

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

HENRIQUE OLMO SALLES

Título: Comparação da gestão de pessoas nas metodologias de gestão de
projetos – Estudos de caso

São Carlos

2021

HENRIQUE OLMO SALLES

Título: Comparação da gestão de pessoas nas metodologias de gestão de projetos – Estudos de caso

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Assoc. Mateus C. Gerolamo

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

0825c Olmo Salles, Henrique
Comparação da gestão de pessoas nas metodologias de gestão de projetos - Estudos de caso / Henrique Olmo Salles; orientadora Mateus Cecilio Gerolamo. São Carlos, 2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2021.

1. Gestão de Projetos. 2. Gestão de Pessoas. 3. Estudo de Caso. 4. Gestão Ágil de Projeto. 5. Gestão Tradicional de Projetos. 6. Startup. 7. Multinacional.
I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Henrique Olmo Salles
Título do TCC: Comparação da gestão de pessoas nas metodologias de gestão de projetos – Estudos de caso
Data de defesa: 16/12/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Doutor Mateus Cecilio Gerolamo (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Daniel Capaldo Amaral	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Doutorando Michael Jordan Bianchi	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Doutor Mateus Cecilio Gerolamo**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Professor Mateus Cecilio Gerolamo, por ter me orientado ao longo desse Trabalho de Conclusão de Curso e contribuído com meu conhecimento científico.

Além disso, agradeço a Carlos Bremer, Thaíse Costa e José Finocchio, por terem me dado todo suporte ao longo do período de elaboração desse Trabalho de Conclusão de Curso, desde dicas para realizar uma melhor apresentação até artigos que serviram como base para esse documento.

Por último, um agradecimento aos meus amigos que me deram dicas e críticas construtivas ao longo do período de execução dessa pesquisa.

RESUMO

SALLES, H. O. **Comparação da gestão de pessoas nas metodologias de gestão de projetos – Estudos de caso.** 2021. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

O presente trabalho visa estudar e comparar as práticas de gestão de pessoas, segundo as metodologias de gestão de projetos, tanto ágil quanto tradicional, determinando os índices de agilidade e tradicionalidade em duas empresas analisadas. Para tanto, estudou-se as empresas “A” e “B”, bem como as metodologias de gestão de projetos, tradicional e ágil, e suas relações com a gestão de pessoas, adotando-se a metodologia de estudo de caso quantitativo exploratório. A Empresa A, fundada nos anos de 2010, teve sua criação motivada por um problema de saúde de um dos seus idealizadores. Esta doença o submeteu a um exame extremamente invasivo, motivando-o a desenvolver um sistema completo para monitoramento da pressão intracraniana, de uso externo e não invasivo. Este sistema ainda está em estudo e tem recebimento incentivos financeiros de diversas instituições e se mostra com alto potencial de crescimento. A Empresa B, fundada nos anos de 1870 por um engenheiro que desejava produzir itens derivados da borracha, possui plantas fabris em vários países, sendo que sua instalação no Brasil se deu em 1929. Ao longo dos anos, a empresa se desenvolveu de maneira exponencial, possuindo seu maior número de fábricas e catálogo de produtos ao final do milênio. Trata-se de uma multinacional consolidada no mercado, estando presente na vida da maioria das pessoas. Colaboradores das duas organizações foram submetidos a um questionário, que visava identificar as práticas adotadas para realizar a gestão dos recursos humano nas organizações. As questões foram elaboradas de maneira a permitir uma avaliação da agilidade no gerenciamento de pessoas, tendo como base a ferramenta desenvolvida por Conforto (2013). Com os dados levantados observou-se que a “Empresa A” possui uma maior agilidade no gerenciamento de pessoas que a “Empresa B”. Vale ressaltar que, mesmo sendo uma organização tradicional, a “Empresa B” obteve um índice de agilidade acima de 0,50, indicando que ela adota práticas mais ágeis do que tradicionais em seu gerenciamento de pessoas. O objetivo do estudo foi atingido de forma satisfatória, identificando e comparando a agilidade no gerenciamento de pessoas das organizações estudadas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Gestão de Pessoas. Estudo de Caso. Gestão Ágil de Projetos. Gestão Tradicional de Projetos. *Startup*. Multinacional.

ABSTRACT

SALLES, H. O. **Comparison of people management in project management methodologies – Case studies.** 2021. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

This paper aims to study and compare people management practices, according to both agile and traditional project management methodologies, determining the agility and traditionality indices in two analyzed companies. Therefore, companies “A” and “B” were studied, as well as traditional and agile project management methodologies, and their relationship with people management, adopting the exploratory quantitative case study methodology. Company A, founded in 2010, had its creation motivated by a health problem of one of its creators. This disease submitted him to an extremely invasive examination, motivating him to develop a complete system for monitoring intracranial pressure, for external use and non-invasive. This system is still under study and has received financial incentives from several institutions and shows high growth potential. Company B, founded in the 1870s by an engineer who wanted to produce items derived from rubber, has manufacturing plants in several countries, and its installation in Brazil took place in 1929. Over the years, the company has developed exponentially, having its largest number of factories and product catalog at the end of the millennium. It is a consolidated multinational in the market, being present in the lives of most people. Employees of both organizations were submitted to a questionnaire, which aimed to identify the practices adopted to carry out the management of human resources in the organizations. The questions were elaborated in order to allow an assessment of the agility in people management, based on the tool developed by Conforto (2013). With the data collected, it was observed that "Company A" has greater agility in managing people than "Company B". It is noteworthy that, even being a traditional organization, “Company B” obtained an agility index above 0.50, indicating that it adopts more agile practices than traditional ones in its people management. The objective of the study was satisfactorily achieved, identifying and comparing the agility in managing people in the organizations studied.

Keywords: Project management. People management. Case study. Agile Project Management. Traditional Project Management. Startup Multinational.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Triângulo de Ferro da Gestão Tradicional de Projetos	14
Figura 2: Triângulo de Ferro da Gestão Ágil de Projetos.....	15
Figura 3: Diagrama da Estrutura do Documento.....	17
Figura 4: Inter-relação Entre os Conseitos Apresentados	18
Figura 5: Maiores Multinacionais do Mundo	23
Figura 6: Dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos.....	25
Figura 7: Questão 14 do Questionário Desenvolvido.....	35
Figura 8: Exemplo da Questão 11 com Inversão de Escala	37

LISTA DE QUADROS, TABELAS E GRÁFICOS

Quadro 1: 100 <i>Startup to Watch</i>	20
Quadro 2: Comparação Entre as Abordagens Ágeis e Tradicionais na Gestão de Pessoas	29
Quadro 3: Características da Abordagem Qualitativa e Quantitativa.....	31
Quadro 4: Exemplo do Tratamento dos Dados	38
Quadro 5: Índices de Agilidade das Empresas Estudadas.....	41
Quadro 6: Índices de Agilidade da "Empresa A"	43
Quadro 7: Índices de Agilidade da "Empresa B"	45
Tabela 1: Conjunto de Questões Utilizadas.....	36
Tabela 2: Respostas Obtidas.....	40
Tabela 3: Índices de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa A"	43
Tabela 4: Índices de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa B"	45
Tabela 5: Índices de Agilidade e Tradicionalidade das Empresas Estudadas	49
Gráfico 1: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa A".....	44
Gráfico 2: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa B"	46
Gráfico 3: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade das Empresas Estudadas	49

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização e Motivação da Pesquisa	12
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Estrutura do Documento	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Startup	18
2.2 Multinacional	21
2.3 Metodologias de Gestão de Projetos.....	23
2.3.1 Metodologia Tradicional de Gestão de Projetos	24
2.3.2 Metodologia Ágil de Gestão de Projetos.....	26
2.4 Gestão de Pessoas	27
2.5 Síntese da Revisão Bibliográfica	30
3 METODOLOGIA.....	31
3.1 Tipo de Estudo	31
3.2 Objetos de Estudo	32
3.2.1 “Empresa A”	33
3.2.2 “Empresa B”.....	34
3.3 Protocolo de Coleta de Dados.....	35
3.4 Análise de Dados	37
4 RESULTADOS	39
4.1 Comparação dos Índices de Agilidade.....	41
4.2 Caracterização “Empresa A”	43
4.3 Caracterização “Empresa B”.....	44
5 CONCLUSÃO.....	47
5.1 Limitações da Pesquisa	47
5.2 Respostas aos Objetivos Específicos	48
5.3 Perspectivas Futuras	50
6 REFERÊNCIAS	51

APÊNDICE 1 – FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE AGILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS	55
ANEXO 1 – FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DA AGILIDADE (CONFORTO, 2013).....	61

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção inicial do Trabalho de Conclusão de Curso, será apresentado uma breve contextualização e motivação para a pesquisa (1.1 Contextualização e Motivação da Pesquisa), bem como os objetivos do mesmo (1.2 Objetivos), tanto geral quanto específicos (1.2.1 Objetivo Geral; 1.2.1 Objetivos Específicos).

1.1 Contextualização e Motivação da Pesquisa

Atualmente, sabe-se que a gestão de pessoas é extremamente importante tanto para o convívio social quanto para o profissional, uma vez que a partir dos relacionamentos interpessoais há a exposição de seus anseios e desejos tanto pessoais quanto profissionais. A partir do momento que se tem um bom relacionamento consegue-se entender melhor o intuito de crescimento e desenvolvimento do indivíduo e, com isso, torna-se mais fácil explorar seu potencial e extrair seu máximo, tornando-o uma máquina racional de geração de renda. Contudo, para atingir esse objetivo, é de suma importância que haja o comprometimento mútuo do indivíduo com o outro e com a organização em si (FILHO; PEREIRA, 2013).

Contudo, a história revela que não foi sempre assim. Durante o final do século XIX e início do século XX, com o desenvolvimento acelerado da indústria metalúrgica e siderúrgica devido à conciliação do uso da máquina a vapor nesses ambientes fabris, a contratação de profissionais para exercer as determinadas funções se dava de maneira muito vaga. Como a disponibilidade de mão de obra era imensa e não havia a necessidade de ser altamente especializada, filas se formavam na frente dos portões principais das fábricas e o encarregado fazia a escolha de quem trabalharia naquele dia, apenas baseado em pontos subjetivos e visuais, sendo totalmente improvisada e sem nenhum processo ou padrão (TONELLI, et al 2002).

Com os avanços tecnológicos das indústrias, houve-se a necessidade de mão e obra mais especializada, sendo necessário que o contratado tivesse determinadas competências e impossibilitando a contratação baseada nos pontos subjetivos anteriores (TONELLI, et al 2002). Além disso, passou-se a notar que, para extrair o máximo do profissional, gerando um maior lucro para a empresa e diminuir os conflitos nas instituições, algumas competências eram necessárias além das técnicas apenas. Foi então que, em 1930 o psicólogo Elton Mayo diagnosticou que quesitos como liderança, desenvolvimento de grupo, comunicação, entre outros eram de suma importância para que houvesse o maior rendimento das pessoas e, por consequência, maior lucro para a empresa (TONELLI, et al 2002).

A partir de então, observou-se a necessidade de realizar uma gestão de pessoas e, para tal, via-se necessário criar alguns conjuntos de práticas e políticas que possibilitassem a conciliação entre as expectativas dos profissionais e da própria organização a fim de que ambas venham a atingi-las ao longo do tempo (DUTRA, 2002). Além disso, é importante que, independentemente de seu tamanho, todas as empresas tenham uma gestão de pessoas. Segundo a declaração de Huallem (2012) ao portal administradores.com:

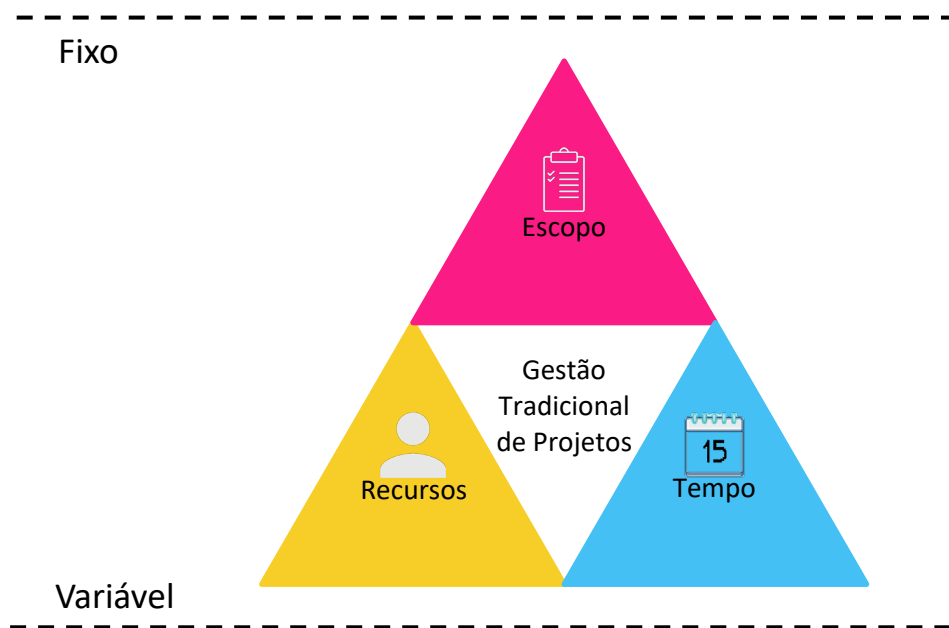
“[...] Qualquer empresa, independentemente de porte ou atuação no mercado, é feita por pessoas, em alguns casos, como nas empresas de consultoria, por exemplo, isso é ainda mais característico, pois o capital intelectual é o principal ativo, fazendo com que o sucesso dos negócios esteja diretamente relacionado à dedicação desses profissionais que, por sua vez, produzem melhor quando se sentem motivados e valorizados. Portanto, a gestão do capital humano sempre requer atenção e deve ter como foco o desenvolvimento de ações em prol do bem comum, administrando a busca por ganhos de ambos os lados, tanto para a empresa, como para os seus colaboradores [...]” (HAULLEM, 2012, p.01).

Com isso, nota-se que o gerenciamento dos recursos humanos é extremamente necessário para o desenvolvimento das atividades da empresa e, portanto, é necessário que práticas consolidadas sejam aplicadas para que se tenha a melhor gestão possível. É nesse âmbito que o *Project Management Institute* – PMI desenvolve o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) e dedica uma seção exclusiva para tratar das práticas de gestão que podem ser aplicadas no gerenciamento de pessoas, sendo elas: (PMI, 2017)

- Planejar o gerenciamento de recursos
- Mobilizar os recursos do projeto;
- Desenvolver os recursos do projeto;
- Gerenciar os recursos do projeto.

Contudo, essas práticas foram elaboradas em meados de 1996, uma época na qual havia um foco muito no processo em si e restringindo-se tanto a um cronograma definido quanto a um custo fixo (PMI, 2013). Dessa forma, o gerenciamento de projetos e, por consequência, o de pessoas se davam de forma muito engessada a um escopo previamente detalhado e definido, não estando aberto a possíveis variações como mostra a figura 1. Vale destacar que esse modelo funciona bastante para empresas mais antigas e tradicionais, as quais possuem processos bem definidos e não tendem a variar (GONÇALVES, 2000).

