2010. **A contribuição do Net Promoter Score no Processo de Desenvolvimento de Produtos**, Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. 2: 2.

SMITH, P. G. 2007. **Flexible product development**: Building agility for changing markets. Jossey-Bass, San Francisco, EUA.

SOARES, M. S. 2004. **Comparação entre Metodologias Ágeis e Tradicionais para o Desenvolvimento de Software**. INFOCOMP, Journal of Computer Science, 3: 2.

SUTHERLAND J. 2016. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2. ed. Leya, São Paulo, SP, Brasil.

YIN, R. 2013. **Case Study Research**: Design and Methods (Applied Social Research Methods). SAGE Publications, Inc.