

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Matheus Gomes de Melo

A ABORDAGEM ÁGIL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE  
INICIATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO DESTA ABORDAGEM LIGADAS À SEPLAG

Belo Horizonte

2020

Matheus Gomes de Melo

A ABORDAGEM ÁGIL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE  
INICIATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO DESTA ABORDAGEM LIGADAS À SEPLAG

Trabalho apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Orientador: Dr. Mauro César da Silveira

Belo Horizonte  
2020

M528a Melo, Matheus Gomes de.  
A abordagem ágil na administração pública [manuscrito] : um estudo sobre iniciativas de implementação desta abordagem ligadas à SEPLAG / Matheus Gomes de Melo. – 2021.  
[10], 92 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.

Orientador: Mauro César da Silveira

Bibliografia: f. 95-97

1. Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG). 2. Administração pública – Minas Gerais. 3. Administração de projetos – Setor público. I. Silveira, Mauro César da. II. Título.

CDU 658.012:35(815.1)

MATHEUS GOMES DE MELO

**METODOLOGIAS ÁGEIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um estudo sobre as iniciativas de implementação destas metodologias no âmbito da SEPLAG-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

**Aprovada na Banca Examinadora**

*MC Silveira*

---

Prof Mauro César da Silveira (Orientador) – Fundação João Pinheiro

*Camila Barbosa Neves*

---

Prof. Camila Barbosa Neves (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

*Carolina Proietti Imura*

---

Prof. Carolina Proietti Imura (Avaliador) – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 26 de janeiro de 2021

## **AGRADECIMENTOS**

A graduação é um processo muito marcante na vida de uma pessoa e comigo não foi diferente. Sinto que ao longo dos meus 4 anos de Fundação João Pinheiro pude crescer e me desenvolver enquanto estudante, pessoa e futuro servidor público. As emoções vividas ao longo do curso foram muitas, e só tenho a agradecer a todos que estiveram ao meu lado neste processo. Aos meus pais, Elaine e Haroldo, meu muito obrigado por todo o apoio sempre, pela educação que me deram e pelo companheirismo que sempre demonstraram. À minha irmã, Mariana, agradeço por ser presente em minha vida e por demonstrar estar sempre ao meu lado. Sem dúvida sem vocês não seria possível. Aos meus familiares - avós, tios e primos -, agradeço pela proximidade que minha família desfruta e pela companhia e apoio em todos os momentos. Em especial agradeço meu primo Vinícius por estar sempre presente em todas as fases da minha vida.

Agradeço também aos meus amigos anteriores à Fundação João Pinheiro, da época do Colégio Santa Maria Floresta – Leonardo, Guilherme, Arthur e Artur. Sei que as amizades feitas neste lugar permanecerão em minha vida para sempre. Agradeço muito o companheirismo de vocês ao longo de todos estes anos e pelas conversas sinceras que compartilhamos.

Aos meus amigos da Fundação João Pinheiro – Bruno, Guilherme, Lucas, Lucca e Rodrigo -, meu muito obrigado por toda a parceria que tivemos ao longo destes quatro anos, sou muito grato por ter tido a sorte de encontrar pessoas como vocês durante este período. Aos meus outros colegas do XXXIX CSAP, agradeço por todo o período de convivência, que sinto que foi muito importante para o crescimento de todos.

## RESUMO

A abordagem ágil é uma temática que se insere no campo de Gestão de Projetos e surge como alternativa aos modelos tradicionais de gerenciamento. Essa abordagem traz rupturas quanto à maneira prescritiva de planejar e gerir os projetos trazida pela corrente tradicional, e insere conceitos de adaptabilidade ao planejamento e à gestão dos projetos para que estes possam estar aptos a lidarem com as incertezas do processo de desenvolvimento dos produtos. No que diz respeito à utilização do ágil no setor público, ainda existem incertezas sobre como deve ocorrer a adaptação às especificidades deste setor e em quais pontos os gestores devem estar atentos quando da implementação desta abordagem. Esta pesquisa tem por objetivo geral investigar um possível conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação da abordagem ágil na administração pública pautado em iniciativas ligadas à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais – SEPLAG-MG. Para isso, procurou-se identificar um conjunto de possíveis FCS na implantação da abordagem ágil na administração pública; coletar as percepções de atores envolvidos no processo de implementação de iniciativas que se utilizam dos preceitos da abordagem ágil, ligadas ao órgão; analisar como se deu a influência dos FCS propostos no processo de implementação da abordagem ágil na SEPLAG-MG; e estruturar um modelo de síntese dos FCS levando em consideração as experiências de atores envolvidos no processo de implementação da abordagem ágil na SEPLAG-MG. Com o auxílio da síntese dos dados coletados, o conjunto proposto servirá como base para orientar esforços na implementação da abordagem ágil e poderá ser utilizado como ponto de partida para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** abordagem ágil; setor público; gestão de projetos.

## ABSTRACT

The agile approach is a theme that falls within the field of Project Management and emerges as an alternative to traditional management models. This approach breaks with the prescriptive way of planning and managing projects brought about by the traditional current, and inserts concepts of adaptability to the planning and management of projects so that they may be able to deal with the uncertainties of the product development process. Regarding the use of these practices in the public sector, there are still uncertainties about how they should adapt to the specificities of the sector and in which points the managers of the initiatives that use this approach should pay attention at the time of implementation. In this line, this research has as its general objective to propose a set of Critical Success Factors (CSF) in the implementation of the agile approach in public administration based on initiatives linked to the State Secretariat of Planning and Management of the State of Minas Gerais - SEPLAG-MG. To this end, an attempt was made to identify a set of possible FCS in the implementation of the agile approach in public administration; collect the perceptions of actors involved in the process of implementing initiatives that use the precepts of the agile approach, linked to the organ; analyze how the influence of the proposed CSF occurred in the process of implementing the agile approach at SEPLAG-MG; and to structure a synthesis model of the CSF taking into account the experiences of actors involved in the process of implementing the agile approach at SEPLAG-MG. With the help of the synthesis of the collected data, the proposed set will serve as a basis to guide efforts in the implementation of the agile approach and can be used as a starting point for future research.

**Key-words:** Agile; public sector; agile methods.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Método em Cascata

Figura 2: Análise comparativa entre estratégia tradicional e ágil

Figura 3: Do mindset ágil aos métodos ágeis.

Figura 4: Inserção do Ágil e de algumas de suas metodologias no campo de projetos.

Figura 5: Desenho da pesquisa

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Proposição dos FCS na implementação de MA pela administração pública

Quadro 2: Informações sobre as entrevistas

Quadro 3: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação do OKR na SPGF

Quadro 4: Categorização final dos FCS no projeto de implementação do OKR na SPGF

Quadro 5: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do OKR na SPGF

Quadro 6: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação do OKR na Sugesp

Quadro 7: Categorização final dos FCS no projeto de implementação do OKR na Sugesp

Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do OKR na Sugesp

Quadro 9: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS na implementação do Scrum na SCCA

Quadro 10: Categorização final dos FCS na implementação do SCRUM na SCCA

Quadro 11: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do Scrum na SCCA

Quadro 12: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todos

Quadro 13: Categorização final dos FCS no projeto de implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todos

Quadro 14: Fatores Críticos de Sucesso na implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todos

Quadro 15: Proposição dos FCS na implementação da abordagem ágil em iniciativas ligadas à Seplag

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GAP – Gestão Ágil de Projetos

GP – Gestão de Projetos

KR – Key Results

MA – Metodologia Ágil

MG – Minas Gerais

OKR – Objectives and Key-Results

PMI – Project Management Institute

TCU – Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

SCCA – Superintendência Central de Canais de Atendimento

Sefti – Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União

Seplag – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

Suges – Subsecretaria de Gestão Estratégica

Sugesp – Subsecretaria de Gestão de Pessoas

Subgoves – Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>13</b>
1.3.1	Objetivo geral	13
1.3.2	Objetivos específicos	13
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PROJETOS</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>A abordagem tradicional</b>	<b>14</b>
2.1.1	Método em Cascata	15
<b>2.2</b>	<b>A abordagem ágil e o gerenciamento ágil de projetos</b>	<b>16</b>
2.2.1	Manifesto Ágil	16
2.2.2	A mentalidade ágil	18
2.2.3	A estratégia ágil	19
2.2.4	Características, métodos de implementação e <i>frameworks</i> da abordagem ágil	20
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTAÇÃO DA ABORDAGEM ÁGIL NO SETOR PÚBLICO</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Implementação de práticas inovadoras no setor público</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Proposição dos Fatores Críticos de sucesso na implementação da abordagem ágil no setor público</b>	<b>28</b>
3.2.1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	28
3.2.2	Apoio da administração executiva	29
3.2.3	Comprometimento e integração da equipe	30
3.2.4	Gestão da comunicação da equipe	30
3.2.5	Autonomia e flexibilidade	30
3.2.6	Clareza	31
3.2.7	Cultura organizacional	32
3.2.8	Gestor experiente	32
3.2.9	Planejamento detalhado	33
3.2.10	Capacitação da equipe	33
3.2.11	Disponibilidade de recursos	34
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta dos dados</b>	<b>37</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise dos dados</b>	<b>37</b>
<b>4.4</b>	<b>Etapas e desenho da pesquisa</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS</b>	<b>40</b>
<b>5.1</b>	<b>Superintendência de planejamento, gestão e finanças</b>	<b>40</b>
5.1.1	Contextualização	40
5.1.2	Resumo da iniciativa	40
5.1.3	Objetivos e características do processo de implementação	41
5.1.4	Síntese da percepção por FCS	42
5.1.5	Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC1	47
5.1.6	Conclusão do Estudo de Caso 1	51

<b>5.2</b>	<b>Subsecretaria de Gestão de Pessoas</b> .....	<b>52</b>
5.2.1	Contextualização .....	52
5.2.2	Resumo da iniciativa .....	52
5.2.3	Objetivos e características do processo de implementação.....	54
5.2.4	Síntese da percepção por FCS. ....	54
5.2.5	Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC2.....	59
5.2.6	Conclusão do Estudo de Caso 2 .....	61
<b>5.3</b>	<b>Superintendência Central de Canais de Atendimento</b> .....	<b>62</b>
5.3.1	Contextualização .....	62
5.3.2	Resumo da iniciativa .....	63
5.3.3	Objetivos e características do processo de implementação.....	63
5.3.4	Síntese da percepção por FCS .....	64
5.3.5	Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC3.....	71
5.3.6	Conclusão do estudo de caso 3 .....	74
<b>5.4</b>	<b>A Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional e o Programa Farmácia de Todos</b> .....	<b>74</b>
5.4.1	Contextualização .....	74
5.4.2	Resumo da iniciativa .....	75
5.4.3	Objetivos e características do processo de implementação.....	76
5.4.4	Síntese da percepção por FCS .....	77
5.4.5	Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC4.....	85
5.4.6	Conclusão do Estudo de Caso 4 .....	88
<b>5.5</b>	<b>Síntese dos resultados</b> .....	<b>89</b>
<b>5.6</b>	<b>Da proposição do FCS</b> .....	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A adoção de modelos adaptativos no gerenciamento de projetos é um fenômeno em expansão no campo de gestão. Observados primeiramente no processo de desenvolvimento de software, a abordagem Ágil configura uma alternativa à maneira de se abordar um problema, bem como dos caminhos e ferramentas a serem utilizados para solucioná-lo. Recentemente, observa-se um movimento no campo de públicas para a adesão, em determinadas situações, aos métodos ágeis, visando a melhoria nos processos e procedimentos quando sua adesão for oportuna (VACARI; PRIKLANDNICKI, 2017).

A Gestão Ágil de Projetos (GAP) é um modelo de gerenciamento de projetos que é construído de forma a ser uma alternativa aos modelos prescritivos – como o Modelo em Cascata – em que se busca uma abordagem capaz de se adaptar às diferentes situações e especificidades apresentadas em determinado projeto de modo a oferecer a melhor solução para um determinado problema. Nesta linha, a abordagem ágil é um modelo que busca trazer os conceitos de adaptabilidade aos projetos, de modo a reorientar as práticas de gestão, e que possuem variada aplicação. Podem ser utilizadas por meio de frameworks, técnicas, metodologias ou abordagens híbridas. A prática dessa abordagem é inspirada no Manifesto Ágil (BECK; et. al, 2001), um documento que lista quatro valores e doze princípios a serem adotados no desenvolvimento de softwares e que foi assinado à época por dezessete líderes desenvolvedores, visando estabelecer as diretrizes que passariam a guiar os projetos de Engenharia de Softwares.

Neste sentido, é pertinente observar que a adoção de métodos ágeis na administração pública parte da adesão às práticas no desenvolvimento de softwares e que mais recentemente vêm sendo expandidas para outras áreas de implementações, sendo reconhecida a sua diversa aplicabilidade. Frente a esse cenário, surge o problema que esta pesquisa se propõe a analisar, ou seja, quais características devem ser observadas no momento de avaliar a adesão aos modelos de gerenciamento de projeto ágil, bem como a pertinência das qualidades que estes modelos aportam frente às debilidades que também o caracterizam em comparação aos métodos tradicionais.

## 1.1 Problema

Frente a esse cenário, surge o problema que esta pesquisa se propõe a analisar, que diz respeito a quais características devem ser observadas no momento de avaliar a adesão aos modelos de gerenciamento ágil de projetos, bem como a pertinência das qualidades que estes modelos aportam frente às debilidades que também o caracterizam em comparação aos métodos tradicionais, buscando entender em profundidade os fatores críticos de sucesso para o bom desempenho destes modelos no setor público.

## 1.2 Justificativa

Os fatores que motivam a pesquisa são alicerçados em dois pontos – o desconhecimento no uso de métodos ágeis pela administração pública e a pouca disponibilidade de estudos sobre o uso destas metodologias realizados em ambientes de governo. O primeiro é o incremento da adesão às metodologias ágeis na gestão de projetos, fator que gerou inclusive um posicionamento do Tribunal de Contas da União em 2013 sobre o tema:

Observa-se, contudo, aumento na popularidade do uso de metodologias ágeis de desenvolvimento de software no mercado nacional e internacional, as quais voltam seu foco, primordialmente, para o atendimento das necessidades do cliente por meio da entrega contínua de softwares funcionais e de qualidade. Essa realidade, somada às insatisfações frequentes das contratações de serviços de desenvolvimento de software geradas pelo uso do modelo corrente, tem levado algumas instituições públicas a acreditarem que podem obter melhores resultados com o uso das metodologias ágeis de desenvolvimento de software. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013)

Esse posicionamento levou o TCU a determinar à sua Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti) a aprofundar os estudos sobre o tema, inclusive para se entender melhor sobre os riscos e benefícios, incluindo avaliar a necessidade de fiscalização sobre como ocorrem os processos norteados por essa metodologia. Esse exposto corrobora com a necessidade de um maior entendimento sobre as implicações da adesão às práticas de metodologia ágil pela administração pública.

O outro ponto que motiva essa pesquisa é a pouca disponibilidade de estudos técnicos que visam analisar os fatores determinantes para o sucesso na adoção da abordagem ágil pela gestão pública. Conforme argumentos de Vacari e Priklandnicki (2017), há uma necessidade de que pesquisadores que atuam em ambientes de governo realizem estudos empíricos a fim de entender como se dão e quais são os efeitos que a implementação de metodologias ágeis têm no setor público na prática. Neste sentido, esse estudo buscará contribuir de maneira a validar os conceitos técnicos da adoção da abordagem ágil, testando-os em um ambiente do setor público.

### **1.3 Objetivos**

Esta seção apresentará o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Investigar um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação da abordagem ágil na administração pública pautado em iniciativas ligadas à Seplag.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar um conjunto de possíveis FCS na implantação da abordagem ágil na administração pública.
- Coletar as percepções de atores envolvidos no processo de implementação de iniciativas que se utilizam dos preceitos da abordagem ágil, ligadas à Seplag.
- Analisar como se deu a influência dos FCS propostos no processo de implementação da abordagem ágil na Seplag.
- Estruturar um modelo de síntese dos FCS levando em consideração as experiências de atores envolvidos no processo de implementação da abordagem ágil na Seplag.

## 2 GESTÃO DE PROJETOS

Essa seção se propõe a caracterizar o que é a abordagem ágil frente à temática da Gestão de Projetos (GP), área em que foi desenvolvida, e tecer considerações sobre como elas se inserem neste campo do conhecimento e como podem ser aproveitadas fora da temática de GP. Para isto, primeiramente foi realizada uma retomada das principais características do modelo tradicional de gestão de projetos e em seguida, uma contraposição com a GAP. Assim, é realizado uma contextualização do que é a abordagem Ágil, e como a partir desta linha de pensamento surgiram as metodologias, técnicas e *frameworks* que podem ser aplicadas nas organizações e que se inserem nesta linha de abordagem. Serão retratados importantes conceitos que se remetem ao ágil, tais quais o manifesto que aglutinou os conceitos de agilidade – O Manifesto Ágil (Beck, et. al 2001) -, a mentalidade ágil, a estratégia ágil e, por fim, serão apresentadas algumas das técnicas de implementação da abordagem ágil que serão analisadas posteriormente neste projeto.

### 2.1 A abordagem tradicional

A assertividade do método aplicado é um aspecto do gerenciamento de projetos que constitui parte determinante para que uma iniciativa consiga alcançar os resultados almejados. A abordagem mais utilizada na GP é a tradicional, e apresenta como principal método o modelo em Cascata. Até o início da década de 90, este era o modelo mais utilizado no campo de desenvolvimento de softwares (SUTHERLAND, 2016), mas as especificidades deste tipo de projeto implicavam em dificuldades para um bom desenvolvimento neste modelo – o que gerou a busca por abordagens alternativas.

A abordagem tradicional possui como principal característica a prescritibilidade nos processos. Ou seja, apresenta racionalidade na maneira em que estrutura os elementos dos processos, com os aspectos de formalização e de delimitação dos fluxos de trabalho – prezando pela ordem e por uma estrutura bem definida (VACARI; PRIKLANDNICKI, 2017).

### 2.1.1 Método em Cascata

O método em Cascata, como pode ser observado na Figura 1, é composto de um esquema de fluxos que ocorrem de maneira ordenada e com fases e funções bem definidas. Os fluxos da imagem dispostos no formato de diagrama de Gantt expressam de maneira cronológica e racional as fases que o projeto deve percorrer.

Figura 1: Método em Cascata



Fonte: Sutherland (2016, p.13).

Em um ciclo de vida preditivo, o escopo, prazo e custo do projeto são determinados nas fases iniciais do ciclo de vida. Quaisquer alterações ao escopo são cuidadosamente gerenciadas. Os ciclos de vida preditivos são também chamados de ciclos de vida em cascata (PMI, 2017, p.19).

Por meio de diagramas como o exposto na Figura 1, podemos perceber os fluxos que ocorrem desde o processo de concepção até o processo de entrega do produto. Sutherland (2016) destaca a energia e o esforço despendido no planejamento neste tipo de modelo, e, argumenta que não é razoável que se invista tantos recursos em uma fase que antecede a produção. Ademais, Sutherland (2016) versa sobre a ineficácia deste tipo de modelo - a partir da ótica da GAP -, pois, neste tipo de projeto o planejamento toma demasiado tempo, o que gera a situações em que os recursos são gastos de maneira desproporcional no projeto, transformando o planejamento em si um aspecto central e não a satisfação do cliente ou a solução de um problema.

## 2.2 A abordagem ágil e o gerenciamento ágil de projetos

Para possibilitar a conceituação do que é o Ágil, nesta seção serão discutidos pontos chave da abordagem ágil, como o manifesto que consolidou esta corrente no campo de gestão de projetos, os aspectos da mentalidade ágil e de sua importância na implementação de uma estratégia ágil em uma organização e, por fim, serão apresentadas as características da metodologia ágil, bem como *frameworks*, técnicas e maneiras de se implementar este tipo de metodologia em uma organização.

### 2.2.1 Manifesto Ágil

No desenvolvimento de softwares, a metodologia Tradicional ou em Cascata demonstrou não compreender na totalidade os aspectos e especificidades que esta ciência necessitava, motivando que os atores envolvidos no processo buscassem por alternativas. Iniciativas incipientes começaram a tomar forma, como o Scrum e o *Extreme Programming*, mas ainda não dispunham de um campo que buscasse unificar estes esforços. Foi com este intuito que dezessete líderes desenvolvedores se juntaram para formular o Manifesto Ágil (BECK, et. al., 2001), iniciativa que visava postular bases para o desenvolvimento de software de maneira a estruturar as diretrizes que melhor se aplicavam às especificidades encontradas neste campo de produção. Sendo assim, os valores que guiam este processo são:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; Software em funcionamento mais que documentação abrangente; Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; Responder a mudanças mais que seguir um plano (BECK, et al., 2001).

Já os princípios que orientam o desenvolvimento ágil são, segundo os signatários do manifesto:

Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.  
Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento.

Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.  
Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.  
Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.  
Construa projetos em torno de indivíduos motivados.  
Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.  
O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.  
Software funcionando é a medida primária de progresso.  
Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável.  
Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.  
Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.  
Simplicidade--a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial.  
As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.  
Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo. (BECK, et al., 2001)

Após esta postulação, o desenvolvimento de softwares passou a contar com um campo científico mais assertivo enquanto às suas especificidades, formulando uma base para seu crescimento e fortalecimento. É importante ressaltar que as primeiras metodologias que se adequam à abordagem foram desenvolvidas anteriormente ao manifesto – como o Kanban, a Produção *Lean*, o Extreme Programming e o *framework* Scrum – mas que o documento teve a importância de sedimentar as bases dessa corrente de pensamento, reunir seus princípios e seus valores de maneira a orientar o desenvolvimento de projetos ágil. Apesar de que as técnicas de gerenciamento de projeto ágil têm na Engenharia de Softwares sua principal área de aplicação, recentemente, como podemos observar em Schwaber e Sutherland (2013), que as práticas ágeis têm sido adotadas nos setores em que a dinamicidade do mercado e as interações com clientes causam constantes mudanças no produto, sendo ligadas principalmente a outras áreas que tem contato com áreas de tecnologia da informação.

### 2.2.2 A mentalidade ágil

O conceito de uma abordagem ágil passa pelos princípios e valores constantes no Manifesto Ágil. Devido as diferenças em comparação com o método Tradicional, sua implementação e absorção pelas equipes perpassa também por uma mudança na mentalidade dos envolvidos. A mentalidade ágil é um importante conceito expresso por autores da área, pois as mudanças propostas por esta abordagem passam pela capacidade de pessoas em assimilar seu papel neste novo cenário.

Agilidade responsiva, pensamento sistêmico, mecanismos de alerta dinâmicos e a busca continuada por oportunidades são recursos eficazes para lidar com o que é inconstante, incerto e mutável com frequência. A habilidade de se usar a inteligência coletiva e o diálogo estratégico com o apropriado envolvimento de *stakeholders* pode mitigar os efeitos da complexidade crescente. E, finalmente, a permanente verificação de premissas sobre decisões tomadas e renovadas face aos resultados pode auxiliar diante de situações tão confusas quanto a presença de dilemas e paradoxos. (COUTINHO, 2019, p. 33)

Coutinho (2019) propõe que a mudança para um *mindset* ágil é essencial para que uma organização possa não somente utilizar dos métodos ágeis, mas elaborar uma estratégia ágil. Para isso, seus colaboradores devem internalizar os princípios que levam à responsividade dessa abordagem aos diferentes desafios.

Sutherland (2016) aborda a característica de “errar rápido” que a abordagem ágil aporta. Este pensamento advém de que as entregas devem ser constantes e ocorrer ao final de cada pequeno ciclo do projeto. As entregas devem gerar valor ao produto e permitem que o cliente experimente os efeitos dessas entregas no produto, assim, quando uma entrega não corresponder, for insuficiente ou não fizer sentido, a equipe terá tempo disponível para aperfeiçoar e melhorar o produto antes de finalizá-lo. Assim, um outro conceito importante presente na mentalidade ágil é o de constante aperfeiçoamento e validação junto aos clientes dos progressos feitos.









### 2.2.3 A estratégia ágil

A formulação de uma estratégia ágil possibilita alinhar a organização em direção ao uso de práticas. Segundo Coutinho “A estratégia ágil é, então, aquela que se origina de um propósito massivo e engajador e é construída para estabelecer direcionamento adaptável e singular na busca de sucessivas vantagens competitivas.” (COUTINHO, 2019, p.39)

A adoção do *mindset* ágil e de métodos ágeis por uma equipe têm na adesão à preceitos da estratégia ágil como fomentador das práticas e mudanças que propõe. Como é exposto na figura 2, existem muitas diferenças práticas quando da adoção de um modelo ou outro. A adaptabilidade e coerência da adoção das práticas, mentalidade da equipe e estratégia deve ocorrer de maneira sinérgica para que se possa ir em direção aos resultados almejados com essas mudanças.

Figura 2: Análise comparativa entre estratégia tradicional e ágil

Quadro 2.1 Análise comparativa entre estratégia tradicional e ágil

A Estratégia TRADICIONAL 		A Estratégia ÁGIL 	
RESTRITO E FECHADO: a estratégia é criada isoladamente pela Alta Direção.	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO	AMPLO E ABERTO: a estratégia é transparente e engaja Stakeholders.	
IDEOLOGIA: Missão e Visão de longo prazo.	ORIGEM	INSPIRAÇÃO: olhar o futuro pelo Propósito.	
PRESCRITIVO: com base em planejamento ou DESCRITIVO: com base em relatórios.	MÉTODO	RESPONSIVO: com base em iterações e adaptabilidade constantes.	
EXTENSAS pesquisas e EXAUSTIVAS verificações.	ANÁLISES	EXPLORATÓRIAS: perspectivas de futuro e possibilidade de transformação.	
Baseado em PREVISIBILIDADE, comando e controle.	PROCESSO	Baseado em INCERTEZA, relacionamento, dinamismo e flexibilidade.	
POSICIONAMENTO Estratégico Único.	ESCOLHA	DIRECIONAMENTO Estratégico Singular.	

Fonte: elaborado pelo autor.

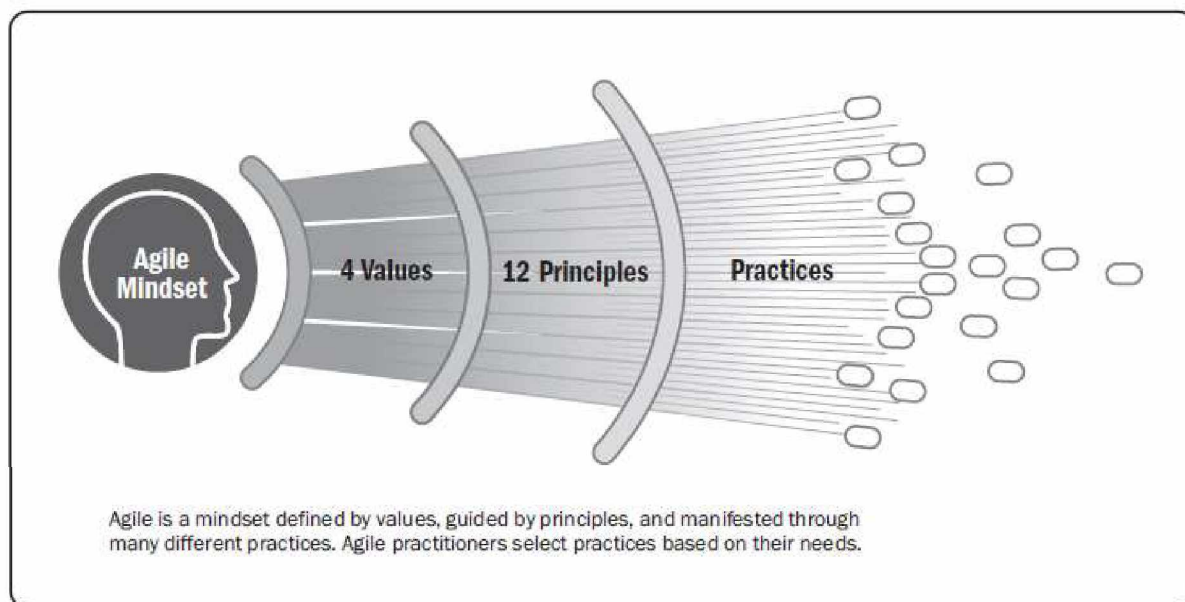
Fonte: Coutinho (2019, p. 34).

As diferenças estratégicas presentes fazem com que, de maneira lógica, uma estratégia ágil esteja mais alinhada às práticas dos métodos, e que é um importante fator a ser considerado quando da escolha por operacionalizar essas mudanças.

#### 2.2.4 Características, métodos de implementação e *frameworks* da abordagem ágil

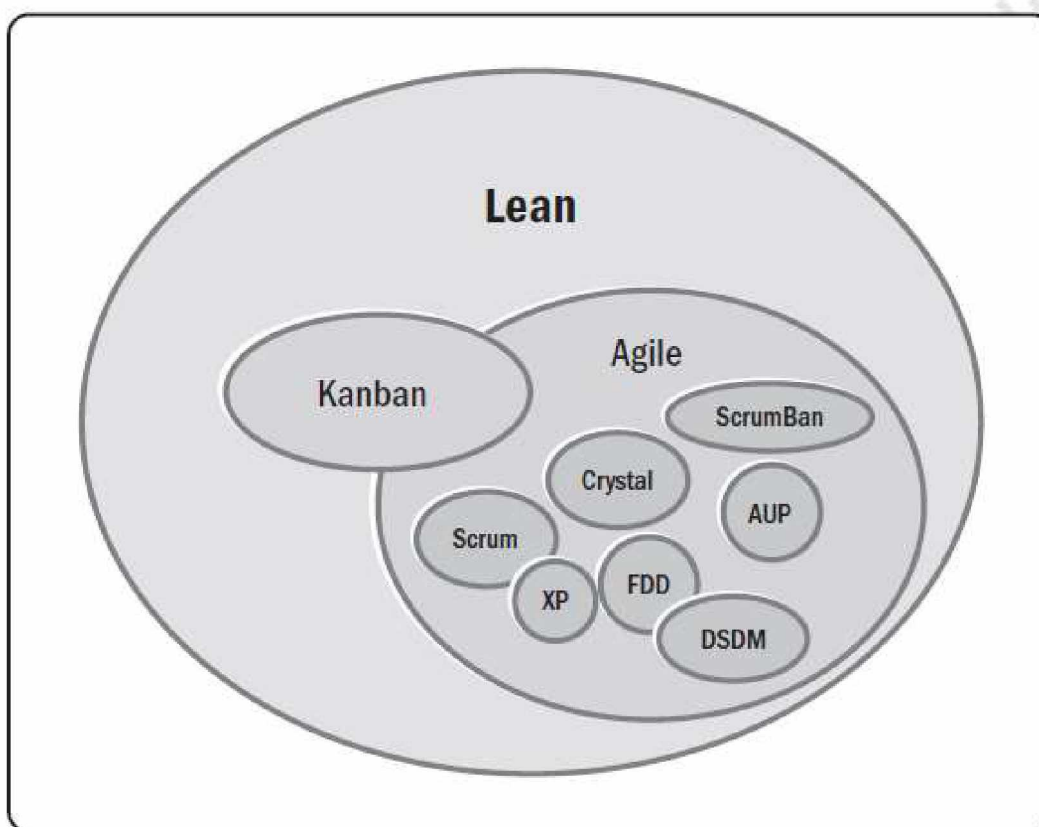
Esta seção se propõe a analisar as características presentes em modelos ágeis. O PMI e a Agile Alliance (2017) propõem que o termo de abordagem ágil ou método ágil se trata de uma denominação “guarda-chuva”, ou seja, uma denominação genérica que abrange diversas práticas e métodos. Assim, parte do pressuposto que esta denominação é originada com base nos valores e princípios do Manifesto Ágil (Beck, et. al., 2001) e pode abarcar metodologias que inclusive vigoravam antes da publicação do manifesto.

Figura 3: Do *mindset* ágil aos métodos ágeis.



Fonte: PMI e Agile Alliance. (2017, p.11)

Figura 4: Inserção do Ágil e de algumas de suas metodologias no campo de projetos.



Fonte: PMI e Agile Alliance (2017, p.12).

Assim, as características aportadas pelo modelo ágil de gerenciamento de projetos se dão no sentido da divisão do produto a ser realizado em iterações ou em fluxo; o desenvolvimento incremental na periodicidade escolhida; entregas rápidas, constantes, testáveis e de valor progressivo ao cliente; é receptivo a mudanças e redirecionamentos do plano; autonomia da equipe para definir o que será realizado nas fases (PMI Agile Alliance, 2017). Nos tópicos a seguir serão abordadas três maneiras de se implementar o ágil – pelo Scrum, pelo OKR e pelo uso da metodologia ágil aliada ao *Design Thinking*.

#### 2.2.4.1 Scrum

O Scrum é um *framework* que tem sua fundamentação baseada em teorias empíricas de controle de processos. Consiste na elaboração de uma estrutura de desenvolvimento de projeto que faz uso de uma abordagem iterativa e

incremental – os sprints -, visando o aperfeiçoamento da previsibilidade e o controle dos riscos.

Scrum é um *framework* estrutural que está sendo usado para gerenciar o desenvolvimento de produtos complexos desde o início de 1990. Scrum não é um processo ou uma técnica para construir produtos; em vez disso, é um *framework* dentro do qual você pode empregar vários processos ou técnicas. O Scrum deixa claro a eficácia relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que você possa melhorá-las (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, p.3).

No Scrum, segundo Sutherland (2016), cada integrante da equipe tem uma função delimitada. A equipe Scrum é definida com os seguintes integrantes: o *Product Owner*, o *Scrum Master* e o time de desenvolvimento. O primeiro tem a função de gerenciar o *Backlog* do produto, ou seja, é o encarregado em listar todas as características, funções, requisitos, melhorias e correções a serem efetuadas no produto. O segundo tem a função de garantir o pleno entendimento e o bom funcionamento do Scrum, de modo a ser o elo entre o *Product Owner*, o time de desenvolvimento e o cliente, estando encarregado de alinhar todos os envolvidos no processo de desenvolvimento de um produto. Por fim, o terceiro diz respeito ao time de desenvolvimento, que é a equipe que de fato operacionaliza o que é definido como produto.

O Scrum possui ritos próprios definidos para a condução do projeto. Primeiramente, as fases do projeto são divididas em *sprints*. Segundo Sutherland (2016), o tempo de duração de cada sprint é definido de acordo com a complexidade exigida e o tempo disponível para a execução do projeto. Nos *sprints* é que serão desenvolvidos os produtos e/ou as partes a serem entregues. No Scrum, as entregas devem ocorrer de maneira incremental ao final de cada sprint. O processo de definição do que será realizado em cada sprint é decidido nas reuniões chamadas de *Sprint Planning* – que remete as reuniões de planejamento que antecedem a execução do sprint. Nestas reuniões são definidos os itens do *Sprint Backlog* – as características e produtos a serem desenvolvidas e incluídas na sprint. Outra característica do Scrum é a realização de Reuniões Diárias – também chama de *Daily* -. Nestas reuniões o time de desenvolvedores deve atualizar os demais quanto aos avanços realizados diariamente. Sua característica, segundo Sutherland (2016), não é a de resolução de problemas técnicos, e sim de reporte e manutenção

do engajamento. Por fim, é realizado no final de cada ciclo uma reunião de retrospectiva - *Sprint Review* -, em que são relatados os pontos de acerto durante a execução do sprint e os pontos que necessitam melhoria e atenção do time. A lógica de divisão do trabalho a realizar em sprints e de propor entregas incrementais permite que as equipes que utilizam desta técnica uma entrega mais rápida e de valor contínua.

#### 2.2.4.2 Objetivos e Resultados-chave (OKR)

A metodologia Objetivos e Resultados-Chave – ou simplesmente OKR, sigla advinda da língua inglesa, em que é denominada *Objectives and Key Results* – é, segundo Doerr (2019), um protocolo colaborativo de definição de metas que pode ser aplicado para empresas, equipes e indivíduos. Esta técnica é centrada em dois aspectos do planejamento – sendo eles a definição de objetivos e dos resultados-chave -, o que permite que ocorra um acompanhamento das ações em direção à consecução dos objetivos definidos, por meio de uma análise minuciosa, proporcionada por metas bem definidas e coordenadas.

Sendo assim, faz-se necessário conceituar, à luz do entendimento de Doerr (2019) significado de objetivo dentro da metodologia do OKR:

Um OBJETIVO, expliquei, é simplesmente O QUE deve ser alcançado. Nem mais, nem menos. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Quando adequadamente projetados e implantados, eles são uma vacina contra o pensamento confuso, e a execução confusa (DOERR, 2019, p.7).

Nesta linha, os resultados-chave são, segundo Doerr:

Os Resultados-chave (KR) estabelecem e monitoram como chegamos ao objetivo. Os KRs efetivos são específicos e limitados pelo tempo, agressivos, porém realistas. Acima de tudo, eles são mensuráveis e verificáveis (...) (DOERR, 2019, p.8).

Esses resultados, devem ser mensuráveis e quantificáveis – representados por um número. Na metodologia do OKR, segundo Doerr (2019), é recomendado que a reavaliação aconteça de maneira periódica, obedecendo ciclos de três meses, mas estes períodos podem ser adaptados, levando em consideração

as necessidades da organização e a depender se o objetivo é de médio ou longo prazo. Entretanto, seja qual for a lógica de periodicidade, os resultados-chave, quando progredirem ou completarem, devem fornecer a percepção de avanço em direção à conclusão dos objetivos.

No que diz respeito à implementação dos OKRs, Doerr (2019) traz, ainda, apontamentos que devem ser absorvidos durante este processo:

- Metas devem ser definidas de baixo para cima;
- Sem imposição de metas;
- Flexibilidade nos resultados-chave;
- Ouse falhar;
- Menos é mais;
- O OKR é uma ferramenta.

Os dois primeiros apontamentos citados dizem respeito a necessidade de comunicação e de que o OKR passe por uma validação dentro das equipes que irão implementá-lo. Estes aspectos, segundo Doerr (2019) promovem o engajamento das equipes e dos indivíduos, e evitam a corrosão da motivação – ocorre de maneira similar a um contrato social. O terceiro apontamento diz respeito a necessidade de se manter um ambiente de discussão, e que se um resultado-chave estipulado em um determinado momento deixa de fazer sentido, sua supressão ou substituição deve ocorrer. O quarto diz respeito a um aspecto de fomento a estipulação de grandes objetivos, que podem ser em uma primeira concepção inalcançáveis – e que retiram as equipes de sua zona de conforto para alcançá-los. O quinto apontamento diz respeito à necessidade de que por ciclo, não se estabeleçam objetivos e nem metas em demasia. Por fim, ele nos traz a dissociação de que o OKR deve estar atribuído aos bônus ou salários, se distanciando de um documento jurídico no qual a análise de desempenho individual deve estar associada.

#### 2.2.4.3 A abordagem Ágil e o Design Thinking

Por se tratar de uma abordagem aberta e fluída, o modelo de adoção das práticas ágeis tem por vezes no processo de implementação a associação com outras metodologias, visando um melhor desempenho e adequação da equipe à demanda. O PMI e a Agile Alliance (2017) tratam deste tema abordando o uso de

metodologias híbridas – que dispõem tanto de mecanismos preditivos quanto de mecanismos adaptativos, iterativos ou incrementais – além de abordar o uso de misturas de partes de *frameworks* ou metodologias – como a aplicação simultânea de artefatos do Scrum, aliados a um quadro Kanban.

Entretanto a utilização da abordagem ágil em conjunto com outras metodologias não se restringe apenas a esta maneira. Uma técnica que é comumente utilizada de maneira complementar os modelos adaptativos da metodologia ágil é a do *Design Thinking* (DT), que é uma metodologia que busca aplicar conceitos da lógica de pensamento abduutivo comuns aos designers ao meio de negócios (Vianna, 2012).

Recentemente, a ênfase no *Design Thinking* tem demonstrado fortemente o valor de se aplicar o pensamento criativo no contexto de negócio. Porém, este processo estruturado para geração de ideias não é suficiente para o mercado. Novas práticas estão sendo discutidas e combinam soluções inovadoras com desenvolvimento de novos modelos de negócio por meio de visualizações, artefatos tangíveis e encenações, com o intuito de unir pessoas de diferentes áreas de atuação e competências na concepção de resultados encantadores. Essas práticas participativas para o desenvolvimento de novos negócios ampliam fronteiras sobre como pensamos e auxiliam nas escolhas das soluções mais inovadoras. O processo de implementação das soluções envolve transformação das ideias inovadoras em novos negócios. Para tanto, o *Design Thinking* pode ser aliado a outras práticas como Desenvolvimento Ágil, *Lean Start-up* e Gamificação, levando as soluções mais assertivas rapidamente ao mercado (VIANNA, et. al., 2012, p. 159).

A metodologia DT é composta por cinco fases nas quais algumas se subdividem em tarefas. A primeira fase é a da Imersão, e visa a compreensão da maneira mais efetiva o possível do problema em questão, buscando diferentes perspectivas sobre o problema. Para isto ela se divide em duas etapas, a imersão preliminar e a imersão em profundidade. De maneira lógica, a primeira se trata da fase inicial, sendo o primeiro contato da equipe com o problema e visa estabelecer o limite do escopo de enfrentamento do problema. Em seguida, a etapa em profundidade visa um maior detalhamento acerca do problema, com uma investigação minuciosa sobre a questão (VIANNA, 2012).

A segunda etapa diz respeito à “Análise e Síntese” do problema na qual o conhecimento e os *insights* da fase anterior começam a se transformar na solução. É nesta etapa em que se faz as análises do conhecimento adquirido na fase de

imersão e é nela que o planejamento do projeto ocorre. A terceira etapa se chama Ideação, e tem a função similar à das reuniões de brainstorming, em que todos os indivíduos envolvidos no processo são incentivados a opinar e sugerir propostas de intervenção ao problema, visando uma construção colaborativa. (VIANNA, 2012).