Figura 1: Triângulo de Ferro da Gestão Tradicional de Projetos



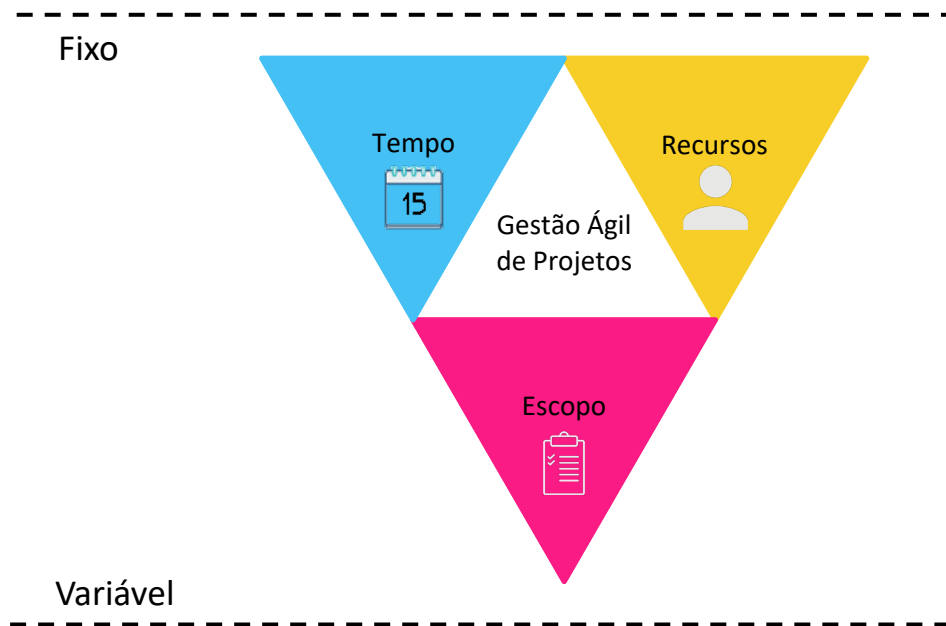
Fonte: Dr. Martin Barnes, 1969 (adaptado)

Já para as empresas que lidam com inovação e, principalmente, inovação tecnológica, essas práticas possuem limitações já que o conceito de inovação tecnológica é dito como o desenvolvimento de produtos ou serviços com funções e aplicações inéditas (LOPES, BARBOSA, 2008), não possuindo assim um cronograma fixo pois a qualquer momento uma empresa concorrente pode gerar o produto ou serviço que está sendo desenvolvido.

Além disso, essas empresas que têm seu produto ou serviço com base em inovação tecnológica possuem o desafio de colocar algo totalmente inédito no mercado e, para isso, há a necessidade de um alto investimento econômico para atingir esse objetivo, fazendo com que o custo de seus projetos varie bastante (SIGNORI *et. al.*, 2014).

Desse modo, é necessário que as práticas de gestão de projetos e, por consequência, de pessoas tenha um dinamismo maior e possibilite que as mudanças sem que haja uma interferência muito grande no decorrer dos projetos. Dito isso, em 2001, engenheiros de *software* renomados se reuniram e propuseram um modelo de gestão novo que fornecia o dinamismo necessário para a gestão no ambiente de inovação (BECK *et al.*, 2001). Esse modelo segue a ideia de que o projeto possui uma limitação de cronograma e de investimento, enquanto está aberto a alterações de escopo, como mostra a figura 2, uma vez que os processos dos produtos ou serviços totalmente inéditos não são tão definidos e detalhados.

Figura 2: Triângulo de Ferro da Gestão Ágil de Projetos



Fonte: Dr. Martin Barnes, 1969 (adaptado)

1.2 Objetivos

Nesta seção será definido o objetivo geral do presente Trabalho de Conclusão de Curso (seção 1.2.1), bem como os objetivos específicos do mesmo (seção 1.2.2).

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo consiste em comparar as práticas de gestão de pessoas segundo as metodologias de gestão de projetos, tanto ágil quanto tradicional, determinando os índices de agilidade e tradicionalidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para os objetivos específicos do presente documento, elaborou-se as seguintes questões a serem respondidas ao final do estudo:

1. A metodologia de gestão ágil ou tradicional possui relação com a gestão de pessoas?

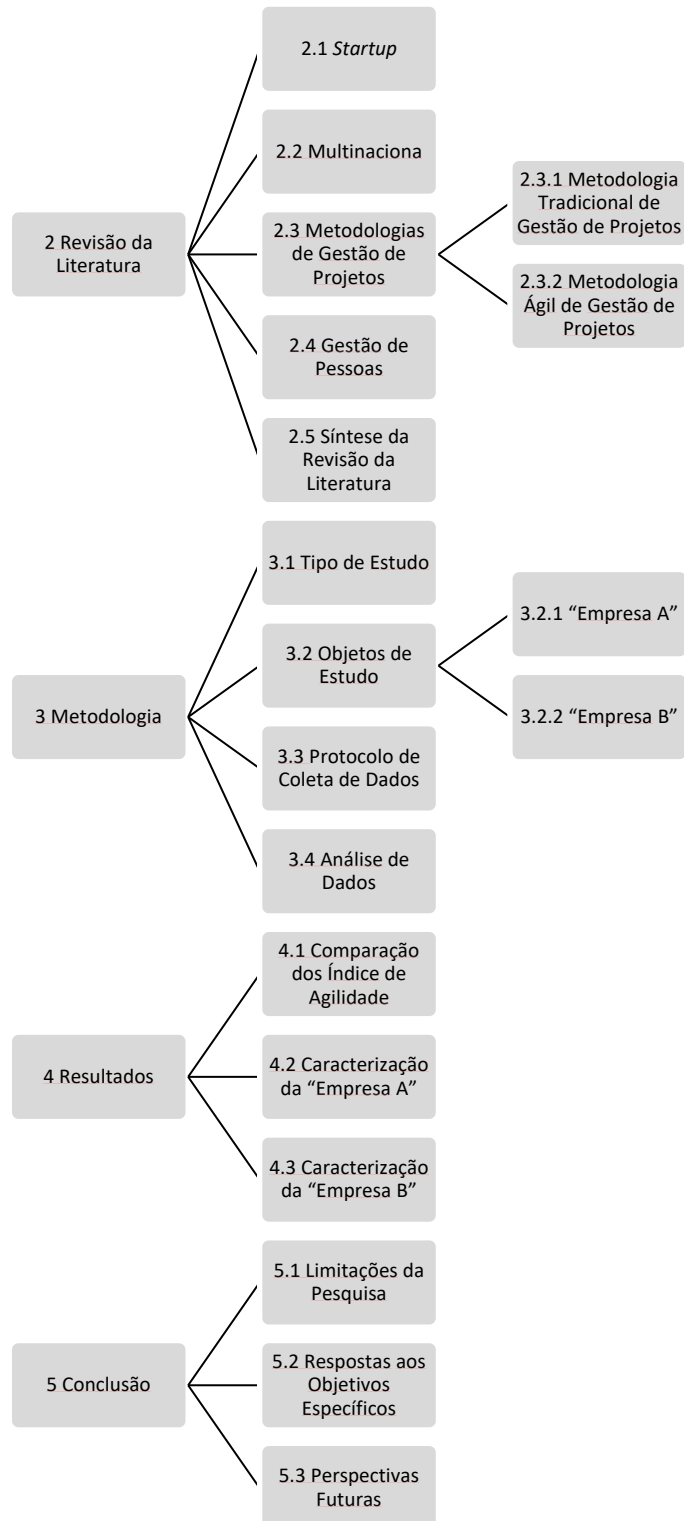
2. É possível determinar os índices de agilidade e tradicionalidade de uma empresa com relação às práticas de gestão adotadas por ela?
3. Qual o índice de agilidade e tradicionalidade das empresas estudadas com relação às práticas de gestão de pessoas adotada por elas?

1.3 Estrutura do Documento

A fim de atender aos objetivos descritos, este estudo aborda, em seu referencial teórico, as noções de *startups*, multinacionais, gestão organizacional e metodologias de gestão de projetos. Posteriormente, tem-se a metodologia utilizada, bem como resultados e conclusão.

Para melhor compreensão da estrutura desse documento, foi elaborado o seguinte diagrama abaixo (figura 3).

Figura 3: Diagrama da Estrutura do Documento



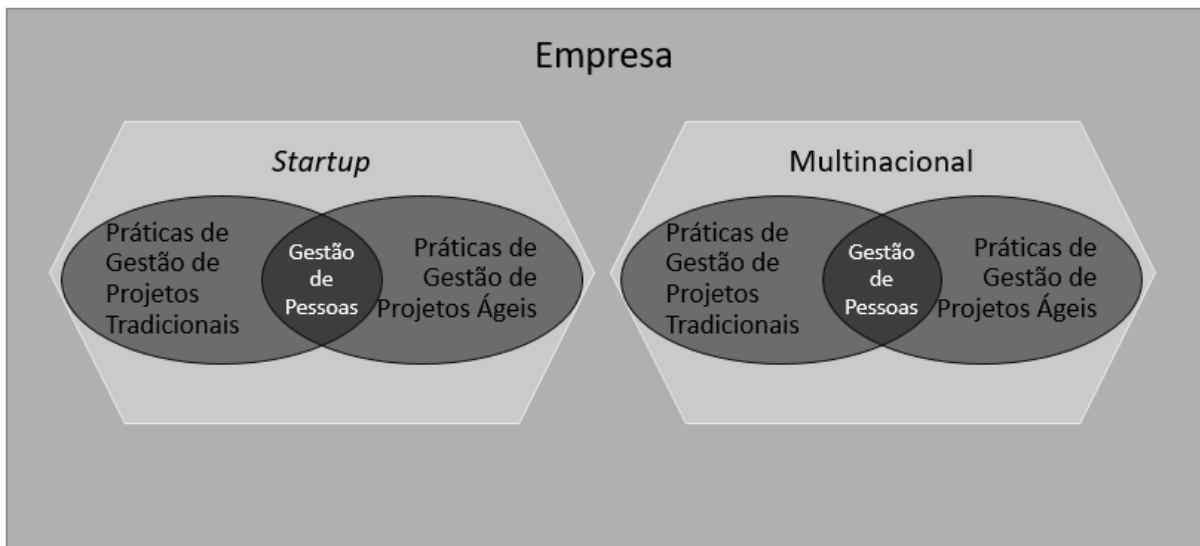
Fonte: Elaborado pelo autor

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção do Trabalho de Conclusão de Curso consiste em apresentar ao leitor todos os temas e conceitos abordados pelo estudo. Neste tópico, ele será apresentado à definição de *startups* (2.1 *Startup*) e multinacionais (2.2 Multinacional), das duas metodologias de gestão Tradicional de Gestão de Projetos; 2.3.2 Metodologia Ágil de Gestão de Projetos) e da gestão de pessoas (2.4 Gestão de Pessoas)

A figura 4 ilustra como esses conceitos se interagem na prática.

Figura 4: Inter-relação Entre os Conceitos Apresentados



Fonte: Elaborado pelo autor

2.1 Startup

Tendo em vista que uma das metodologias a ser comparada é ágil e que empresas jovens costumam adotar as práticas de gestão pautadas nessa metodologia, decidiu-se adotar a “Empresa A” para ser objeto de estudo. Uma vez que essa organização é uma *startup* de inovação e tecnologia, há a necessidade de apresentar uma definição assertiva do que é uma empresa desse tipo, bem como o que as caracteriza.

Duas definições se sobressaem na literatura. A primeira definição consiste em definir que uma *startup* é “uma instituição humana desenhada para criar um novo produto ou serviço em condições de extrema incerteza (RIES, 2011)”. Já a segunda, trata essa organização como uma empresa temporária a qual procura um modelo de negócio escalável, repetível e que gere

lucros, ao invés de tratá-la como uma versão de menor porte de uma empresa tradicional (BLANK; DORF, 2012).

A fim de complementar as definições apresentadas, é necessário compreender o que é um modelo de negócio escalável bem como um modelo repetível. Um modelo de negócio escalável é um modelo cujo potencial de crescimento é grande a ponto de atingir o nível de mercado global, não ficando necessariamente restrito a clientes já conhecidos. Já um modelo de negócio escalável diz respeito ao modelo que permite a entrega do produto oferecido pela organização de maneira ilimitada, ou seja, o produto deve estar sempre disponível para comercialização independente de customizações e personalizações (SEBRAE, 2014).

Além disso, enquanto em empresas tradicionais é recomendado fazer um plano detalhado antes de adentrar no mercado, nas empresas *startups* é recomendado a validação da ideia de negócio para constatar que há mercado, ou seja, se há pessoas que consomem o bem a ser vendido pela empresa (CARVALHO; ALBERONE; KICORVE, 2012).

Para uma empresa ser considerada uma *startup*, três critérios devem ser considerados (STEIGERTAHL, MAUER; SAY, 2018):

- Possuir menos de 10 ou 5 anos de idade a depender do setor da empresa;
- Deve ser caracterizada por inovação em produtos, serviços ou modelo de negócio;
- Necessidade de possuir o seguinte objetivo de escala: Intenção de aumentar o número de funcionários e/ou mercados de operações.

Por fim, o quadro 1 apresenta as 100 *Startups to Watch*, avaliação realizada pela EloGroup em parceria com a Innove e disponibilizada na página da web do Grupo Globo “Pequenas Empresas & Grandes Negócios” em 2021.

Quadro 1: 100 *Startup to Watch*

Agronegócio	Educação	Finanças	Impacto	Marketing e Vendas	Recursos Humanos	Saúde e bem-estar	Serviços	Tecnologia da Informação	Transporte e Logística
AgriConnected	Digital Innovation One	Accountfy	Aterra	Escale	Flash	Avec	Digibee	BossaBox	Automni
Agrotools	Netshow.me	Alter	Cubi Energia	Exact Sales	FolhaCerta	brain4care	Hauseful	CosmoBots	Busup
DigiFarmz	Workalove	Bom Pra Crédito	GreenAnt	MindMiners	Gupy	epHealth	Justto	CyberLabs	Cobli
Grão Direto		Celcoin	Incentiv.me	Pricefy	Hrestart	Genera	Kovi	Economapas	FreteBras
IoTag		Dootax	Polen	Zee.Dog	Intera	IntuitiveCare	Linkana	F360°	goFlux
Olho do Dono		Gyra+	Simbiose Social	Zeeng	Novidá	Jade Autism	Rentbrella	Gedanken	Intelipost
Scicrop		Linker	Trashin		Pin People	Neomed	Tractian	I.Systems	Manda Bem
Solubio		Mercado Bitcoin	YVY Brasil		Rocketmat	Onkos	Turbi	idwall	NavalPort
TerraMagna		Pontte			Sólides	TissueLabs	Verifact	iSPORTiSTiCS	Rabbot
		Predify				Zenklub		Jota	Tembici
		QueroQuitar				Zetta Health Analytics		Kiper Tecnologia	TruggHub
		Swap						NeuralMind	Uello
		Ulend						Oncase	Voll
	Z.ro Bank						PlataformaVerde	Vuxx	
							Pluga		
							Smarthis		
							unico		

Fonte: Grupo Globo “Pequenas Empresas & Grandes Negócios”, 2021

2.2 Multinacional

Haja vista que a segunda metodologia a ser comparada é a tradicional ou focada em processos e que empresas mais antigas costumam adotar esse método de gestão, optou-se por considerar a “Empresa B” como objeto de estudo do presente documento. Por se tratar de uma empresa multinacional, há a necessidade de definir corretamente o que é uma empresa multinacional, o que as caracteriza e quão presentes essas companhias estão presente no mundo atual.

