

**PMDay 2019 e o Dilema de Francis: Gestão de Projetos Tradicional ou Ágil**  
**PMDay 2019 and Francis' Dilemma: Traditional or Agile Project Management**  
**PMDay 2019 y el dilema de Francis: Gestión de proyectos tradicional o ágil**

Recebido: 09/12/2024 | Revisado: 14/04/2025 | Aceito: 20/10/2025 | Publicado: 20/10/2025

**Ricardo Vieira Nogueira Júnior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5620-6089>

Universidade Estadual do Ceará (PPGA-UECE) / Bolsista de Inovação Funcap, Brasil

E-mail: [ricardo.vieira@aluno.uece.br](mailto:ricardo.vieira@aluno.uece.br)

**Luiz Madeira Sobrinho**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8984-7392>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: [luiz.sobrinho@aluno.uece.br](mailto:luiz.sobrinho@aluno.uece.br)

**Priscila Portela de Azevedo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8283-2657>

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Brasil

E-mail: [priscilaportelaazevedo@gmail.com](mailto:priscilaportelaazevedo@gmail.com)

**Vanessa Maria Vasconcelos Veras**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1889-5853>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: [vanessa.veras@aluno.uece.br](mailto:vanessa.veras@aluno.uece.br)

**Roberta da Silva Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3930-2378>

UNINASSAU, Brasil

E-mail: [robertaa.almeida.br@gmail.com](mailto:robertaa.almeida.br@gmail.com)

## **Resumo**

O presente caso de ensino tem por objetivo apresentar o processo de desenvolvimento de um projeto em um instituto que promove a gestão de projetos, situado na cidade de Fortaleza. O caso ocorre na filial do PMI Ceará onde Francis é o personagem principal. Em relação aos projetos dessa filial, o *PMDay* é o segundo projeto em importância na filial onde foi desenvolvido, um ambiente flexível e voluntário, o que torna de grande relevância as decisões tomadas sobre o ciclo de desenvolvimento de um projeto, as ações tomadas, as pesquisas realizadas, debates e discussões durante sua implementação. Na produção do caso, utilizou-se pesquisa bibliográfica, seguida de uma entrevista semiestruturada com o gestor. O dilema do gestor do projeto, na escolha dos métodos e ferramentas adequadas ao ciclo de desenvolvimento, é bastante atual e relevante. Sua utilização e estudo para a aprendizagem nas áreas de gestão de projetos e estratégia organizacional, entre outras, se mostra pertinente. Ao final, são descritas as conclusões sobre a finalização

do processo, os resultados obtidos, as mudanças internas geradas e as melhorias verificadas internamente pelas partes interessadas. As disciplinas recomendadas para inclusão do presente caso de ensino são a Gestão de Projetos, Estratégia Organizacional e Teoria das Organizações.

**Palavras-chave:** Caso de Ensino; Ensino e Pesquisa em Administração; Gestão de projetos; Abordagem tradicional; Abordagem ágil.

### Abstract

This teaching case aims to present the process of developing a project at an institute that promotes project management, located in the city of Fortaleza. The case takes place at the PMI Ceará branch where Francis is the main character. Regarding the projects at this branch, PMDay is the second most important project at the branch where it was developed, a flexible and voluntary environment, which makes the decisions made about the development cycle of a project, the actions taken, the research conducted, debates and discussions during its implementation of great relevance. In producing the case, bibliographical research was used, followed by a semi-structured interview with the manager. The dilemma of the project manager in choosing the appropriate methods and tools for the development cycle is quite current and relevant. Its use and study for learning in the areas of project management and organizational strategy, among others, proves pertinent. At the end, the conclusions about the completion of the process, the results obtained, the internal changes generated and the improvements verified internally by the interested parties are described. The subjects recommended for inclusion in this teaching case are Project Management, Organizational Strategy and Organizational Theory.

**Keywords:** Teaching Case; Teaching and Research in Administration; Project management; Traditional approach; Agile project management.

### Resumen

Este caso práctico presenta el proceso de desarrollo de un proyecto en un instituto que promueve la gestión de proyectos, ubicado en la ciudad de Fortaleza. El caso se desarrolla en la sede del PMI Ceará, donde Francis es el protagonista. En cuanto a los proyectos de esta sede, PMDay es el segundo proyecto más importantes, un entorno flexible y voluntario que otorga gran relevancia a las decisiones sobre el ciclo de desarrollo de un proyecto, las acciones implementadas, la investigación realizada, los debates y las discusiones durante su implementación. Para la elaboración del caso, se utilizó una investigación bibliográfica, seguida de una entrevista semiestructurada con el gerente. El dilema del gerente de proyectos a la hora de elegir los métodos y herramientas adecuados para el ciclo de desarrollo es muy actual y relevante. Su uso y estudio para el aprendizaje en las áreas de gestión de proyectos y estrategia organizacional, entre otras, resulta pertinente. Finalmente, se describen las conclusiones sobre la finalización del proceso, los resultados obtenidos, los cambios internos generados y las mejoras verificadas internamente por las partes interesadas. Las asignaturas recomendadas para este caso práctico son Gestión de Proyectos, Estrategia Organizacional y Teoría Organizacional.

