

Metodologias ágeis como o Scrum para agilizar a entrega de projetos: mito ou verdade?

Profa. Dra. Marta Rocha Camargo

1

Agenda de hoje

Metodologias ágeis como o Scrum para agilizar a entrega de projetos: mito ou verdade?

- A universalidade e atemporalidade dos princípios básicos em gerenciamento de projetos.
- Os pitfalls que as empresas que implantaram o Scrum vêm relatando: gestão de tempo, ferramentas, comunicação, entregas fake, papéis e responsabilidades.
- Soluções para os pitfalls.



2

Princípios básicos em gestão de projetos



3

O que é projeto

Esforço temporário (começo, meio e fim) empreendido para criar

- Produto
- Serviço
- Resultado exclusivo



4

Todo projeto tem um objetivo

Objetivo

- A razão principal para se fazer o projeto - porque o projeto está sendo feito.



5

Objetivos precisam ser SMART

- Specific
 - Específico
- Measurable
 - Mensurável
- Achievable
 - Alcançável
- Relevant
 - Relevante ao negócio
- Time-framed
 - Dentro de um prazo



6

- Vamos lançar este serviço Premium no mercado porque o Diretor de Marketing gosta da ideia e os concorrentes estão fazendo.

- Após pesquisas realizadas junto a 200 de nossos clientes, observamos que há uma oportunidade de lançarmos a opção Premium de atendimento. Com isso, não apenas manteremos os clientes atuais, como também utilizaremos como vantagem competitiva para aumentar nossa base de clientes em pelo menos 20% dentro de 1 ano.



Exemplos

Condição ou capacidade que deve ser obedecida por um sistema, produto, serviço, resultado ou componente para satisfazer um contrato, um padrão, uma especificação ou outros documentos formais.

Inclui exigências, necessidades, desejos e expectativas do sponsor, cliente e outros stakeholders, de forma quantificada e documentada.

Requisitos para utilização da solução SAP Business ByDesign em seu dispositivo

Requisitos para vendas online no Shopify

Visão geral

Este documento fornece informações sobre a configuração básica do sistema e as configurações que são necessárias para a utilização da solução SAP Business ByDesign em seu dispositivo.

Detalhes de requisitos

Requisitos mínimos de hardware

Requisitos mínimos de hardware para desktop e laptop para o SAP Business ByDesign

Requisitos da App Store

Para se qualificar para a Shopify App Store, seu aplicativo deve atender aos requisitos listados abaixo. Cada requisito desta lista ajuda seu aplicativo a atender aos nossos padrões de qualidade. Alguns requisitos são gerais e se aplicam a todos os aplicativos, e outros se aplicam a categorias específicas de aplicativos.

Esses requisitos estão sujeitos a mudanças, pois estamos continuamente melhorando a Shopify App Store e a plataforma para desenvolvedores. A equipe de Excelência em Aplicativos realiza verificações de qualidade regularmente. Espere-se que seu aplicativo atenda a quaisquer novos requisitos adicionados aqui. A equipe de Avaliação de Apps do Shopify pode rejeitar um aplicativo a seu critério se ele não atender aos padrões estabelecidos.

1. Política

Todos os aplicativos da Shopify App Store devem cumprir o [Acordo de Programa de Parceiros](#). Os parceiros devem agir de boa-fé e no melhor interesse de comerciantes e compradores. Parceiros não devem burlar intencionalmente funcionalidades críticas da plataforma.

1.1 Construir e operar dentro da plataforma Shopify

O Shopify exige que os aplicativos sejam seguros, verdadeiros e protegidos em termos de privacidade, operando dentro — e não ao redor — dos sistemas centrais do Shopify. Aplicativos que contornam fluxos de trabalho centrais ou oferecem serviços não aprovados (como pagamentos não autorizados, marketplaces, intermediação de agências, cópia de conteúdo, reembolsos ou empréstimos) não são permitidos.

Requisitos para o show

Requisitos incorretos ou incompletos geram escopos incompletos ou incorretos também.

- Exemplo: Deverá haver espaço designado para cadeirante.



Fonte: Eomin, 2011.

- Problemas encontrados...