A fase em sequência é a da prototipagem e de testes. É nela em que as ideias são postas em práticas e sua eficácia e assertividade enquanto ao tratamento da demanda é posta em prática.

O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos:

1. Da ótica da equipe de projeto: Ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo;
2. Do ponto de vista do usuário: Ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento. (VIANNA, 2012, p. 122).

Os protótipos são utilizados para que a equipe possa testar e aprender o que está dando certo e os pontos de melhora. Validados os protótipos e com as correções realizadas, inicia-se a última fase, em que ocorre a implementação e disponibilização do produto.

### **3 IMPLEMENTAÇÃO DA ABORDAGEM ÁGIL NO SETOR PÚBLICO**

Este capítulo tem como ponto central a proposição de quais são os FCS na implementação da metodologia ágil na administração pública. Para tanto, foram recolhidas evidências na bibliografia correlata ao tema. A contextualização acerca das características de abordagens ágeis, bem como das metodologias que fazem parte desta abordagem, proposta no capítulo anterior foi utilizada junto aos conceitos propostos na seção 3.1 para orientar a busca por possíveis FCS na implementação da abordagem ágil no setor público e em seguida, será realizada a serem estudados nesta pesquisa.

#### **3.1 Implementação de práticas inovadoras no setor público**

O conceito de inovação é frequentemente tratado apenas como uma nova prática, processo ou produto. Entretanto, este conceito transcende essa definição, pois trata também de um processo de gerar, fazer aceitar e implementar novas práticas em uma organização (FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N., 2015). No setor público, este conceito ainda se encontra em construção. E pondera-se a necessidade de que ele retrate não somente a inclusão de novas tecnologias, mas também de outros elementos ligados às relações de capital e trabalho e às relações de organização e cliente (FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N., 2015).

Em um estudo dedicado aos fatores que influenciam a inovação nas organizações públicas de Minas Gerais, Ferreira, Rocha e Carvalhais (2015), discorrem sobre importantes aspectos a serem levados em conta neste estudo. Uma vez que a implementação da abordagem ágil no setor público pode ser encarada como uma prática de inovação, é importante tecer considerações sobre alguns dos seguintes fatores elucidados pelos autores, sendo eles:

Após revisão dos autores citados anteriormente os fatores por eles apresentados foram agregados e organizados em termos e expressões adotados para efeito do presente estudo: 1) Estratégia da Inovação, 2) Cultura de Inovação, 3) Estrutura Organizacional e Pessoas, 4) Recursos para Inovação (físico e financeiro), 5) Métricas da Inovação, 6) Gestão do Processo de Inovação, 7) Gestão de Projetos de Inovação, 8) Gestão de Equipe, 9) Gestão do Portfólio de

Inovação, e 10) Vozes Indutoras da Inovação (tecnologia/sociedade/organização) (FERREIRA et. al, 2015).

### **3.2 Proposição dos Fatores Críticos de sucesso na implementação da abordagem ágil no setor público**

Neste tópico será realizada uma proposição de quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação de uma abordagem ágil na administração pública. Essa proposta foi elaborada com base na leitura da bibliografia relacionada ao uso desta abordagem, utilizando-se também das considerações a respeito da adoção de práticas inovadoras no setor público.

Para tanto, é preciso entender o que são considerados fatores críticos de sucesso. Segundo Rockart (1979), os FCS são o conjunto de áreas nas quais os esforços empreendidos para um determinado objetivo, se satisfatórios, conferirão à organização um desempenho competitivo para o efetivo sucesso do projeto. Ou seja, são as áreas determinantes para a consecução do objetivo proposto por um determinado projeto.

Os subtópicos a seguir irão tratar individualmente dos FCS identificados até o momento, e contém de maneira breve a descrição e contextualização do conceito proposto em cada FCS. Estes FCS foram selecionados a partir de evidências contidas nas referências bibliográficas selecionadas de que gestores deveriam dispor de esforços nas referidas áreas.

#### **3.2.1 Gerenciamento de *stakeholders***

O termo *stakeholder* é utilizado universalmente para denominar àqueles que possuem interesse ou que são impactados de alguma maneira por uma determinada atividade ou objeto. Pode ser utilizado para retratar pessoas, instituições, organizações que podem desempenhar importantes papéis como conselheiros, patrocinadores, clientes, parceiros ou agentes de mudança em determinada situação. Nesse sentido, a análise e gestão destes agentes interessados surgiu como um método de análise estratégica na gestão de uma organização (Coutinho, 2019).

O PMI (2017) reconhece a dimensão da importância desta área para o sucesso de um projeto, visto que os diferentes níveis de engajamento e interesse que estes agentes podem ter em um projeto podem resultar na necessidade de mudança ou adoção de novas práticas e estratégias para alcançar determinado objetivo.

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e na execução do projeto. (PMI, 2017, p. 503)

A inclusão da do gerenciamento de *stakeholders* enquanto FCS para a implementação destas metodologias no setor público se dão devido à importância da identificação desses agentes interessados, bem como na necessidade de ênfase na assertividade comunicativa e de trato com estes atores.

### 3.2.2 Apoio da administração executiva

O suporte da administração executiva traduz-se em um importante aspecto quando a opção por utilizar métodos ágeis é feita por um gestor ou equipe. Segundo o PMI e Agile Alliance (2017), a disposição da administração executiva em mudar é descrito como uma característica amigável no momento de se fazer uso de uma abordagem ágil. Na mesma linha, o Standish Group (2003) denomina este como um fator de sucesso na implementação de metodologias ágeis, pois projetos que não dispõem de apoio da alta gestão se enquadram em uma situação de severa desvantagem em comparação aos outros projetos da organização que contam com o apoio, podendo ser preteridos em situações de concorrência ou simplesmente por não disporem deste apoio - da mesma forma, o apoio da alta gestão pode ser determinante no momento de angariar financiamento, na disponibilidade de outros recursos, ou na escolha pela manutenção das ações do projeto.

### 3.2.3 Comprometimento e integração da equipe

O comprometimento e a integração de uma equipe com determinado objetivo ou projeto é proposto como um FCS pois segundo Coutinho (2019), quando a integração da equipe não é efetiva, pode-se surgir um paradoxo em que o trabalho orientado a processos e a divisão em estruturas pequenas pode comprometer os resultados. Do mesmo modo, o PMI tece as seguintes considerações sobre esta área no GP:

Abordagens ágeis e iterativas promovem o engajamento dos membros da equipe como especialistas locais de domínio no gerenciamento de integração. Os membros da equipe determinam como planos e componentes devem ser integrados (PMI, 2017 p.74).

Para tanto, o PMI (2017) caracteriza o uso das reuniões de equipe como um processo de fomento à estas características em um time, pois elas têm a finalidade de explicar os objetivos do projeto, elucidar os papéis e responsabilidades dos envolvidos e assim, lograr comprometimento da equipe com o projeto.

### 3.2.4 Gestão da comunicação da equipe

As diferentes interpretações que indivíduos têm de determinadas situações, a falta de assertividade nas palavras e nos gestos, a falta de habilidade no modo de falar e os canais inadequados de comunicação tornam a gestão da comunicação um campo importante na implementação de uma abordagem ágil (COUTINHO, 2019). Os efeitos deletérios que podem vir a ocorrer em uma equipe que não logra se comunicar com efetividade faz com que a gestão da comunicação da equipe seja apontada como um FCS – pois está gestão implica em um olhar para o impacto dos ruídos na comunicação de uma equipe.

### 3.2.5 Autonomia e flexibilidade

Os métodos ágeis buscam proporcionar maior autonomia e flexibilidade às equipes uma vez que buscam aportar características de desenvolvimento

colaborativo e descentralização das decisões e delegações aos membros da equipe, gerando o modelo chamado de “Equipes auto-organizáveis” (PMI, 2017).

O aumento no uso de abordagens ágeis principalmente para a execução de projetos de TI originou a equipe auto-organizável, que funciona com ausência de controle centralizado. Em projetos com equipes auto-organizáveis, o papel de gerente do projeto (que pode não ser denominado gerente do projeto) fornece à equipe o ambiente e o apoio necessários, e confia na equipe para que o trabalho seja feito. As equipes auto-organizáveis de sucesso em geral consistem em generalistas, em vez de especialistas em um assunto, que se adaptam continuamente ao ambiente em constante mudança e acolhem o feedback construtivo (PMI, 2017, p.310).

Dessa maneira, o entendimento das potenciais aplicações das características de autogerenciamento no setor público, bem como as especificidades das equipes e de seus integrantes fazem deste um FCS na ótica deste estudo.

### 3.2.6 Clareza

O Standish Group (2003) tece considerações a respeito da importância de que organizações estabeleçam seus objetivos de forma clara, de maneira que os colaboradores possam identificar os interesses organizacionais e direcionar os esforços na consecução dos objetivos. O aspecto da clareza proposto por este FCS passa pela questão dos objetivos – sejam eles organizacionais ou de um projeto específico.

Em complemento a esta dimensão, faz-se também necessária a clareza nas ações a serem executadas, nos produtos ou resultados dos projetos e atividades a serem desenvolvidos. Nesta linha, Sutherland (2016) traz a importância de uma definição clara de “feito”, pois, uma vez que em se tratando de metodologia ágil se fala automaticamente nas entregas iterativas e incrementais, é necessário que a equipe saiba o que deve fazer e como direcionar seus esforços, tanto para cumprir os objetivos como indivíduo, como integrante de equipe ou como parte de uma organização.

### 3.2.7 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um fator a ser considerado em qualquer proposição de mudança. Os possíveis impeditivos que a cultura pode impor a uma determinada alteração na maneira de trabalho podem pôr em risco o sucesso do objetivo.

Nesta linha, o PMI e Agile Alliance (2017) reconhecem que os maiores desafios propostos pela cultura organizacional no que diz respeito à adoção de uma abordagem ágil não se encontram no modelo ou método a ser utilizado, e sim que o ponto mais crítico é entender quais são as forças e os contextos presentes, possibilitando aos agentes implementadores escolher as maneiras corretas de conversar, expor as mudanças, fazer as trocas corretas com os integrantes das equipes e assim escolher as técnicas corretas.

Assim, o fator de cultura organizacional propõe o entendimento acerca da aceitabilidade da equipe as mudanças e de como o agente responsável pela implementação se movimentou frente a este desafio.

### 3.2.8 Gestor experiente

O Standish Group (2003) classifica que uma equipe que dispõe de um gerente de projetos experiente pode trazer benefícios importantes para a organização, tais quais a redução de gastos e o aumento da moral da equipe para realizar o projeto, propondo este como um fator crítico em seu estudo. Nesta mesma linha, o PMI (2017) valoriza a experiência do gerente de projeto na coordenação da equipe e as características que podem potencializar os resultados de uma equipe e que o fazem um fator chave no sucesso de projetos e organizações.

Não se espera que o gerente de projetos desempenhe todas as funções do projeto, mas deve ter conhecimento de gerenciamento de projetos, conhecimento técnico, compreensão e experiência. O gerente de projetos fornece à equipe do projeto a liderança, o planejamento e a coordenação por meio da comunicação. O gerente de projetos fornece comunicações escritas (por exemplo, planos e programações documentados), comunicando-se com a equipe em tempo real em reuniões e sugestões verbais ou não (PMI, 2017, p.52).

### 3.2.9 Planejamento detalhado

A abordagem ágil implica na esfera do planejamento do projeto importantes diferenças em relação ao modelo proposto por uma abordagem tradicional. Entretanto, essas diferenças não implicam na exclusão do processo de detalhamento do projeto, e sim da implementação de um planejamento adequado ao desenvolvimento nas iterações ou ciclos do projeto.

Os ciclos de vida altamente adaptativos ou ágeis de projetos caracterizam-se pela elaboração progressiva dos requisitos com base em planejamento iterativo curto e execução de ciclos. Os riscos e os custos são reduzidos pela elaboração progressiva dos planos iniciais. As partes interessadas-chaves estão continuamente envolvidas e fornecem feedback frequente, e isso permite reagir mais rapidamente às mudanças e também resulta em melhor qualidade (PMI, 2017, p.666).

O planejamento detalhado das iterações permite às equipes que haja integração entre os esforços dependidos no projeto. Nesta linha, o PMI e a Agile Alliance (2017) fazem considerações acerca da adaptação dos conceitos de planejamento e integração proposto pelo PMBOK (PMI, 2017), no qual o planejamento detalhado do produto deixa de ser responsabilidade exclusiva do gerente de projetos para ser entregue e delegado à equipe.

### 3.2.10 Capacitação da equipe

As distinções entre a abordagem tradicional e a abordagem ágil fazem com que as equipes que decidam alterar a lógica de trabalho tenham de se adaptar à nova rotina. Nesta linha, o PMI e a Agile Alliance (2017) fazem recomendações específicas para quando se quer implementar a abordagem Ágil e os membros da equipe do projeto não têm experiência. Neste caso, são recomendadas que os responsáveis pela implementação trabalhem os fundamentos, princípios e a mentalidade ágil com os integrantes na equipe. Em caso de que escolham fazer uso de uma abordagem específica, é recomendável a utilização de oficinas para ensinar as novas práticas.

Assim, a proposição da dimensão da capacitação da equipe como um FCS se dá no sentido de que pretende-se avaliar a necessidade de que os membros

das equipes do setor público tenham a oportunidade de realizar treinamentos e ou oficinas e assim buscar entender se houve impacto desta capacitação quando da implementação da metodologia.

### 3.2.11 Disponibilidade de recursos

A proposição da disponibilidade de recursos como fator crítico de sucesso do projeto vem em consonância ao abordado pelo PMI e a Agile Alliance (2017) em que realizam considerações sobre as seções do PMBOK (PMI, 2017) em relação aos ambientes ágeis. Na seção 9 do PMBOK é trazida/apresentada a discussão acerca dos recursos para realização de projetos. O PMI e a Agile Alliance (2017) consideram que, em ambientes de incerteza como os quais os métodos ágeis são amplamente utilizados, há de se ter uma preocupação maior, pois tantos recursos técnicos podem se mostrar insuficientes e pode ser necessário que a equipe faça aportes financeiros para melhorar a estrutura física e de seus equipamentos para se realizar a proposição do projeto.

Quadro 1: Proposição dos FCS na implementação de MA pela administração pública

Identificação	Fator Crítico de Sucesso	Evidência encontrada na Bibliografia
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Coutinho (2019), PMI (2017)
FCS 2	Apoio da administração executiva	PMI e a Agile Alliance (2017), PMI (2017), Coutinho (2019), Standish Group (2003), Doerr (2019)
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	Doerr (2019), Coutinho (2019), PMI (2017)
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	PMI e Agile Alliance (2017), Coutinho (2019)
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	PMI e a Agile Alliance (2017), Coutinho (2019), Sutherland (2016)
FCS 6	Clareza	Standish Group (2003), Coutinho (2019), Sutherland (2016)
FCS 7	Cultura organizacional	PMI e a Agile Alliance (2017), Coutinho (2019), Doerr (2016)
FCS 8	Gestor experiente	Standish Group (2003), Sutherland (2016)

FCS 9	Planejamento detalhado	PMI e a Agile Alliance (2017)
FCS 10	Capacitação da equipe	Standish Group (2003), PMI e a Agile Alliance (2017)
FCS 11	Disponibilidade de recursos	PMI e a Agile Alliance (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 4 METODOLOGIA

Este capítulo está dividido em quatro seções nas quais serão discutidos os aspectos metodológicos da pesquisa em questão. O primeiro tópico dispõe de informações a respeito do tipo de estudo, evidenciando a estratégia de análise proposta. O segundo tópico elucida como ocorreu o processo de coleta de dados. O terceiro tópico diz respeito à análise dos dados recolhidos. Por fim, o último tópico busca evidenciar as etapas da pesquisa e estabelecer o processo lógico executado.

### 4.1 Tipo de estudo

No que diz respeito aos aspectos técnicos do estudo, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, pois se propõe entender como os FCS na implementação da abordagem ágil no setor público, propostos a partir da pesquisa bibliográfica, relacionam-se com quatro iniciativas da Seplag que de fato implementaram esta abordagem, quais sejam a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças e a Subsecretaria de Gestão de Pessoas – que implementaram o OKR -, a Superintendência Central de Canais de Atendimento – que implementou o Scrum – e a Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – que implementou a metodologia ágil juntamente ao Design Thinking.

Esta pesquisa tem o caráter descritivo, uma vez que buscará estabelecer um paralelo entre os já sólidos conhecimentos de adoção de métodos ágeis no setor de administração de empresas, apoiado na bibliografia correlata ao tema, e extrapolá-los para o entendimento no setor público. Já o recorte espacial da pesquisa se dará no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, de modo que apenas iniciativas implementadas no âmbito da Seplag ou implementadas por uma equipe da secretaria poderão compor o estudo.

A estratégia adotada foi a de se realizar estudos de casos múltiplos, e se mostrou oportuna pois se adequa às proposições de Yin (2001, p. 22), na medida que este estudo busca o entendimento de um fenômeno que é indissociável ao contexto – que é o do entendimento dos FCS da implementação da abordagem ágil no setor público – e apresenta uma teoria base, que são os fatores que exercem influência na implementação desta abordagem.

## 4.2 Coleta dos dados

O processo de coleta de dados foi estruturado em duas etapas. A primeira se deu na seleção de iniciativas que implementavam técnicas de abordagem ágil no ambiente da Seplag, e que vieram compor o estudo enquanto os casos a serem analisados. A segunda etapa se deu na realização de entrevistas semiestruturadas com gestores envolvidos no processo de implementação desta abordagem, por meio das quais foram extraídos os dados desta pesquisa. Na entrevista os gestores explicaram como ocorreu o processo de implementação do Ágil e o método escolhido. Dessa maneira, os entrevistados foram induzidos a tecer considerações sobre áreas que perpassavam os FCS coletados na análise bibliográfica. Em momento algum os gestores tiveram acesso a quais seriam os FCS propostos.

Quadro 2: Informações sobre as entrevistas

Identificação do estudo de caso	Estudo de caso	Entrevistado	Duração da entrevista
EC1	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças	E1	00:46:42
EC2	Subsecretaria de Gestão de Pessoas	E2	00:56:37
EC3	Superintendência Central de Canais de Atendimento	E3	00:47:10
EC4	A Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional e o Programa Farmácia de Todos	E4	01:09:38

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 4.3 Análise dos dados

O procedimento de análise de dados foi o de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. O método que orientou esta pesquisa foi o modelo de análise de conteúdo proposto por Laurence Bardin (1997), de forma que a análise ocorreu em três etapas. Na primeira etapa, que consistiu na organização da análise, foi realizada a leitura flutuante das transcrições, sendo o primeiro contato efetivo com o documento. Em seguida, foi realizada a codificação do material. Essa etapa estipulou os seguintes critérios:

- Unidade de registro: tema. As temáticas foram definidas de modo a abarcar a proposição de FCS da seção 3.2, no qual cada FCS compõe um tema.
- Unidade de contexto: definido como a pertinência da unidade de registro frente a questão abordada na seção 3.2 - em que medida ela realmente demonstra uma consideração do entrevistado frente ao tema.
- Unidade de enumeração: definida segundo a frequência em que os trechos em que se apresenta a unidade temática aparecem na entrevista.

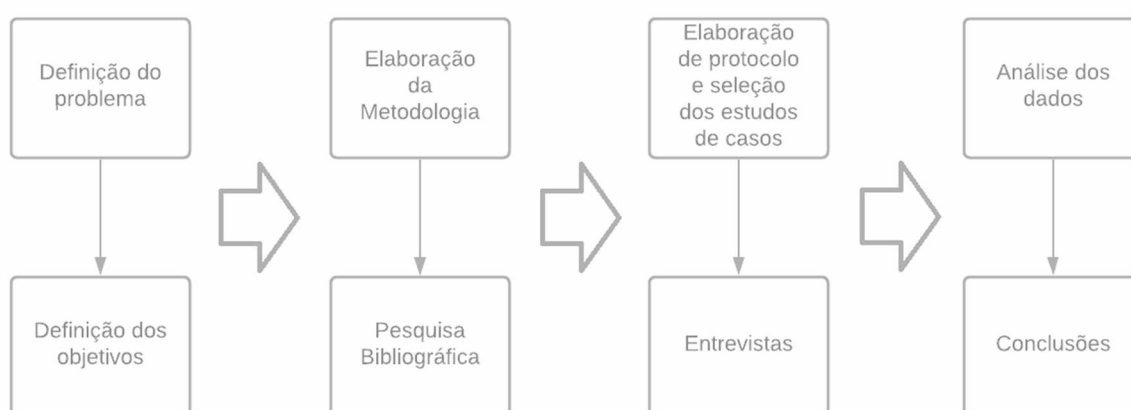
A aplicação da unidade contexto se deu em função da definição contida no item 3.2 para cada um dos FCS. Em seguida, verificou-se a pertinência da unidade identificada frente a ideia proposta. O próximo passo foi realizar a enumeração destes trechos, estabelecendo o número de vezes em que o tema aparece no discurso.