**Palabras clave:** Caso de Enseñanza; Docencia e Investigación en Administración; Gestión de proyectos; Enfoque tradicional; Gestión ágil de proyectos.

### Introdução

Francis tem 50 anos, é casado e bacharel em informática. No seu histórico profissional, já atuou como analista de sistemas, prosseguiu para gestor de T.I, desenvolveu projetos de *internet banking*, *mobile*

*banking* e de produção de relatórios. Atuou também no setor de infraestrutura de uma instituição financeira, além de participar de planejamentos estratégicos.

Francis trabalhava com projetos de forma empírica, por isso decidiu fazer um MBA (*Master in Business Administration*) sobre gestão de projetos e entrar no capítulo<sup>1</sup> do instituto de gerenciamento de projetos (*Project Management Institute*) no Ceará (PMI-CE).

Ele passou a ter mais contato com outros membros do PMI-CE através de Maurício, que também é um membro. Maurício perguntou no grupo dos filiados do PMI-CE se alguém estaria interessado em participar do PMDay 2018 e Francis não perdeu tempo em se voluntariar, pois o PMDay é o segundo projeto de maior importância do capítulo, ficando atrás apenas do “Congresso em Gestão de Projetos” e conta com a participação de nomes importantes da área, entre profissionais e acadêmicos, sendo realizado durante um dia, nos turnos manhã e tarde, no formato de palestras e *workshops* e mobiliza membros do PMI-CE e o público externo interessado no tema.

Apesar do pronto interesse de Francis, Maurício ficou relutante em concordar que ele participasse de um projeto de relevância por não ter experiência ainda nos projetos do PMI, embora tivesse experiência em projetos de outras organizações. Mas Francis insistiu por quatro dias seguidos até que foi adicionado no grupo do PMDay 2018. Quando se engajou na equipe, para responder pela documentação do projeto, o PMDay 2018 estava com pouco mais da metade do cronograma concluído.

Devido ao excelente trabalho prestado no PMDay de 2018, ele foi convidado para participar da equipe do projeto de um workshop.

Ainda em 2018, Francis tirou a certificação *Project Management Professional* – PMP e, em consequência da obtenção dessa certificação e dos trabalhos prestados em projetos anteriores, também participou da gestão de um projeto de grupo de estudo sobre como tirar a certificação PMP. O projeto era focado nos filiados do PMI-CE, mas com a possibilidade de participação do público externo através de pagamento.

Com toda essa trajetória no PMI-CE, Francis agora se sentia preparado para gerenciar projetos e essa oportunidade surgiu em 2019, quando foi convidado para ser gerente do “PMDay 2019 – Como atingir a estratégia através de projetos”. Com a sua participação no ano anterior, Francis já tinha uma ideia do desafio que encontraria, até porque todos os projetos do PMI-CE não são remunerados, mas voluntários, assim como a forma de gerenciar e a escolha do ciclo de desenvolvimento do produto do projeto, que ficam a cargo do gerente.

---

<sup>1</sup>A palavra Capítulo (tradução literal do termo em inglês “*Chapter*”) é designação dada a uma filial regional do *Project Management Institute* (PMI).

Agora, Francis precisava começar a trabalhar, por isso desde a reunião em que foi designado como gerente do projeto PMDay 2019 e as primeiras pessoas começaram a se engajar, não deixa de se perguntar: “como o PMDay 2019 deve ser gerenciado? De forma preditiva, o projeto é planejado de forma detalhada e executado conforme esse planejamento, ou de forma ágil, em que as entregas são incrementais e em iterações com as partes interessadas o projeto vai sendo melhorado?”

## **História do PMI-CE e do PMDay**

O PMI-CE foi constituído em 1º de outubro de 2003 e possui como princípios fundamentais: promover o profissionalismo na gestão de projetos; contribuir para a qualidade e o escopo do gerenciamento de projetos; estimular a aplicação global adequada de gerenciamento de projetos, em benefício do público em geral; fornecer um fórum reconhecida a livre troca de ideias, aplicações e soluções para problemas de gestão do projeto entre seus membros, outros interessados e envolvidos no gerenciamento de projetos; identificar e promover os fundamentos do gerenciamento de projetos e avançar o corpo de conhecimento para o gerenciamento de projetos com sucesso.

O PMI-CE é formado por: presidência, responsável pelo funcionamento global do capítulo; diretoria de comunicação e marketing, responsável por divulgar programações e agendas semestrais apresentando todas as atividades; diretoria de filiação e grupos de interesses, responsável por buscar permanentemente a filiação de potenciais membros; diretoria de programas especiais, responsável por identificar, propor e coordenar novos projetos especiais, de caráter único, voltados para a promoção do profissionalismo em gerenciamento de projetos e adesão de novos membros; diretoria de educação e certificação, desenvolver publicações, seminários, oficinas e eventos destinados ao aperfeiçoamento e ampliação das habilidades e conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, sendo o PMDay um projeto dessa diretoria; e diretoria de finanças e administração, responsável por gerenciar e manter registros de todas as operações financeiras do capítulo.