De acordo com arquiteta Caroline Fomin

1. Já que a vaga e uma área de transferência no sentido transversal, e a rua é de paralelepípedo, o ideal seria que pelo menos a faixa de pedestres fosse de paralelepípedo. O piso não é adequado e impossibilita a autonomia ao descer do carro pois o paralelepípedo tritura muito.
2. A faixa de pedestres não é de paralelepípedo, que se afastaria pelos mesmos motivos descritos acima.
3. A guia próxima a área de transferência também precisa ser de paralelepípedo. Não adianta nada ter a faixa pintada e não ter a guia rebaxada!
4. A placa de sinalização está bem frente ao ponto onde deveria estar, porém não dá para ver. Não dá para ler o nome das ruas, esses espaços devem estar LIVRES de obstáculos para que a pessoa em cadeira de rodas possa passar!
5. Não dá para colocar uma calçada rolante, pois ela é esburacada, não oferece condições nem para o pedestre, tão pouco para uma pessoa em cadeira de rodas! O ideal seria ter uma faixa de asfalto livre de obstáculos para quem estiver em cadeira de rodas.
6. O terreno não dá espaço para o pedestre! Um buraco se tornou bolido agora! Mesmo que estivesse em obras deveria ser sinalizado com uma faixa transversal.
7. A guia deve ser rebaxada também junto a faixa de pedestres. Não adianta poder descer o carro na calçada se não pode subir.

Fonte: <https://ilcarolfinin.blogspot.com/2011/02/calçada-e-vagas-acessíveis.html>

• Correto, conforme arquiteta especialista



Requisitos legais que se aplicam a este projeto:

Principais Normas e Especificações

ABNT NBR 9050: Esta é a norma técnica brasileira que estabelece os critérios e parâmetros de acessibilidade em edificações e espaços urbanos. Ela detalha as dimensões e o posicionamento da sinalização de vagas acessíveis.

Resolução CONTRAN nº 965/2022: Essa resolução do Conselho Nacional de Trânsito (CONTRAN) regulamenta a sinalização das vagas em vias públicas e estacionamentos privados de uso coletivo em todo o Brasil.

Fonte: <https://brasilinfo.blogspot.com/2015/03/2015-03-20-2015-03-20-2015-03-20-2015-03-20.html>

13

Contraste entre o errado e o certo



100 conto – 50 tinta e 50 casinha Seu Zé



R\$10.000 dependendo da cidade
E se achar mão-de-obra!!

Qual a diferença que o escopo do produto causa no escopo do projeto e no cronograma, nos custos e recursos?

14

Escopo do Projeto



Escopo

- Tudo aquilo que deve ser feito no projeto, o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado do projeto.



15

Importante:
Escopo do Produto x Escopo do Projeto



Escopo do Produto

- Associado às características e requisitos ou especificações do produto

Escopo do Projeto

- Gerenciamento do Escopo como área administrativa do projeto – parte da gestão do que tem que ser feito

16

• Todo o escopo do projeto é planejado em termos de:



Assumptions (Suposições)



• Constraints - Restrições ou Limitações



17

• Exemplo – para o projeto do espaço para cadeirante estacionar



Assumptions ou Suposições

- As autorizações dos órgãos municipais já foram obtidas.
- Os fundos para financiar o projeto já estão reservados.
- Haverá profissionais qualificados para executar o projeto conforme planejado.

Constraints ou Limitações

- O prazo de conclusão não pode ultrapassar 14 de março de 2026 para não acarretar multas ao estabelecimento.
- As atividades do projeto só poderão ser executadas após 19h e não poderão ultrapassar 22h.
- O orçamento do projeto não poderá exceder 10 mil reais.

18

• Tudo o que é feito em projetos precisa considerar os stakeholders!

- Definição: Qualquer indivíduo, grupo ou organização que tenha interesse, possa influenciar ou seja afetado pelas decisões, atividades ou resultados de um projeto, seja positiva ou negativamente.



19

Toda premissa é um risco!



A implementação do sistema de controle e saídas, o Entry/Exit System – passageiros entrando no país esperando 10 horas nas filas no aeroporto de Lisboa, Portugal. Depois de semanas de caos, foi suspenso por 3 meses – voltaram para os humanos!



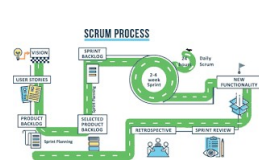
20

Hoje, o mercado está dividido em duas grandes abordagens de ciclos de vida de produto/projeto

• Preditivo (Tradicional – PMBOK)



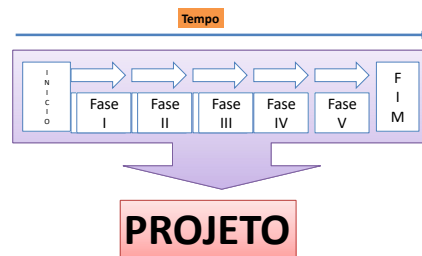
• Adaptativo (Ágil – Scrum)



Visão associada ao PMBOK do PMI

21

Conceito tradicional de fases de um ciclo de vida



- O que é ciclo de vida de um projeto?
 - É uma estrutura que compreende um conjunto de fases ou estágios distintos de alto nível necessários para transformar uma ideia ou conceito em realidade de maneira ordenada e eficiente.
 - Oferece uma forma sistemática e consistente de realizar as atividades por todos os envolvidos no projeto.