Haja vista que a organização “Empresa B” a ser analisada por este estudo de caso é uma multinacional, há a necessidade de definirmos corretamente o que é uma empresa multinacional, o que as caracteriza e quão presentes essas companhias estão presente no mundo atual.

Primeiramente, tem-se uma definição utilizada pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTD), a qual descreve o que exatamente o que é uma empresa multinacional ou, como também é chamada, *transnational corporations*:

“[...] *Transnational corporations (TNCs) are incorporated or unincorporated enterprise comprising parent enterprises and their foreign affiliates. A parent enterprise is defined as an enterprise that controls assets of other entities in countries other than its home country, usually by owning a certain equity capital stake. An equity capital stake of 10% or more of the ordinary shares or voting power for an incorporated enterprise, or its equivalent for an unincorporated enterprise, is normally considered as the threshold for the control of assets. [...]*” (UNCTD, 2009, p.243).

A partir dessa definição, tem-se que uma empresa multinacional é uma organização incorporada ou não, formada por empresas matrizes e suas demais afiliadas, sendo que, para ser considerada matriz, a organização deve possuir o controle de ativos de outras entidades localizadas em qualquer outro país sem ser o seu próprio.

Ademais, além de serem compostas por uma sede em seu país de origem e filiais espalhadas pelo mundo, as empresas multinacionais são, em sua maioria, caracterizadas por serem oligopólios – “situações em que um número restrito de empresas detém o controle da maior parte do mercado (MICHAELIS, 2021) - com relação ao controle acionário, bem como à gestão, produção e venda da organização como um todo. Devido ao fato de serem, em sua maioria, oligopólios, o objetivo dessas empresas é traçado por um grupo seletivo de pessoas físicas e/ou jurídicas, porém consiste em fazer uso da rede global para produzir o máximo

possível com o menor custo. Para isso, seus locais de produção geralmente são localizados em países que ofereçam incentivos e benefícios fiscais por parte dos governos e que possuam uma maior eficiência produtiva com os menores custos de produção. Importante pontuar que a ascensão dessas companhias se deu após o término da Segunda Guerra Mundial, momento no qual o mundo passava por uma reconstrução e se tornava mais globalizado (GILPIN, 1987).

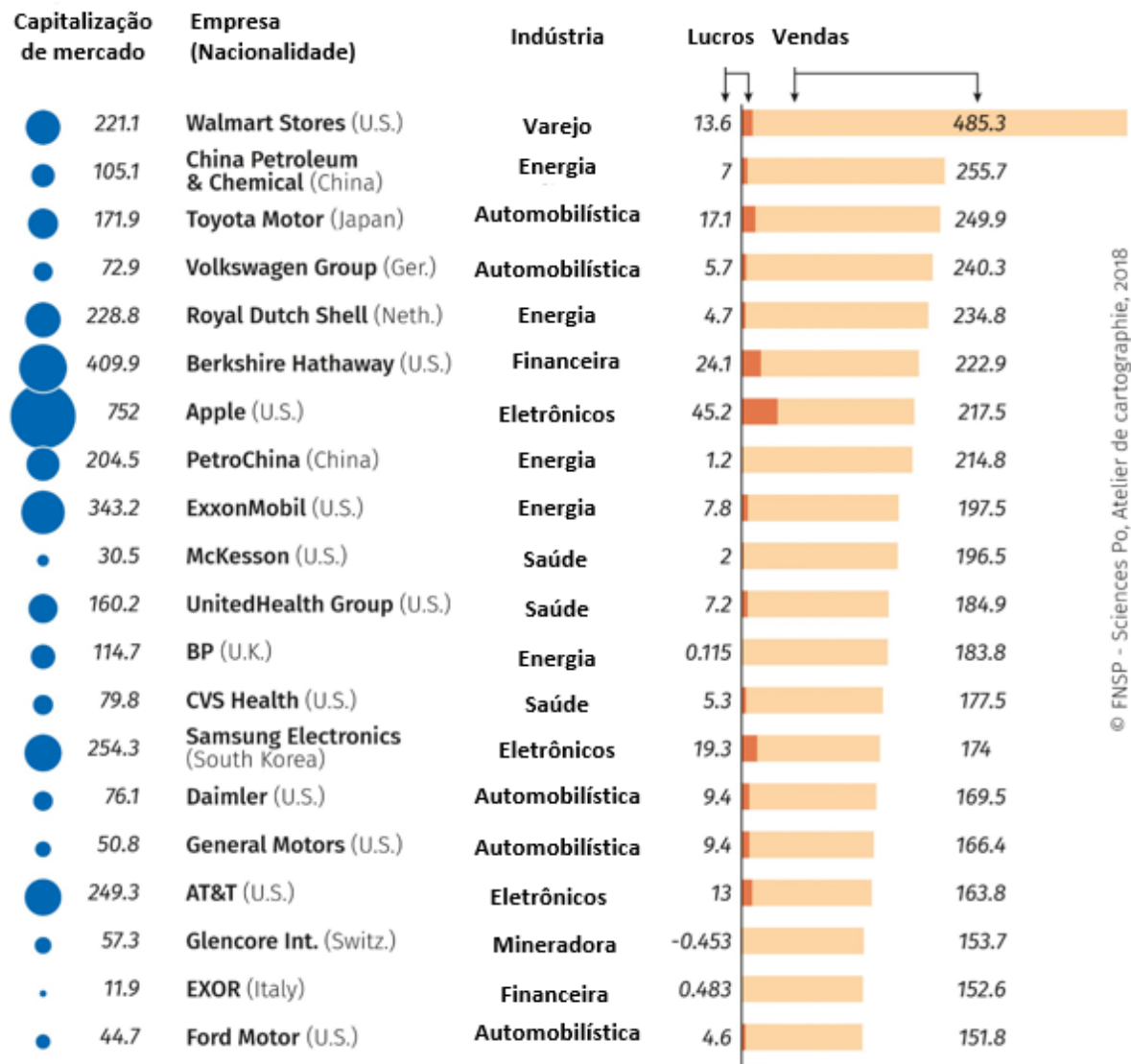
Além disso, outro ponto a ser destacado é que as organizações multinacionais possuem uma gestão operacional e estratégica pautadas na perspectiva internacional, uma vez que existe uma grande concentração de grandes reservas de capital, seja ele financeiro, tecnológico ou humano. Vale salientar que o poder na tomada de decisão é centralizado e bastante verticalizado e horizontalizado a fim de garantir e fortalecer sua posição perante o mercado (GILPIN, 1987).

Para finalizar a caracterização dessas empresas, pode-se pontuar que o caminho para uma organização se tornar uma multinacional se dá pela entrada dela no mercado estrangeiro, realizando as chamadas *joint ventures*. Esse evento consiste basicamente na associação de caráter colaborativo entre duas ou mais pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, com o intuito de gerar aumento de lucro (LYONS, 1994).

Por fim, atualmente, mais de 80.000 empresas que se encaixam como multinacionais estão espalhadas pelo mundo, sendo elas matrizes, e mais de 800.000 companhias afiliadas (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2009). Isso mostra que grande parte das organizações que estão presentes no dia a dia são desse caráter e, conseqüentemente, grande parte das vendas de produtos se dão por elas, como pode-se ver na figura 5, adaptado da versão original desenvolvido pela FNSP – Sciences Po, Atelier de cartographie, 2018, representando vinte das maiores multinacionais em 2017.

Figura 5: Maiores Multinacionais do Mundo

Maiores Multinacionais de acordo com suas vendas
(Bilhões de dólares)



© FNSP - Sciences Po, Atelier de cartographie, 2018

Fonte: Forbes, The World's Biggest Public Companies 2017 Ranking, www.forbes.com (adaptado)

2.3 Metodologias de Gestão de Projetos

Primeiramente, ao se falar em gestão de projetos, é necessário definir o que é um projeto em si e, segundo o *Project Management Institute* – PMI (2012), um projeto é um plano ou esforço temporário que visa atingir um objetivo previamente definido fazendo uso de recursos consumíveis por um período de tempo delimitado a fim de gerar resultados satisfatórios.

Com isso em mente nesta subseção do presente Trabalho de Conclusão de Curso, será tratado as metodologias de gestão de projetos a fim de que o leitor esteja habituado com todos os conceitos necessários. As metodologias são: Tradicional (2.3.1); Ágil (2.3.2).

2.3.1 Metodologia Tradicional de Gestão de Projetos

A primeira metodologia de gestão de projetos a ser utilizada para realizar a análise das empresas é a gestão tradicional de projetos, também conhecida como gestão baseada em processos. Para tratar dessa metodologia, desenvolveu-se, após o período de pós-guerra, um instituto foi criado a fim de elaborar um guia de práticas que serviriam para reconstruir desde uma empresa até um país. A esse instituto se deu o nome de *Project Management Institute – PMI* (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017).

Tem-se que a gestão tradicional de projetos é aquela que consistem em executar os projetos com eficácia e eficiência, aplicando todas as habilidades, técnicas e conhecimentos para executar os processos de maneira a não exceder nem o cronograma nem os recursos e custos planejados. Ao realizar os processos dessa forma, atinge-se uma satisfação de todos os *stakeholders* (todas as partes que possuem interesse com o projeto, seja cliente, gerência etc.) com relação à expectativa da qualidade do projeto (PMI, 2017).

A partir dessa definição, o PMI desenvolveu o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) com o intuito de fornecer, primeiramente aos Estados Unidos, local onde foi fundado, e posteriormente ao mundo, um guia de práticas de gestão que contribuíssem para, inicialmente, a reconstrução do mundo pós-guerra e, atualmente, ao gerenciamento de projetos empresariais. Essas práticas são desenvolvidas por diversos profissionais da área de projetos ao redor do mundo e compiladas nesse documento (MAXIMIANO, 2002).

De acordo com o PMI (2017), há dez áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos que devem ser levadas em consideração para se ter um gerenciamento assertivo de projetos. A figura 6 apresenta essas áreas e seus processos.

Figura 6: Dez Áreas de Conhecimento de Gerenciamento de Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, vale salientar que a adoção do título “gestão tradicional de projetos” para esse estilo de gestão se deu devido ao fato de, em meados de 2001, iniciarem as aparições de novas teorias que propõem princípios, ações, técnicas e ferramentas novas, oferecendo um dinamismo maior ao gerenciamento de projetos (EDER; CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2014)

2.3.2 Metodologia Ágil de Gestão de Projetos

A segunda metodologia de gestão de projetos que será utilizada nesta pesquisa é a gestão ágil de projetos. Seu surgimento se deu em 2001, quando alguns engenheiros de *software* renomados se reuniram a fim de propor um novo modelo de gestão que solucionasse seus problemas e os ajudasse a responder às crescentes pressões por inovação, assim como sair na frente da concorrência (BECK et al., 2001).

Após expor e debater suas ideias, os engenheiros elaboraram um manifesto nomeado como o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*, contradizendo algumas metodologias consideradas tradicionais e valorizando alguns pontos mais específicos. Esses pontos são: os indivíduos e suas interações em contraponto ao uso exacerbado e deliberado de processos e ferramentas que podem deixar, em sua maioria das vezes, engessar a gestão; os *softwares* propriamente em funcionamento ao invés do foco em documentar todo o sistema para depois prototipar; a colaboração do cliente para com o projeto para que ele acompanhe de perto todo o processo em vez de deixá-lo distante e forneça-lo uma falsa ideia de segurança; resposta às mudanças caso alguma tarefa do projeto ou até mesmo o projeto em si não saia como o planejado (BECK et al., 2001).

Dito isso, tem-se duas definições para esse modelo de gestão que se mostram muito assertivas, são elas a de Highsmith (2004) e Augustine (2005). O primeiro definiu gestão ágil de projetos como “[...] um conjunto de princípios, valores e práticas que auxiliam a equipe de projetos a entregar produtos ou serviços de valor em um ambiente de projetos desafiador. [...]”. Enquanto o segundo, partindo da mesma linha de raciocínio, a define como “[...] o trabalho de energizar, capacitar e habilitar o time de projetos para entregas rápidas e confiantes, de valor para o negócio, através da integração dos clientes num processo contínuo de aprendizado e adaptação das mudanças de acordo com suas necessidades e ambientes de negócios. [...]” .

A partir dessas definições, tem-se, então, que a gestão ágil de projetos nada mais é do que práticas de gestão que possuem o foco em tornar o time de projetos mais dinâmico a ponto de estar apto a responder, de maneira rápida e assertiva, às diferentes mudanças que podem ocorrer ao longo do projeto. Essas práticas também fazem com que a equipe esteja à frente da

concorrência, realizando a entrega de seus produtos de forma mais acelerada e atendendo às necessidades de seus clientes, uma vez que esse possui uma participação bastante próxima do projeto em si.

Por fim, a partir dos artigos de Highsmith (2004) e Augustine (2005), bem como do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*, pode-se elaborar uma lista contendo os princípios do gerenciamento ágil de projetos, são eles:

- Simplificação dos processos de gestão, aplicando técnicas mais simples;
- Flexibilização do processo de mudanças de escopo, tornando mais fácil sua alteração de acordo com o decorrer do projeto;
- Inspeção constante das etapas do projeto;
- Adaptação constantes perante o dinamismo do projeto;
- Excelência técnica;
- Agregação de valor tanto para o cliente final quanto para a equipe de projeto;
- Envolvimento ativo do cliente para com o projeto realizado;
- Criação da relação estreita do cliente com a equipe;
- Realização de entregas parciais;
- Ter foco nas prioridades do negócio em si;
- Promoção da autogestão e autodisciplina de toda a equipe de projetos, provendo-os de autonomia;
- Tomada de decisão participativa, levando em consideração as opiniões dos integrantes da equipe e do cliente em si;
- Inovação e criatividade;
- Promoção da interação entre os membros da equipe a fim de que todos saibam o estágio do trabalho de cada um.

2.4 Gestão de Pessoas

Como o foco deste Trabalho de Conclusão de Curso é restringir a análise das metodologias de gestão de projetos à gestão de pessoas, é necessário definir o que exatamente significa esse termo e quais abordagens deve-se utilizar para realizar essa gestão.

Uma vez que é impossível a atuação de apenas uma pessoa em várias áreas de um projeto de maneira precisa e com qualidade, há a necessidade de profissionais subordinados para

auxiliar no desenvolvimento e execução de um projeto. A esse conjunto de dirigentes e subordinados, atribui-se o nome de equipe de projetos (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), a gestão de pessoas ou de recursos do projeto consiste em planejar o gerenciamento dos recursos humanos, mobilizar a equipe do projeto, desenvolvê-la e gerenciá-la (PMI, 2013).

No quesito planejamento de recursos humanos, para realizar uma gestão assertiva de pessoas, deve-se ter um planejamento total e documentado, com todas as funções, responsabilidades e competências necessárias. Pode-se comprovar essa necessidade de acordo com a seguinte passagem do PMBOK (2013):

“[...] O planejamento de recursos humanos eficaz deve considerar e planejar para a disponibilidade ou a competição por recursos escassos. As funções do projeto podem ser designadas a pessoas ou membros da equipe. Essas equipes ou membros da equipe podem ser internos ou externos à organização executora do projeto. Outros projetos podem estar competindo por recursos humanos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades. Considerando esses fatores, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas do projeto podem ser significativamente afetadas. [...]” (PMBOK, 2013, p.258)

Com relação à mobilização da equipe de projetos, essa se refere à confirmação da disponibilidade e à obtenção dos profissionais adequados para a execução das tarefas dos projetos. Vale ressaltar que, caso não haja a mobilização dos recursos humanos necessários para o desenvolvimento do projeto, pode-se gerar um não cumprimento do cronograma, bem como insatisfação por parte do cliente, diminuição da qualidade do projeto e aumento dos riscos do mesmo, levando à redução da probabilidade de êxito e resultando, em últimos casos, em seu cancelamento (PMI, 2013).