A relação entre os membros do PMI-CE é de uma troca de experiência extremamente rica. Entre seus membros estão profissionais das mais variadas empresas, nos mais variados cargos e níveis de conhecimento e experiência. Essa interação torna possível a construção de uma rede de contatos robusta.

O PMDay é o segundo maior evento do PMI-CE, ficando atrás apenas do Congresso em Gestão de Projetos, é praticamente um minicongresso. O primeiro consiste em três dias de eventos, enquanto o PMDay, como o próprio nome já esclarece, é realizado em um dia. Trata-se de um evento de alto nível, com palestrantes locais e nacionais, envolvendo passagem e hospedagem para a realização das atrações, além de definição e contratação local.

## Dificuldades iniciais e ações tomadas

Para gerenciar o projeto, Francis utilizou inicialmente a técnica de decomposição, que “quebra” o projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, o que resultou nas seguintes partes no PMDay 2019: infraestrutura, responsável pela definição do local do evento e pelo *coffee break*; programação, responsável por manter contato com os palestrantes e definir a grade de programação; comercialização, responsável por conseguir patrocínios para o evento e pelas vendas de ingressos; comunicação e marketing, responsável pela criação de peças publicitárias e divulgação do evento; e gestão do projeto, responsável pelo plano do mesmo.

Francis identificou que os pacotes de trabalho: infraestrutura e comercialização - possuem um escopo bem definido; já no caso dos pacotes de trabalho: programação, comunicação e marketing e gestão de projetos - não detêm um escopo tão bem definido.

Após a decomposição do projeto, Francis passou a alocar os voluntários. Embora na fase inicial de planejamento do PMDay fossem selecionados voluntários que já tivessem experiências em outros projetos, aos poucos eles foram deixando a ideia, o que ficou claro para Francis que a atribuição de alocar a pessoa certa nas atividades certas não era algo trivial.

Ao montar uma nova equipe, Francis precisou redefinir a quantidade de vagas disponíveis, abrir novamente os processos de seleção de voluntários, divulgar as vagas, entrevistar e fazer uma apresentação sobre o projeto e sobre os pacotes de trabalhos. Devido a todo esse processo, um tempo considerável para a realização do PMDay foi utilizado.

Francis mostrava para os novos voluntários os benefícios de *network*, da oportunidade de aprendizado e de pôr em prática conhecimentos em projetos reais. E para garantir o engajamento deles, Francis descartou grande parte do planejamento feito inicialmente. Dessa maneira, apesar da decomposição ser mantida, o projeto passou por um novo planejamento que envolveu além dos novos voluntários, a diretoria de Educação e Certificação, pois Francis considerava de grande importância a participação de todos no planejamento, e principalmente na definição do escopo do projeto. No entanto, foi nessa fase que surgiu a dúvida sobre qual ciclo de desenvolvimento seria o mais adequado para o projeto.

## Preditivo ou ágil?

Com o avanço do planejamento e a reformulação da equipe, Francis passou a refletir com mais intensidade sobre qual ciclo de desenvolvimento seria mais adequado para conduzir o PMDay 2019. Ele

reconhecia que havia partes do projeto com escopo bem definido, como a infraestrutura e a comercialização, o que sugeria a viabilidade de uma abordagem preditiva, baseada em planejamento detalhado e execução conforme o previsto. Por outro lado, havia áreas com escopo mais incerto ou sujeito a mudanças frequentes, como programação, comunicação e marketing, que poderiam se beneficiar de uma abordagem adaptativa ou ágil, com entregas incrementais e participação contínua dos stakeholders.

### **Existe algo além deles?**

Além disso, Francis conhecia a possibilidade de uma abordagem híbrida, que combinasse elementos das duas metodologias, aplicando a abordagem preditiva onde o escopo estivesse claro e a abordagem adaptativa onde houvesse maior incerteza. Contudo, a decisão não era simples. Entre os fatores que pesavam na escolha estavam:

- 1- A experiência e o perfil dos voluntários, muitos dos quais estavam entrando no projeto pela primeira vez;
- 2- A pressão por cumprir prazos e garantir a qualidade do evento;
- 3- A necessidade de engajamento dos stakeholders, tanto da diretoria quanto do público externo.

Diante disso, Francis se viu diante de um dilema gerencial real: Como gerenciar o PMDay 2019 de forma eficiente e eficaz? Seria melhor seguir uma abordagem preditiva, adaptar-se com um modelo ágil ou tentar uma solução híbrida?

## Notas de Ensino

### Fontes dos dados

O presente caso de ensino é uma representação do mundo real. Os dados apresentados foram coletados a partir de uma entrevista semiestruturada, com roteiro previamente definido com o personagem principal do caso com duração de 1 hora, 22 minutos e 47 segundos. Além da entrevista, também se utilizou de pesquisa documental. Vale ressaltar o caso foi construído com base em vivências práticas de profissionais reais, mas no caso são atribuídos nomes fictícios para preservar o sigilo de suas identidades, apesar de que o nome real da instituição foi preservado.

Para a consecução do trabalho, foi solicitado ao entrevistado a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assim como foi recebida a anuência da instituição para a realização da pesquisa e divulgação do nome.