22

• Similar ao conceito do ciclo de vida do ser humano...



23

Exemplo de ciclo de vida genérico - Edificação

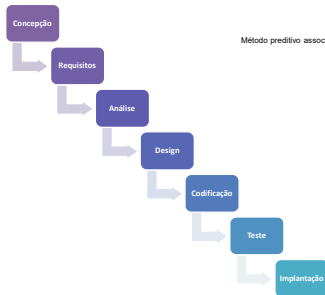


24

Metodologia em Cascata – Waterfall

FGV

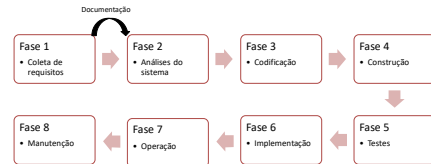
Método preditivo associado ao PMBOK da PMI



25

Exemplo de ciclo de vida preditivo - desenvolvimento de um sistema

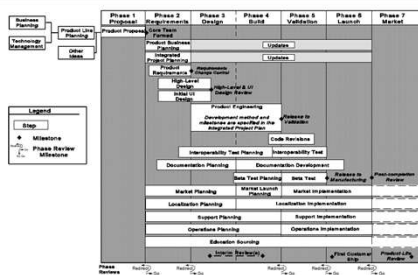
FGV



26

Ciclo de vida da NOVELL anos de 1996 a 2002 (mais ou menos)

FGV



27

Ciclo de vida da NOVELL anos de 1996 a 2002 (mais ou menos)

FGV

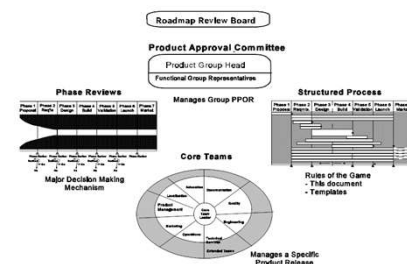


Figure 1: Product Life Cycle Elements

28

Desenvolvimento de software, apps início dos anos 2000

FGV

- Desenvolvedores, programadores, TI em geral – *enough is enough!*
 - Muito tempo em reuniões e documentação – sem tempo para desenvolver o produto
 - Muita gente que não entende de TI determinando prazos irrealistas
 - Clientes reclamando que o produto não atendia as necessidades
 - Produtos que demoravam tanto que, quando chegavam no mercado, já estavam obsoletos
 - Mundo digital e virtual com muitas necessidades emergentes – tudo para ontem! Tudo mudando muito rápido!

29

Manifesto Ágil

FGV

Publicado em 2001 por 17 desenvolvedores de software interessados em buscar uma alternativa aos processos vigentes na época para desenvolvimento de software.

Valores do Manifesto Ágil:

- Os indivíduos e suas interações acima de procedimentos e ferramentas.
- O funcionamento do software acima de documentação abrangente.
- A colaboração com o cliente acima da negociação e contrato.
- A capacidade de resposta a mudanças acima de um plano pré-estabelecido.

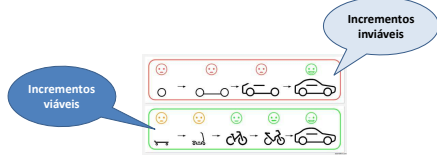
Fonte: <http://agilemanifesto.org/>

30

Definição

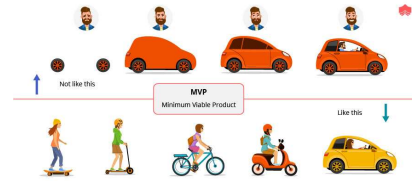
A metodologia ágil é um conjunto de princípios que valorizam a adaptabilidade e a flexibilidade.

- O foco está em fornecer melhor capacidade de resposta às necessidades de negócios em constante mudanças de forma a permitir a produção de incrementos viáveis do produto e que tenham valor por si só.



31

- A ideia é trabalhar com o conceito de Minimum Value Product – MVP (produto de valor mínimo)



32

PMBOX (Preditivo) x Ágil (Adaptativo)

- PMBOK - Preditivo

- Escopo definido no início do planejamento para permitir integração das outras áreas, inclui escopo do produto (requisitos). Economia de escala nas aquisições e terceirizações.