Na terceira etapa foram realizados dois procedimentos de categorização, em observância neste ponto esteve o critério semântico, no qual as unidades temáticas foram analisadas levando-se em conta se as unidades temáticas cumpriam com as definições propostas para os FCS na seção 3.2. Para auxiliar neste processo foi elaborada uma coluna “conceito norteador”. Que é a síntese da ideia do item 3.2. Em seguida foi realizada a análise de em que medida, esses FCS realmente influenciaram de maneira crítica no sucesso do projeto. Após isto, foi elaborado um segundo quadro no qual a análise das características do projeto e do discurso do entrevistado sobre as temáticas serão classificadas como “Fatores de maior influência para o sucesso da implementação” ou “Fatores de menor influência para o sucesso da implementação”. O próximo passo da análise foi o de tecer considerações acerca dos FCS baseado no caso específico e em sequência propor um conjunto de FCS alinhado ao caso em estudo. Feitas as considerações, propõe-se estabelecer um paralelo entre os resultados encontrados nos estudos de casos buscando evidenciar se ocorreu ou não o fenômeno da replicação (YIN, 2001) e quais são as motivações para a ocorrência ou não deste fenômeno. Por fim, propõe-se um conjunto de FCS na implementação da abordagem ágil baseado nas conclusões das análises dos casos específicos.

#### 4.4 Etapas e desenho da pesquisa

A revisão bibliográfica foi realizada na primeira parte do estudo. Ela buscou trazer um breve histórico sobre como surgiu o campo da abordagem ágil, os fatores que a influenciaram e os conceitos que formularam sua base teórica. Em seguida, foi realizada uma proposição de quais seriam os possíveis fatores críticos de sucesso na implementação de métodos ágeis no setor público. Na segunda fase desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores públicos da administração pública de Minas Gerais, lotados na Seplag, e que implementaram uma iniciativa ágil no governo mineiro. Neste ponto foram coletadas as percepções individuais dos gestores envolvidos diretamente no processo de implementação da metodologia ágil no setor público, e foram coletadas as suas considerações acerca dos FCS propostos. Em seguida, foram realizados os procedimentos de análise de conteúdo das entrevistas, descrito no tópico anterior, visando estruturar a análise dos dados coletados para comparação com a proposição dos FCS. Por fim, buscou-se estabelecer um paralelo entre os resultados obtidos nas revisões bibliográficas e a percepção dos atores colhidas nas entrevistas, a fim de entender os possíveis pontos em que a bibliografia e a visão dos implementadores se aproximam e/ou divergem.

Figura 5: Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## **5 ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASOS**

### **5.1 Superintendência de planejamento, gestão e finanças**

#### **5.1.1 Contextualização**

A Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) é uma das unidades subordinadas ao Gabinete da Seplag. Esta secretaria possui o caráter de órgão central no estado, ou seja, elabora as diretrizes de diversas políticas a serem adotadas na administração estadual. Entretanto, as competências da SPGF divergem-se das outras unidades desta secretaria, pois dão-se no âmbito de atendimento às demandas setoriais para o funcionamento da secretaria, e não em diretrizes para serem implementadas em outros órgãos do estado.

Em outubro de 2019 houve a troca no comando da SPGF e a nova liderança buscou estabelecer uma visão para a atuação da superintendência, além de estipular metas e objetivos para que a equipe perseguisse e se desenvolvesse. Foi então que a superintendente foi a uma apresentação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais – CBMMG - na qual foi apresentada o uso da metodologia OKR – tratada no ponto 2.2.4.2. deste estudo. Por entender que era uma metodologia aplicável à lógica dos processos da SPGF, a superintendente trouxe a ideia de implementação.

Outra mudança que estava ocorrendo na equipe era a incorporação da Diretoria de Recursos Humanos – DRH – à SPGF. Até o ano de 2019 as competências que diziam respeito à área de recursos humanos em outros órgãos do estado eram exercidas na Seplag pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Neste sentido a DRH era uma nova estrutura dentro da superintendência e por isso via-se a necessidade de direcionar esforços para a incorporação efetiva desta nova diretoria à equipe.

#### **5.1.2 Resumo da iniciativa**

O processo de implementação da metodologia OKR na SPGF passou por duas etapas. A primeira, de elaboração dos objetivos e resultados-chave e a segunda, de execução. No processo de elaboração, buscou-se definir os objetivos e

resultados-chave junto às equipes das diretorias que compõe a SPGF – sendo elas a Diretoria de Planejamento e Orçamento; a Diretoria de Logística e Aquisições; a diretoria de Contabilidade e Finanças; a Diretoria de Desenvolvimento tecnológico; e a já citada Diretoria de Recursos Humanos. Deste modo, foi conduzida uma dinâmica em que os integrantes das diretorias formaram equipes randômicas junto aos membros de outras diretorias e assim participaram de uma oficina em que o objetivo era estruturar a visão da superintendência. Em sequência, a partir da visão da SPGF, foram colhidas junto aos integrantes possíveis objetivos de curto prazo que passariam a nortear a atuação da SPGF e os possíveis resultados-chave a serem trabalhados e quantificados ao longo do ciclo de implementação.

As sugestões de objetivos e resultados-chave foram trabalhadas pela equipe de diretores e pela superintendente de maneira a priorizar o que se foi mais falado pelos membros das equipes. Desta maneira, o OKR foi estruturado de forma a orientar os esforços dos integrantes para a consecução da visão da superintendência, além de levar a opinião dos colaboradores para a pactuação das metas e objetivos.

O acompanhamento das atividades pactuadas para cumprimento das metas é realizado pelos diretores em suas respectivas equipes e pela assessoria da SPGF, de maneira a centralizar a análise do progresso geral das equipes. Este acompanhamento ocorre mensalmente e os resultados são divulgados em uma reunião periódica entre as equipes das diretorias. Já o ciclo de vigência do OKR foi definido como anual. Ao final do ciclo os resultados monitorados ao longo dos meses foram compilados e foi averiguado em que medida foi possível cumprir com os objetivos pactuados previamente.

### 5.1.3 Objetivos e características do processo de implementação

O objetivo da implementação do OKR na SPGF foi o de orientar as ações das diretorias para o cumprimento da visão da superintendência, que é “ser referência no estado de Minas Gerais e ajudar Seplag a alcançar os seus objetivos”.

Algumas das características observadas neste caso são:

- Equipe com mais de 70 servidores;

- Concepção dos objetivos e resultados-chave por meio de dinâmicas e oficinas;
- Desconhecimento dos integrantes das equipes quanto ao uso da técnica;
- Ciclo de vida da implementação anual;
- Revisão anual;
- Monitoramento mensal dos resultados junto às equipes.

#### 5.1.4 Síntese da percepção por FCS

##### Gerenciamento de *stakeholders*:

“Não teve muitos atores externos não” (E1).

Neste quesito, a E1 relatou que, após dar ciência ao Gabinete, área à qual a SPGF é subordinada, e não haver nenhum óbice, não foi realizado um trabalho de identificação de quais seriam outros possíveis atores interessados a implementação do OKR. Durante a execução, também não foi relatada a interferência de nenhum possível agente interessado e por isso não foram realizadas ações de gerenciamento de partes interessadas.

##### Apoio da administração executiva:

“Eu dei ciência para o gabinete, que não pôs nenhum óbice e viu como positivo, uma ação positiva, o que foi ótimo porque eu tive caminho livre para implementar, porque poderia ter algum óbice achando que isso poderia atrapalhar a nossa rotina de trabalho, então eu acho que foi positivo” (E1).

“Então eu acho que foi o suficiente porque não foi necessário que viesse mais de cima a implementação. Então já foi o suficiente” (E1).

“Eu quis implementar essa metodologia, porque eu tinha assumido a superintendência em outubro de dois mil e dezenove” (E1).

“Eu quis implementar essa metodologia, porque eu tinha assumido a superintendência em outubro de dois mil e dezenove” (E1).

O apoio da alta administração pode ser analisado sobre duas correntes. A primeira diz respeito ao fato de que a maior patrocinadora destas ações era a superintendente, e esta dispunha de um grande engajamento com o uso da metodologia OKR, de maneira que o EC1 dispôs de um certo grau de engajamento da alta administração. A segunda diz respeito aos superiores fora da SPGF, e o

maior ganho visto nesta situação foi a não imputação de óbices à implementação e em certa medida, oferecendo o suporte necessário à decisão da gestão pela adoção da metodologia.

#### Comprometimento e integração da equipe:

“Eu achei muito positivo. No início, quando a gente fez os grupos, teve uma ou outra pessoa que falou assim "Ai dinâmica!? Aí ela vai fazer uma dinâmica!” (E1).

As equipes das diretorias da SPGF demonstraram uma forte adesão no processo de implementação da metodologia do OKR. A etapa de planejamento contou com a presença e a participação dos colaboradores da SPGF na definição e construção do OKR. Na execução e monitoramento foi perceptível que a equipe experimentou uma desaceleração na consecução dos objetivos, atribuído pela gestora à (?) necessidade de readequação aos meios e práticas de trabalho, visto que após o período de adaptação a equipe voltou a mostrar um maior empenho.

#### Gestão da comunicação da equipe:

“Então, eu acho que ajudou bastante, principalmente naquele ponto que eu falei da integração. Então, assim, quando a gente tava construindo, a gente conseguiu que a equipe se juntasse nessas dinâmicas pra construir, então, assim, a gente fez pessoas de diretorias diferentes conversarem umas com as outras, pensarem problemas comuns da superintendência. Se não fosse esse trabalho, dificilmente a gente teria feito isso. E essa rotina de acompanhamento e de construção, primeiro da construção e depois do acompanhamento, faz a gente aproximar, Tanto o diretor com a sua equipe - porque vai ter que estimular a meta seja alcançada - e entre a equipe também. Então, eu acho que só contribuiu pra melhorar a comunicação em todas as áreas da superintendência.” (E1).

A gestão da comunicação é um FCS que se propõe a analisar como se deu a comunicação entre os membros da equipe na implementação do OKR. O aporte mais importante encontrado por este FCS diz respeito a um dos objetivos pactuados no OKR do ano de 2020 e diz respeito à melhoria da comunicação interna no âmbito da superintendência, visto que a metodologia fomentou que membros de diferentes diretorias alinhassem os propósitos e interesses de todos no momento de formulação da visão. As ações de divulgação das atividades e do progresso do OKR foi uma outra face dessa comunicação, em que eram separados momentos mensais para que toda a equipe se inteirasse das ações que estavam sendo realizadas nas diretorias.

#### Autonomia e flexibilidade:

“(..) mas o que a gente quis fazer foi, “Vamos pensar aqui onde a gente quer chegar”(E1).

“Construiu aí a partir dessa visão três objetivos, que a gente identificou pelo que foi trazido pra gente: que a gente precisava melhorar nossos processos, que a gente precisava melhorar a comunicação e a integração da equipe. Aí a gente estabeleceu.. Melhorar a visão da SPGF pra fora também, que é melhorar o tempo de resposta” (E1).

“Então, eu achei perfeito, porque a gente sabe que nada é estático, então, a medida que o ano vai passando, você vai ter que adequar uma coisa ou outra. Então, isso é bom, porque cê sabe que você não vai ficar preso numa coisa que você fez” (E1).

“A gente viu que a gente tinha metas ali que não estavam muito adequadas pra uma diretoria, essa diretoria poderia revisar e a gente optou por não tirar metas, mas adequar uma coisa ou outra pra ficar factível e pra área continuar querendo fazer, a gente foi adequando” (E1).

A dimensão da autonomia e da flexibilidade se traduz como um FCS importante no EC1 pois, durante a implementação foram realizadas repactuações dos resultados-chave, em busca de um melhor atendimento das demandas e realidades das diretorias.

#### Clareza:

“Mas, estava bem claro na hora que a gente colocou os objetivos, o que que precisava fazer, que era essa questão de melhorar processo, melhorar a documentação, melhorar a comunicação, então divulgar mais as informações” (E1).

“Então, a gente como a metodologia fala que você tem que quantificar, a gente foi adaptando aquilo que a gente queria fazer com coisas possíveis de serem quantificadas. Precisou só adequar isso como uma meta de resultado” (E1).

“ah, já que a gente tem uma demanda por melhorar nossos processos, como que a gente melhora? Redesenhando processos, e dos processos, fazendo documentação dos processos, treinando a equipe”. Daí, a gente foi lá atuar” (E1).

“Na hora de criar, eu a gente entendeu que a gente tinha que construir metas de resultado pra gente alcançar um objetivo que a gente estabeleceu e que essas metas tinham que ser quantificadas, e essa foi a parte mais complicada, porque tem coisa que você quer alcançar mesmo, não é mensurável. Então, a gente, às vezes, teve que ir adequando ali o que a gente ia medir” (E1).

“Então, acabou que a gente atingiu aquilo que a gente queria. E pra equipe também, eu acho que ficou claro, porque a gente ficou, praticamente toda a reunião, a gente levava quais eram as metas, o que que precisava ser atingido, não ficou só com os diretores” (E1).

A dimensão da clareza foi relatada pela gestora como um fator importante no processo de implementação, pois a metodologia do OKR exige dos colaboradores a estruturação de forma clara entre objetivos, resultados-chave, visto

que as metas devem ser quantificáveis e no âmbito do EC1 foi entendido que a equipe dispôs da clareza quanto ao que deveria fazer para alcançar os objetivos da superintendência.

#### Cultura Organizacional:

“Eu senti um pouco de resistência quando parece que a gente tá cobrando o trabalho e a gente tem que estar cobrando mais uma coisa das pessoas. Então assim, tem gente que já se sentia um pouco sobrecarregada de trabalho e ainda tem um a mais pra fazer, isso eu via em uma diretoria específica, que é a diretoria que tem mais demanda mesmo, é a nossa maior diretoria, tem a maior demanda e então nessa diretoria a gente teve mais resistência, está tendo ainda...porque é como se a gente ficasse imerso na nossa rotina e não tivesse tempo pra fazer, mas o que vem acontecendo é, a gente tem visto que na verdade se a gente não fizer esse tipo de coisa, a gente nunca vai sair da nossa rotina” (E1).

“Gente tem visto que as pessoas que tinham resistência, estão vendo os benefícios também, mas é lógico que teve um...E aí, o que eu fiquei tentando mostrar também é, isso “Não fui eu que pus essas metas pra vocês, nós construímos juntos”, porque também eu acho que esse foi o principal ponto. O que eu acho que ganha o comprometimento é as pessoas ajudarem a construir” (E1).

“Então, eu acho que a primeira coisa que ajudou no comprometimento e a diminuir a resistência, foi isso, mas ainda senti a resistência e eu acho que as pessoas estão vendo com o atingimento das metas, que resistência está tendendo a baixar, porque a gente tem visto os resultados” (E1).

“igual eu falei, teve áreas que a gente sentiu um pouco de resistência, mas no final fluiu da forma como a gente precisava. A gente sabe que algumas pessoas não ficam à vontade de ficar em grupo, fazer essas coisas diferentes, tem um pouco de resistência porque acha que não vai dar em nada...mas no final, o resultado que a gente conseguiu construir foi ótimo e o acompanhamento nesse ano também está sendo ótimo, melhor do que eu tinha esperado” (E1).

Sobre o FCS que remete às relações da cultura organizacional na lógica da abordagem ágil e de sua implementação, é importante relatar que no EC1 foi encontrada a resistência de alguns membros da equipe às mudanças proporcionadas pelo OKR. Entretanto, segundo a avaliação da gestora, o processo colaborativo de definição de objetivos e metas tem a vantagem de que fomenta o engajamento na medida em que é estipulado por este planejamento foi estipulado em conjunto com as diretorias.

#### Gestor experiente:

“E esse foi o primeiro contato que eu tive...” (E1).

“Ah, acho que se tivesse alguém que já tivesse feito teria sido mais fácil, mas eu não acho que foi o obstáculo não, porque os materiais que a gente encontrou e essa palestra que eu participei, trouxeram

eh subsídios suficientes. E é uma ferramenta, de certa forma, fácil de manipular” (E1).

“Não acho que seria essencial, não. Acho que ajudaria, mas não atrapalha se você não tiver ninguém que nunca fez” (E1).

“O diretor de desenvolvimento tecnológico, que é uma área que usa muito a Metodologia ágil, que eles usam muito acho que Scrum” (E1).

“O OKR mesmo ninguém nunca tinha feito, mas ele era uma das pessoas que já tinha o conhecimento prévio. Ele conseguiu acrescentar algumas coisas pra gente” (E1).

Um único membro da equipe havia trabalhado com a metodologia OKR anteriormente. Entretanto, este fato não foi um impeditivo para que a superintendência implementasse a metodologia para mais de 300 servidores e com membros inexperientes como os gestores dos OKR das equipes.

#### Planejamento detalhado:

“A estratégia foi essa questão de dividir em grupos na hora de construir. Então, a gente criou um grupo de discussão, que é uma equipe grande. Então, a princípio a gente achou que seria um, um mega desafio, porque “como é que você faz 70 pessoas conversarem?” Então, a gente olhou, a gente conversou com uma área de inovação que tem na SEPLAG para que nos dessem dicas de como fazer essa equipe conversar” (E1).

“Eu acho que também é um princípio – Ter poucos objetivos, poucas metas para que você não fique também ali “O resto da vida só fazendo meta e objetivo”, e não executando” (E1).

“Então, a gente consultou uma outra equipe, pra gente organizar esses grupos, e aí a gente criou grupos que uma pessoa mudava de grupo pra ela ter visão dos vários grupos. Então, esse foi o principal ponto para a gente dividir em grupos e, como sempre, não acho que foi o ideal, mas concentrar a finalização do trabalho num grupo” (E1).

“Nesse caso, um representante de cada diretoria, que eram os diretores e a superintendente. Mas, eu acho que é válido para quando se tem uma equipe grande, ter os responsáveis por finalizar o plano, um grupo de trabalho mesmo, que eu acho que eu e os diretores constituímos um grupo de trabalho para organizar as informações desse número de pessoas de trabalho que eramos eu e os diretores” (E1).

O planejamento das ações a serem executadas foi classificado como um ponto importante do EC1 devido ao fato de que a estratégia de elaboração e implementação dispuseram de um planejamento minucioso para se operacionalizar a integração de mais de 70 servidores; coletar suas percepções; e sintetizar em objetivos e metas quantificáveis.

#### Capacitação da equipe:

“Uma capacitação mais robusta? não. Eu acho que toda vez que vai implementar, a gente precisa explicar, E a gente fez isso. Como a gente envolveu toda a equipe, a gente fez uma apresentação prévia

do que era aquela ferramenta. Então, quando a gente começou a usar ela na equipe a gente fez” (E1).

“Quando eu vim pra passar pros diretores, eu expliquei, falei, e quando a gente foi passar a ter o envolvimento da equipe toda a gente explicou também. Acho que robusto, seria interessante pra quem tá aplicando, que seria eu e os diretores, mas nesse caso eu não achei que fez falta também, porque é uma coisa que dá pra você aprender pesquisando, tem muito material na internet” (E1).

A realização de reuniões explicativas no EC1 acerca de como a metodologia se estrutura foi classificada como de grande importância, uma vez que na etapa do planejamento colaborativo é exigido certa compreensão da metodologia para estipular resultados e metas da maneira correta.

#### Disponibilidade de Recursos:

“Do ponto de vista de ferramentas, também, porque a gente usou um modelo que a gente achou na internet de planilha e teve essa área na SEPLAG que a gente conseguiu consultar pra nos ajudar a construir a nossa estratégia, então eu acho que foi o suficiente também. Recursos financeiros não foi necessário, não seria necessário porque não precisa comprar um software, ou alugar um espaço, porque tinha espaço disponível na Cidade Administrativa, então não teve nada que eu ache que não foi suficiente. Eu acho que todos os recursos que a gente tinha foram suficientes. Custos a gente praticamente não teve, usamos o que tinha disponível” (E1).

No que diz respeito à disponibilidade de recursos técnicos para a realização do EC1, foi relatado que o grande número de ferramentas online disponíveis na internet conseguiu suprimir as demandas tecnológicas das equipes, não sendo necessária a o dispêndio de recursos financeiros com esta esfera. Foram utilizados sobretudo a plataforma Google Meet e WhatsApp para a comunicação e um framework estrutural do OKR disponibilizado gratuitamente na internet. Por este motivo, o entendimento é de que os recursos necessários para a implementação da metodologia OKR estão disponíveis e de fácil acesso, não necessitando aportes financeiros para tal.

#### 5.1.5 Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC1

A análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas se dará na observância aos critérios estabelecidos no capítulo 4, em que é discutida a metodologia desta pesquisa. Nesta linha, faz-se necessário proceder com o primeiro ponto desta análise, em que há a procura na fala do entrevistado acerca dos FCS

propostos na seção 3.2. Para tanto, foi utilizado o campo “conceito norteador” para a identificação das temáticas, em seguida, apresenta-se o procedimento de enumeração e por fim, a classificação do discurso nas categorias iniciais, que são as categorias da seção de proposição de FCS.