### Objetivos educacionais

Este caso de ensino possui como público-alvo estudantes dos cursos de Administração ou áreas correlatas, tanto de graduação como de pós-graduação *Lato sensu*. As disciplinas sugeridas para utilização do caso de ensino são: Gestão de Projetos, Estratégia Organizacional e Teoria das Organizações. Os objetivos elencados a seguir foram desenvolvidos com base na taxonomia de Bloom revisada por Krathwohl (2002).

O principal objetivo do caso de ensino é analisar a importância da escolha adequada do ciclo de desenvolvimento de produto para o tipo de projeto que se está gerenciando. Ainda em relação a esse assunto, o objetivo é avaliar os subsídios disponíveis para a tomada de decisão na escolha do ciclo de desenvolvimento do produto.

No que se refere ao gerenciamento de equipes em projetos, o objetivo é investigar as dificuldades encontradas pelos gerentes de projetos na gestão de voluntários, bem como compreender as dinâmicas que envolvem o trabalho com equipes não remuneradas.

Em relação aos tipos de abordagens utilizadas na gestão de projetos, o objetivo do caso de ensino é diferenciar as especificidades das abordagens preditiva e ágil, e aplicar esse conhecimento na análise de contextos organizacionais diversos.

Além disso, busca-se que os estudantes sejam capazes de lembrar conceitos fundamentais de gestão de projetos e estratégias organizacionais, bem como criar propostas de soluções inovadoras para desafios reais enfrentados na condução de projetos, com base nas situações apresentadas no caso.

## **Análise do caso**

O objetivo principal deste caso de ensino é apresentar aos alunos a necessidade de se escolher o ciclo de desenvolvimento de produto, preditivo ou ágil, e sua adequação ao projeto que se está gerenciando. Também apresenta oportunidades de discussão e debates sobre as ações realizadas, as estratégias utilizadas, a gestão da equipe e o relacionamento com as partes interessadas.

As fases de um projeto que estão associadas ao desenvolvimento do produto, serviço ou resultado único são chamadas de ciclo de desenvolvimento do projeto. Existem cinco: preditivo, também conhecido como tradicional ou cascata, possui o escopo, custo e cronograma bem definidos nas fases iniciais do projeto e são executados conforme planejados; iterativo, o produto do projeto é desenvolvido por meio de uma série de ciclos repetitivos; incremental, de formas sucessivas são acrescentadas funcionalidades ao produto do projeto; adaptativo, também chamados de ágeis, são a união do ciclo iterativo com o incremental; híbrido, consiste em uma combinação do preditivo com o adaptativo (PMI, 2017; Maximiano; Veronese, 2022).

Existem cinco grupos de processos de gerenciamento de projetos: grupo de processos de iniciação, no qual estão os processos que tratam da definição de um novo projeto ou fase de um projeto; grupo de processos de planejamento, o qual apresenta os processos para definição do escopo, objetivos e ações para alcançar os objetivos do projeto; grupo de processos de execução, no qual estão os processos que executam as atividades planejadas; grupo de processos de monitoramento e controle, onde estão os processos para realizar alguma mudança caso seja necessária; e grupo de processos de encerramento, que mostra os processos de acompanhamento do projeto ou para concluir o projeto ou alguma fase (PMI, 2017).

Os processos de gerenciamento de projetos também estão categorizados em dez áreas de conhecimento: gerenciamento da integração do projeto - englobam processos e atividades necessárias na identificação, definição, combinação, unificação e coordenação dos vários processos e atividades do projeto; gerenciamento do escopo do projeto - responsável para que apenas o trabalho a ser realizado no projeto seja entregue, nem mais nem menos; gerenciamento do cronograma do projeto - responsável para que as atividades e o projeto sejam entregues no término previsto; gerenciamento dos custos do projeto - responsável para que o projeto seja entregue conforme orçado; gerenciamento da qualidade do projeto - responsável para que o projeto atenda aos requisitos de qualidade e as expectativas das partes interessadas; gerenciamento dos recursos do projeto - responsável pela gestão bem-sucedida dos recursos humanos e materiais do projeto; gerenciamento das comunicações do projeto - responsável para que o fluxo das informações do projeto seja realizado de forma oportuna e apropriada; gerenciamento dos riscos do projeto - responsável pela gestão dos riscos do projeto, quer sejam oportunidades, quer sejam ameaças;

gerenciamento das aquisições do projeto - responsável pela compra ou aquisição de produtos, serviços ou resultados únicos que sejam externos à equipe do projeto; e gerenciamento das partes interessadas do projeto -responsável pela gestão das expectativas e engajamento das partes interessadas (PMI, 2017).