- Ágil - Adaptativo

- Foco em descobrir progressivamente o que precisa ser feito, sendo que muitos projetos acontecem com requisitos emergentes, pois há um gap entre os requisitos do negócio levantados no pré projeto e os da realidade na execução do projeto.
- Priorização com participação do cliente.



33

Cultura da Ágil

- Ambiente altamente colaborativo
- Esquema de trabalho participativo em todos os níveis
- Equipes altamente interativas
- Sem hierarquias de funções tradicionais
- Mudanças são esperadas e bem-vindas



34

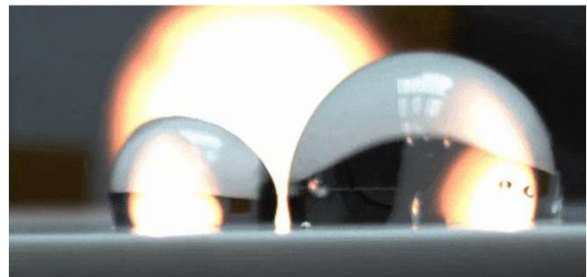
Até início dos anos 2000, havia uma divisão clara...

- Gerentes de Produtos: responsáveis pela estratégia e pelo sucesso do produto
- Gerentes de Projeto: responsável pela execução do trabalho necessário para entregar o produto definido pela gerência do produto – dentro do escopo, prazo e custo definidos.



35

- Todo esse processo de produto x projeto levava tempo que o mercado não dava... Houve uma fusão...



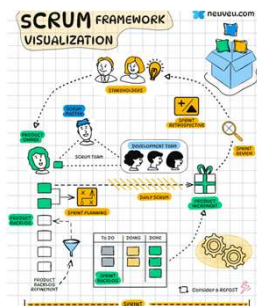
36

Eis que chegam as abordagens Ágeis

FGV

Mais popular: Scrum

- Objetivo principal é maximizar o valor do produto (Gerenciamento de Produto)
- Sua aplicação envolve o gerenciamento do processo de desenvolvimento (Gerenciamento de Projetos)
- Product Owner define o que construir (Gerenciamento de Produto) e a Equipe Scrum gerencia como (Desenvolvimento/Execução do Projeto)



37

Scrum – pressupõe um processo ITERATIVO

FGV

- Iterativo refere-se a um processo repetitivo, onde um projeto ou produto é refinado e aprimorado continuamente por meio de ciclos curtos (iterações) e feedback.
- Foca na melhoria contínua até atingir o resultado ideal.

Exemplos de Processos Iterativos:

- Desenvolvimento de Software (Scrum): Sprints de 30 dias ou menos produzem incrementos prontos, refinando o produto final a cada ciclo.
- Produção de Conteúdo (Wikipédia): A enciclopédia é constantemente revisada e aprimorada pela comunidade, evoluindo a cada alteração.
- Música: Um músico refina uma composição, ajustando notas e ritmos ao longo de várias versões até a finalização.



38

Imagem clara da definição:

Iteração de um chef para chegar na receita perfeita

FGV

Um chef vai ajustando os ingredientes e tempo de preparo de uma receita a cada tentativa até atingir o sabor ideal.



39

O que é o Scrum no papel?

FGV

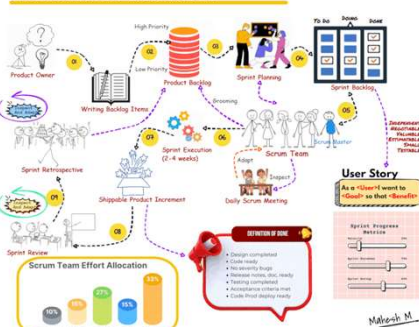
O Scrum é fundamentalmente uma estrutura ágil para o desenvolvimento de produtos complexos, com foco na entrega iterativa, mas é frequentemente descrito e utilizado para gerenciamento de projetos porque fornece estrutura (funções, eventos, artefatos) para gerenciar o trabalho de entrega desse produto, conectando estratégia e execução ao fixar tempo/custo (sprints) para controlar a evolução dos requisitos.



40

THE SCRUM JOURNEY

FGV



41

Como o Scrum lida com gestão de produtos/projetos?