O processo de desenvolvimento de equipe envolve tanto *soft* quanto *hard skills*, ou seja, é o aprimoramento de competências, habilidade e interações da equipe para que o projeto seja executado de maneira mais assertiva. Vale salientar que esse processo deve ser contínuo, envolvendo toda equipe desde o gestor de projetos até seus subordinados, para assim obter êxito no projeto (PMI, 2013). Nota-se a importância do desenvolvimento da equipe de projetos pela seguinte passagem de Chiavenato (2015):

“[...] A aprendizagem é a principal vantagem competitiva da organização. Conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo; não é um fim, mas um começo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a principal vantagem competitiva [...]” (CHIAVENATO, 2015, p.367).

Por fim, o gerenciamento da equipe de projetos consiste em acompanhar todo o desenvolvimento do projeto em questão, fornecendo *feedbacks* aos profissionais quando necessário, bem como resolver eventuais problemas e coordenar mudanças visando melhorar o desempenho da equipe. Tem-se a constatação do valor desse quesito na seguinte passagem do PMI (2013):

“[...] Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho. [...]” (PMBOK, 2013, p. 280).

Uma vez definido o que é gestão de pessoas, nota-se que há a possibilidade de realizar algumas abordagens para o melhor gerenciamento. Pode-se constatar essas abordagens através do trabalho realizado por Ciskon (2009), o qual realizou uma comparação entre as abordagens tradicionais e ágeis de projetos referente a pessoas. Essa comparação é retratada no quadro 2.

Quadro 2: Comparação Entre as Abordagens Ágeis e Tradicionais na Gestão de Pessoas

Pessoas		
	Ágil	Tradicional
Desenvolvedores	Agilidade;	Orientados pelo plano;
	Podem assumir vários papéis;	Geralmente assumem um único papel dentro do projeto;
	Alta rotatividade nas equipes de desenvolvedores;	Baixa rotatividade dentro da equipe;
	Conhecimento tácito sob o domínio do projeto;	Conhecimento formal e documental;
	Preferência por desenvolvedores mais capacitados.	Sem preferência.
Testadores	Testadores trabalham com estreita relação com os desenvolvedores;	Geralmente os testadores trabalham separados dos desenvolvedores;
	Necessidade de conhecimento em programação, a fim de automatizarem os testes;	Conhecimento restrito à área de testes;
	Abordagem do teste primeiro.	Testes alfa, beta e de homologação.
Clientes	Clientes <i>on site</i> ;	Clientes não muito presentes;
	Clientes participam de todo o desenvolvimento;	Clientes geralmente não participam de todo o desenvolvimento;

	Cliente contribui nas tomadas de decisões.	Cliente nem sempre contribui nas decisões tomadas.
Direção Executiva	Confia no trabalho do gerente de projetos e na equipe;	Comprometida com datas de entrega, cronogramas e planos detalhados;
	Pouco apegada às estimativas.	Apegada às estimativas.
Equipe	Projeto apoiado na equipe;	Projeto apoiado no gerente de projeto;
	Atuação colaborativa em todas as atividades do projeto;	Atuação da equipe com papéis claros e bem definidos;
	Alta rotatividade dentro da equipe;	Baixa rotatividade dentro da equipe;
	Equipe conhece o estado do trabalho de cada membro;	Equipe não conhece o estado do trabalho de cada membro;
	Cliente faz parte da equipe.	Cliente não faz parte da equipe.

Fonte: Ciscon, 2009 (adaptado)

2.5 Síntese da Revisão Bibliográfica

Em síntese, tem-se que uma empresa que está no mercado e pretende se consolidar nele, adota práticas para realizar o gerenciamento de seus recursos humanos, já que não há a possibilidade de uma pessoa apenas realizar todas as obrigações dentro da organização. Há a necessidade de se ter diferentes responsáveis para diferentes áreas da empresa e, com isso, criar uma cadeia de chefes e subordinados.

A fim de realizar a gestão desses recursos humanos, pode-se adotar diferentes práticas, porém pode-se buscar auxílio nas práticas de gestão de projetos, uma vez que a gestão de pessoas está contida nesse ecossistema. Essas práticas permutam entre dois grandes grupos, as práticas mais focadas nos processos em si, conhecida como práticas de gestão tradicional, e as práticas que possibilitam um dinamismo maior com relação aos processos, sendo menos focada nos processos em si e mais nas entregas, conhecidas como práticas de gestão ágil.

Contudo, apesar de haver essa polarização entre as duas metodologias de gestão, atualmente as empresas buscam se adaptar e permutam entre diferentes práticas dessas metodologias, não aplicando 100% de suas práticas de gestão pautadas nem na gestão ágil nem na tradicional.

3 METODOLOGIA

Esta seção do presente Trabalho de Conclusão de Curso apresenta a metodologia utilizada para a realização do mesmo, apresentando o tipo de estudo a ser desenvolvido (seção 3.1), objetos de estudo (seção 3.2), métodos de coleta (seção 3.3) e análise de dados (seção 3.4).

3.1 Tipo de Estudo

Primeiramente, pelo fato do presente documento se tratar de uma investigação totalmente empírica que busca entender um fenômeno levando em consideração o contexto da vida real (YIN, 2010), optou-se por utilizar o método de estudo de caso como metodologia de pesquisa. Além disso, notou-se uma necessidade de reunir informações detalhadas sobre como se dá a gestão de pessoas nas organizações propriamente ditas, o que torna o estudo de caso o método mais aconselhável para conduzir o presente trabalho (PATTON, 2002).

Uma vez definida essa metodologia, há a necessidade de determinar qual será a abordagem do estudo, ou seja, se ele será qualitativo ou quantitativo. Para isso, elaborou-se o quadro 3 com as principais características de ambas as abordagens de acordo com a literatura. A partir disso, por se tratar de um estudo no qual há a intenção de obter informações a partir da hipótese que há uma gestão de recursos humanos nas organizações e que as práticas adotadas são ágeis ou tradicionais, busca-se determinar tanto um índice de agilidade quanto de tradicionalidade para cada uma das empresas estudadas e utiliza-se uma análise objetiva dos dados para atingir esse objetivo, optou-se por utilizar uma abordagem quantitativa para o presente estudo de caso.

Quadro 3: Características da Abordagem Qualitativa e Quantitativa

Características	
Abordagem qualitativa	Abordagem quantitativa
<ul style="list-style-type: none"> - A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural com a fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; - A pesquisa qualitativa é descritiva; 	<ul style="list-style-type: none"> - Condução da pesquisa com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas; - Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados;

<ul style="list-style-type: none"> - O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; - Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados; - Pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados; - Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve; - Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados;
---	--

Fonte: Godoy, 1995 (Adaptado)

Por último, é necessário determinar qual a finalidade desse estudo de caso, uma vez que Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) destacam que um estudo de caso pode ser utilizado para diferentes fins, sendo eles: Exploratório; Construção de teoria; Testar teoria; Aperfeiçoar teoria. Como houve a objetivação da aproximação do pesquisador para com o fenômeno a ser estudado, a fim de possibilitar a identificação de características e especificidades do tema (RICHARDSON, 1989), determinou-se que a finalidade dessa pesquisa é exploratória

Dessa forma, considerando que os objetivos do presente Trabalho de Conclusão de Curso são realizar uma comparação das práticas de gestão de pessoas levando em consideração as metodologias tradicional e ágil de projetos, determinando os índices de agilidade e tradicionalidade, bem como observar se há uma relação real entre as metodologias de gestão de projetos e a gestão de pessoas, optou-se por realizar um estudo de caso quantitativo exploratório.

3.2 Objetos de Estudo

A fim de realizar a pesquisa utilizando a metodologia de estudo de caso, é necessário, primeiramente, definir seu objeto de estudo a ser investigado.

Para a presente pesquisa, fez-se uso de duas empresas reais, sendo a primeira uma *startup* recente e em desenvolvimento, e a segunda uma multinacional já consolidada no mercado há anos. Devido a questões legais, será utilizado nomes fictícios para se referir a elas.

3.2.1 “Empresa A”

A primeira empresa que foi escolhida para ser analisada é a “Empresa A”, *startup* fundada em meados de 2014 por um professor físico-químico renomado juntamente com mais dois alunos de doutorado, tendo sua sede em uma cidade no interior de São Paulo. Seu desenvolvimento se deu uma vez que o professor desenvolveu uma doença chamada hidrocefalia (doença em que há o acúmulo de líquido cefalorraquidiano nos ventrículos cerebrais e no espaço subaracnóideo entre as membranas aracnóides e pia-máter das meninges), a qual foi identificada através de um exame extremamente invasivo.

A partir de então, motivado por seu diagnóstico e por querer mudar a vida de outras pessoas, o professor liderou uma pesquisa por água não antes navegadas, descobrindo basicamente três pontos principais: o cérebro humano é expansivo, é possível captar essa expansão através da pressão intracraniana e é possível medir essa pressão sem a necessidade de furar o crânio humano.

Desde então, a empresa se tornou uma prestadora de serviços, oferecendo um sistema completo para monitoramento da pressão intracraniana a partir de um dispositivo sensível à variação da expansão do cérebro que envia os dados para um monitor que exibe o laudo. Vale ressaltar que o equipamento ainda está em desenvolvimento, apresentando duas versões (*wired* e *wireless*), assim como os diferentes laudos através de pesquisas em parcerias com diversas instituições.

Por fim, o motivo de escolher essa empresa para o estudo se deu pelo fato dessa *startup* estar recebendo vários investimentos para pesquisa e inovação (tanto de investidores anjo quanto de instituições como FAPESP) bem como pelas grandes parcerias que a “Empresa A” está estabelecendo para continuar a se desenvolver, parcerias essas que incluem hospitais e faculdades nacionais e internacionais. Por último, o terceiro motivo da escolha se deu por conta de seu alto potencial de crescimento, visto que a “Empresa A” está entre as 100 *Startups to Watch*, avaliação realizada pela EloGroup em parceria com a Innove e disponibilizada na página da web do Grupo Globo “Pequenas Empresas & Grandes Negócios” em 2021.

3.2.2 “Empresa B”

A segunda empresa a ser analisada pelo presente Trabalho de Conclusão de Curso foi denominada como “Empresa B”.

Fundada em meados de 1872 por um engenheiro italiano que desejava produzir itens derivados da borracha provida da Índia. Sua primeira instalação fabril possuía uma área de aproximadamente 1.000 m² e fabricava produtos como placas, correias e mangueiras. Por volta dos anos de 1890 e 1900, a empresa começou uma produção mais focada em fios de telecomunicação e pneus para carros e motos, o que tornou um divisor de águas para a companhia.

Tendo seu desenvolvimento pautado em dois grandes pilares (zelar pelo desenvolvimento tecnológico de processos e produtos bem como suporte contínuo a corridas; zelar por uma forte expansão geográfica), até o ano de 1928, a empresa já possuía plantas fabris em mais cinco localidades além da sede italiana, sendo elas Espanha e Inglaterra com duas fábricas em cada país e Argentina com mais uma. Aliado a esse crescimento fabril, seu suporte a competições de automobilismo possibilitou o crescimento ainda mais acelerado, uma vez que os pneus utilizados nos Grand Prix eram desenvolvidos e fornecidos exclusivamente pela “Empresa B”. Ao longo dessa década, a companhia foi listada tanto na Bolsa de Valores de Milão quanto na de Nova York, possibilitando a negociação de suas ações com o mundo, e, por fim, em 1929 o Brasil é contemplado com a primeira instalação fabril da marca. Ao longo dos anos de 1930 a 2000, a empresa se desenvolveu de maneira exponencial, possuindo seu maior número de fábricas e catálogo de produtos ao final do milênio.

A partir dos anos 2000, a “Empresa B” passou por uma reorganização, vendendo algumas marcas de seu catálogo e restringindo seu campo de atuação ao mercado de pneus para carros e motocicletas. Apesar de restringir seu mercado, isso fez com que ela focasse em um ramo específico, se consolidando com uma das marcas mais fortes, competitivas e tecnológicas no ramo de pneus para automóveis.

Por fim, o motivo por trás da escolha da “Empresa B” para ser analisada no presente estudo de caso se deu pelo fato de ela representar uma multinacional consolidada no mercado, estando presente na vida da maioria das pessoas, além do fato de estar sempre a frente no quesito tecnologia e inovação. Vale ressaltar que a companhia atende desde pessoas físicas até empresas montadoras de automóveis, o que mostra que a “Empresa B” possui um comprometimento de alto nível com seus clientes.

3.3 Protocolo de Coleta de Dados

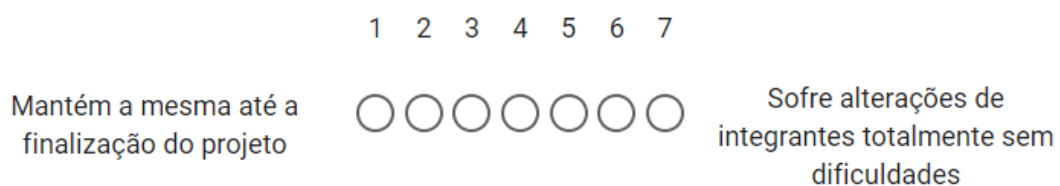
Com o intuito de identificar se as empresas possuem uma gestão pautada nas metodologias tradicionais ou ágeis de projetos, tem-se a elaboração de um questionário a ser aplicado a duas entidades que possuem contato com a área de projetos de suas respectivas organizações.

Para isso, fez-se uso do quadro 2 explorado anteriormente na seção 2.4 Gestão de Pessoas do presente Trabalho de Conclusão de Curso. Além disso, a fim do questionário possuir um embasamento teórico maior, adaptou-se o roteiro elaborado por Conforto (2013) em sua tese de doutorado, a qual consiste em elaborar um método e ferramenta para a avaliação da agilidade no gerenciamento de projetos. O roteiro de Conforto (2013) na íntegra está disponível no anexo 1.

Dessa forma, ao aplicar o questionário desenvolvido, obtém-se um resultado referente à agilidade da empresa em questão com relação à gestão de pessoas. Uma vez que se tem esse índice, pode-se determinar o quão ágil a organização é, bem como o quão tradicional. Isso porque os polos extremos de todas as perguntas referem-se um à prática ágil e o outro à prática tradicional de gestão. Para exemplificar, na figura 7 tem-se uma das questões aplicadas e sua escala. O questionário na íntegra pode ser encontrado no apêndice 1.

Figura 7: Questão 14 do Questionário Desenvolvido

14. Após iniciado o projeto, a equipe designada... *



Fonte: Elaborado pelo autor

Ademais, assim como o roteiro de Conforto (2013), as questões possuem uma escala de diferencial semântico, variando de 1 a 7. Essa escala possui um polo para o gerenciamento ágil e o outro para o gerenciamento tradicional, sendo eles iguais a 7 e 1 respectivamente.