Quadro 3: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação do OKR na SPGF em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Conceito norteador	Número de evidências na entrevista
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Busca entender em que dimensão os agentes interessados no projeto ou na implementação da MA influenciaram no desenvolvimento do projeto.	1
FCS 2	Apoio da administração executiva	Propõe-se analisar a influência e comprometimento da alta gestão no processo de implementação da MA.	4
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	Identificar se foi percebido engajamento com o uso da MA pela equipe e em que medida houve influência no processo.	1
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	Analisar como se deu a comunicação e alinhamento da equipe.	1
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	Analisar se a equipe dispunha de autonomia no processo de implementação da MA e se dispunha de flexibilidade para realizar prioridades e alterações durante o processo.	4
FCS 6	Clareza	Busca entender se houve clareza no entendimento por parte da equipe no processo de implementação – clareza nos objetivos, nas metas, nos produtos.	5

FCS 7	Cultura Organizacional	Analisar o fator da cultura organizacional no processo de implementação e em que medida a equipe se mostrou receptiva ou resistente neste processo.	4
FCS 8	Gestor experiente	Identificar se o gestor era experiente quanto ao uso de MA's e se isso influenciou de alguma maneira.	5
FCS 9	Planejamento detalhado	Entender se no processo anterior a implementação foi realizado um planejamento detalhado da estratégia a ser adotada.	4
FCS 10	Capacitação da equipe	Analisar a influência da realização ou da ausência de capacitações nas a equipe.	2
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	Identificar se os recursos – físicos e técnicos – disponíveis quando da implementação eram suficientes e em que medida foi necessário que a equipe dispendesse aportes financeiros para a correta implementação da abordagem ágil.	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Após este procedimento, foi possível identificar os trechos que correspondiam às temáticas propostas na categorização inicial. Desta forma, foi possível iniciar a segunda etapa da análise em que, com todos os trechos destacados, analisando-se o conteúdo da fala do E1 foi possível estabelecer se o FCS em questão demonstrava uma importante área na implementação do OKR pela SPGF. Aplicando essa análise aos casos individuais propõe-se a categorização final, em que os trechos temáticos expõem se o fator selecionado foi de fato crítico no sucesso da implementação ou se não se mostrou importante no processo de implementação.

Quadro 4: Categorização final dos FCS no projeto de implementação do OKR na SPGF em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Categorização Final
FCS 2	Apoio da administração executiva	Fatores de maior influência para o sucesso da implementação
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	
FCS 6	Clareza	
FCS 7	Cultura organizacional	
FCS 9	Planejamento detalhado	
FCS 10	Capacitação da equipe	
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Fatores de menor influência para o sucesso da implementação
FCS 8	Gestor experiente	
FCS 11	Disponibilidade de recursos	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Ao analisar os conteúdos das afirmações do E1 foram entendidos como fatores importantes na implementação do OKR pela SPGF os FCS de números 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 10, tendo em vista que estes fatores apresentaram em alguma, segundo o discurso da E1, pontos de dificuldade durante a implementação – FCS 7 - ou pontos de fortaleza no processo de implementação – FCS 2, FCS 3, FCS 4, FCS 5, FCS 6, FCS 9 e FCS 10.

Promoveu-se também a retirada de três FCS, os de números 1, 8 e 11, pois estes fatores, segundo o discurso da E1, não demonstraram serem áreas que necessitaram especial atenção dos membros das equipes, que não forneceram vantagens à atuação da equipe ou não se classificaram como um ponto dificuldade ou atraso durante a implementação. O FCS 1 foi um ponto em que a gestão não necessitou de despender esforço na medida em que não foi realizada nenhuma ação para gerenciar possíveis atores externos ou internos interessados. O FCS 8 exprime a necessidade de que, quando for fazer a escolha pela implementação de uma abordagem ágil, é preciso que se tenha um gestor experiente no uso das ferramentas e ou metodologias desta abordagem. Entretanto, no caso específico

não havia membros com experiência prévia na metodologia OKR, tampouco em abordagem ágil, e isso não se mostrou um fator prejudicial ou impeditivo à implementação. Por fim, com relação à disponibilidade de recursos e ferramentas gratuitas fizeram com que a SPGF pudesse utilizar da metodologia OKR sem a necessidade de realizar compras de frameworks, materiais, softwares ou meios de a equipe se comunicar.

#### 5.1.6 Conclusão do Estudo de Caso 1

Levando-se em conta a proposta de FCS relevantes realizada por meio da análise de conteúdo do Quadro 4, realiza-se nesta seção a proposição dos FCS na implementação do OKR na SPGF. Esta proposição levou em consideração apenas os FCS incluídos na categoria de “Fatores de maior influência para o sucesso da implementação”, visto que esta categorização visou estabelecer, com base no conteúdo dos temas destacados na análise, os fatores que efetivamente tiveram influência na implementação do EC1.

Sendo assim, realiza-se a proposição final para o EC1, realizada no Quadro 5.

Quadro 5: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do OKR na SPGF em 2020

Identificação	Fator Crítico de Sucesso
FCS 2	Apoio da administração executiva
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe
FCS 5	Autonomia e flexibilidade
FCS 6	Clareza
FCS 7	Cultura Organizacional
FCS 9	Planejamento detalhado
FCS 10	Capacitação da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 5.2 Subsecretaria de Gestão de Pessoas

### 5.2.1 Contextualização

A Subsecretaria de Gestão de Pessoas (Sugesp) é um dos componentes da estrutura orgânica da Seplag e é a unidade do governo que tem a competência de tratar das diretrizes de gestão de pessoas e estipular, enquanto área central, este direcionamento para a administração pública do estado de Minas Gérias. A subsecretária e a gestora responsável pela implementação do caso em questão na Sugesp ingressaram no ano de 2019 e tiveram o desafio de lidar com uma equipe que havia despendido muito esforço em um projeto governamental que durou mais de oito anos nas etapas de planejamento, estruturação e desenvolvimento, mas que, devido aos constantes atrasos e impossibilidade de gerar os resultados pretendidos no tempo estipulado, foi preterido pelo governo.

Ademais, em 2019 era o último ano de vigência do PPAG elaborado pelo governo anterior. Ao mesmo tempo, os processos de elaboração do novo plano cuja vigência inicia-se em 2020 e estende-se até 2023 já estavam em tramitação.

Neste cenário, a gestora sugeriu a implementação de uma metodologia ágil, visando promover uma mudança na lógica de trabalho das equipes e evitar que situações como a do cancelamento do projeto anterior ocorresse novamente. A metodologia escolhida foi a do OKR – Objetivos e Resultados-chave, que foi tratada neste estudo no ponto 2.2.4.2. Essa técnica é pautada no direcionamento dos esforços das equipes para atingir um determinado objetivo. Esse direcionamento se dá por meio dos resultados-chave, que devem expressar de maneira clara o que deve ser realizado pela equipe para alcançar o objetivo. Neste sentido, no momento da escolha pela implementação da técnica, a Sugesp estipulou atrelar os objetivos pactuados no PPAG com os objetivos propostos pela metodologia, a fim de orientar as ações da equipe em prol do cumprimento deste plano.

### 5.2.2 Resumo da iniciativa

A implementação do OKR na Sugesp se iniciou no ano de 2019. No último trimestre do ano foi iniciada o “projeto piloto”, com a duração de três meses. A lógica proposta pelo OKR na subsecretaria era a de direcionar as ações das

equipes, por meio dos resultados-chave, para lograr alcançar objetivos propostos no PPAG. Um grande desafio relatado era o sentimento de desânimo e frustração de parte da equipe com o cancelamento do projeto que estava em fase de desenvolvimento na subsecretaria a mais de oito anos, e a escolha por uma metodologia ágil de gestão se deu no sentido de aproveitar de suas características como os ciclos curtos, iterativos e incrementais.

A definição dos objetivos do OKR se deu no piloto a partir de conversas com os gestores das equipes em que foram realizadas priorizações das ações de interesse para a melhor condução do PPAG. Da mesma maneira, os resultados-chave também foram estipulados neste momento de implementação, sendo definidos pelos gestores. Devido a esta lógica de orientação das ações das equipes estar disposta de acordo com os objetivos do PPAG, era possível que mais de uma equipe compartilhasse os objetivos ou os resultados-chave, visto que muitas ações tratadas no plano plurianual são compartilhadas entre as unidades da Sugesp.

O monitoramento das ações pactuadas acontecia nas equipes de maneira diária. Ademais, foi estipulado a realização de acompanhamento mensais com a subsecretaria para tratar dos avanços. Ao final do ciclo de três meses foi estipulada a revisão dos objetivos e metas.

Durante o processo de implementação do piloto foram realizadas várias reuniões e algumas oficinas com equipes para explicar a metodologia, visto que os integrantes das equipes não haviam tido contato com esta metodologia anteriormente. O objetivo era que essas equipes internalizassem os conceitos do OKR e passassem a ter mais influência no processo de priorização de ações e definição de metas, mas de maneira gradual.

Na fase seguinte, após a implementação do piloto, foi instituído que os objetivos e metas passariam a ser construídos em conjunto pelas equipes, com os gestores fazendo o direcionamento da discussão para atendimento da estrutura da metodologia.

Ao final do segundo ciclo de implementação o Estado de Calamidade Pública instituído pelo Decreto nº 47.891, de 20 de março de 2020, em decorrência do impacto do novo coronavírus na sociedade, e trouxe desafios quanto a ausência do contato pessoal e mudança na lógica do trabalho.

### 5.2.3 Objetivos e características do processo de implementação

Objetivo: Promover o direcionamento da equipe em prol do cumprimento das metas pactuadas no PPAG.

Algumas importantes características deste processo de implementação são:

- Equipe com mais de 300 servidores;
- Os diversos sentimentos na equipe quanto ao insucesso da execução do último projeto;
- A utilização de um projeto piloto;
- Ciclos de três meses;
- Revisão ao final dos ciclos;
- Desconhecimento dos integrantes das equipes quanto ao uso da técnica;
- Acompanhamentos dos ciclos de maneira mensal pelos gestores;
- Acompanhamento dos resultados junto à subsecretária de maneira trimestral.

### 5.2.4 Síntese da percepção por FCS.

#### Gerenciamento de *stakeholders*:

“assim...não foi uma coisa mais formal assim, mas a gente avaliou e fomos nessa linha que eu te falei, a gente foi tateando a medida que a gente ia implantando” (E2).

“em termos de atores internos, a gente não teve, como era uma ação mais voltada para a secretaria, a gente não teve tanta necessidade de alinhamento com outros atores” (E2).

Não foi realizado um procedimento formal para avaliação de estratégias com os *stakeholders*, também não foram relatadas atuações destes agentes interessados no sentido de dificultar ou apoiar a implementação da metodologia. Assim, no entendimento proposto por esta seção, o gerenciamento de *stakeholders* não se fez necessário.

Apoio da administração executiva: no projeto houve um importante envolvimento e patrocínio da alta gestão para a da implementação do OKR.

“Aí eu achei aderente propus para à alta administração a metodologia. E aí, ela aderiu, a gente fez o teste e a gente viu que tinha possibilidade de dar certo, considerando, principalmente, a lógica da priorização e do ciclo, da possibilidade que você corrigir alguns erros à medida que você ia caminhando para uma entrega maior, para o objetivo” (E2).

“A subsecretária, sem dúvida! Ela é super aderente. Tudo que precisava fazer, um apoio, é sem dúvida. Até nas reuniões de acompanhamento, que ela participa, nas trimestrais, em todos os momentos que a gente precisa do apoio dela, até mesmo de validações, da metodologia, de como a gente tá avançando” (E2).

“Ela é a é chave, entendeu? Ela, com certeza dá todo o apoio, até mesmo nas reuniões gerenciais, nos momentos que a gente teve, sempre reforçou a importância da metodologia para gente alcançar os objetivos que a gente pretende. Em relação a subsecretária é apoio total” (E2).

“Sim, eu senti que foi muito importante esse apoio, fez toda a diferença” (E2).

Comprometimento e integração da equipe: a questão do comprometimento da equipe foi muito presente na visão da gestora. A insatisfação da equipe quando do não cumprimento das metas foi observável e um importante aspecto. Do ponto de vista da integração, há espaço para melhora, mas por se tratar de um planejamento que pode vir a envolver não só membros de uma mesma equipe, como membros de equipes distintas, na lógica da execução alinhada ao PPAG, este se torna um ponto de extrema importância na execução do projeto.

“De comprometimento, sem dúvida! A partir do momento em que foi colocado ali a meta e até mesmo essa questão de cumprir mesmo, você percebe o comprometimento da equipe em cumprir, de não ficar satisfeita se não cumprir, se não foi cumprido totalmente...Porque tem a escala lá da metodologia. O quanto que você, na lógica da autoavaliação, você cumpriu a não aquele seu resultado chave.” (E2).

“É lógico que a gente não vai ter a adesão de todo mundo. Mas é um momento, como se fosse assim “ó, a gente vai parar aqui pra...” A gente teve a experiência dum primeiro, que foi em ambiente virtual, que foi bem legal, a gente teve um retorno bom pra ser o primeiro” (E2).

“É, este é um ponto ainda que a gente precisa trabalhar de uma forma geral, a integração” (E2).

Gestão da comunicação da equipe: a confluência dos esforços entre os membros da equipe, sobretudo no contexto atual de teletrabalho, impôs as equipes o estabelecimento de canais de comunicação. A Sugesp para acompanhar o

desenvolvimento do OKR estipulou a ferramenta de acompanhamento digital Trello, em que são dispostos cartões com as atividades e é possível medir o progresso pelo posicionamento destes cartões.

“Sobre comunicação, tanto interna, quanto externa da SUGESP. Então, assim, tem algum os pontos de atenção lá, em relação ao processo, mas é algo que a gente está trabalhando as ações elas se completam algumas... São complementares, são intersetoriais. Então, acaba que força aí. As equipes, elas têm que conversar” (E2).  
 “As equipes, elas têm que conversar” (E2).

“Antes a gente teve esse dificultador na implantação inicial. O que que é, não necessariamente prioridade, mas o que que...qual que é a rotina de uma área, quais são as prioridades de um gestor, não necessariamente está no mesmo timing” (E2).

Autonomia e flexibilidade: o fator da autonomia e flexibilidade para definição de metas e objetivos é entendido como um fator de importância pois, quando da implementação do piloto, cenário em que os gestores definiam as metas, foi relatada uma certa dificuldade no entendimento das metas pelas equipes. Entretanto, quando da mudança pela definição em conjunto, o nível de entendimento das equipes sobre o que deveria ser feito aumentou.

“É importante que todos os servidores entendam o que é a metodologia, pelo menos de uma forma mais ampla, e que entendam também que que elas podem ver, que eles podem colocar questões, desafios do dia a dia para serem priorizados no OKR.” (E2).

“Sim, considerando a capacidade, porque não adianta nada O gestor orienta, a gente meio que faz as considerações, até mesmo nas validações, a composição dos objetivos e resultados chaves é feito pelas equipes, os gestores ajudam as equipes. E aí, a gente faz o processo de validação, de entendimento do que está sendo proposto, de refinamento daquilo para linguagem de OKR e até mesmo” (E2).

“A definição inicial é a partir dos gestores. Agora a gente já tá partindo dos desafios, objetivos, da pactuação ali da equipe como um todo, a gente está fazendo um levantamento dos desafio com a equipe inteira, planejamento para 2021” (E2).

#### Clareza:

“Mas aí a gente sentiu um pouco de dificuldade do repasse disso para as equipes, ao longo do processo, não sei se foi logo no piloto ou se mais pra frente, o repasse da metodologia e da priorização para equipe como um todo” (E2).

O conceito de clareza é visto como um fator importante para sucesso do projeto pois, a assimilação da equipe do que deve ser realizado e da importância da realização dos objetivos e dos resultados-chave estabelecidos para a conclusão das metas do PPAG é uma importante dimensão desta implementação.

### Cultura Organizacional:

“Esse foi um dos pontos que a gente trabalhou. Inicialmente, foi bem OK, igual te falei, esse povo que a gente escolheu, até mesmo para definição dos objetivos e resultados chaves foram os gestores” (E2).

“Então, acaba que a questionamentos, ou então, assim, dúvidas mesmo em relação a isso, às vezes até mais localizadas, mais pontuais, mas sim, houve alguns questionamentos em relação a isso” (E2).

“para compreender que a gente não tava indo nada além, que não era nada que não fosse competência da secretária, nada que não tivesse que ser feito...era só uma forma de tratar isso com priorização da lógica da metodologia, foi um esforço também de passar esse medo” (E2).

A cultura organizacional na implementação do OKR foi classificada como importante pois a equipe se mostrou muito receptiva à nova maneira de planejamento, definição e acompanhamento das ações. Este fator foi muito importante para o bom funcionamento do projeto.

### Gestor experiente:

“Eu já tinha tido a experiência de um “piloto”, de uma implantação “piloto” na Superintendência Central de Modernização e Inovação, na qual eu estava antes, e a gente implantou lá.” (E2).

“Então, eu já, mas da equipe ninguém tinha tido contato - A gente foi buscando, inclusive, experiência externas” (E2).

A dimensão do gestor experiente não foi entendida como um fator determinante para o sucesso pois os gestores das equipes não dispunham de um grau de experiência ou senioridade na utilização de metodologias ágeis.

### Planejamento detalhado:

“Primeiro a gente realizou o projeto piloto na subsecretaria, para ver como ia aderir” (E2).

“A gente buscou definir os Resultados-chave a partir do PPAG” (E2).

“O PPAG foi o norte né, mas ai a gente fez o OKR colocando os objetivos na lógica do PPAG e tudo isso na lógica do piloto, ai fomos vendo e fomos expandindo” (E2).

A dimensão do planejamento detalhado foi classificada como importante pois o primeiro ponto passa pela concepção do OKR enquanto ferramenta para consecução dos objetivos estipulados no PPAG, fazendo-se necessário um planejamento de inserção e detalhamento das ações e dos resultados-chave esperados para atingir estes objetivos. A outra esfera observada se dá no sentido de que a implementação dispôs de um planejamento, realizando-se um piloto para

entender a receptividade da equipe e promover o entendimento da mesma sobre a metodologia.

#### Capacitação da equipe:

“Sim, muitos. Até mesmo considerando, vou te dizer, a equipe é muito grande. E aí, até que eu fui ter a capilaridade e conseguir alcançar todo mundo, mesmo que de uma forma mais geral, é complexo, não é tão simples assim.” (E2).

E a medida que foi identificando, a gente foi fazendo. Então, assim, vai reuniões para explicação da metodologia, várias formas de explicar, até de reforçar isso, até mesmo, num dos livros, das biografias de referência da metodologia colocam “você vai falando de OKR até você não aguentar mais ouvir OKR”, trazer para internalizar - a gente teve que fazer várias vezes” (E2).

“Bibliografias de uma forma geral e de experiência que a gente já tinha tido. Oficinas são um pouco de passar a metodologia, meio que mão na massa. Um aprenda fazendo. Então, a gente teve esse esforço inicial e depois a gente, considerando que a equipe é maior e é mais difícil de fazer oficina com todo mundo, aí fui fazendo momentos de comunicação e de explicação da metodologia e tudo mais, foi uma uma capacitação” (E2).

A capacitação da equipe foi classificada como importante para o sucesso, pois, pelo fato de a equipe não ter contato com esta metodologia, foram necessárias as realizações de diversas reuniões e algumas oficinas na lógica de aprender na prática para que as equipes absorvessem os conceitos da metodologia.

#### Disponibilidade de Recursos:

“A gente implantou o Trello como ferramenta adicional. Inicialmente a gente ia implantar com Trello, a gente ficou um pouco na dúvida, até porque seriam muitas coisas que a gente tava pedindo de imediato, então “vamos tentar conciliar aqui sem usar o Trello num primeiro momento”. Aí a gente viu a necessidade disso, até mesmo para reforçar essa questão da comunicação entre as equipes. A gente implantou tem mais ou menos uns 3 ou 4 meses, então o OKR está todo no Trello, todo mundo consegue ver, a equipe como um todo da SUGESP tem acesso” (E2).

“Não. De jeito nenhum, a gente teve que adaptar um tanto de coisa...inclusive, desde o início e até mesmo no trello, tem um quadro geral que todo mundo consegue acessar e tem os quadros específicos pras equipes meio que acompanharem entre elas, e isso foi até uma adaptação que a gente fez no trello porque a gente não tem a versão paga” (E2).

O fator da disponibilidade de recursos foi incluído como um fator de não importância pois a gestora relatou que as dificuldades encontradas pela não

disponibilidade, por exemplo, de uma versão paga da ferramenta Trello para extração de dados gerenciais foi compensada com a capacidade técnica da equipe, não sendo um fator que influenciou o sucesso da implementação.

#### 5.2.5 Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC2

Nesta seção será realizado o procedimento de análise dos dados. Para tanto, foi realizado procedimento de prévio à etapa de classificação segundo a seção 4.3 do capítulo de metodologia, em que foi proposta a categorização inicial e a partir do conceito norteador foram quantificados os temas no discurso do E2. No Quadro 6, a categorização inicial proposta se deu em função da identificação de temáticas que remetem aos FCS propostos na seção 3.2, orientados pelo campo conceito norteador.