Todos os quarenta e nove processos de gerenciamento de projetos, os cinco grupos de processos e as dez áreas de conhecimento podem ser identificados no Quadro 1:

**Quadro 1 - Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento**

| Áreas de conhecimento                                   | Grupo de processos de iniciação            | Grupo de processos de planejamento                                                                                                                                                   | Grupo de processos de execução                                                     | Grupo de processos monitoramento e controle                                               | Grupo de processos de encerramento |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Gerenciamento da integração do projeto</b>           | Desenvolver o Termo de Abertura do Projeto | Desenvolver o Plano de Gerenciamento do Projeto                                                                                                                                      | Orientar e Gerenciar o Trabalho do Projeto;<br>Gerenciar o Conhecimento do Projeto | Monitorar e Controlar o Trabalho do Projeto;<br>Realizar o Controle Integrado de Mudanças | Encerrar o Projeto ou Fase         |
| <b>Gerenciamento do escopo do projeto</b>               |                                            | Planejar o Gerenciamento do Escopo;<br>Coletar os Requisitos;<br>Definir o Escopo;<br>Criar a EAP                                                                                    |                                                                                    | Validar o Escopo;<br>Controlar o Escopo                                                   |                                    |
| <b>Gerenciamento do cronograma do projeto</b>           |                                            | Planejar o Gerenciamento do Cronograma;<br>Definir as Atividades;<br>Sequenciar as Atividades;<br>Estimar as Durações das Atividades;<br>Desenvolver o Cronograma                    |                                                                                    | Controlar o Cronograma                                                                    |                                    |
| <b>Gerenciamento dos custos do projeto</b>              |                                            | Planejar o Gerenciamento dos Custos;<br>Estimar os Custos;<br>Determinar o Orçamento;                                                                                                |                                                                                    | Controlar os Custos                                                                       |                                    |
| <b>Gerenciamento da qualidade do projeto</b>            |                                            | Planejar o Gerenciamento da Qualidade                                                                                                                                                | Gerenciar a Qualidade                                                              | Controlar a Qualidade                                                                     |                                    |
| <b>Gerenciamento dos recursos do projeto</b>            |                                            | Planejar o Gerenciamento dos Recursos;<br>Estimar os Recursos das Atividades                                                                                                         | Adquirir Recursos;<br>Desenvolver a Equipe;<br>Gerenciar a Equipe                  | Controlar os Recursos                                                                     |                                    |
| <b>Gerenciamento das comunicações do projeto</b>        |                                            | Planejar o Gerenciamento das Comunicações                                                                                                                                            | Gerenciar as Comunicações                                                          | Monitorar as Comunicações                                                                 |                                    |
| <b>Gerenciamento dos riscos do projeto</b>              |                                            | Planejar o Gerenciamento dos Riscos;<br>Identificar os Riscos;<br>Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos;<br>Análise Quantitativa dos Riscos;<br>Planejar as Respostas aos Riscos | Implementar Respostas aos Riscos                                                   | Monitorar os Riscos                                                                       |                                    |
| <b>Gerenciamento das aquisições do projeto</b>          |                                            | Planejar o Gerenciamento das Aquisições                                                                                                                                              | Conduzir as Aquisições                                                             | Controlar as Aquisições                                                                   |                                    |
| <b>Gerenciamento das partes interessadas do projeto</b> | Identificar as Partes Interessadas         | Planejar o Engajamento das Partes Interessadas                                                                                                                                       | Gerenciar o Engajamento das Partes Interessadas                                    | Monitorar o Engajamento das Partes Interessadas                                           |                                    |

Fonte: Adaptado de PMI (2017).

Desde o lançamento do *Agile Manifesto* em 2001, o desenvolvimento ágil vem ganhando mais adeptos, tanto em *startups* como empresas tradicionais. O mantra é simples: desenvolvimento incremental com foco no cliente facilita a coordenação e otimiza recursos. Prever todas as necessidades logo no início de um projeto de grande porte não é uma tarefa fácil, e qualquer alteração na etapa de desenvolvimento implica em um custo bem alto em modelos não incrementais (PMI, 2017).

Independente da abordagem utilizada, os princípios do ágil incentivam os profissionais a criarem juntos um fluxo ideal para atualizações contínuas, com alta capacidade de se adaptar às mudanças de mercado. Dentro do “guarda-chuva” do desenvolvimento ágil, surgiram diversas soluções que implementam os conceitos de iterações contínuas nos projetos de software. O *Scrum* por ser uma estrutura iterativa e incremental para se desenvolver produtos, também estimula que o próprio aprendizado acerca dos seus detalhes seja construído de forma iterativa e incremental. O *Scrum* foi idealizado por três dos programadores que formularam o Manifesto Ágil: Mike Beedle, Ken Schwaber e Jeff Sutherland.

O *Scrum* possibilita que as entregas sejam feitas frequentemente em partes. As pessoas buscam dividir e priorizar de forma a reduzir a complexidade dos produtos e performando ciclos completos de planejamento, desenvolvimento e testes a cada etapa concluída (Sabbagh, 2013). É importante lembrar que não existe uma solução única para todos os problemas, *Scrum* é apenas uma estrutura que pode trazer diversos benefícios em comparação a outras formas de se conduzir projetos, mas somente se bem utilizada (Sabbagh, 2013).