A partir do quadro 2 da seção 2.4 Gestão de Pessoas e do roteiro descrito anteriormente, elaborou-se novas questões a fim de obter um questionário mais voltado à análise da gestão de

pessoas. Uma vez desenvolvidas as perguntas, as agrupou em grupos que estão na tabela 1. É importante ressaltar que as questões do grupo A que possuem o intuito de identificar os respondentes não foram utilizadas com outro fim senão auxiliar no gerenciamento das respostas. Desse modo, as questões que contabilizam para os cálculos a serem feitos são as do grupo B, C, D e E.

Tabela 1: Conjunto de Questões Utilizadas

Grupos	Conjunto de Questões	Quantidade de Questões	Número de Questões
A	Identificação	3	1 a 3
B	Planejamento	5	4 a 8
C	Gerência	3	9 a 11
D	Equipe	14	12 a 25
E	Cliente	4	26 a 29

Fonte: Elaborado pelo autor

Vale salientar que, a fim de evitar respostas tendenciosas, fez-se uso de uma técnica recorrente que consiste na inversão dos polos em determinadas questões de maneira proposital. Ou seja, uma vez que o padrão para a escala do questionário é polo 7 representa o gerenciamento ágil e o polo 1 o gerenciamento tradicional, nas perguntas (4, 5, 7, 10, 11, 12, 16, 21, 25, 26, 27 e 29) esses polos foram invertidos, sendo o gerenciamento ágil retratado pelo polo 1 e o tradicional pelo 7. Assim, para realizar a análise dos dados, é necessário inverter novamente os resultados dessas perguntas a fim de obter-se uma análise assertiva (CONFORTO, 2013).

Na figura 8 tem-se um exemplo dessa inversão. A questão tratada é a de número 11, a qual o respondente é convidado a analisar a frequência em que a interação entre as equipes de projetos e os clientes ocorre. Além disso, nas respostas, ele deve escolher a alternativa que mais se aproxima de sua realidade, sendo os extremos a ocorrência diária (polo 1) e a ocorrência apenas no momento de entregar o projeto (polo 7).

Figura 8: Exemplo da Questão 11 com Inversão de Escala

11. Frente às mudanças de integrantes das equipes, elas ocorrem apenas quando a gerência fornece uma aprovação. *

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o questionário foi apresentado de duas formas: *online* e impresso em papel. Para as entidades que estavam mais distantes fez-se uso da ferramenta Google Forms e disponibilizou-se o questionário de forma *online* para ser respondido, enquanto para as entidades que estavam mais próximas, o questionário foi apresentado em uma folha de papel acompanhado por uma entrevista quebra gelo na qual o entrevistador apresentou as perguntas do questionário através de uma conversa. Além disso, após obter todos os questionários respondidos, elaborou-se uma planilha e analisou-se os dados.

3.4 Análise de Dados

Para analisar os resultados obtidos através das respostas do questionário, utiliza-se a soma das notas dos respondentes e divide-se pelo valor máximo possível a ser atingido (CONFORTO, 2013). Visto que o número de questões a serem consideradas é 26, a pontuação máxima a ser obtida é de 182 (26 questões multiplicadas pelo polo máximo, 7), o índice de agilidade irá variar de 0,14 (26 questões multiplicadas pelo polo mínimo, 1) a 1,00.

Ainda com o intuito de facilitar ao máximo a análise dos resultados obtidos através do questionário proposto, optou-se por realizar um índice de agilidade para cada conjunto de questões, ou seja, índices de agilidade parciais.

O quadro 4 é um exemplo fictício para ilustrar como será feita a análise das respostas obtidas.

Quadro 4: Exemplo do Tratamento dos Dados

	Planejamento	Gerência	Equipe	Clientes	Geral
Empresa A	0,43	0,54	0,53	0,79	0,60
Empresa B	0,57	0,52	0,61	0,54	0,58

Fonte: Elaborado pelo autor

A fim de caracterizar cada empresa, pegou-se os índices obtidos e fez-se uma média aritmética simples, obtendo assim o índice de agilidade geral de cada empresa. Ademais, para determinar o índice de tradicionalidade das empresas fez-se a seguinte equivalência uma vez que as respostas eram baseadas apenas nas práticas tradicionais e ágeis, possibilitando a aferição dos índices ágeis e tradicionais.:

$$\text{Índice de tradicionalidade} = 1 - \text{Índice de agilidade}$$

O questionário foi respondido por um total de quatro indivíduos, sendo dois de cada empresa. Com relação à “Empresa A”, o respondente 1 é coordenador de pesquisa do departamento de pesquisa da organização, está na empresa há cerca de cinco anos, ocupa esse cargo há aproximadamente dois anos e está realizando seu mestrado em gestão de projetos, enquanto o respondente 2 é chefe de pesquisa da “Empresa A”, bem como “investidor anjo” da companhia e ocupa esse desde que ingressou na companhia, há dois anos. Já com relação à “Empresa B”, o respondente 3 é coordenador de projetos de engenharia da organização há nove anos, porém possui, ao todo, trinta anos de empresa, enquanto o respondente 4 é diretor geral da fábrica há cerca de cinco anos e trabalha na empresa há dezessete anos (períodos calculados com base em 2021). Por fim, vale salientar que o questionário ficou disponível para ser respondido por um período de aproximadamente um mês e meio, período no qual foi realizado entrevistas e reuniões entre o autor e os respondentes para explicar passo a passo o questionário, assim como contextualizar e evidenciar o motivo e finalidade do presente estudo.

4 RESULTADOS

A seguir, apresenta-se a tabelas 2 com as respostas das quatro personalidades convidadas a participar do questionário. Na tabela, já foi corrigida a inversão de polos nas questões (4, 5, 7, 10, 11, 12, 16, 21, 25, 26, 27 e 29), apresentando assim resultados a respeito da agilidade da gestão de pessoas.

Tabela 2: Respostas Obtidas

	Questões																											
	Planejamento					Gerência			Equipe															Clientes				
	Q. 4	Q. 5	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q. 14	Q. 15	Q. 16	Q. 17	Q. 18	Q. 19	Q. 20	Q. 21	Q. 22	Q. 23	Q. 24	Q. 25	Q. 26	Q. 27	Q. 28	Q. 29		
Respondente 1 Empresa A	5	5	4	5	4	6	5	5	5	4	3	3	5	5	6	6	3	7	2	4	1	7	6	6	4	6		
Respondente 2 Empresa A	4	3	5	5	5	6	4	3	5	6	3	2	6	6	6	4	5	3	2	4	1	6	6	5	4	4		
Respondente 3 Empresa B	3	5	5	3	4	6	2	3	4	5	4	2	7	6	6	4	4	4	4	2	1	7	4	4	2	1		
Respondente 4 Empresa B	1	3	2	1	4	4	2	3	3	2	3	2	5	2	6	6	4	5	3	1	1	7	5	4	2	1		

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das respostas apresentadas na tabela 2, elaborou-se o quadro 5 que contém os índices de agilidade parciais e gerais para cada empresa.

Quadro 5: Índices de Agilidade das Empresas Estudadas

	Planejamento	Gerência	Equipe	Clientes	Geral
Empresa A	0,64	0,69	0,61	0,73	0,65
Empresa B	0,44	0,48	0,56	0,41	0,51
Diferença (A – B)	0,20	0,21	0,05	0,32	0,14

Fonte: Elaborado pelo autor

Para tratar melhor os resultados, optou-se por realizar primeiro uma comparação entre os índices das empresas e, posteriormente, realizar uma caracterização de ambas. Esses assuntos serão tratados nas subseções 4.1 Comparação dos Índices de Agilidade, 4.2 Caracterização “Empresa A” e 4.3 Caracterização “Empresa B”.

4.1 Comparação dos Índices de Agilidade

Primeiramente, no quesito Planejamento tem-se os resultados com relação ao planejamento da gestão de pessoas das empresas. Nesse parâmetro, observa-se que a “Empresa A” possui um índice de agilidade de 0,64 enquanto a “Empresa B” possui 0,44 como índice. Isso ocorre devido ao fato de que a estrutura organizacional da “Empresa A” é mais horizontalizada, possuindo maior interação entre as diversas pessoas da organização e possibilitando um dinamismo maior, por parte dos profissionais que compõem as equipes, em gerenciarem como irão realizar seus serviços e entregas. Em contrapartida, por ser uma multinacional, a “Empresa B” possui uma estrutura hierárquica mais robusta e consolidada, possuindo mais rigidez para com o gerenciamento de seus recursos humanos, além de possuir um distanciamento maior entre os extremos das equipes (chefe – executor).

O segundo grupo tratado é o Gerência, o qual reflete o quão próximo a gerência está dos projetos que estão sendo executados. Nota-se que, nesse quesito, ambas empresas possuem um índice de agilidade maior do que no quesito Planejamento, sendo o índice da “Empresa A” igual a 0,69 e o da “Empresa B” igual a 0,48. Contudo, esses índices continuam a refletir a diferença na estrutura organizacional das empresas, uma vez que a *startup* possui uma gerência e alta

gerência muito mais presente no acompanhamento dos projetos que a multinacional pelo motivo da primeira possuir um ambiente muito mais horizontalizado que a segunda.

O terceiro parâmetro é o grupo Equipe o diz respeito ao gerenciamento da equipe em si durante a execução de seu projeto, podendo essa lidar com mais de um projeto. Analisando os resultados tem-se que, pela primeira vez, a “Empresa B” possui um índice de agilidade acima de 0,5, possuindo o valor de 0,56, o que mostra que essa organização adota práticas mais ágeis de gerenciamento de seus recursos humanos do que práticas mais tradicionais. Enquanto isso, a “Empresa A” possui um índice igual a 0,61, mostrando mais uma vez que há um dinamismo e uma horizontalização das equipes de projeto, permitindo que elas se autogerenciem e entreguem o resultado. Ademais, é importante notar que ambos os índices são bem próximos, mostrando que as equipes das duas organizações possuem a prática da autogestão das equipes de projetos.

O grupo Clientes é o quarto quesito a ser analisado e trata a respeito da proximidade do cliente com o projeto e sua equipe. Esse quesito reflete bastante a diferença entre as duas organizações, pois, enquanto a “Empresa A” possui um elevado índice de agilidade (0,73) mostrando uma proximidade bastante grande do cliente com a equipe e o projeto em si, a “Empresa B” possui esse índice bastante baixo (0,41) o que é resultante de um distanciamento entre o cliente e a equipe. Além disso, nota-se que a diferença entre os índices das organizações é o maior dentre todos os índices parciais, mostrando que num cenário de uma multinacional, o cliente é presente apenas quando inicia-se ou finaliza-se o projeto, mantendo-se distante do projeto em si. Enquanto isso, na *startup* o cliente acompanha de perto todo o desenvolvimento do projeto, atuando efetivamente na equipe, nas tomadas de decisão e estando próximo ao projeto e à equipe desde o seu início.

Por fim, pensando-se nos índices de agilidade gerais, tem-se que a “Empresa A” possui uma maior agilidade no gerenciamento de seus recursos humanos que a “Empresa B”, o índice geral da primeira foi de 0,65 enquanto o da segunda foi de 0,51. Pode-se dizer que isso ocorre pelo motivo da “Empresa A” se tratar de uma *startup* de inovação e tecnologia a qual já está mais apta a tomara medidas mais dinâmicas para o gerenciamento de recursos e projetos, enquanto a “Empresa B” é uma multinacional mais tradicional e que costuma fazer uso de métodos mais focados nos processos para o mesmo gerenciamento. Ademais, é importante ressaltar que, mesmo sendo uma organização tradicional, a “Empresa B” acabou obtendo um índice de agilidade acima de 0,50, o que representa que ela adota práticas mais ágeis do que tradicionais em seu gerenciamento e pessoas.

Vale salientar que, em nenhum dos índices houve uma pendência extrema para os polos extremos, o que mostra que as organizações permutam entre as diferentes metodologias de gestão a fim de desenvolver o melhor gerenciamento conforme a sua realidade.

4.2 Caracterização “Empresa A”

De acordo com os resultados apresentados na tabela 2, observa-se que há algumas diferenças entre a resposta do primeiro e do segundo respondente. Isso se dá pelo fato de, apesar dos respondentes atuarem na mesma área da empresa (pesquisa), possuem cargos diferentes, sendo o respondente 1 coordenador de pesquisa enquanto o respondente 2 é chefe de pesquisa, proporcionando-lhes visões diferentes da mesma organização.

Apesar disso, nota-se que a visão de ambos da organização é bastante similar no geral, uma vez que o índice individual de agilidade parciais e gerais obtido pelas respostas individuais dos respondentes é bastante próxima, como mostrado no quadro 6

Quadro 6: Índices de Agilidade da "Empresa A"

	Planejamento	Gerência	Equipe	Clientes	Geral
Respondente 1	0,66	0,76	0,62	0,79	0,67
Respondente 2	0,63	0,62	0,60	0,68	0,62

Fonte: Elaborado pelo autor

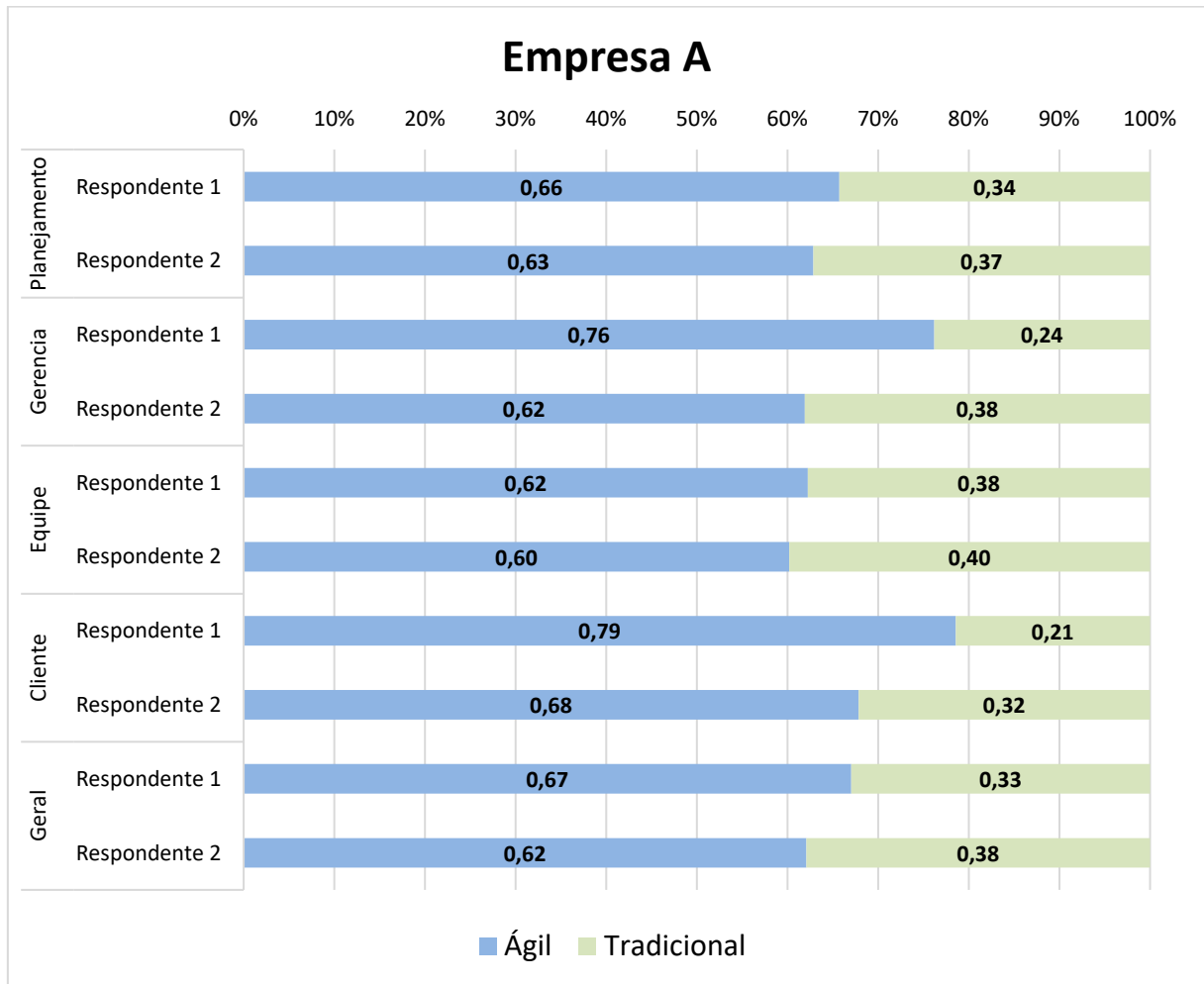
A partir disso, uma vez que as respostas ao roteiro permutam entre a gestão tradicional e ágil, uma vez obtido o nível de agilidade de gestão, pode-se obter o índice de tradicionalidade da gestão de pessoas. Com isso, pode-se elaborar a tabela 3 e, posteriormente, o gráfico 1, os quais fornecem informações do quão ágil e tradicional é a gestão de pessoas na “Empresa A”.