FGV

- O Papel do Scrum na Gestão de Produtos
 - Foco no Valor: Ajuda a maximizar o Retorno sobre o Investimento (ROI) entregando incrementos funcionais constantemente, permitindo feedback antecipado e adaptação às necessidades do mercado.
 - Backlog do Produto: O Product Owner gerencia a lista priorizada de funcionalidades (Backlog do Produto) para garantir que a equipe construa o produto certo.
 - Visão: Apoiar o alinhamento contínuo da visão do produto com as partes interessadas.
- O Papel do Scrum na Gestão de Projetos
 - Estrutura para Entrega: Fornece uma estrutura leve (Sprints, Cerimônias, Funções) para gerenciar o processo de construção de algo complexo.
 - Iterativo e Incremental: Divide grandes projetos em ciclos curtos e gerenciáveis (Sprints) para entregas previsíveis.
 - Processo Empírico: Utiliza transparência, inspeção e adaptação para gerenciar riscos e responder a mudanças de forma eficaz.

OK, mas quem gerencia tudo isso??

42

Papéis do pessoal trabalhando com o Scrum raiz



- Não tem Gerente de Projetos



43

Os “puxadinhos” começaram a aparecer...



- Scrum Master/Gerente do Projetos
- Gerente de Projetos Ágil
- Agilista
- Agile Program Manager
- Agile Delivery Manager
- Agile Architect
- Coordenador de TI - Agilidade



44

Reality-check do Scrum



- O Scrum é para agilizar, não para complicar.
- O Scrum é para entregar valor, não pode ter fake.
- O Scrum é para garantir engajamento de todos os players no framework – não pode ter meio-termo.
- O Scrum pressupõe participação ativa do cliente.
- O Scrum pressupõe adesão total de uma equipe auto gerenciável na sua filosofia e “jeito de ser”.
- O Scrum é flexível em como entregar valor ao cliente (escopo flexível, features flexíveis etc.) desde que atinja o objetivo esperado. POREM, não é flexível como framework para gerenciar produto+projeto. Tem que seguir as cerimônias, artefatos, papéis etc.

Vejamos os *pitfalls* mais comuns do Scrum atualmente...



45

Os *pitfalls* do Scrum e possíveis soluções

46

Scrum - Pitfalls



- O que vem a seguir é baseado em minha experiência pessoal e em depoimentos de profissionais que trabalharam com Scrum-raiz por alguns anos, todos capacitados no framework, na área de TI e desenvolvimento de software e produtos-serviços digitais, bem como artigos publicados a respeito (lista das fontes no último slide).
- Lembrando, que no mundo corporativo, é tudo caso a caso, pois o contexto organizacional é muito variado e dinâmico. Aqui estão sugestões de soluções, mas cada um deve adotar a melhor solução considerando a cultura da sua empresa, do seu cliente, do seu produto e da sua equipe, ok?



47

Scrum - Pitfalls



- Falta de Visão/Objetivos Claros



→ *Pitfall*: As sprints perdem o propósito, tornando-se apenas uma lista de tarefas e a equipe perde o foco.



→ Solução: Defina um Objetivo do Sprint forte e unificador de forma colaborativa no planejamento do Sprint, que guiará todo o trabalho.

48

Scrum - Pitfalls



- Gestão Inadequada dos Princípios

→ Pitfalls:

- Trabalho vazando para outros Sprints: não concluir itens no Sprint e jogá-los para o próximo, sabotando o propósito do Sprint.
- Falta de Transparência: prioridades não claras ou problemas não encarados de frente ("o depois a gente vê isso...").
- Backlog mal gerenciado: backlog sendo tratado como uma lista de desejos sem priorização.

→ Solução:

- Precisa seguir o Scrum à risca para dar certo. Se muitos problemas de gestão estão acontecendo e comprometendo o valor do processo, a empresa precisa avaliar se é um problema das pessoas não estarem fazendo a abordagem corretamente ou se o produto e/ou cliente não tem um match com uma abordagem ágil.



49

Scrum - Pitfalls



- Sem MPV

→ Pitfall: Falta de incremento entregável

- Não entregar um pedaço de produto valioso e testável ao final de cada Sprint.

→ Solução:

- Reformate a Sprint Review para ser uma apresentação do que você aprendeu sobre as necessidades do usuário, bem como testar hipóteses com pesquisas ou entrevistas e usar protótipos para coletar feedback, garantindo que você ainda está trabalhando na direção de um verdadeiro MVP (Produto Mínimo Viável).



50

Scrum - Pitfalls



- Falhas nos Papéis e Responsabilidades

→ Pitfalls:

- Product Owner fraco: Incapaz de definir visão, priorizar ou se engajar com a equipe e stakeholders.
- Scrum Master ineficaz: Não sabe remover impedimentos ou não protege a equipe da desorganização.
- Problemas de comunicação: Falta de colaboração, ideias não compartilhadas ou ambiente físico inadequado.