Apesar de ser utilizada mais frequentemente por equipes de desenvolvimento de software, os princípios e fases do *Scrum* podem ser aplicados a qualquer tipo de trabalho em equipe. Isso porque se trata de uma estrutura, ou *framework*, flexível e funcional, podendo ser adaptada aos problemas que diferentes equipes enfrentam (Sabbagh, 2013). Hoje, é possível encontrar a abordagem ágil em todo lugar, desde linhas de produção industriais até setores administrativos de empresas de todos os portes. Isso se dá porque se trata de um modelo facilmente aplicável no contexto corporativo: fácil de entender, barato de aplicar e com bons resultados (Sabbagh, 2013).

Para tanto, se sugere ainda a leitura do artigo *Teaching and learning in Project Management: what are the challenges* de Carreiro e Maccari (2023), onde os autores realizam uma Revisão Sistemática da Literatura de 120 estudos publicados entre 1983 e 2022 nas dez principais revistas científicas da área. O estudo contribui para uma visão ampla e atualizada sobre como o ensino e a aprendizagem em gerenciamento de projetos têm sido abordados na academia, corroborando que a aprendizagem em grupo e por meio da resolução de problemas são aprendizagens experienciais eficazes em projetos.

## Ciclos do projeto

A base que forma o *Scrum* é simplificada. São definidas algumas diretrizes gerais como: regras, papéis, artefatos e eventos. Entretanto, cada um desses componentes é de extrema importância em todo o desenvolvimento do projeto e é essencial para o sucesso manter todos os componentes da estrutura. Essa estrutura prescreve três papéis (*ProductOwner*, Time de Desenvolvimento e *ScrumMaster*), seis eventos (*Sprint*, reuniões de *Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review*, *Sprint Retrospective* e *Release Planning*) e três artefatos (*Product Backlog*, *Sprint Backlog* e o Incremento do Produto). *Scrum* pode ser facilmente explicado e compreendido (Sabbagh, 2013).

Nele, os ciclos são chamados de *Sprints*. Eles têm tamanho fixo e acontecem um depois do outro, sem intervalos entre si, ou seja, tudo em um projeto que utiliza *Scrum* acontece dentro dos *Sprints* (Sabbagh, 2013). O time que desenvolve o produto gera, em cada ciclo, uma parte do produto que se soma ou modifica ao que já foi produzido. São funcionalidades prontas de ponta a ponta, de forma que é possível entregar o produto para uso, caso se decida fazê-lo. Nesse trabalho em iterações, mais do que gerar apenas funcionalidades prontas, o time visa frequentemente entregar um produto que represente valor suficiente para ser utilizado por seus usuários (Sabbagh, 2013).

## Desafios na escolha do ciclo

A adoção indiscriminada de abordagens ágeis, sem a devida análise do contexto e das características e do escopo do projeto, pode levar a falhas significativas. A popularização do Scrum e de outros frameworks ágeis levou muitas organizações a aplicarem tais métodos mesmo quando o escopo do projeto é bem definido e estável, condição em que abordagens preditivas tradicionalmente se mostram mais eficazes mesmo que agilistas não concordem. Em projetos com prazos contratuais rígidos ou com entregas sequenciais previamente estabelecidas, o uso exclusivo de métodos ágeis pode comprometer o cumprimento de cronogramas, gerar retrabalho e dificultar a gestão de riscos.

Nesse sentido, a abordagem híbrida surge como alternativa para conciliar a adaptabilidade do ágil com o controle do preditivo. No entanto, sua aplicação também apresenta limitações. A principal delas reside na complexidade de combinar culturas e práticas distintas, exigindo maturidade metodológica da equipe e clareza institucional sobre as prioridades estratégicas do projeto. Sem diretrizes claras e equipes metodologicamente maduras em gestão de projetos, o modelo híbrido pode resultar em conflitos de gestão e de comunicação entre a equipe, alocação ineficiente de recursos e perda de alinhamento entre as partes interessadas.

Além disso, o contexto institucional exerce influência determinante na escolha da abordagem. Organizações mais hierarquizadas, com estruturas rígidas de governança, diretores e gestores que têm a sua gestão em torno de prazos, ainda que nunca sejam cumpridos, e processos formalizados, tendem a apresentar maior resistência à adoção de métodos ágeis ou híbridos, especialmente quando a autonomia das equipes é limitada. Por outro lado, ambientes organizacionais mais dinâmicos e colaborativos favorecem a experimentação e a adaptação, condições essenciais para o sucesso das metodologias ágeis. Assim, a definição da abordagem de gerenciamento de projetos não deve ser pautada apenas por tendências ou “ondas” de abordagens do mercado, mas por uma análise crítica e contextualizada da natureza do projeto, da maturidade metodológica em gestão de projetos das equipes e da cultura organizacional.

## Questões

Questão 1 - Com base na experiência de Francis na gestão do PMDay 2019, quais critérios você utilizaria para decidir entre uma abordagem preditiva, adaptativa ou híbrida em um projeto? Aponte trechos da narrativa que justifiquem sua escolha.

Ele reconhecia que havia partes do projeto com escopo bem definido, como a infraestrutura e a comercialização, o que sugeria a viabilidade de uma abordagem preditiva, baseada em planejamento detalhado e execução conforme o previsto. Por outro lado, havia áreas com escopo mais incerto ou sujeito a mudanças frequentes, como programação, comunicação e marketing, que poderiam se beneficiar de uma abordagem adaptativa ou ágil, com entregas incrementais e participação contínua dos stakeholders.