Tabela 3: Índices de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa A"

	Planejamento		Gerencia		Equipe		Clientes		Geral	
	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 1	Resp. 2
Ágil	0,66	0,63	0,76	0,62	0,62	0,60	0,79	0,68	0,67	0,62
Tradicional	0,34	0,37	0,24	0,38	0,38	0,40	0,21	0,32	0,33	0,38

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 1: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa A"



Fonte: Elaborado pelo autor

Com isso, como era esperado por se tratar de uma *startup* fundada recentemente, todos os índices pendem mais para a metodologia ágil de gestão de projetos do que para a tradicional. Isso se dá pelo fato da “Empresa A” ser uma *startup* de inovação e tecnologia e precisar de um certo dinamismo em seus projetos, o que acaba por influenciar a adoção de práticas mais ágeis de gerenciamento tanto em seus projetos quanto na gestão de pessoas em si.

4.3 Caracterização “Empresa B”

Perante os dados apresentados na tabela X, pode-se notar que há uma certa variação nas respostas dos respondentes 3 e 4. Isso ocorre, principalmente, pelo fato da diferença de áreas e de cargos entre os dois respondentes, sendo o respondente 3 coordenador de projetos de engenharia e o respondente 4 diretor geral. Isso faz com que eles observem a gestão de pessoas

na empresa de maneira diferentes, uma vez que a equipe do respondente 1 é mais restrita do que a equipe do respondente 2.

O quadro 7, a seguir, contém os índices de agilidade parciais e gerais para os dois respondentes da “Empresa B”.

Quadro 7: Índices de Agilidade da "Empresa B"

	Planejamento	Gerência	Equipe	Clientes	Geral
Respondente 3	0,57	0,52	0,61	0,39	0,56
Respondente 4	0,31	0,43	0,51	0,43	0,45

Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo-se do quadro 7, nota-se que há um âmbito que os índices de agilidade dos dois respondentes destoam bastante, sendo ele o grupo planejamento. Essa diferença entre os índices se dá, principalmente, pela distância dos respondentes para com as equipes, uma vez que o respondente 3 possui uma interação muito mais próxima com a equipe dos projetos que o respondente 4, o que lhe permite conduzir um planejamento da gestão de pessoas mais dinâmico.

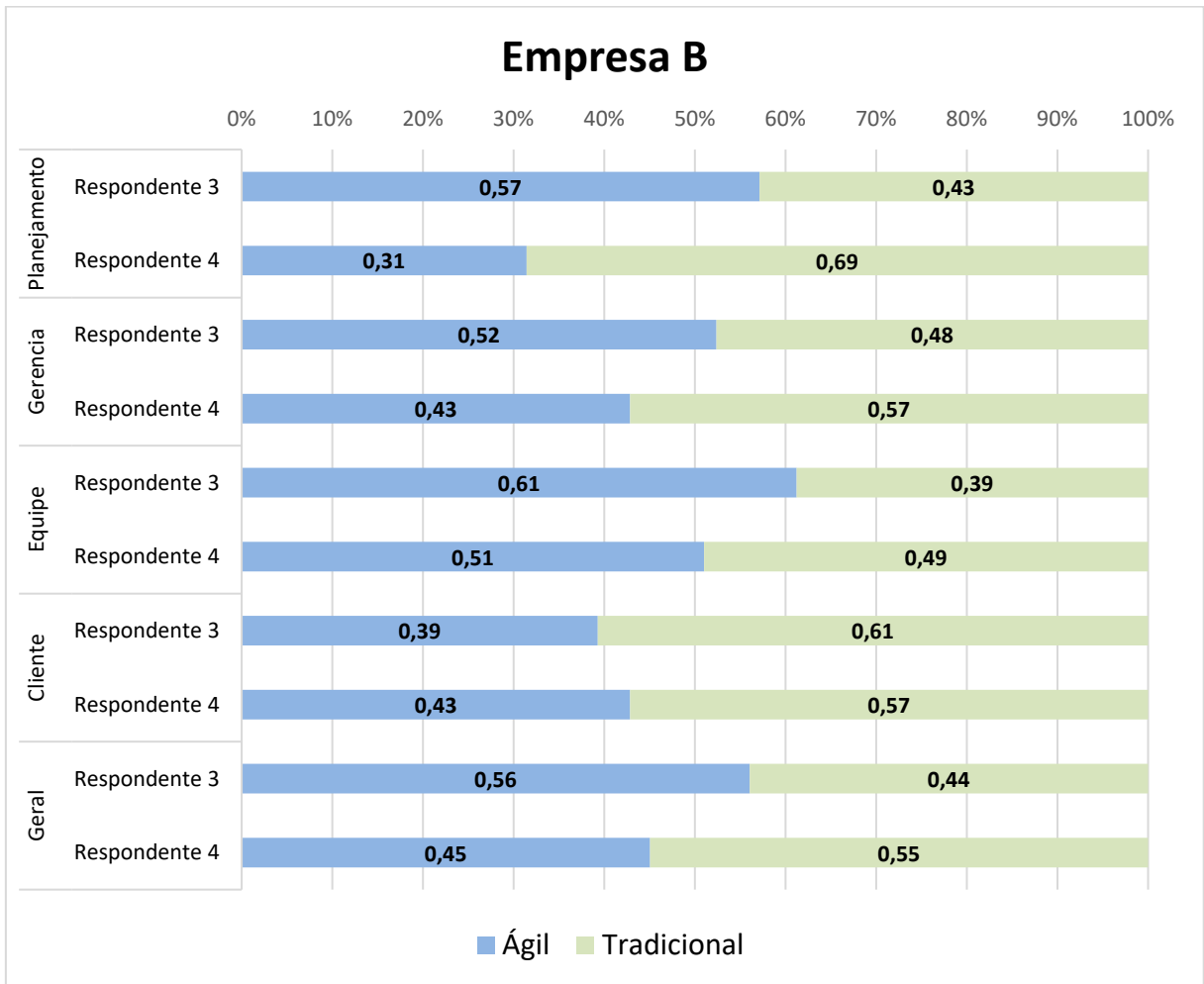
Da mesma forma que na subseção anterior 4.1 Caracterização “Empresa A”, pode-se obter os índices de quão ágil e tradicional a gestão de pessoas na “Empresa B” é. Esses dados são abordados na tabela 4 e, posteriormente, no gráfico 2.

Tabela 4: Índices de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa B"

	Planejamento		Gerencia		Equipe		Clientes		Geral	
	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 3	Resp. 4	Resp. 3	Resp. 4
Ágil	0,57	0,31	0,52	0,43	0,61	0,51	0,39	0,43	0,56	0,45
Tradicional	0,43	0,69	0,48	0,57	0,39	0,49	0,61	0,57	0,44	0,55

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade da "Empresa B"



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dos resultados observados, nota-se que, apesar de ser uma empresa multinacional fundada em 1872 a qual observa-se o predomínio da metodologia baseada em processos para o gerenciamento de projetos, há um balanceamento bastante grande entre medidas ágeis e tradicionais para o gerenciamento de pessoas. Isso mostra que, mesmo sendo uma empresa tradicional, a “Empresa B” está se modernizando e adotando medidas mais ágeis para gerenciar seus recursos humanos, porém mandando uma a predominância ainda tradicional.

5 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento do presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi possível identificar e comparar a agilidade no gerenciamento de pessoas das organizações estudadas, ou seja, identificou-se a utilização de práticas ágeis e tradicionais de gestão e o quanto elas são predominantes em cada instituição.

Dessa forma, considera-se que o objetivo geral desse documento foi atingido de maneira satisfatória, contudo há algumas limitações da pesquisa e é necessário discorrer um pouco mais a respeito dos objetivos específicos, bem como identificar perspectivas futuras. Para solucionar e discorrer mais sobre esses assuntos, a presente seção foi dividida em três subseções, sendo elas 5.1 Limitações da Pesquisa, 5.2 Resposta aos Objetivos Específicos e 5.3 Perspectivas Futuras.

5.1 Limitações da Pesquisa

Como limitações de pesquisa, temos, em primeiro lugar, a limitação referente ao modelo que foi apresentado para a identificação dos índices de agilidade das empresas. Isso se dá pelo fato de que o modelo apresentado na seção 3 do presente relatório ser uma adaptação do modelo proposto por Conforto (2013), estando limitado às correlações testadas por ele, possuindo assim, uma limitação de escopo.

Além disso, seguindo a lógica de que o modelo utilizado na seção 3 desse documento parte de uma adaptação do método proposto por Conforto (2013), o método de análise de dados também representa uma limitação da pesquisa. Isso ocorre devido a essa análise simples não permitir a constatação da existência de uma relação causal entre os diferentes grupos A, B, C, D e E, apesar de correlações terem sido identificadas.

Por fim, vale ressaltar que esse estudo é um estudo preliminar, um diagnóstico inicial da agilidade e tradicionalidade da gestão de pessoas da empresa. Embora os resultados tenham se mostrado condizentes com o esperado levando em consideração a literatura, devido ao tempo escasso para a realização desse Trabalho de Conclusão de Curso e ao número amostral ser baixo mostra-se necessário conduzir novos estudos com mais tempo para pesquisa e com um número amostral maior de cada empresa, possibilitando assim resultados mais próximos à realidade vivida em cada organização. Somente após esses estudos maiores e rigorosos, será possível identificar os índices de gestão de maneira mais precisa.

5.2 Respostas aos Objetivos Específicos

Como foi proposto na seção 1.2 Objetivos desse Trabalho de Conclusão de Curso, optou-se por trabalhar com três objetivos específicos a fim de possibilitar a realização do objetivo geral. Dessa forma, é necessário discorrer um pouco a respeito de cada um e responder às perguntas propostas.

Em primeiro lugar, tem-se que as metodologias de gestão de projetos trabalhadas nessa pesquisa (ágil e tradicional) se relacionam com a gestão de recursos humanos de uma organização. Pôde-se constatar isso já que, como visto na seção 2 REVISÃO DA LITERATURA, para a realização de projetos, não há a possibilidade de apenas um indivíduo realizar e se responsabilizar por todos os processos de um determinado projeto, sendo necessário a presença de uma equipe para auxiliar na execução desse. Ademais, tem-se que no PMBOK há uma área de conhecimento de gestão especialmente dedicada à gestão de recursos que inclui todos os recursos necessários para a execução dos projetos, incluindo o recurso humano. Assim, tem-se que o primeiro objetivo específico foi contemplado e respondido.

Em segundo lugar, desejava-se determinar os índices de agilidade e tradicionalidade de uma organização com relação às práticas de gestão adotadas por ela. Ao realizar uma busca na literatura, encontrou-se a tese de Conforto (2013) na qual ele desenvolve, testa e apresenta um modelo e uma ferramenta para determinar o índice de agilidade no gerenciamento de projetos e, a partir dela, foi possível determinar esse índice. Já para determinar o índice de tradicionalidade, uma vez que as perguntas eram pautadas ou no extremo de agilidade ou no extremo de tradicionalidade, foi possível obtê-lo ao realizar a seguinte equivalência: Índice de tradicionalidade = 1 – Índice de agilidade. Desse modo, obteve-se sucesso em atingir o segundo objetivo específico proposto.

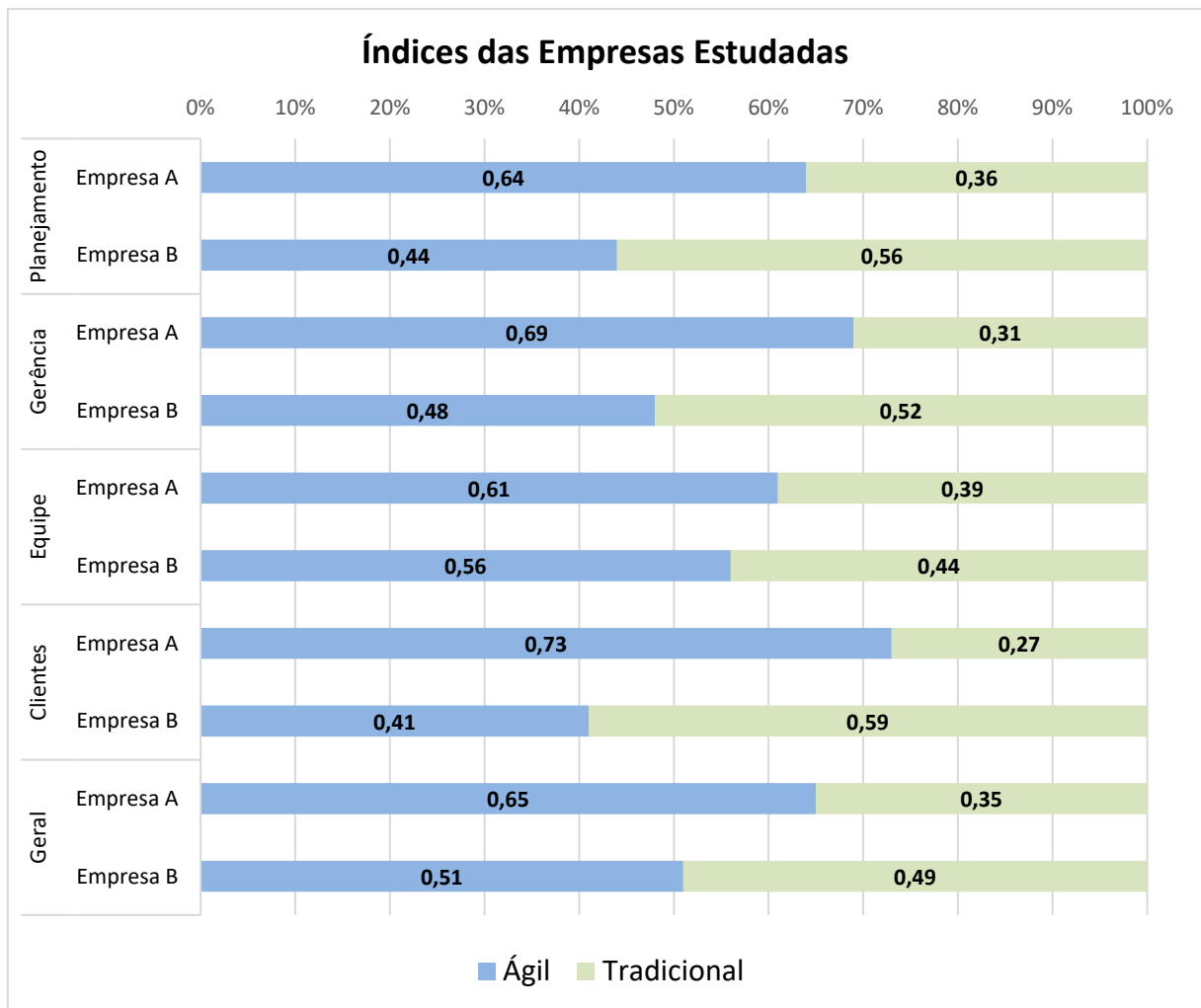
Por fim, em terceiro lugar, havia a necessidade de determinar os índices de agilidade e tradicionalidade das empresas estudadas, porém com relação às práticas de gestão de pessoas. Para isso, utilizou-se a ferramenta proposta por Conforto (2013) disponível no anexo 1 em conjunto com o quadro 2 da seção 2.4 Gestão de Pessoas e elaborou-se o questionário apresentado no apêndice 1. Após obter as respostas dos respondentes e tratar os dados, foi possível determinar os índices tanto de agilidade quanto de tradicionalidade de cada empresa, como foi mostrado anteriormente na seção 4 RESULTADOS, obtendo-se os índices desejados como mostra a tabela 5 e o gráfico 3. Logo, a partir disso, o terceiro objetivo específico foi atingido.