→ Solução:

- Parece que não está havendo um "fit" ou encaixe no perfil dos players do Scrum com a sua filosofia. As causas do problema irão variar, pois podem estar relacionadas a falta de treinamento, profissional não qualificado ou até mesmo ambiente muito caótico no qual o projeto está sendo desenvolvido (equipes em locais ou países diferentes, por exemplo). O mais importante é encarar o problema de frente e achar uma solução em conjunto com a equipe.



51

Scrum - Pitfalls



- Ignorar eventos do Scrum

→ Pitfall:

- Ignorar cerimônias como Retrospectives ou Daily Meetings afetando negativamente a sincronização do trabalho da equipe.

→ Solução:

- Os eventos ou cerimônias (Planning, Daily Meeting, Review, Retrospective) devem ser considerados obrigatórios dentro da função de cada um, por exemplo: a Daily Meeting serve para a equipe planejar, não para uma atualização de status.



52

Scrum - Pitfalls



- Stakeholders não engajados

→ Pitfall:

- As equipes trabalham isoladamente, tentando adivinhar as necessidades dos usuários, o que afeta o valor dos componentes desenvolvidos.

→ Solução:

- Envolver continuamente stakeholders, obtenha feedback e assegure-se de que o Product Owner articule claramente as necessidades do cliente.



53

Scrum - Pitfalls



- Priorizando Velocidade, Não Valor

→ Pitfall:

- Focar em certos aspectos das User Stories ou números de velocidade em vez de entregar valor real ao cliente.

→ Solução:

- A equipe tem que saber o que está fazendo e entender corretamente as User Stories. Se não estiverem claras, precisam voltar ao Product Owner para ajustes. É importante priorizar os itens valiosos do backlog que assegurem que o incremento entregue resultados tangíveis, não apenas tarefas concluídas.



54

Scrum - Pitfalls



- Papéis Confusos



→ **Pitfall:** Os desenvolvedores atuam como gerentes de projeto ou o Scrum Master se comporta como gerente da equipe.



→ **Solução:** Defina e respeite claramente as responsabilidades do Product Owner, do Scrum Master e dos desenvolvedores, conforme estipula o framework do Scrum.

55

Scrum - Pitfalls



- Sobrecarga de Sprints



→ **Pitfall:** Comprometer-se com muito trabalho, levando a itens inacabados e esgotamento (*burn-out*) da equipe.



→ **Solução:** A equipe deve se comprometer com uma meta realista e alcançável para o Sprint e usar as Retrospectives como uma fonte de aprendizado para melhorar o planejamento dos Sprints futuros.

56

Alguns projetos levam o tempo que levam... Brook's Law



"While it takes one woman nine months to make one baby, nine women can't make a baby in one month."

Embora uma mulher leve nove meses para gerar um bebê, nove mulheres não conseguem gerar um bebê em um mês.

57

Scrum - Pitfalls



- Equipe não é auto gerenciável



→ **Pitfall:** Acreditar que a empresa conseguirá montar um time de desenvolvedores com conhecimento de produto ou do código e que são disciplinados na abordagem.



→ **Solução:** Se for uma equipe sênior que conhece o produto a fundo, veja com eles se precisam de um apoio na gestão dos Sprints. Para equipes de profissionais mais juniores, o Scrum Master ou o Product Owner terá que assumir as rédeas e atuar como facilitador no planejamento e acompanhamento dos Sprints. Isso já está embutido na abordagem, mas talvez precise alguém ocupar o papel mais nítido de gestor ágil (o mercado já usa o termo "agilista" ou "gerente de projeto ágil"). Algumas empresas de TI nos Estados Unidos adotaram a figura do Gerente de Programa que coordena as equipes ágeis.

Lembrando que o movimento ágil visava justamente o oposto disso, mas a realidade demonstrou ser outra...

58

Scrum - Pitfalls



- Adoção parcial ou "meia-boca"

→ **Pitfalls:**



• "Um Pouco de Scrum": Tentar implementar Scrum sem seguir as regras e os princípios, levando a práticas híbridas ineficazes ("*Scrum-but*").

• Pular a Preparação: Começar sem treinamento adequado ou entendimento dos conceitos, resultando em confusão nos papéis e atrasos nas entregas (time fica perdido...).



→ **Solução:** Scrum é binário — ou é ou não é...

Usamos o Scrum, MAS não fazemos DAILY... Temos lá o Scrum, MAS não dá pra fazer Retrospectiva



59

Será que os problemas que havia na preditiva estão na ágil também?