Prever todas as necessidades logo no início de um projeto de grande porte não é uma tarefa fácil, e qualquer alteração na etapa de desenvolvimento implica em um custo bem alto em modelos não incrementais (PMI, 2017).

Questão 2 - A alocação de voluntários foi um dos principais desafios enfrentados por Francis. Que estratégias de gestão de projetos poderiam ter sido utilizadas para minimizar os impactos da alta rotatividade da equipe voluntária?

Através do gerenciamento dos recursos do projeto podemos planejar e estimar os recursos das atividades. Gerenciar e desenvolver as equipes para as diversas atividades. Especial atenção deve ser dada ao gerenciamento da comunicação, visto que o trabalho voluntário, sem relações empresariais, exige um fluxo de informação rápido e eficiente.

Questão 3 - Considerando a decomposição realizada por Francis nos pacotes de trabalho do PMDay 2019, quais deles se enquadram melhor em uma abordagem preditiva e quais em uma abordagem adaptativa? Justifique com base nas características apresentadas na narrativa.

Francis identificou que os pacotes de trabalho: a infraestrutura e comercialização possuem o escopo, custo e cronograma bem definidos nas fases iniciais do projeto e são executados conforme planejados; já a programação, comunicação e gestão de projetos tem características incrementais, de formas sucessivas são acrescentadas funcionalidades ao produto do projeto.

Questão 4 - A participação ativa das partes interessadas no novo planejamento do projeto trouxe benefícios e novos desafios. Quais práticas de gerenciamento ágil podem ser observadas nessa etapa e como elas influenciaram o andamento do projeto?

Independente da abordagem utilizada, os princípios do ágil incentivam os profissionais a criarem juntos um fluxo ideal para atualizações contínuas, com alta capacidade de se adaptar às mudanças de mercado. Dentro do “guarda-chuva” do desenvolvimento ágil, surgiram diversas soluções que implementam os conceitos de iterações contínuas nos projetos de software. O *Scrum* por ser uma estrutura iterativa e incremental para se desenvolver produtos, também estimula que o próprio aprendizado acerca dos seus detalhes seja construído de forma iterativa e incremental.

Nele, os ciclos são chamados de *Sprints*. Eles têm tamanho fixo e acontecem um depois do outro, sem intervalos entre si, ou seja, tudo em um projeto que utiliza *Scrum* acontece dentro dos *Sprints* (Sabbagh, 2013). O time que desenvolve o produto gera, em cada ciclo, uma parte do produto que se soma ou modifica ao que já foi produzido. São funcionalidades prontas de ponta a ponta, de forma que é possível entregar o produto para uso, caso se decida fazê-lo.

### **Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula**

A sugestão de plano de aula se encontra no Quadro 2 e pode ter como assunto:

**Quadro 2 – Proposta de Plano de Aula**

| <b>Etapas</b>   | <b>Atividade</b>                                                                                                                                                              | <b>Recursos</b>                                                              | <b>Duração</b> |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Introdução      | Identificar nos alunos conhecimentos sobre ciclo de desenvolvimento de produto na gestão de projetos                                                                          | Perguntas sobre conhecimento prévio dos alunos                               | 0 – 10min      |
|                 | Explicar sobre casos de ensino e despertar o interesse dos alunos                                                                                                             | Quadro e pincel                                                              | 10 – 25min     |
|                 | Apresentar os conceitos presentes no caso de ensino por meio de exposição dialogada                                                                                           | Artigos com os conceitos sobre ciclo de desenvolvimento e gestão de projetos | 25 – 45min     |
| Desenvolvimento | Ler individualmente o caso de ensino                                                                                                                                          | Texto de apoio com o caso                                                    | 45 – 75min     |
|                 | Discutir em grupos de 3 a 5 alunos sobre o dilema de Francis sobre o ciclo de desenvolvimento a escolher para o projeto e as questões prévias só que agora aplicadas ao caso. | Texto de apoio com o caso e questões prévias.                                | 75 – 100min    |
|                 | Intervalo                                                                                                                                                                     |                                                                              | 100 - 120min   |
|                 | Apresentar o resultado do debate por equipe e discussão em plenária                                                                                                           | Sala em formato de círculo                                                   | 120 – 150min   |
| Fechamento      | Apresentar síntese das relações teórico-práticas constantes no caso e identificadas em sala de aula e conclusão do caso                                                       | Quadro e pincel                                                              | 150 – 170min   |
|                 | Orientar sobre alguma dúvida que surja                                                                                                                                        | Quadro e pincel                                                              | 170 – 180min   |

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a aplicação eficaz deste caso de ensino, o docente deverá preparar previamente alguns materiais e recursos que favoreçam a condução da aula de forma dinâmica, participativa e alinhada aos objetivos educacionais propostos.

O principal material necessário é o texto do caso de ensino impresso ou digital, que deverá ser disponibilizado com antecedência ou entregue no momento da aula, conforme o tempo previsto para leitura individual. Recomenda-se também a disponibilização prévia das questões norteadoras, tanto as de base conceitual quanto aquelas diretamente relacionadas à narrativa do caso, de modo a orientar a análise crítica dos estudantes.