Tabela 5: Índices de Agilidade e Tradicionalidade das Empresas Estudadas

	Planejamento		Gerência		Equipe		Clientes		Geral	
	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B	Empresa A	Empresa B
Ágil	0,64	0,44	0,69	0,48	0,61	0,56	0,73	0,41	0,65	0,51
Tradicional	0,36	0,56	0,31	0,52	0,39	0,44	0,27	0,59	0,35	0,49

Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 3: Porcentagem de Agilidade e Tradicionalidade das Empresas Estudadas



Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, a partir da resposta positiva aos três objetivos específicos propostos para esse Trabalho de Conclusão de Curso, foi possível que o objetivo geral desse documento também fosse atingido.

5.3 Perspectivas Futuras

Como desdobramento final desse Trabalho de Conclusão de Curso, propõe-se um conjunto de temas que podem ser considerados para trabalhos futuros e outras investigações.

Essa pesquisa adotou um número amostral consideravelmente pequeno, sendo apenas dois integrantes de cada organização para responder ao questionário proposto. Desse modo, como trabalhos futuros, pode-se realizar a metodologia desse Trabalho de Conclusão de Curso e expandir o número amostral a fim de obter-se dados mais precisos e realísticos, possibilitando assim a identificação dos índices de agilidade e tradicionalidade das empresas de forma mais rigorosa. Desse modo, seria possível dar continuidade a essa pesquisa, utilizando-se mais tempo para pesquisa, um número amostral maior e até novas organizações. Além disso, há a possibilidade de estudar se há um impacto em adotar práticas de gestão ágil na gestão de pessoas e se esse impacto é significativo ou não, se melhora ou piora a gestão de recursos humanos da organização.

Ademais, há outra possibilidade para trabalhos futuros. Uma vez que a gestão organizacional de uma empresa é bastante vasta e diversa, pode-se optar por seguir outro ramo que não seja a gestão de recursos humanos. Como visto na seção 2.3.1 Metodologia Tradicional de Gestão de Projetos desse documento, há dez áreas de conhecimento de gestão de projetos, o que possibilita o estudo para a determinação dos índices de agilidade e tradicionalidade em outras áreas além da gestão de pessoas.

Uma terceira opção seria o aprimoramento da metodologia utilizada para diagnosticar os índices de agilidade e tradicionalidade nas empresas estudadas. Essa oportunidade se mostra bastante válida pois, uma vez que haja o aprimoramento dessa metodologia, obtém-se uma validação maior da ferramenta em si, tornando-a mais confiável. Além disso, é possível optar por tratar os dados de maneiras diferentes, utilizando técnicas estatísticas a fim de verificar a robustez e confiabilidade da ferramenta.

6 REFERÊNCIAS

ALBERONE, M.; CARVALHO, R.; KIRCOVE, B. **Sua ideia ainda não vale nada – O guia prático para começar a validar seu negócio.** Rio de Janeiro, 2012.

ATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods.** 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

AUGUSTINE, S. **Managing Agile Projects.** Virginia: Prentice Hall PTR, 2005.

BECK, K.; BEEDLE, M.; BENNEKUM, A. V.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GRENNING, J.; HIGHSMITH, J.; HUNT, A.; JEFFRIES, R.; KERN, J.; MARICK, B.; MARTIN, R. C.; MELLOR, S.; SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.; THOMAS, D. (2001). **Manifesto for Agile Software Development.** Disponível em: < <http://agilemanifesto.org/> >. Acesso em: 05 ago. 2021.

BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.** Canada: K & S Ranch, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Elsevier Editora, 2005.

CISCON, L. **Um estudo e uma ferramenta de gerência de projetos com desenvolvimento ágil de software.** Dissertação de Mestrado, UFMG, 2009.

CONFORTO, E. C. **Modelo e ferramenta para avaliação da agilidade no gerenciamento de projetos.** 2013. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Conheça as 100 Startups To Watch 2021, 2021; Disponível em: < <https://revistapegn.globo.com/Startups-to-Watch/noticia/2021/06/conheca-100-startups-watch-2021.html> > Acesso em 15 set. 2021.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas S.A., 2002.

EDER, S.; CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D. (2014). **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. *Production*, 25, 482-497. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021> >. Acesso em 10 ago. 2021.

FILHO, O. V. D. M.; PEREIRA, V. D. C. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea**. *COMUNICAÇÃO & MERCADO*, v. 2, n. 4, p. 115, 2013.

GILPIN, R. **The political economy of international relations**. Princeton: Princeton University Press, 1987.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995B.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?**. *Revista de administração de empresas*, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: creating innovative products**. Addison-Wesley: Boston, 2004.

HUALLEN, D. **A importância do RH nas pequenas empresas. (2012)**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/a-importancia-do-rh-nas-pequenas-empresas/55006/> > . Acesso em 20 out. 2021.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. **Inovação: Conceitos, Metodologias e Aplicabilidade**. Articulando um Construto à Formulação de Políticas Públicas – uma Reflexão sobre a Lei de Inovação de Minas Gerais. *Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira*, 2008.

LYONS, M. P. **Joint-ventures as strategic choice – A literature review**. *Long Range Planning*, v. 24, p. 130-144, 1991.

MICHAELIS. In: MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos Ltda., 2021. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/oligop%C3%B3lio/> >. Acesso em: 26 jun. 2021.

Multinational Corporations World Atlas of Global Issues, 2018. Disponível em: < <https://espace-mondial-atlas.sciencespo.fr/en/topic-strategies-of-transnational-actors/article-3A11-EN-multinational-corporations.html> > Acesso em 20 out. 2021.

O que é uma startup? SEBRAE, 2020. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-49startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD> >. Acesso em: 31 de mar. de 2020.

PAPKE-SHIELDS, K.; BOYER-WRIGHT, K. M. **Strategic planning characteristics applied to project management.** *International Journal Of Project Management*, [s.l.], v. 35, n. 2, p.169-179, fev. 2017.

PAULA, V.; NOGUEIRA, G. **A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização.** In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, São Paulo. Anais... São Paulo: CNEG, 2016.

PMI. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK).** 5ª edição. Pensilvânia: Newton Square, 2013.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIES, E. *The Lean Startup.* [s.l: s.n]. v. 3.

SIGNORI, G. G.; MARTINS, A. R. D. Q.; JUNIOR, M. D. S.; CAPELARI, M. R. **Startup e inovação: inovando na forma de pensar e decretando o fim das velhas ideias.** XXII Workshop Anprotec, 2014.

STEIGERTAHL, L.; MAUER, R.; SAY, J.-B. **EU Commission Startup Monitor 2018 Report.** [s.l: s.n.].

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências.** v1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development.** New York and Geneva: ONU, 2009. Disponível em: <https://unctad.org/system/files/official-document/wir2009_en.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2021.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management.** International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DE AGILIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS

Questionário para aferição da agilidade da gestão de pessoas

Instruções para o preenchimento do presente questionário:

- Em cada questão, é permitido uma resposta apenas, sendo necessário responder a todas as perguntas para que o questionário seja válido;
- Uma vez iniciado, recomenda-se que todas as questões sejam respondidas sem a realização de grandes pausas fim de mitigar a perda de dados preenchidos anteriormente;
- Apesar de algumas perguntas serem de múltipla escolha (sendo possível a escolha de somente uma alternativa), a maioria das questões possuem dois cenários extremos. Nesses casos, a resposta deve ser posicionada observando-se o cenário que melhor representa a realidade;
- Considere as equipes de projetos como aquelas formadas por todos os profissionais que atuam em seu respectivo projeto de maneira ativa;
- Em caso de problemas com o formulário ou quaisquer dúvidas, entre em contato com o desenvolvedor deste questionário através do seguinte endereço de e-mail: henriquesalles@usp.br;
- O tempo médio para realização deste questionário é de 15 a 20 minutos.

1. Nome

2. Empresa

3. Cargo

4. Há um planejamento detalhado a respeito dos seguintes itens: local de trabalho, carga horária, infraestrutura e definição dos processos a serem utilizados nos projetos.

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo totalmente

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

5. Com relação ao fluxo de comunicação e delegação de tarefas...

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente horizontalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente verticalizado

6. As relações de trabalho entre as diferentes áreas são estreitas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. As informações, entregas, cronogramas e planos de ação são documentadas formalmente

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Em geral, o tempo necessário para reunir toda a equipe de um determinado projeto, gerente e *stakeholders*, analisar uma informação e tomar uma decisão é de:

- a) Mais de 30 dias
- b) 16 a 30 dias
- c) 11 a 15 dias
- d) 6 a 10 dias
- e) 3 a 5 dias
- f) 1 a 2 dias
- g) Menos de 1 dia

9. Com relação à participação das gerências e da alta gerência nos projetos...

	1	2	3	4	5	6	7	
Ficam totalmente distantes dos projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Participam ativamente dos projetos

10. A gerência é apegada a estimativas.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Frente às mudanças de integrantes das equipes, elas ocorrem apenas quando a gerência fornece uma aprovação.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Com relação às responsabilidades dos projetos...

	1	2	3	4	5	6	7	
É totalmente dividida entre os membros das equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	É restrita ao Gerente de Projetos

13. Os membros de uma determinada equipe...

	1	2	3	4	5	6	7	
Participam apenas de suas próprias atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Participam de maneira ativa em todas as atividades

14. Após iniciado o projeto, a equipe designada...

	1	2	3	4	5	6	7	
Mantém a mesma até a finalização do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sofre alterações de integrantes totalmente sem dificuldades

15. Com relação a um integrante da equipe, ao longo do projeto ele...

	1	2	3	4	5	6	7	
Segue exercendo a mesma função até o final do projeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pode ser realocado sem dificuldades a realizar outras funções ao longo do projeto

16. Os integrantes das equipes são todos de uma mesma área de atuação.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. A identificação da quantidade de profissionais necessários para executar todas os trabalhos nos projetos é realizada por meio...

	1	2	3	4	5	6	7	
Do cálculo das horas necessárias para cada atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Da medida da complexidade da entrega final esperada

18. Há reuniões para alinhamento do estado de trabalho de cada membro das equipes

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Qual a frequência do alinhamento do estado de trabalho de cada membro da equipe:

- a) Apenas ao iniciar e/ou entregar os projetos (1)
- b) Semestral (2)
- c) Bimestral (3)
- d) Mensal (4)
- e) Quinzenal (5)
- f) Semanal (6)
- g) Diária (7)

20. As competências nas tecnologias principais para gerenciamento das equipes estavam disponíveis pela organização.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. As competências nas tecnologias necessárias para o gerenciamento de equipes eram...

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente conhecidas pelos integrantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente desconhecidas pelos integrantes

22. As competências nas tecnologias necessárias para o gerenciamento de equipes foram...

	1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente inutilizadas pelos membros das equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente utilizadas pelos membros das equipes

23. As descrições das equipes são realizadas por meio de...

	1	2	3	4	5	6	7	
Uso de documentos textuais, planilhas ou softwares de gestão de projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uso de artefatos virtuais (desenhos, sketches, quadros, etc.)

24. O tamanho médio das equipes é de...

- a) 0 a 6 integrantes (1)
- b) 7 a 12 integrantes (2)
- c) 13 a 18 integrantes (3)
- d) 19 a 24 integrantes (4)
- e) 25 a 30 integrantes (5)
- f) 31 a 36 integrantes (6)
- g) Mais de 36 integrantes (7)

25. Os membros da equipe dedicam-se *full time* a apenas um projeto.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. A contribuição do cliente para o desenvolvimento dos projetos...

	1	2	3	4	5	6	7	
O cliente contribui totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	A contribuição do cliente é nula

27. Com relação às tomadas de decisão...

	1	2	3	4	5	6	7	
O cliente participa totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O cliente tem participação nula

28. Com relação ao cliente fazer parte das equipes...

	1	2	3	4	5	6	7	
O cliente participa em 100% das equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	O cliente tem participação nula

29. A frequência de comunicação e interação entre as equipes de projetos e os clientes são:

- a) Diária (1)
- b) Semanal (2)
- c) Quinzenal (3)
- d) Mensal (4)
- e) Bimestral (5)
- f) Semestral (6)
- g) Apenas ao iniciar e/ou entregar os projetos (7)

Versão digital disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDu_9QKfOMXt36ruaWZEq1ESSfqANkVljzMay_DTzsdTR0w/viewform

ANEXO 1 – FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO DA AGILIDADE (CONFORTO, 2013)

Instruções para o preenchimento do diagnóstico:

- Em cada questão é permitido apenas uma resposta, e todas precisam ser respondidas para que o questionário seja válido. Uma vez iniciado o diagnóstico, recomenda-se responder todas as questões e finalizá-lo, evitando a perda dos dados já preenchidos.
- Há questões com escala Likert e escalas, porém a maioria possui dois cenários (polos extremos), cuja opção de resposta deve ser posicionada observando a extremidade (polo) que melhor representa a realidade do projeto estudado.
- Escolha um projeto concluído ou em fase final, e que envolveu o desenvolvimento de um produto ou software.
- Responda todas as questões considerando apenas este projeto como unidade de análise.
- Há questões específicas sobre a equipe. Considere a equipe do projeto como aquela formada pelo gestor (responsável, gerente ou coordenador do projeto) e pelos profissionais que trabalham na execução do projeto do início ao fim.
- O tempo médio para completar o diagnóstico é de 20 minutos.

As questões a seguir referem-se à caracterização da empresa e do respondente.

1. Qual o nome da sua organização? OBS. O nome será utilizado apenas para identificação interna da pesquisa. Após a análise dos dados, cada organização será identificada por um código, uma letra (A, B, C...). Os respondentes serão avisados sobre qual letra representa sua organização para efeito de identificação e comparação dos resultados.