Áreas problemáticas	Preditiva – Waterfall	Ágil - Scrum
Objetivo	Objetivo vago, sem SMART, levando a trabalho desnecessário e sem meta clara para a equipe.	Idem
Premissas e restrições	Premissas erradas levam a decisões erradas. Restrições de recursos (pessoas) qualificados para fazer o projeto.	Idem
Stakeholders	Falta de engajamento, não participação nos momentos necessários	Idem
Requisitos	Incompletos ou errados, por falta de conhecimento do produto ou das necessidades do cliente	Idem com os User stories
Escopo	Scope creep	Idem - Scope creep – PO fraco, features expandindo ou vazando para o próximo sprint.
Riscos	Inflexibilidade devido às linhas de base definidas, resolução reativa de problemas em ciclos de produção maiores.	Flexibilidade demais – falta de disciplina no framework. No conceito, não haveria riscos pois faz e check ao mesmo tempo. Os eventos do Scrum também foram feitos para resolver riscos antes ou assim que aparecerem. Porém, se for um fake Scrum, vira uma bola de neve.

60

• Ah, então como é que fica?? Uma abordagem ágil como o Scrum de fato resolve os problemas da preditiva?

• Gestão de projetos tradicional, Waterfall ou em cascata ou preditiva - foco no planejamento: Para projetos com requisitos fixos e previsíveis, necessidades regulatórias rigorosas (como construção ou indústria farmacêutica), objetivos simples e quando a documentação inicial detalhada e o progresso sequencial são fundamentais.

• Gestão de projetos ágil ou adaptativa como o Scrum - Prospera com necessidades em constante evolução, complexidade e colaboração com o cliente.

O modelo em cascata (Waterfall) oferece estrutura, previsibilidade e marcos claros, sendo ideal para ambientes estáveis, enquanto a força do Scrum reside na adaptabilidade, no feedback iterativo e na capacidade de lidar com o desconhecido.

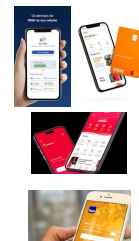
61

Ambientes onde os projetos acontecem agora...

Mundo físico



Mundo dos APPS



Mundo virtual



62

Projeto é projeto – desde sempre...

- 4 pilares
- O que fazer
- Quanto tempo leva
- Quanto vai custar
- Quem vai fazer



Cada um desses pilares requer habilidades para ser planejado e executado. Qualquer metodologia para gerenciar projetos não pode comprometer a estrutura desses pilares. Deve, sim, agilizar a construção desses pilares e garantir sua sustentação eficiente para entregar o produto do projeto.

63

Só que... nenhuma abordagem ou metodologia serve para tudo!

- A empresa não pode ficar engessada em um tipo de abordagem para gerenciar projetos.
- Deve haver sistemas de gestão que permitam ambas as abordagens: preditiva e adaptativa
- Não se pode colocar um círculo em um quadrado e esperar que funcione como uma roda!



64

Mas também não se pode ficar preso ao que faz perder agilidade

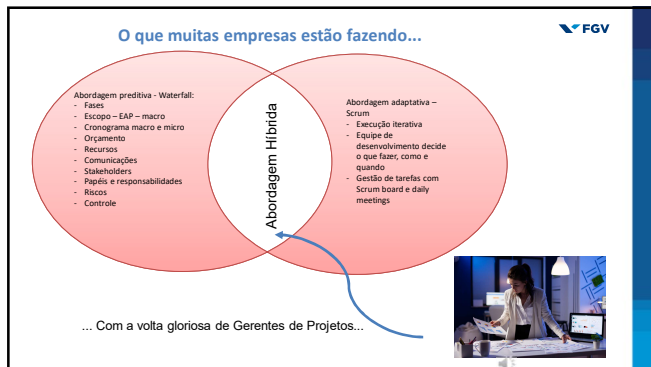


65

Então, o que precisamos fazer?

- Cada um deve analisar – realisticamente – o que está acontecendo com seus projetos, considerando feedback dos clientes, os recursos disponíveis na sua empresa e os resultados verdadeiros – sem fake.
- Nenhuma abordagem é perfeita, mas existe aquela que é perfeita para o seu contexto organizacional.
- Empresas de desenvolvimento de software pequenas (*start-ups*), com projetos digitais rápidos e cliente super engajado, time experiente e unido e que de fato faz auto gerenciamento - Scrum dá muito certo.
- Empresas de grande porte com departamentos tradicionais como Financeiro, Comercial, Jurídico etc. mesmo sendo um projeto de TI, talvez uma abordagem híbrida seja a mais indicada.