Como material complementar, o docente pode reunir artigos ou trechos de livros que tratem das abordagens preditiva, adaptativa ou ágil e híbrida na gestão de projetos, bem como conteúdos sobre gestão de equipes voluntárias em ambientes de projetos. Esses textos servirão como apoio teórico para que os estudantes façam a ligação entre a prática descrita no caso e os conceitos discutidos em sala de aula.

Durante a condução da aula, o docente poderá utilizar quadro branco e pincel ou projetor com apresentação em slides para sistematizar os principais conceitos, destacar os dilemas e registrar as contribuições dos grupos durante a plenária. É importante que o docente oriente os estudantes, antes da aula, sobre a metodologia de ensino baseada em casos, ressaltando que o objetivo não é encontrar uma resposta única e correta, mas desenvolver a capacidade de análise crítica e tomada de decisão em contextos organizacionais complexos.

Antes da aula, recomenda-se que o docente:

- 1- Leia atentamente o caso e identifique os principais pontos de decisão;
- 2- Selecione os textos de apoio conceitual mais adequados ao perfil da turma;
- 3- Organize os grupos de alunos, se possível, de forma antecipada;
- 4- Planeje o tempo de cada etapa conforme o Quadro 2.
- 5- Durante a aula, o docente deve:
- 6- Estimular a leitura individual e a discussão em grupo do caso e das questões;
- 7- Mediar a plenária incentivando o diálogo entre os grupos e a relação com a teoria;
- 8- Esclarecer dúvidas e reforçar os conceitos centrais.

Após a aula, é recomendável solicitar aos alunos a entrega individual ou em grupo de um breve relatório com as respostas às questões, incluindo uma proposta fundamentada de solução ao dilema enfrentado por Francis. Essa atividade pós-aula reforça o aprendizado, estimula a escrita argumentativa e pode compor o critério de avaliação.

### **Avaliação da aprendizagem**

As diversas formas de contribuição dos alunos nos grupos de trabalho e nos debates em plenária poderão ser revertidas em nota de participação, bem como poderá ser solicitado aos alunos (individualmente ou em equipe) a resposta por escrito das questões prévias e da solução do dilema que foi apresentado para composição do quadro de avaliação.

### **Considerações finais**

O PMDay 2019 foi considerado um evento bastante exaustivo. Isso deve-se ao fato de ser o segundo projeto de maior importância no PMI, por uma série de atividades complexas, nível de esforço necessário para ser empregado e voluntários que trabalhavam em outros empregos durante o dia e participaram da organização à noite.

Em relação à gestão dos voluntários, apesar dos mesmos com experiência terem saído no início do projeto, os voluntários que entraram, ainda que inexperientes com os projetos do PMI, contribuíram significativamente com o projeto. O gerente de projeto considerou que a construção da equipe foi um dos maiores destaques do projeto.

Em relação ao ciclo de desenvolvimento do projeto, foi escolhida a abordagem híbrida, o que possibilitou um maior ganho de experiência entre os voluntários. Além disso, a abordagem foi aceita pelos membros. Dessa maneira, tornou-se altamente satisfatória.

Mesmo com todas as dificuldades encontradas ao longo do projeto, o evento foi considerado um sucesso pelos membros, filiados e não filiados que foram ao evento e pelo PMI-CE.

### Referências utilizadas e/ou sugeridas

ALBERTON, A; SILVA, A. B. da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jvPfDNwzN6xW8jJGMcSstxR/?format=html>. Acesso em: 10 fev.2023

CARREIRO, E. L. P.; MACCARI, E. A.; SCAFUTO, I. C. Teaching and learning in Project Management: what are the challenges? **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 3, p. e10, 2023.

FARIA, M.; FIGUEIREDO, K.F. **Casos de Ensino no Brasil**: análise bibliométrica e orientações para autores. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v17n2/04.pdf>. Acesso em: 27 mar.2023.

IIZUKA, E. S. **O Método do Caso de Harvard**: reflexões sobre sua pertinência ao contexto brasileiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A2874.pdf>. Acesso em: 12 mar.2023.

KRATHWOHL, D. R. "A revision of bloom's taxonomy: an overview". **Theory into Practice**, v. 4, n.41, p. 212-218, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A; VERONESE, F. **Gestão de projetos**: preditiva, ágil e estratégica. [S.l:s.n], 2022.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - (PMI). **Agile Practice Guide**. Newtown Square: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - (PMI). **Guia PMBOK**: um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. 6. ed. Nova York: Project Management Institute, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE - (PMI). **Guia PMBOK**: Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos. 7. ed. Nova York: Project Management Institute, 2020.

ROESCH, S. M. A. **Notas sobre a construção de casos para ensino**. [S.l:s.n], 20---. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a12v11n2.pdf> . Acesso em: 19 abr.2023.

ROESCH, S.; FERNANDES, F. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SABBAGH, R. **SCRUM** – Gestão ágil para projetos de sucesso. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SUTHERLAND, J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Tradução de Natalie Gerhardt. São Paulo: LeYa, 2014.