Quadro 6: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação do OKR na Sugesp em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Conceito norteador	Número de evidências na entrevista
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Busca entender em que dimensão os agentes interessados no projeto ou na implementação da MA influenciaram no desenvolvimento do projeto.	2
FCS 2	Apoio da administração executiva	Propõe-se analisar a influência e comprometimento da alta gestão no processo de implementação da MA.	4
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	Identificar se foi percebido engajamento com o uso da MA pela equipe e em que medida houve influência no processo.	3
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	Analisar como se deu a comunicação e alinhamento da equipe.	3
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	Analisar se a equipe dispunha de autonomia no processo de implementação da MA e se dispunha de flexibilidade para realizar prioridades e alterações durante o processo.	3

FCS 6	Clareza	Busca entender se houve clareza no entendimento por parte da equipe no processo de implementação - clareza nos objetivos, nas metas, nos produtos.	1
FCS 7	Cultura Organizacional	Analisar o fator da cultura organizacional no processo de implementação e em que medida a equipe se mostrou receptiva ou resistente neste processo.	3
FCS 8	Gestor experiente	Identificar se o gestor era experiente quanto ao uso de MA's e se isso influenciou de alguma maneira.	2
FCS 9	Planejamento detalhado	Entender se no processo anterior a implementação foi realizado um planejamento detalhado da estratégia a ser adotada.	3
FCS 10	Capacitação da equipe	Analisar a influência da realização ou da ausência de capacitações nas a equipe.	3
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	Identificar se os recursos – físicos e técnicos – disponíveis quando da implementação eram suficientes e em que medida foi necessário que a equipe despendesse aportes financeiros para a correta implementação da abordagem ágil.	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Em seguida, foi realizada a categorização final por meio de análise semântica para agrupamento em fatores que impuseram maior ou menor relevância na implementação do OKR na Sugesp.

Quadro 7: Categorização final dos FCS no projeto de implementação do OKR na Sugesp em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Categorização Final
FCS 2	Apoio da administração executiva	Fatores de maior influência para o sucesso da implementação
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	

FCS 5	Autonomia e flexibilidade	Fatores de menor influência para o sucesso da implementação
FCS 6	Clareza	
FCS 7	Cultura organizacional	
FCS 9	Planejamento detalhado	
FCS 10	Capacitação da equipe	
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	
FCS 8	Gestor experiente	
FCS 11	Disponibilidade de recursos	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A denominação dos FCS 1, FCS 8 e FCS 11 como “Fatores de menor influência para o sucesso da implementação” se deu devido ao fato de que a dimensão do FCS 1 não foi explorada pela equipe que realizou a implementação pois, segundo a fala do E2, não foram identificados agentes interessados nesta implementação. A proposição do FCS 8 não foi verificada visto que apenas uma das gestoras detinha experiência prévia com o OKR e no âmbito da implementação para uma equipe de mais de 300 servidores esta gestora não foi a única responsável pelo direcionamento da implementação. O FCS 11 foi inserido nesta categoria devido ao fato de que a equipe dispunha de todos os mecanismos para efetivar a implementação de maneira que não foi necessário buscar por recursos extras para executar a implementação com sucesso.

#### 5.2.6 Conclusão do Estudo de Caso 2

O estudo da implementação do OKR na Sugesp possibilitou a observação empírica de um caso de adoção da metodologia ágil em uma iniciativa da Seplag, no qual foram coletadas as percepções da gestora da implementação acerca dos fatores de maior ou menor influência nesta iniciativa. A seção 5.2.4 discorreu acerca do porquê de os FCS 1, 8 e 11 serem classificados na seção 5.2.5 enquanto fatores de menor influência na implementação. Do mesmo modo, foi exemplificado o porquê de os FCS de números 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 10 serem incluídos como fatores de maior relevância no sucesso da implementação. Os de números FCS 2, 3, 4, 6, 7, 9 e 10 e demonstraram fatores de fomento à implementação e que sustentaram o sucesso da iniciativa. Já o fator de número 5 expos a dificuldade de se fazer as equipes

aderirem à nova iniciativa quando não estavam no processo de definição e detinham menos autonomia para realizar as decisões do que faria parte das ações a serem feitas.

De maneira sintética, realiza-se a proposição dos Fatores Críticos de Sucesso para a implementação do OKR na Sugesp são expostos no Quadro 8.

Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do OKR na Sugesp em 2020

Identificação	Fator Crítico de Sucesso
FCS 2	Apoio da administração executiva
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe
FCS 5	Autonomia e flexibilidade
FCS 6	Clareza
FCS 7	Cultura Organizacional
FCS 9	Planejamento detalhado
FCS 10	Capacitação da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

### 5.3 Superintendência Central de Canais de Atendimento

#### 5.3.1 Contextualização

A Superintendência Central de Canais de Atendimento (SCCA) é uma parte integrante da Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços (Subgoves) da Seplag. Esta superintendência é a responsável por centralizar e orientar a política governamental em relação ao atendimento. Sua atuação é dividida em duas frentes: a de atendimento virtual e a de atendimento presencial.

As ações da política de transformação digital de serviços e simplificação de serviços observada no governo passam pela SCCA na medida em que ela é responsável pela gerência do Portal MG, do MG App, do Call Center, que são alguns dos canais de atendimento virtual que o governo disponibiliza à população. Ademais, é a responsável por gerir de maneira centralizada as UAI's – Unidade de Atendimento Integrado - do estado.

### 5.3.2 Resumo da iniciativa

A implementação da abordagem ágil na SCCA se deu por meio da utilização do *framework* Scrum, aplicado na lógica do gerenciamento das atividades a serem desenvolvidas. A SCCA possui tanto atividades de rotina quanto o desenvolvimento de produtos para outras áreas da Seplag, outros órgãos do estado ou para o cidadão. Neste sentido, muito da lógica do serviço desempenhado se dá no desenvolvimento, adequação e manutenção dos canais de atendimento, e a escolha pela utilização da abordagem ágil ocorreu devido as possibilidades de se realizar um planejamento adaptativo, que possa absorver mudanças e ser redirecionado ao longo do percurso.

O primeiro passo adotado na equipe é o planejamento do *sprint*, em que é definido o que será feito pelas equipes nas próximas duas semanas. Os sprints são divididas entre os times das diretorias, sendo o time da Diretoria de Atendimento Presencial responsável pelas atividades ligadas ao atendimento nas UAI's e o time da Diretoria de Atendimento Eletrônico, responsável pela gerência das atividades ligadas ao que é central no atendimento eletrônico estadual.

Durante os sprints são realizadas as reuniões diárias entre os membros do time de maneira a atualizar o progresso nas demandas e relatar possíveis impeditivos à equipe e ao Scrum Master, para que possam atuar na remoção destas dificuldades de maneira conjunta. Ao final dos sprints é realizado a reunião de retrospectiva visando coletar os aprendizados durante a execução do ciclo.

A lógica de desenvolvimento de produtos da SCCA ocorre visando o atendimento das demandas da Seplag e de outros órgãos do estado no que tange à utilização de canais de atendimentos centralizados. Assim, as atividades a serem desenvolvidas nos sprints possuem um caráter diversificado, e tratam sobretudo da inclusão de funcionalidades e manutenção dos canais de atendimento.

### 5.3.3 Objetivos e características do processo de implementação

O objetivo com a implementação do Scrum na SCCA foi o de uma maior adequação da lógica das atividades desempenhadas com o planejamento e execução das ações. Por se tratar de uma área ligada à tecnologia e atendimento,

grande parte das demandas que surgem são mais bem aproveitadas na medida em que se realiza um desenvolvimento incremental e iterativo das ações.

As características observadas no EC3 são:

- Apresenta duas equipes na lógica da execução das atividades do Scrum – a Diretoria de Atendimento Presencial e a Diretoria de Atendimento Eletrônico;
- Equipe com 35 integrantes, na qual 7 estão alocados na Diretoria de Atendimento Eletrônico e 28 alocados na Diretoria de Atendimento Presencial;
- Divisão das atividades em ciclos (sprints) de duas semanas;
- Acompanhamento das atividades diário;
- Acompanhamento dos produtos desenvolvidos ao final de cada ciclo;
- Reuniões de retrospectiva do que foi desafio e o que foi desenvolvido ao final dos sprints;
- Desconhecimento da equipe quanto ao uso do framework Scrum.

#### 5.3.4 Síntese da percepção por FCS

##### Gerenciamento de *stakeholders*:

“No ágil, esses problemas continuam existindo. A grande diferença, eu acho quando a gente trata isso, é que no ágil pode ficar um pouco parecido com a gestão tradicional de projetos, mas a gente tem tanto o Scrum Master, aquele papel de Scrum master, como o papel do P.O, e normalmente o P.O. é o diretor da área, que é o que a Intercomunicação, vamos dizer assim, com os órgãos parceiros dessas tratativas. Então, assim, a quantidade de canais de comunicação, ele diminui muito. Então, facilita. Por que que eu tenho? Eu tenho um time trabalhando, que lida direto ou com P.O. ou com Scrum Master, e eles normalmente fazem a comunicação com os órgãos. Então, a quantidade de canais diminui muito, o que facilita a interação. E, principalmente, ali, quando a gente fala em períodos curtos de planejamento, vamos dizer assim, problemas ficarem muito grandes. Então, os problemas são tratados dentro de uma, pelo menos, no nosso caso, hoje, no universo de duas semanas, o que torna muito mais fácil, vamos dizer assim, a fluidez e a resolução de problemas. Um ponto, vamos dizer assim, que muda muito, é como te disse, normalmente o PO ele é o diretor do canal, mas eu posso eleger e isso pode mudar durante a rotina, que eu posso ter uma pessoa que ela vai tá encabeçando uma determinada atividade, um determinado, então por mais que ela não faça, vamos dizer assim, oficialmente um P.O., não seja nomeada mas ela é que acaba sendo o P.O. daquela atividade.” (E3).

“como o papel do P.O. e normalmente o P.O. é o diretor da área, que é o que a Intercomunicação, vamos dizer assim, com os órgãos parceiros dessas tratativas.” (E3).

O framework do Scrum define o papel de Product Owner (P.O.) para o agente que é responsável em realizar a comunicação entre o que se espera do produto com a equipe e o Scrum Master. Portanto, cabe ao P.O. atuar de maneira a alinhar o que os clientes da SCCA esperam dos produtos em desenvolvimento com o time que realizará o produto e o Scrum Master que orientará as ações da equipe.

#### Apoio da administração executiva:

“(…) o subsecretário, é um cara de mentalidade muito aberta, muito ligada a questão ágil. Então, a gente já vem com uma cultura boa nesse sentido. Então, assim, primeiro de tudo, de cima pra baixo, pensando, existe realmente o desejo de que isso aconteça. Até o próprio secretário Otto, que não é alguém da Cultura ágil, mas é alguém de mercado, de empresas muito dinâmicas e que acaba entendendo o trabalho disso tudo. Então, isso facilita muito, porque pra cima a gente não tem resistência. A gente precisa trabalhar pra baixo. Quando a gente tem resistência pra cima, a gente não consegue sair do lugar, essa é verdade. Mas, se pra cima a gente tá sendo patrocinado, então, pra baixo é um trabalho de dia a dia” (E3).

“Então, isso facilita muito, porque pra cima a gente não tem resistência. A gente precisa trabalhar pra baixo. Quando a gente tem resistência pra cima, a gente não consegue sair do lugar, essa é verdade. Mas, se pra cima a gente tá sendo patrocinado, então, pra baixo é um trabalho de dia a dia” (E3).

No processo de implementação do Scrum a SCCA contou com o apoio da alta administração da Seplag. Os atores de maior poder político tinham uma visão positiva da implementação desta abordagem nas equipes da Seplag como um todo e este fator foi visto como importante no sucesso da adoção ao Scrum no EC3.

#### Comprometimento e integração da equipe:

“Então, assim, dificuldade mesmo foi nesse sentido, superar essa barreira de engajar, realmente, o time na gestão ágil, entendendo o que a gente tá fazendo, em função do nível de gestão e da necessidade de capacitação. Eu acho que esse desenvolver o conhecimento, realmente a maior dificuldade e continua sendo. É sempre um desafio” (E3).

“A equipe esteve sempre muito comprometida, mesmo com as ideias novas” (E3).

A dimensão do comprometimento e integração da equipe foi vista como um fator de evolução ao longo do processo de implementação da do Scrum pela

SCCA. As equipes tiveram em um primeiro momento dificuldade de assimilação de seus papéis enquanto integrantes de equipes auto gerenciáveis. A lógica da abordagem tradicional se mostrava presente em alguns integrantes que estavam acostumados a receber ordens e não participar do planejamento das ações a serem executadas. Entretanto, com o avanço da maturidade da equipe na execução dos ciclos foi possível engajar os membros de maneira que o time passou a se sentir responsável pelo sucesso da execução.

#### Gestão da comunicação da equipe:

“Então, de rotina diária, de comunicação dentro do processo, existe isso. A outra coisa que a gente tem é isso, que dizer que é assim que funciona e tem sido maravilhoso, é que são grupos de WhatsApp. Então, eu tenho um grupo de WhatsApp de uma diretoria e um grupo de WhatsApp de outra diretoria.” (E3)

“Nós temos um grupo também de diretores, aí o grupo novamente, facilita a fluidez da comunicação para baixo com o time como um todo. Então, assim, a gente tem o rito natural, que é o rito do Scrum diário, e aí a gente tem as cerimônias a cada duas semanas, vamos dizer assim, de planejamento, de review. A gente tem os nossos grupos individuais e normalmente é o WhatsApp pra facilitar mesmo” (E3).

“Confesso que comunicação sempre é um problema maior na gestão disso tudo, das entregas e tem falhas, não é cem por cento não” (E3).

“Reunião todo dia com todo o time que que a gente tem aqui” (E3).

O EC3 utiliza-se dos ritos do Scrum para fomento à comunicação da equipe. O Scrum estipula as reuniões de planejamento do sprint – que no caso ocorrem a cada duas semanas -, as reuniões diárias – que tem duração de 15 minutos e os membros da equipe atualizam seu progresso e as dificuldades enfrentadas no último dia, as reuniões de retrospectiva (Sprint Review), nas quais são discutidos aspectos positivos e de melhoria para os próximos ciclos. Para a realização destes ritos os times optaram por deixar canais abertos de comunicação como o WhatsApp e vídeo chamadas. O progresso é atualizado diariamente na ferramenta Trello, de modo que facilita a visualização do andamento das atividades da equipe.

#### Autonomia e flexibilidade:

“Isso depende, mas na grande maioria das vezes, ela pode mudar, isso passa muito de uma questão de maturidade. Num time maduro, que consegue entender qual é a entrega de valor, isso é muito fácil!”

Num time não tão maduro em gestão ágil, que não consegue, vamos dizer assim, não tem uma autoliderança, um auto gerenciamento é mais difícil, porque ele tende a retomar demais as dúvidas” (E3).

“Então, o desafio é esse, mas quem disse como vai chegar lá, é o time. É óbvio que existe uma proximidade pra gente fazer algumas correções, dar um direcionamento, mas quem diz como vai chegar lá é o time” (E3).

A dimensão da autonomia para a realização de priorizações e a flexibilidade para se realizar alterações nos produtos é relatada como um ponto de atenção na iniciativa do EC3. A adoção da abordagem ágil implica na inclusão de conceitos de auto gerenciamento das equipes, e no caso prático isto foi observado, mas com limitações. O fato de os times não terem conhecimento do uso da abordagem ágil limita a maturidade das equipes para definir o que é prioridade ou não. Neste sentido, o gestor da implementação realiza ajustes pontuais nas estratégias, mas permite que de maneira geral esta seja definida pelos times.

#### Clareza:

“A definição de pronto das entregas, a definição de pronto é quando você estabelece o que que você vai entregar, mas ela tem que ficar muito bem claro pro time qual é a entrega, como que aquela entrega tem que ser para a gente ter lá no final aquela reunião de review se realmente eu entreguei o que eu estabeleci ou se eu entreguei parte do que eu estabeleci ou se realmente eu entreguei algum valor. Então, essa definição de pronto, pra casar com a com a Review, que é a revisão final do produto, é uma coisa que a gente ainda precisa melhorar” (E3).

“a gente já tá pensando, talvez, melhorar. Que é o que? A definição de pronto das entregas, a definição de pronto é quando você estabelece o que que você vai entregar, mas ela tem que ficar muito bem claro pro time qual é a entrega, como que aquela entrega tem que ser para a gente ter lá no final aquela reunião de review se realmente eu entreguei o que eu estabeleci ou se eu entreguei parte do que eu estabeleci ou se realmente eu entreguei algum valor. Então, essa definição de pronto, pra casar com a com a Review, que é a revisão final do produto, é uma coisa que a gente ainda precisa melhorar” (E3).

“Esse é o ponto principal, como eu te disse, a gente tem a reunião de planejamento e a primeira etapa da reunião de planejamento é uma reunião de priorização, ou seja, aonde o P.O. ou a pessoa que está fazendo, um diretor, aquela pessoa, ele põe, vamos dizer assim, as prioridades pra execução” (E3).

A dimensão da clareza na definição dos sprints e do produto é apontada na implementação do Scrum na SCCA como um ponto importante e que é alvo de ações para melhoria. A definição de quais são os requisitos apresentados nos produtos a serem desenvolvidos é considerada como madura, entretanto, a equipe

está buscando melhorar a definição de “pronto” dos seus produtos ao final dos sprints. Desta maneira, está buscando estabelecer de maneira mais eficaz o alinhamento de expectativas com o setor/órgão demandante.

#### Cultura Organizacional:

“Quando a gente tem um grupo que não tem uma visão de gestão muito boa, o fato deles trabalharem juntos, na verdade, torna todos eles mais atrasados, mais travados pra mudança” (E3).

“Olha, tenho absorvido bem. A gente talvez não consiga velocidade que a gente precisa em função de característica mesmo, ou que perfil ou de cultura, que é o difícil. Então, a velocidade, ela não está sendo...ela poderia ser melhor. Mas, assim, eles absorvem muito bem.” (E3).

A dimensão da cultura organizacional no EC3 se mostrou receptiva às mudanças propostas pelos gestores com a aplicação do Scrum. Entretanto, pelo fato de que a mudança na lógica da organização das atividades no desenvolver do projeto necessita de um período de adaptação, foram apontadas dificuldades da equipe quanto ao entendimento de suas funções em equipes autogerenciáveis. O fato de que a equipe já trabalhava junto a um certo período foi apontado como um facilitador neste sentido, pois a integração destes membros da equipe fomentou a absorção das novas ideias.

#### Gestor experiente:

“Então, no caso, por exemplo, especificamente da minha superintendência, a gente tem, um EPPGG, que é recém-formado, agora da fundação, ele entrou, começou com a gente em julho e ele tem acompanhado, vamos dizer assim, as cerimônias, então ele é uma pessoa que eu tenho, pelo menos nesses últimos quatro meses que ele tá com a gente, tentando fazer uma formação mais próxima com ele, de Scrum Master para facilitar” (E3).

“Ele que faz esse papel, mas nunca tinha feito não” (E3).

“E tem ido bem, ele tem dado conta. Claro que a gente não deixa tudo pra ele só, tá sempre por perto, né?!” (E3).

Na lógica do Scrum, a figura que mais se aproxima ao papel de um gerente de projetos tradicional é a do Scrum Master. Entretanto, ainda assim são observadas muitas divergências nas atuações destas duas figuras. A lógica proposta pela abordagem ágil entrega às equipes a função da autogerência nos projetos, e o Scrum Master atua como um removedor de impeditivos ao bom desenvolvimento das atividades propostas.

Na SCCA o gestor da implementação apresentava certificação na área de metodologia ágil como Scrum Master, entretanto o integrante da equipe que efetivamente exercia a função de Scrum Master não apresentava experiência prévia com o uso da abordagem ágil. Para mitigar os efeitos da inexperiência na condução este Scrum Master foi acompanhado de perto pelo gestor. A inexperiência do integrante Scrum Master não foi um impeditivo para que ele desempenhasse sua função nos projetos da SCCA.

#### Planejamento detalhado:

“pequenos planejamentos. Então, eu consigo pensar num universo de tempo de duas semanas, que as vezes a gente ainda não consegue pensar bem, mas é muito mais fácil de corrigir e mudar qualquer problema. E a outra coisa, [e não investir muito tempo nesse planejamento muito pesado, porque a gente não consegue ter uma visão de longo prazo, principalmente pensando em sistema” (E3).

“A segunda etapa da reunião de planejamento, o time que vai colocando como eles vai fazer, o que que eles vão fazer pra chegar naquilo ali. Então, nessa questão aí, como da primeira etapa que você falou aí, a priorização, ela é feita já na de planejamento.” (E3).

“Nessa etapa ai a gente precisa melhorar, porque isso passa muito com planejamento, então a melhoria do nosso planejamento” (E3).