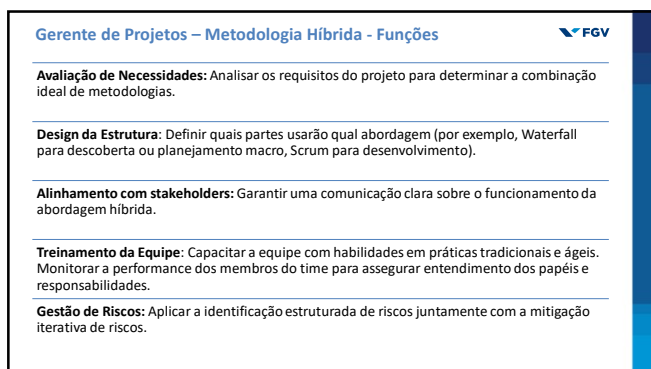
66



67



68



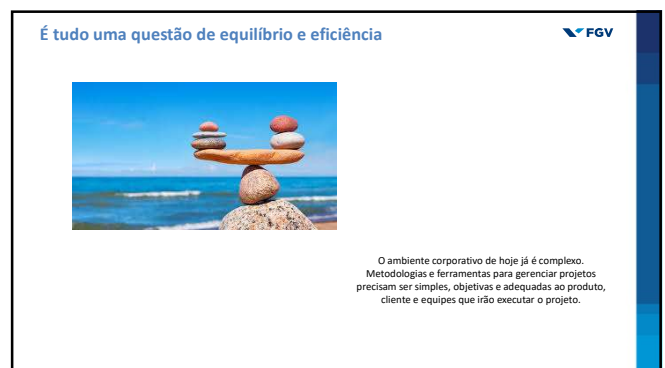
69



70



71



72

Moral da história...



- É tudo uma questão de ter uma gestão – humana - inteligente e eficiente!



73

Fontes



3 Problems Scrum Doesn't Solve, por Mary Iqbal, 14 setembro 2022. Disponível em: <https://www.rebelscrum.site/post/3-problems-scrum-doesn-t-solve>

A Criticism of Scrum, por Brian Woolsey, 24 fevereiro 2024. Disponível em: <https://dev.to/ragnarkon/a-criticism-of-scrum-21a1>

A Summary of the 10 Scrum Myths, por Christiaan Verwijl, 5 janeiro 2018. Disponível em: <https://medium.com/the-libsians/a-summary-of-the-10-scrum-myths-3fd30d0f1c3>

Calçadas e Vagas Acessíveis, por Carolina Fomin, 22 fevereiro 2011. Disponível em: <https://carolfomin.blogspot.com/2011/02/calçadas-e-vagas-acessíveis.html>

Scrum Pitfalls: Avoiding a Mission Impossible, por Barry Overeem, 25 março 2025. Disponível em: <https://www.scrum.org/resources/blog/scrum-pitfalls-avoiding-mission-impossible>

Scrum vs. Waterfall: How project managers can select the right methodology, por Alii Tunnel, 2 dezembro 2024. Disponível em: <https://www.usemotion.com/blog/scrum-vs-waterfall>

Scrum in 2026: 14 Key Advantages and Disadvantages You Need to Know, por Vidas Vesilaukas, 21 janeiro 2026. Disponível em: <https://teamhood.com/agile/scrum-advantages-disadvantages/>

When Scrum doesn't work: Uncovering the pitfalls, por Jan Pavers, 13 setembro 2023. Disponível em: <https://www.easypoint.com/about-us/project-management-made-easy-blog/tips-resources/when-scrum-doesn-t-work-uncovering-the-pitfalls>

74

Fontes



Livros:

Marta R. Camargo, **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada** (livro). 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier (GEN), 2018.

Doug Rose, **Leading Agile Teams** (livro). Newtown Square: Project Management Institute, 2015.

Sites corporativos:

Biblioteca SAP Business ByDesign. Requisitos. Disponível em:

https://help.sap.com/docs/SAP_BUSINESS_BYDESIGN/2754875d2d2a403f95e58a41a9c7d6de/acb47640133745ee96b255b1b975da28.html

App Store requirements. Disponível em:

<https://shopify.dev/docs/apps/launch/shopify-app-store/app-store-requirements>

75

Fechamento



- Grata pela atenção.

martacamargo@fgvmail.br

Professora de Fundamentos, Escopo e Qualidade, Cronograma, Ética para Gestores de Projetos

76



77