-
2. Qual o número aproximado de colaboradores da sua organização? Se for multinacional, considere apenas o quadro funcional das instalações no Brasil:

- 1 – 19 (1)
- 20 – 99 (2)
- 100 – 499 (3)
- 500 – 1000 (4)
- Acima de 1000 (5)

3. Qual é o segmento de atuação da sua organização?

- Agricultura, pecuária, produção florestal e afins (1)
- Aeroespacial e defesa (2)
- Consultoria (3)
- Indústria extrativa (mineração, madeira óleo e gás) (4)
- Engenharia e construção civil (5)
- Entretenimento (TV, Jornal, revista, etc.) (6)
- Equipamentos Eletroeletrônicos (linha branca, equipamentos eletrônicos) (7)
- Equipamentos de informática (componentes eletrônicos, periféricos, outros produtos elétricos e óticos) (8)
- Equipamentos médicos e hospitalares (9)
- Governo (10)
- Indústria de software (desenvolvimento, licenciamento, implantação, serviços, TI, etc.) (11)
- Máquinas, equipamentos, aparelhos e materiais elétricos (12)
- Metalurgia (produtos siderúrgicos, metais não ferrosos, fundições e produtos de metais) (13)
- Papel e celulose (assim como produtos derivados) (14)
- Pesquisa e desenvolvimento (15)
- Produtos alimentares (bebidas, alimentos processados, etc.) (16)
- Produtos de madeira (moveis e derivados) (17)
- Produtos derivados da borracha (18)
- Produtos derivados do petróleo e biocombustíveis (20)
- Produtos têxteis (21)
- Serviços financeiros/ Bancários/ Segurados, etc. (22)
- Telecomunicações (23)
- Transportes (veículos automotores em geral) (24)

4. Qual sua principal atribuição / função na organização?

- Membro da equipe (1)
- Responsável direto pelo projeto (2)
- Responsável pelo programa do qual este projeto faz parte (3)
- Responsável pelo portfólio de projetos da minha unidade da qual este projeto é integrante (4)

5. Qual o tempo de EXPERIÊNCIA do responsável pelo projeto (atuando em cargos de liderança) no desenvolvimento de projetos (produtos/software/serviços) na organização:

- Não possuía experiência prévia (1)
- Abaixo de 1 ano (2)
- Entre 1 e 3 anos (3)
- Entre 4 e 6 anos (4)

- Entre 7 e 9 anos (5)
- Entre 10 e 15 anos (6)
- Acima de 15 anos (7)

As perguntas a seguir referem-se à caracterização do projeto escolhido para análise.

6. Com relação ao MÉTODO utilizado na gestão do projeto escolhido para a análise, assinale a alternativa que melhor representa a realidade:
- Adotamos um método baseado na teoria clássica de gerenciamento de projetos.
Exemplo:
 - PMBOK, PRINCE, etc. (1)
 - Adotamos um método baseado na teoria de gerenciamentos ágil de projetos.
Exemplo: SCRUM, XP, LEAN, etc. (2)
7. Qual a duração total (aproximada) do projeto escolhido para análise? Colocar APENAS o valor numérico (em meses)
- _____
8. O projeto escolhido para análise compreendeu o desenvolvimento de:
- Um produto (1)
 - Um produto associado a um serviço (2)
 - Um software (3)
 - Um software associado a um serviço (4)
 - Implantação de software / sistema (5)
 - Serviço de melhoria ou outro (6)
9. Em relação ao resultado do projeto (produto/software/serviço), a principal INOVAÇÃO está:
- em alguns componentes ou partes do produto e foi novo para a empresa (1)
 - em alguns componentes ou partes do produto e foi novo para o mercado (2)
 - na arquitetura e foi novo para a empresa (3)
 - na arquitetura e foi novo para o mercado (4)
 - total, produto ou software novo para a empresa (5)
 - total, produto ou software novo para o mercado (6)

As perguntas a seguir referem-se ao gerenciamento do projeto escolhido para análise. Responda de acordo com a opção mais coerente, ou próxima da realidade do projeto, observando os polos extremos (cenários) ou alternativas nas questões com escala Likert:

10. Considere a afirmação e responda. No início do projeto, as competências nas tecnologias principais (para desenvolver o produto ou software) estavam DISPONÍVEIS na organização.
- Discordo fortemente (1)

- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- Concordo fortemente (7)

11. Em relação ao APOIO executivo para a execução do projeto, importância estratégica do projeto para a organização, responda:

- houve total apoio executivo para o desenvolvimento do projeto, pois trata-se de um projeto com elevada importância estratégica para a organização (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- o apoio executivo foi limitado, pois trata-se de um projeto com baixa importância estratégica para a organização (7)

12. Em relação à LOCALIZAÇÃO do cliente/ representante do mercado e a equipe do projeto (membros responsáveis pela execução mais o gestor) ...

- o cliente e a equipe do projeto estavam dispersos, trabalhando em países diferentes (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- o cliente e a equipe do projeto estavam próximos, trabalhando juntos na mesma, sala, prédio (7)

13. Em relação à DISPONIBILIDADE e COMPROMETIMENTO do cliente/ representante do mercado, para participar e se envolver no desenvolvimento do projeto:

- o cliente NÃO estava disponível ou comprometido em participar do desenvolvimento do projeto (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- o cliente SEMPRE estava disponível e comprometido em participar ativamente do projeto (7)

14. Com relação ao CONTEÚDO técnico do projeto, ...
- é de natureza tal que dificulta a apresentação de resultados parciais ao cliente (demanda muito esforço ou exige conhecimentos que o cliente não tem) (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - é de natureza tal que pode ser facilmente verificado pelo cliente (pode ser rapidamente validado pelo cliente e demanda conhecimento que é dominado pelo cliente) (7)
15. As COMPETÊNCIAS nas tecnologias necessárias para desenvolver o produto/ software ou serviço, na ocasião do início do projeto:
- Eram de domínio da equipe executora do projeto (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - Eram totalmente desconhecidas da equipe executora do projeto. Havia uma ou mais lacuna em uma das tecnologias (7)
16. Em relação à EXPERIÊNCIA do gestor do projeto em projetos semelhantes ao considerado nesta enquete, indique o cenário mais próximo:
- É o primeiro projeto do tipo inovador realizado pelo gestor (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - Trata-se do profissional mais experiente em projetos inovadores atuando na empresa (7)
17. Em relação à EXPERIÊNCIA da equipe executora em projetos semelhantes ao considerado nesta enquete, indique o cenário mais próximo:
- É o primeiro projeto do tipo inovador realizado pela equipe (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 371
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)

- Trata-se da equipe de profissionais mais experiente em projetos inovadores atuando na empresa (7)
18. Em relação à DESCRIÇÃO inicial do produto/ software do projeto, esta é realizada por meio do...
- uso de documentos textuais, planilhas, ou softwares específicos para gerenciamento de projetos (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - uso de artefatos visuais (desenhos, sketches, painéis ou quadros, etc.) (7)
19. Considere a afirmação e responda. Sobre o CONTEÚDO da descrição inicial do produto ou software, esta continha metáforas e desafios. O foco central era o problema a ser solucionado.
- Discordo fortemente (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - Concordo fortemente (7)
20. Em relação ao CONTEÚDO do documento de Declaração de Escopo do projeto, o mesmo...
- não descreve as condições e como agir diante das mudanças no projeto, sendo apenas um direcionamento para o desenvolvimento do produto/software ou serviço final (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - prevê 100% das condições, contém um procedimento de como agir diante das mudanças no projeto (7)
21. Quanto à FORMA do documento de Declaração de Escopo do Projeto...
- é parecido com um contrato, textual e detalhado, contém todas as "regras do jogo" de tal forma que as mudanças sejam evitadas (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)

- 5 (5)
- 6 (6)
- é resumido e simples, guiado por uma figura ou metáforas indicando as principais diretrizes do projeto, de tal forma que as mudanças possam ser absorvidas (7)

22. Leia os dois cenários sobre a FORMA de planejamento do projeto e assinale a alternativa mais próxima da realidade no projeto estudado.

- Em 100% do planejamento, o cliente (representante do mercado) NÃO está presente. O gestor e a equipe definem todas as entregas e atividades do projeto (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- Em 100% do planejamento, o cliente (representante do mercado) ESTÁ presente, ajuda na definição e priorização das entregas e atividades do projeto, juntamente com a equipe e o gestor (7)

23. Em relação ao plano do projeto realizado na ocasião de seu início, este...

- descreve resultados principais e uma visão macro das entregas até o final do projeto, mas não descreve as atividades ou tarefas a serem desenvolvidas (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- descreve resultados e atividades com elevado grau de detalhamento do início ao final do projeto (7)

24. Leia os dois cenários sobre a FORMA de planejar o projeto e assinale a alternativa mais próxima da realidade no projeto estudado:

- as atividades são planejadas em um único plano mestre, já com bom nível de detalhamento, que serve como um guia para a execução do projeto do início ao fim (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- há dois planos. Um plano geral (visão macro) contendo as principais entregas e resultados, e outro preparado periodicamente pela equipe contendo o

detalhamento de atividades e tarefas, a serem executadas em um curto período de tempo (7)

25. Em relação à FORMA de identificação/definição das atividades no projeto considerado para análise:

- é realizado o desdobramento do trabalho do projeto até o nível de atividades e tarefas, utilizando técnicas como (WBS/EAP) (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- as principais entregas e atividades são identificadas na forma de uma lista sem preocupação inicial de sequenciamento e/ou dependências (7)

26. Em relação à FORMA de identificação da quantidade de profissionais necessária para executar o trabalho no projeto, esta é realizada...

- por meio do cálculo das horas necessárias para cada atividade do projeto (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 373
- 5 (5)
- 6 (6)
- por meio da medida de complexidade do produto final esperado (pontos por função e outras) (7)

27. Com relação à equipe do projeto, ela era formada por:

- profissionais de um mesmo departamento, basicamente com as mesmas competências e experiências (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- profissionais de diferentes departamentos, com diferentes competências e experiências, complementares para a execução do projeto (7)

28. Em relação ao TAMANHO (quantidade de pessoas) da equipe responsável pela execução do projeto, esta continha:

- até 6 pessoas (1)
- de 7 a 12 pessoas (2)
- de 13 a 18 pessoas (3)
- de 19 a 24 pessoas (4)

- de 25 a 30 pessoas (5)
- de 31 a 36 pessoas (6)
- Acima de 36 pessoas (7)

29. Em relação à DEDICAÇÃO da equipe do projeto (alocação da equipe executora) para trabalhar no projeto, esta foi:

- menos de 10% do tempo da semana dedicada ao projeto (4 horas) (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- 100% do tempo dedicada exclusivamente ao projeto (7)

30. Em relação à FREQUÊNCIA de encontros da equipe (responsáveis pela execução) com o gestor e demais stakeholders, para discutir assuntos do projeto foi:

- Diária (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 (6)
- Mensal (7)

31. Assinale a opção que melhor representa a realidade no projeto em relação à LOCALIZAÇÃO da equipe do projeto (gestor + membros responsáveis pela execução):

- a equipe estava situada 100% em países diferentes, ou bem distantes geograficamente (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 374
- 6 (6)
- a equipe estava situada 100% na mesma sala, ou bem próximos geograficamente (7)

32. Em relação à FREQUÊNCIA de comunicação (interação) entre a equipe do projeto e o cliente/ representante do mercado, esta foi:

- Diária (1)
- Semanal (2)
- Quinzenal (3)
- Mensal (4)

- Bimestral (5)
 - Semestral (6)
 - não houve interação entre a equipe do projeto e o cliente/ representante do mercado (7)
33. Em relação à FORMA de atualizar o status do progresso do projeto. A análise, discussão e atualização do plano do projeto ocorreu...
- 100% das vezes em reuniões formais como *gates* (ou *milestones* do projeto) ou reuniões oficiais, pré-definidas no início do projeto (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - 100% das vezes em conversas rápidas e informais da equipe com o gestor. Reuniões formais e *gates* foram utilizadas apenas para validar resultados concretos do projeto (7)
34. Leia os dois cenários sobre a forma de monitorar o progresso do projeto e assinale a alternativa mais coerente com o projeto estudado. As verificações de PROGRESSO do projeto pelo gerente (ou responsável direto) foram...
- 100% das vezes realizadas apenas por meio de relatórios contendo % de progresso (realizado x planejado), indicadores de custo e tempo, etc. (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - 100% das vezes realizadas por meio da apresentação de resultados parciais do produto (resultados tangíveis) como protótipos, simulações, desenhos, etc., complementada com indicadores de desempenho do projeto (7)
35. Em relação à RESPONSABILIDADE pela atualização do progresso das entregas e atividades do projeto, assinale a alternativa mais próxima da realidade no projeto estudado.
- A atualização é feita pelo gestor, responsável do projeto (ou departamento específico), a partir dos dados informados pelos membros da equipe do projeto (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)

- Cada membro da equipe é responsável por monitorar e atualizar o progresso das suas atividades e entregas no projeto (7)
36. Em relação à FREQUÊNCIA de entrega de resultados parciais do projeto (resultados tangíveis como partes do produto, protótipos, desenhos, simulações, relatórios, etc.) para o cliente, esta foi:
- Não houve entrega parcial. Os resultados foram entregues de uma única vez ao final do projeto (1)
 - Semestral (2)
 - Bimestral (3)
 - Mensal (4)
 - Quinzenal (5)
 - Semanal (6)
 - Diária (7)
37. Considere a afirmação e responda. Os resultados parciais do projeto foram constantemente DISCUTIDOS/ VALIDADOS pelo cliente ou representante do mercado.
- Discordo fortemente (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - Concordo fortemente (7)
38. Leia os dois cenários sobre a ATITUDE frente às mudanças significativas no projeto e assinale a alternativa mais próxima da realidade do projeto.
- Ao se deparar com uma mudança significativa, emprega-se grande esforço para refazer todo o plano do projeto, os impactos são calculados e o contrato é renegociado com o cliente antes da decisão final (1)
 - 2 (2)
 - 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - Ao se deparar com uma mudança significativa, a equipe discute a prioridade e o valor para o negócio do cliente e prontamente altera o plano, que é comunicado aos demais interessados (7)
39. Com relação à AUTONOMIA da equipe do projeto frente às mudanças:
- em 100% das mudanças, a equipe do projeto teve autonomia para definir uma ação e executá-la (1)
 - 2 (2)

- 3 (3)
 - 4 (4)
 - 5 (5)
 - 6 (6)
 - em 100% das mudanças, a equipe teve que obter aprovação de algum nível superior na organização (7)
40. Em geral, o TEMPO MÉDIO necessário para reunir a equipe do projeto, gerente e stakeholders, analisar uma informação e tomar uma decisão sobre uma mudança no projeto, foi:
- acima de 30 dias (1)
 - de 16 a 30 dias (2)
 - de 11 a 15 dias (3)
 - de 6 a 10 dias (4)
 - de 3 a 5 dias (5)
 - de 1 a 2 dias (6)
 - menos que 24 horas (7)
41. Em caso de mudanças no escopo do projeto, o TEMPO MÉDIO necessário para a atualização do plano e sua comunicação para todos os envolvidos (equipe, gerente e stakeholders), foi:
- acima de 30 dias (1)
 - de 16 a 30 dias (2)
 - de 11 a 15 dias (3)
 - de 6 a 10 dias (4)
 - de 3 a 5 dias (5)
 - de 1 a 2 dias (6)
 - menos que 24 horas (7)