O planejamento observado no EC3 foi adaptado à realidade dos times e ao grau de absorção que os times apresentavam das ideias do Scrum. O primeiro passo quando do planejamento da implementação do Scrum foi o de dividir as equipes, visto que a SCCA possui uma equipe de 35 pessoas dispostas em duas diretorias, a Diretoria de Atendimento Presencial e a Diretoria de Atendimento Eletrônico. Assim que foi necessário adaptar também a inclusão das atividades que fariam parte da lógica do Scrum. Neste ponto, as atividades de rotina por não se encaixarem na lógica incremental e iterativa do Scrum foram excluídas e o houve um dimensionamento do trabalho direcionado às pessoas que realizam rotinas nas equipes para que não se sobrecarregassem.

#### Capacitação da equipe:

“Então, o nivelamento foi feito por mim, depois dele a gente fez mais um nivelamento. E ai, algumas pessoas, talvez mais chave, a gente além da parte de treinamento e um acompanhamento mais próximo como de coach, mais ligado também, a gente recomenda muita literatura e a gente vem acompanhando mais de perto” (E3).

“O primeiro passo nosso foi tentar fazer um nivelamento com o time, pequeno treinamento pra explicar o que é, que era muito novo, pra grande maioria deles. E iniciarmos algumas rotinas” (E3).

“Que afeta é a falta de recurso pra capacitação, porque é muito limitado eu passar somente a minha experiência, as vezes o subsecretário, alguém...então assim, é importante a gente ter recurso pra buscar fora” (E3).

A capacitação da equipe foi um tema tratado com atenção no processo de implementação do Scrum na SCCA. O novo método de trabalho possui ritos, cerimônias e artefatos específicos, de modo que se faz necessário um alinhamento e explicação para a equipe a respeito sobre cada uma destas novas práticas. O gestor da implementação, por dispor de conhecimento na área do Ágil, foi o responsável por promover este alinhamento junto às equipes. Foram realizados treinamentos e oficinas para que os times entendessem de maneira teórica e prática como funciona esta lógica de trabalho.

#### Disponibilidade de Recursos:

“Então, assim, pensando na realidade do estado hoje, pra algumas questões, a gente não tem recurso, o que a gente tem, vamos dizer assim, é as lideranças buscarem disseminar conhecimento e algumas pessoas que vem também, que tem um perfil para algumas atividades, eles têm se proposto a fazer treinamentos pro time também. Então, as próprias pessoas do time têm feito isso. Como ferramentas a gente praticamente usa o Trello que é gratuito para planejar as sprints, então, como ferramenta, a gente não precisou de muita coisa além do que a gente já tem, não” (E3).

“Então, essa foi uma ferramenta que o estado, foi um trabalho que o estado fez, ela é livre, mas houve um esforço de recursos, de horas de trabalho nossa, para desenvolver, implementar e pra hospedar também, porque ela fica hospedada no meu servidor” (E3).

“Nós não tivemos nenhum investimento maior não, mas foi esforço mesmo e criatividade pra usar o que nós tínhamos dentro de casa” (E3).

“Nós não tivemos nenhum apoio, nenhum aporte de recurso” (E3).

A iniciativa de implementação do Scrum na SCCA utilizou-se de ferramentas já disponíveis para a comunicação da equipe. Foram utilizados o Trello para acompanhamento da execução das atividades, os grupos de WhatsApp para a comunicação diária e a plataforma Jitsi, desenvolvida para a comunicação por vídeo no âmbito estadual. Entretanto, não houve destinação de recursos para a implementação do Scrum na SCCA e a equipe entendeu que as demandas foram supridas de maneira satisfatória com estas opções. Não foram necessários

investimentos estruturais ou de outra natureza e por isto o fator de disponibilidade de recursos não será incluído enquanto FCS no EC3.

### 5.3.5 Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC3

Nesta seção será realizado o procedimento de categorização da análise de conteúdo. Para tanto, foram utilizados os parâmetros previamente estipulados na seção 4.2 no que diz respeito à coleta de dados e serão aplicados nesta seção as técnicas descritas na seção 4.3 para a análise destes dados, nos mesmos moldes do que foi observado para os EC1 e EC2.

Quadro 9: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS na implementação do Scrum na SCCA em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Conceito norteador	Número de evidências na entrevista
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Busca entender em que dimensão os agentes interessados no projeto ou na implementação da MA influíram no desenvolvimento do projeto.	2
FCS 2	Apoio da administração executiva	Propõe-se analisar a influência e comprometimento da alta gestão no processo de implementação da MA.	2
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	Identificar se foi percebido engajamento com o uso da MA pela equipe e em que medida houve influência no processo.	2
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	Analisar como se deu a comunicação e alinhamento da equipe.	4
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	Analisar se a equipe dispunha de autonomia no processo de implementação da MA e se dispunha de flexibilidade para realizar priorizações e alterações durante o processo.	2

FCS 6	Clareza	Busca entender se houve clareza no entendimento por parte da equipe no processo de implementação - clareza nos objetivos, nas metas, nos produtos.	3
FCS 7	Cultura Organizacional	Analisar o fator da cultura organizacional no processo de implementação e em que medida a equipe se mostrou receptiva ou resistente neste processo.	2
FCS 8	Gestor experiente	Identificar se o gestor era experiente quanto ao uso de MA's e se isso influenciou de alguma maneira.	3
FCS 9	Planejamento detalhado	Entender se no processo anterior a implementação foi realizado um planejamento detalhado da estratégia a ser adotada.	3
FCS 10	Capacitação da equipe	Analisar a influência da realização ou da ausência de capacitações nas a equipe.	3
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	Identificar se os recursos – físicos e técnicos – disponíveis quando da implementação eram suficientes e em que medida foi necessário que a equipe dependesse aportes financeiros para a correta implementação da abordagem ágil.	4

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Deste modo, o Quadro 9 buscou estabelecer em que medida foram identificadas evidências no discurso do E3 relacionadas às categorias iniciais, que representam os FCS estipulados na seção 3.2 e assim proceder com a contagem das evidências e sua categorização inicial.

Em seguida, é realizada a categorização final no Quadro 10, em que as categorias iniciais são agrupadas entre os fatores que efetivamente se revelaram áreas críticas no sucesso da implementação do Scrum na SCCA.

Quadro 10: Categorização final dos FCS na implementação do SCRUM na SCCA em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Categorização Final
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Fatores de maior influência para o sucesso da implementação
FCS 2	Apoio da administração executiva	
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	
FCS 6	Clareza	
FCS 7	Cultura Organizacional	
FCS 9	Planejamento detalhado	
FCS 10	Capacitação da equipe	
FCS 8	Gestor experiente	
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

A categorização final proposta inclui os FCS de número 8 e 11 enquanto “Fatores de menor influência para o sucesso da implementação”. Essa denominação se deu devido ao fato de que, para o FCS 8, o Scrum Master das equipes, não era um gestor experiente e havia acabado de entrar no estado. Já o FCS 11 foi incluído nesta categoria pois, mesmo se tratando de um ambiente de maior uso de tecnologia, a partir do discurso do E3 não foi possível identificar a necessidade de que se utilizasse de aquisições para que os objetivos com a implementação do Scrum se concretizassem.

A categorização em dos FCS de números 1, 2, 4, 7, 9 e 10 “Fatores de maior influência para o sucesso da implementação” se deu devido aos fatores positivos que o desempenho satisfatório nestas áreas trouxeram à execução do Scrum pela SCCA.

Já a os FCS de número 3, 5 e 6 foram incluídos na seção de “Fatores de maior influência para o sucesso da implementação” devido ao caráter de desafio em que a gestão da SCCA teve de atuar para que a implementação tivesse sucesso. Destaca-se as falas acerca da maturidade da equipe que são necessárias tanto para que esta tenha autonomia e possa realizar as prioridades de acordo com a necessidade do projeto e a clareza na “definição de pronto” em que é abordado a necessidade de que a equipe tenha ciência do que deve ser realizado para uma boa aplicação do *framework* Scrum.

### 5.3.6 Conclusão do estudo de caso 3

Por fim, feitas as considerações individuais acerca dos FCS do EC3 no tópico 5.3.4 e após a discussão de sua categorização no tópico 5.3.5, é realizada a proposição síntese dos FCS envolvendo a implementação do Scrum na SCCA:

Quadro 11: Fatores Críticos de Sucesso na implementação do Scrum na SCCA em 2020

Identificação	Fator Crítico de Sucesso
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>
FCS 2	Apoio da administração executiva
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe
FCS 5	Autonomia e flexibilidade
FCS 6	Clareza
FCS 7	Cultura Organizacional
FCS 9	Planejamento detalhado
FCS 10	Capacitação da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 5.4 A Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional e o Programa Farmácia de Todos

### 5.4.1 Contextualização

Em 2018 a Seplag e a Secretaria de Estado de Saúde (SES-MG) firmaram parceria visando a melhoria dos serviços prestados pelo programa

Farmácia de Todos. O escopo acordado entre as partes se limitava à Regional de Saúde de Belo Horizonte, e foi conduzido pela Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional (SCIM) da Subsecretaria de Gestão Estratégica (Suges) e a Superintendência de Assistência Farmacêutica (SAF) pertencente à Subsecretaria de Políticas e Ações de Saúde.

O Programa Farmácia de Todos (PFT) era uma iniciativa do governo estadual que visava garantir a assistência farmacêutica no Estado por meio da cooperação técnica com os municípios mineiros – garantindo a qualificação da assistência prestada, a estruturação física dos ambientes e o acesso à medicamentos gratuitos - e promove a regionalização da assistência farmacêutica pelo estado.

Nas tratativas para a realização da parceria foi acordado que a SCIM utilizaria de duas práticas inovadoras em gestão neste projeto – a abordagem Ágil e a técnica *Design Thinking* – tendo em vista que a atuação da SCIM é semelhante ao trabalho desempenhado por uma consultoria, em que ela assume o papel de orientadora, prestando apoio metodológico e prático na implementação das iniciativas, e seu objetivo enquanto superintendência é o fomento à inovação, estas foram condições para a realização do projeto.

#### 5.4.2 Resumo da iniciativa

O projeto em parceria entre a Seplag e a SES-MG estipulou que a SCIM auxiliaria na implementação de melhorias na regional de do PFT de Belo Horizonte. A equipe do projeto era composta por 3 integrantes da SCIM, que atuaram no sentido de conduzir as ações de melhoria propostas na oficina, e 16 integrantes do PFT. A SCIM é uma unidade que está lotada na Seplag, já a Regional de Belo Horizonte do PFT se encontra em um outro bairro da capital mineira.

Foi acordado que as melhorias seriam definidas entre as equipes do SCIM e do PFT, na medida em que a superintendência promoveria uma oficina utilizando a técnica DT para que averiguasse quais eram os pontos de maior dificuldade enfrentados pelos membros das equipes e pelos clientes. A técnica DT utiliza-se da abordagem focada na visão do usuário para definir os pontos de atuação, entretanto, por se tratar de um ano de eleição, não puderam incluir as entrevistas junto aos cidadãos para coletar a percepção destes atores. Como saída

para esta situação a equipe do SCIM passou a realizar visitas à unidade do PFT sistematicamente durante o período de definição do projeto, e realizaram entrevistas com outros funcionários da unidade que não participavam a equipe do projeto, a fim de coletar opiniões diversificadas.

Após este período de observação, ficou acordado que as melhorias propostas seriam no sentido de alterar a disposição do espaço da unidade de maneira a torná-lo mais eficiente. A metodologia ágil se inseriu neste contexto na medida em que as alterações propostas nos diferentes espaços físicos foram organizadas para ocorrer em *sprints* de duas semanas, e foram ocorrendo de maneira incremental. A lógica do autogerenciamento das atividades a serem desenvolvidas também foi um dos pontos absorvidos dessa metodologia para a execução, na medida em que não se dispunha de um gerente e a equipe do SCIM funcionava enquanto agente fomentador da discussão entre os membros da equipe. As alterações na disposição das cadeiras, estações de trabalho, e da utilização de sinalização aos clientes sobre os locais aos quais deveria se direcionar foram sendo promovidas ao longo destes *sprints*. Entretanto, as principais mudanças estruturais não puderam ser realizadas. Durante o processo de implementação o principal apoiador do projeto na SES foi exonerado de seu cargo.

As alterações físicas que este apoiador havia conseguido financiamento não puderam ser operadas tendo em vista que, com a saída dele, a equipe teve de retroceder nas negociações e voltar a tratar com a equipe de infraestrutura da SES. A divergência de interesses entre a equipe do PFT de BH e do SCIM com a da equipe de infraestrutura da SES-MG fizeram com que as principais mudanças físicas acordadas não fossem de fato realizadas.

#### 5.4.3 Objetivos e características do processo de implementação

O objetivo estabelecido para o projeto foi: Melhorar o serviço prestado na regional do Farmácia de Todos de Belo Horizonte.

As características:

- A equipe do SCIM realizava visitas programadas em vários dias da semana à regional do Farmácia de Todos em BH;

- Equipe de 3 servidores da SCIM e 16 servidores da regional pertencente ao programa Farmácia de Todos;
- Sprints de duas semanas;
- Utilização da metodologia ágil em conjunto com a metodologia DT, na medida em que uma define o produto e a outra como realizá-lo;
- Contexto político turbulento em ano de eleição.

#### 5.4.4 Síntese da percepção por FCS

##### Gerenciamento de *stakeholders*:

“É, todo mundo no início apoiava muito, porque a saúde tem um olhar especial assim, né? Então, toda vez que a gente faz um projeto pra saúde, a gente tem um carinho especial e eu acho que todo mundo que tá envolvido também sabe da importância que tem aquela temática, assim. logo no início, durante todo o fim do projeto, por exemplo, a a pessoa que era até então, né, a gestora da farmácia aqui de BH, ela deu todo o apoio, todo o suporte, ela sempre participava das reuniões, fez questão que a equipe principal dela, que era uma equipe grande, de dez pessoas por aí, participasse de todas as nossas reuniões” (E4).

“Ah, não, mas agora vai voltar desde o início, eu não concordo com esse jeito que tá sendo proposto. E aí, todo o trabalho que já estava alinhado, que já tinha sido feito, já tinha recurso, já tinha tudo, ele praticamente não aconteceu, porque essa outra área acabou criando várias barreiras, questões, quis voltar tudo desde o início, pensar de novo, deu sugestões que a área da farmácia não concordava” (E4).

“A gente tava sempre alinhado porque tava bem próximo da a Alta Gestão da SES” (E4).

“Ah, não, mas agora vai voltar desde o início, eu não concordo com esse jeito que tá sendo proposto. E aí, todo o trabalho que já estava alinhado, que já tinha sido feito, já tinha recurso, já tinha tudo, ele praticamente não aconteceu, porque essa outra área acabou criando várias barreiras, questões, quis voltar tudo desde o início, pensar de novo, deu sugestões que a área da farmácia não concordava” (E4).

O gerenciamento de *stakeholders* visa entender como se deu o relacionamento da equipe do projeto junto às partes interessadas no desenvolvimento das atividades, para assim tentar estabelecer em que medida foi necessário ou não foi necessário que a equipe despendesse esforços no sentido de alinhar-se às expectativas destas partes interessadas. No âmbito do EC4 entende-se que esta dimensão materializa um importante campo no caso pois, apesar de a equipe do projeto ter produzido alinhamentos internos e externos – entre os integrantes da equipe, entre a equipe e a gerência da SCIM e entre a equipe e a alta gestão da SES – não houve um esgotamento do alinhamento com as partes

interessadas, e durante a troca da alta administração este se mostrou um ponto crítico no processo.

A ausência de alinhamento com o setor de infraestrutura da SES e a troca do principal patrocinador na alta gestão desta Secretaria fizeram com que na etapa final do projeto a equipe encontrasse entraves quanto à execução do planejamento do projeto. Isso porque com a perda do principal patrocinador, o novo gestor demandou que a equipe do projeto negociasse junto ao setor de infraestrutura da SES para que pudesse proceder com o planejamento. Entretanto, este setor, que não havia sido incluído nos primeiros alinhamentos se mostrou resistente e com interesses distintos. Desta maneira, a falta de alinhamento entre a equipe e esta parte interessada trouxe divergências entre as partes de modo que a atuação de melhorias na infraestrutura da unidade foi impossibilitada.

#### Apoio da administração executiva:

“É, no início, até por ser uma demanda deles eles compraram bastante a ideia do projeto. Mas isso foi um ponto bem crítico durante porque foi um projeto de 6 meses e quando a gente tava no meio, por fim a pessoa que era nosso patrocinador principal saiu por ter uma outra oportunidade, como ia ter a troca de governo, ele vislumbrou outros trabalhos. A gente acabou perdendo o patrocínio mais forte que tínhamos na metade para o fim do projeto. E esse foi um ponto super crítico pro nosso trabalho que inclusive impactou bastante várias entregas que a gente tinha em mente e que estavam quase sendo feitas mas que depois que gente perdeu esse patrocínio a gente perdeu força inclusive institucional para conseguir os recursos necessários, e foi uma coisa que impactou bastante o nosso trabalho” (E4).

“Que é essa questão de período eleitoral ou de troca de Governo, que acaba mudando as prioridades de uma forma muito rápida e é não só para o projeto, mas as prioridades da, de cada pessoa que tá na gerência né? E isso acertou muito no caso o nosso projeto, porque não só o nosso patrocinador mais alto, saiu, como isso gerou, logo em seguida, uma estabilidade geral em toda a equipe” (E4).

“Logo depois, a gente levou pro nosso patrocinador do nosso projeto, ele é um subsecretário, e aí ele definiu os critérios que seriam utilizados pra priorização...a gente sinalizou aquelas ideias que na oficina foram sinalizadas como mais importantes, mas de toda forma precisou passar por esse crivo dele pra gente poder ter patrocínio suficiente de bancar” (E4).

“A gestora da unidade já tinha articulado com a área central, o recurso...só que isso aconteceu num momento que a gente já não tinha tão forte patrocínio da alta gestão. Então, quando a gente foi

concretizar, o que que aconteceu? Falaram ah, não, agora, tem que passar pela área de infraestrutura da SES” (E4).

O apoio da alta gestão mostrou-se de como um FCS no EC4 de maneira bem evidente. Em um primeiro momento, a equipe contava com um forte patrocinador na alta gestão da SES. Este patrocinador garantia a força institucional para que os objetivos do projeto se tornassem prioritários. Entretanto, com a troca deste patrocinador as frentes de atuações da equipe da SCIM restaram prejudicadas, visto que o novo gestor não garantiu à iniciativa um patrocínio como o antigo e fez com que a equipe estivesse de estar a cargo de negociações importantes, como a do projeto de melhoria da infraestrutura, em que a equipe teve que negociar diretamente com o setor de infraestrutura da SES e que se mostrou infrutífera.

#### Comprometimento e integração da equipe:

“Desde o início eu senti muito engajamento, assim, a nossa equipe, normalmente, ela fica locada em um ou dois projetos, ao mesmo tempo. Então, a gente consegue ter uma dedicação um pouco maior” (E4)

“A gente não sabia se a pessoa não tava falando nada porque ela não tava fazendo ou porque ela não teve tempo de falar que ela tava fazendo. E acontecia as duas situações, então dessa forma eu acho que resolveu um pouco” (E4).

A integração e o comprometimento da equipe foi um fator desafiador sobretudo nos primeiros contatos. Por se tratar de um projeto realizado em parceria entre a equipe do SCIM e a equipe do PFT, houve um momento de adaptação da maneira de trabalho e do ritmo que as respectivas equipes tinham. Já no que diz respeito ao comprometimento com as ações pactuadas, ambas as equipes se mostraram engajadas na realização das ações propostas.

#### Gestão da comunicação da equipe:

“A comunicação foi um ponto, forte, por que Internamente na equipe do laboratório, a gente tentava todo mundo muito perto, tem reuniões toda semana e principalmente quando a gente tá num projeto, a gente quase todo dia conversava ali, tinha aquelas reuniões de pé, o que facilitava muito pra gente resolver internamente o que que tava iria fazer” (E4).

“A gente com a saúde já era um pouco diferente, porque A gente tava distante, e aí foi uma coisa que a gente viu que a gente tava precisando melhorar ao longo do projeto, principalmente a farmácia,

porque a farmácia, ela não fica na cidade administrativa, então, ela ficava na sede aqui na Av. do Contorno e lá é praticamente impossível de conseguir conversar por telefone com alguém, porque lá é mil coisas ao mesmo tempo. Então, e-mail, telefone, era muito difícil da gente conseguir qualquer comunicação, assim, de uma forma ágil, de forma rápida. às vezes, você precisava resolver uma coisa pequena, mas você não conseguia conversar por telefone, ou mandava e-mail e a pessoa só ia ver três dias depois” (E4).

“A nossa comunicação entre eles, a gente acabou colocando dias fixos que a gente ia até a farmácia. Então, a gente tinha lá uma salinha, eles reservaram lá uma mesinha, a gente levava os notebooks e a gente ficava lá” (E4).

“E também a gente combinou com eles de utilizar a ferramenta Trello e aí isso facilitou bastante também a nossa comunicação, porque mesmo nos dias que a gente não tava lá, eles tiveram uma disciplina muito grande de ir atualizando o Trello, E foi a forma que a gente encontrou, que eu acho que melhor funcionou, de comunicação a distância” (E4).

A gestão da comunicação teve três dimensões no projeto de melhoria do Farmácia de Todos, que é a comunicação entre os membros da SCIM, a comunicação entre os membros da farmácia e a comunicação entre as duas equipes que atuavam em conjunto.

A equipe do SCIM era pequena e dispunha de apenas 3 pessoas que usualmente trabalhavam no mesmo espaço físico (seja na Regional do Farmácia de Todos ou na Cidade Administrativa de Minas Gerais), o que facilitava a comunicação entre os membros. A comunicação entre os 16 membros da farmácia também era boa pois os integrantes também realizavam suas atividades na mesma localidade, podendo ser realizada pessoalmente e com certo grau de facilidade.

O ponto crítico de comunicação se deu entre as duas equipes. Os fatos de que nem todos os dias as equipes se encontravam no mesmo espaço físico e a natureza do serviço prestado na PFT, em que era observados períodos de maior e menor demanda, dificultaram que as equipes tivessem um canal de comunicação fluído no início. Entretanto, no decorrer do processo foram estipulados meios e ferramentas para serem utilizadas e facilitar esta comunicação, como a utilização da ferramenta Trello para atualização de atividades, e-mail para demandas de maior urgência, visto que a os telefones disponíveis na unidade eram utilizados sobretudo para atendimento ao cidadão e encontrava-se em uso constante.

### Autonomia e flexibilidade:

“Esse projeto aqui, ele tá numa etapa muito intensa e eu vou precisar me afastar um pouquinho dessas atividades pra eu focar nisso aqui e conseguir entregar. E isso é muito fácil da gente conversar e negociar internamente, a gente tem muita abertura em relação a isso, e é uma coisa que facilita, porque às vezes acontece de, você tá em mais projetos, mas um projeto, ele tá exigindo um pouco mais de você naquele momento e outro não. E a gente vai conseguindo pra isso internamente de uma forma bem tranquila assim” (E4).

“E essa foi uma grande dificuldade que a gente teve: fazer o gestor priorizar dentro do que já tinha sido priorizado. Principalmente, talvez, pelo momento que a gente também tava, que era o momento de que a pessoa está saindo do cargo, então ela quer fazer o máximo de coisas possíveis” (E4).

O projeto de melhoria proposto para a regional de Belo Horizonte do PFT tinha a especificidade de que os integrantes da equipe de implementação eram os agentes interessados do projeto de melhoria. Portanto, os preceitos de autogerenciamento das atividades a serem realizadas e as definições em conjunto acerca do que seria realizado possibilitaram a formulação de uma estratégia adaptável. As especificidades de sazonalidade encontradas nas atividades da equipe do PFT, em que a demanda por medicamentos variava de acordo com fatores externos – como a chegada de feriados, mudança no tempo – fizeram com que a equipe se adaptasse ao modelo de autogerência.

### Clareza:

“Às vezes era claro o que tinha que fazer, que tinha que entregar, às vezes não, às vezes quem tava executando, a não concordava com o que tinha que entregar e por isso, às vezes, torná-lo um pouco difícil, sabe, a execução, o comprometimento, ou às vezes, assim, as áreas não conseguiam chegar num consenso do que que tinha que entregar. E aí, isso também tornava um pouco menos palpável as ações e as entregas em cerca” (E4).

“OK. Então, quando a gente chegou, nessa etapa de implantação, a gente levou as ideias da oficina para fazer essa implantação. Quando a gente sai da oficina de DT, muitas vezes a gente tem ideias num nível muito abstrato, fica difícil da gente pegar aquilo ali e já saber o que que a gente tem que fazer pra executar” (E4).

“Então, assim, em alguns momentos, a gente teve determinados choques no sentido de que, o que o patrocinador definiu como entrega, e conseqüentemente, as ações pra atingir aquela entrega...quando a gente apresentava ali pra equipe que ia executar, eles olhavam aquilo e falavam ah, mas não é isso” (E4).

“Enfim, então esse momento de desdobrar em ações, de pensar as entregas, nem sempre foi tão claro ou foi tão tranquilo da gente chegar num consenso. Não só também por causa disso, mas porque determinadas ações e determinadas entregas, elas também envolviam departamentos diferentes” (E4).

Um ponto importante abordado sobre o EC4 diz respeito à clareza do que seria feito. O objetivo pactuado entre Seplag e a SES era vago no sentido de que não delimitava exatamente uma ação a ser feita. O conceito de melhoria na prestação do serviço contém um aspecto de subjetividade, visto que não foi elencado um problema específico a ser tratado e tampouco uma ação a ser realizada. Assim, a SCIM utilizou-se da metodologia DT para conseguir elaborar o produto quais seriam os produtos, analisando quais são os maiores gargalos e as maiores dificuldades na atuação da regional do PFT. Após a utilização desta metodologia para definição dos pontos de atuação os produtos passaram a ser mais claros para a equipe.

#### Cultura Organizacional:

“Logo que a gente disse, a pessoa já achou que a gente ia aumentar a cobrança, aumentar a pressão, porque o termo ágil parece que a pessoa vai ser super cobrada, ser sobrecarregada, que a gente vai trabalhar da mesma forma só que a gente vai cobrar uma entrega ali muito mais rápida do que ele entregava antes, e isso assim foi muito perceptível pra gente porque gerou uma desconfiança muito grande e o receio mesmo de todo mundo querer falar “ah, mas eu não tá exclusiva só nesse projeto, eu tenho outras coisas também, eu não vou conseguir executar isso aqui dessa forma” e aí gerava um receio até que a gente foi internalizando aquilo, explicando um pouquinho de como que era essa forma de trabalhar, que o objetivo não era sobrecarregar ninguém, não era fazer alguma coisa que fosse impossível” (E4).

“Na Secretaria de Saúde, a gente via que eles estavam muito receptivos, mas a gente já tá pela natureza do trabalho, eu já fui também da saúde, eu sei que é muito intensa as coisas que chegam, tudo lá é muito urgente, tudo lá é pra ontem e saúde é muito diferente mesmo assim, tudo é processo administrativo, enfim, é então o clima ali é que é diferente, não dá pra comparar com o clima que a gente trabalha” (E4).

A avaliação sobre a recepção da equipe do PFT à metodologia ágil proposta pela SCIM foi positiva. Em um primeiro momento foi relatada uma certa relutância da equipe do PFT no sentido de que o termo “metodologia ágil” os faria trabalhar em um ritmo mais intenso do que o que já era observado. Entretanto, ao

tomarem conhecimento das estratégias adotadas pela metodologia ágil que seriam empregadas – como a iteratividade e adaptação – a equipe passou a aderir de maneira mais engajada às práticas propostas. Na medida em que os produtos propostos eram realizados na lógica dos sprints e que havia a adaptação às atividades a serem realizadas frente às demandas sazonais da equipe passou-se a ter uma maior adesão da equipe às práticas.

#### Gestor experiente:

“que também foi a primeira vez que a gente começou a trabalhar com esse formato mais pré definido de etapas, no nível mais macro” (E4).  
 “Esse projeto foi o nosso primeiro projeto, então a gente também tava aprendendo bastante junto, até então a gente fazia oficina de DT, mas não dentro de um projeto gente fazer s□ oficina e pronto. E esse foi um, um dos primeiros que a gente tentou aplicar a metodologia dentro de um projeto no formato que a gente executava. E também tentando pensar em ciclos, nos sprint, tentando fazer reuniões de feedback com coisas que a gente não tinha tanto costume antes” (E4).

Na iniciativa em questão os integrantes da SCIM atuaram como os gestores da implementação das melhorias acordadas. Entretanto, nenhum dos gestores dispunha de experiência prévia na utilização da metodologia ágil. Este fator não impediu que o gestor pudesse aplicar a nova lógica de organização das atividades a serem desenvolvidas no âmbito do projeto, e por isso este fator não foi considerado crítico no desempenho do projeto.

#### Planejamento detalhado:

“Então a gente tinha o escopo predefinido da nossa metodologia, que tinha a etapa de planejamento, imersão, implantação e a gente se propôs a trabalhar com base nessas macro etapas e ir detalhando as ações ao longo do projeto” (E4).  
 “Então, a gente primeiro teve a etapa de planejamento, que a gente fez em conjunto com a Alta Gestão da SES, nesse momento a gente pactuou a nossa forma de trabalho, então a gente pactuou que a gente gostaria de trabalhar com a metodologia do DT, Abordagem ágil, e com o planejamento adaptativo, igual você falou, que a gente poderia ir e voltar ao longo do projeto, redefinir ações, redefinir entregas, visando que a gente conseguisse de fato nosso objetivo principal” (E4).

O planejamento detalhado se mostrou um ponto de dificuldade no projeto. A escolha pelas abordagens de DT aliada à metodologia ágil enfrentou um problema ao não poder realizar a coleta da visão do cliente devido ao momento de eleição

vivido, demonstrando que o projeto encontrou dificuldades do contexto para sua adaptação. Estes motivos fazem com que esta dimensão seja classificada como um fator crítico de sucesso, visto que as especificidades deveriam ter sido consideradas e que a partir disso se traçasse uma estratégia mais adequada ao momento vivido.

#### Capacitação da equipe:

“A nossa equipe já estava começando a dar capacitações em DT, mas a gente ainda não dá em abordagem ágil. Então, a gente estava estudando, mas a gente já tinha ali alguns cursos preparados, algumas apresentações e é um propósito nosso, até pelo papel que a gente tem de unidade central, de que todo o projeto que a gente faz, a gente capacite aquela equipe pra ela conseguir, depois, promover outros projetos por conta própria. Então, assim, no nosso caso, eu acho que num precisaria de outros cursos, outras coisas, porque a gente já estava ali com esse propósito de capacitação. Mas, é claro que é sempre bom quando você tem alguma mentoria, porque cursos eu acho que a gente já tem vários cursos nessa área, mas quando a gente bota a mão na massa” (E4).

“Mas, uma certa mentoria, um certo apoio ali pra você tirar umas dúvidas de vez em quando eu também acho bem importante, com alguém que já teve, alguma experiência de algum projeto, porque eu acho que tem um diferencial muito grande, assim” (E4).

“Pra equipe da Farmácia, era uma coisa totalmente nova, assim, a gente teve até que fazer quase que uma mentoria, se a gente teve que passar um pouco da metodologia, explicar um pouco como que funciona, o que que é pra conseguir ter uma espécie de convencimento” (E4).

A equipe da SCIM detinha o conhecimento de como aplicar as técnicas de DT e de como utilizar-se da metodologia ágil para a efetivação das ações propostas no projeto. Nesta linha, o trabalho desempenhado pela superintendência com a equipe do Farmácia de Todos foi próximo ao de uma mentoria, em que os membros da SCIM orientavam a atuação da equipe da regional de acordo com os preceitos das metodologias. Também foram utilizados treinamentos e capacitações à equipe da regional, ministradas pela equipe do SCIM, e que resultaram de como um importante fator na explicação do uso das metodologias aos integrantes da equipe, visto que eles não haviam tido uma experiência prévia com estas duas metodologias.

#### Disponibilidade de Recursos:

“O acompanhamento do Trello eu achei que ele foi muito bem sucedido, assim, porque a equipe da farmácia, teve uma disciplina, que era a disciplina que a gente precisava pra atualizar e colocar todas as informações. A gente se comunicou superbem pelo Trello,

coisa que pelo e-mail, pelo telefone, na época a gente não tinha costume também de videoconferência” (E4).

Do ponto de vista da implementação da metodologia ágil e da necessidade de aportes financeiros para a adequação das atividades a serem desempenhadas no projeto foi observado que a equipe dispunha dos mecanismos que necessitava para realizar a implementação. Para a comunicação da equipe, foi utilizada a ferramenta Trello para a atualização das atividades de maneira que, mesmo nos dias em que as equipes não estavam presentes no mesmo ambiente físico era possível atualizar aos outros membros sobre o que foi realizado. Do ponto de vista estrutural a regional dispunha do espaço físico suficiente para a realização das oficinas e das dinâmicas propostas pelo DT, do ponto de vista técnico, a equipe não necessitou de aportes para a compra de possíveis materiais que faltassem para a implementação da metodologia ágil no projeto.

#### 5.4.5 Análise acerca dos FCS propostos na seção 3.2 e o EC4

Na mesma lógica dos Estudos de Casos anteriores, será realizado neste tópico, alinhado às proposições do item 4.3 desta pesquisa, o procedimento de categorização das evidências encontradas na fala do E4 acerca da implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de todos. A busca pelas evidências obedeceu ao campo “conceito norteador”, e a primeira categorização realizada se deu no sentido de atribuir as evidências aos FCS propostos no item 3.2 desta pesquisa.

Quadro 12: Enumeração e classificação do discurso em categorias dos FCS no projeto de implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todos em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Conceito norteador	Número de evidências na entrevista
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Busca entender em que dimensão os agentes interessados no projeto ou na implementação da MA influíram no desenvolvimento do projeto.	3

FCS 2	Apoio da administração executiva	Propõe-se analisar a influência e comprometimento da alta gestão no processo de implementação da MA.	4
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	Identificar se foi percebido engajamento com o uso da MA pela equipe e em que medida houve influência no processo.	2
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	Analisar como se deu a comunicação e alinhamento da equipe.	4
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	Analisar se a equipe dispunha de autonomia no processo de implementação da MA e se dispunha de flexibilidade para realizar priorizações e alterações durante o processo.	2
FCS 6	Clareza	Busca entender se houve clareza no entendimento por parte da equipe no processo de implementação - clareza nos objetivos, nas metas, nos produtos.	4
FCS 7	Cultura Organizacional	Analisar o fator da cultura organizacional no processo de implementação e em que medida a equipe se mostrou receptiva ou resistente neste processo.	2
FCS 8	Gestor experiente	Identificar se o gestor era experiente quanto ao uso de MA's e se isso influenciou de alguma maneira.	2
FCS 9	Planejamento detalhado	Entender se no processo anterior a implementação foi realizado um planejamento detalhado da estratégia a ser adotada.	2
FCS 10	Capacitação da equipe	Analisar a influência da realização ou da ausência de capacitações nas a equipe.	3
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	Identificar se os recursos – físicos e técnicos - disponíveis quando da implementação eram suficientes e em que medida foi necessário que a equipe dependesse aportes financeiros para a correta implementação da abordagem ágil.	1

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

Em sequência, foi realizado o processo de categorização final, no qual são analisadas as evidências encontradas na formulação do Quadro 12 e é analisado o seu conteúdo, no qual são separadas e dispostas em fatores críticos de sucesso que tiveram maior influência no processo de implementação da metodologia ágil no PFT, e nos fatores críticos de sucesso que não se provaram influentes no EC4.

Quadro 13: Categorização final dos FCS no projeto de implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todos em 2020

Identificação	Categorias Iniciais	Categorização Final
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>	Áreas de maior influência para o sucesso da implementação
FCS 2	Apoio da administração executiva	
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe	
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe	
FCS 5	Autonomia e flexibilidade	
FCS 6	Clareza	
FCS 7	Cultura Organizacional	
FCS 9	Planejamento detalhado	
FCS 10	Capacitação da equipe	
FCS 8	Gestor experiente	
FCS 11	Disponibilidade de Recursos	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

O quadro 13 apresenta que os FCS 8 e FCS 11 não se configuram enquanto área de criticidade no sucesso da implementação da metodologia ágil no EC4. A exclusão destes fatores se deu pois o trabalho que a SCIM realizou junto à regional de BH do PFT foi o primeiro realizado pela equipe e este fato não se configurou como um impeditivo do uso da metodologia ágil – motivo de exclusão do

FCS 8 – e pelo fato de que, durante a implementação não foi necessário que a equipe fizesse nenhum aporte no sentido de garantir equipamentos técnicos, suportes metodológicos ou o uso de *frameworks* do mercado, assim que esta dimensão também não se mostrou crítica no EC4.

Os FCS de números 1, 2, 4, 6, 9 foram entendidos como pontos de dificuldade na execução do projeto. Destaca-se aqui os pontos dos FCS 1 e FCS 2, em que a não realização da gerencia dos interesses dos stakeholders aliada à perda do maior patrocinador resultou na impossibilidade de se realizar algumas das medidas propostas no projeto.

Já os FCS 3, 5, 7 e 10 foram pontos de fortalecimento na medida em que destes fatores saíram alguns dos pontos de força para a realização do projeto – destaca-se neste ponto o FCS 7, em que em um primeiro momento a cultura organizacional revelou-se resistente mas com a utilização do FCS 10, em que foram explicados as técnicas da metodologia ágil resultou na absorção pela cultura organizacional das práticas propostas.

#### 5.4.6 Conclusão do Estudo de Caso 4

A análise de conteúdo da entrevista com o E4 permitiu que se estipulasse a validação dos FCS de números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 10 na medida em que a análise proposta por estes prismas foi relatada como influente no processo de implementação. Os FCS 1, 2, 4, 6, 9 foram entendidos como pontos de dificuldade no processo de implementação, e os FCS 3, 5, 7 e 10 foram entendidos como pontos em que o bom desempenho no processo de implementação contribuíram para que a implementação pudesse ocorrer.

Os subsídios trazidos nas discussões dos pontos 5.4.4 e 5.4.5 amparam a exclusão dos FCS 8 e FCS 11, visto que estes fatores apontados como críticos pela seção 3.2 não foram confirmados no EC4. Nesta iniciativa a equipe responsável pela coordenação do projeto não era experiente com o uso da abordagem ágil, mas este não se qualificou como um impedimento para que a equipe pudesse implementá-la. No que diz respeito à disponibilidade dos recursos, a implementação relatada no EC4 conseguiu utilizar os recursos gratuitos para realizar a comunicação e as tarefas das atividades, não sendo necessário o uso de recursos para suprir carências do projeto no que tange à implementação da metodologia ágil.

Assim, realiza-se a proposição dos Fatores Críticos de Sucesso na implementação da metodologia ágil no projeto de melhoria da Regional de Belo Horizonte do Programa Farmácia de Todos:

Quadro 14: Fatores Críticos de Sucesso na implementação da metodologia ágil no Programa Farmácia de Todo em 2020

Identificação	Fator Crítico de Sucesso
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>
FCS 2	Apoio da administração executiva
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe
FCS 5	Autonomia e flexibilidade
FCS 6	Clareza
FCS 7	Cultura Organizacional
FCS 9	Planejamento detalhado
FCS 10	Capacitação da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 5.5 Síntese dos resultados

Nesta seção buscar-se-á analisar os resultados obtidos nos quatro estudos de casos da Seplag sob a luz do que propõe Yin (2001) acerca da técnica estudos de casos múltiplos no qual será avaliado a ocorrência ou não de replicação nos Estudos de Casos desta pesquisa. Para isto, será realizado um último recorrido sobre os FCS.

Gerenciamento de stakeholders: as análises dos EC1 e EC2 não consideraram este um fator crítico de sucesso na implementação da metodologia OKR em suas respectivas unidades. Entretanto, as análises dos EC3 e EC4 consideraram este como um importante fator nas implementações. Uma hipótese para esta divergência é a de que nos casos de implementação do OKR as ações tomadas foram voltadas para as equipes e para o modo de trabalho das equipes, fazendo com que a interferência de pressões externas fosse mitigada, visto que é provável que as equipes tenham uma maior discricionariedade para escolher metodologias de trabalho.

Já o EC3 relatou a influência da figura do *Product Owner* enquanto canal de comunicação entre os atores, fator pelo qual o *framework* Scrum delimita a este integrante do time o dever de alinhamento das expectativas entre os agentes interessados dos projetos, sendo definido como um importante ponto no sucesso da implementação do Scrum na SCCA. Já o EC4 foi analisado enquanto um caso em que os integrantes não realizaram o alinhamento necessário com todas as partes interessadas, deixando de averiguar junto ao setor de infraestrutura da SES se os objetivos e ações de alteração e melhoria da infraestrutura pactuados entre a equipe do SCIM e a equipe do PFT de BH estavam alinhados com os interesses deste setor responsável pela gerência da infraestrutura da SES. Este fato impossibilitou o prosseguimento das atividades pactuadas.

Visando o objetivo de proposição de quais seriam os FCS na implementação da abordagem ágil na Seplag, as condições que levaram à inclusão ou exclusão deste fator em cada caso específico, e em consideração à diversidade de cenários em que a abordagem ágil pode vir a ser utilizada na estrutura deste órgão de governo, faz-se a opção pela manutenção deste FCS. Os casos de exclusão deste fator têm um componente importante que é o fato de que a implementação da metodologia ágil teve suas ações voltadas para a superintendência no EC1 e para a subsecretaria, no EC2. Na lógica de confecção de produtos às outras unidades da Seplag ou de relações com outros órgãos, a inclusão de um FCS que propõe um olhar para a gestão das partes interessadas se mostra importante.

Apoio da administração executiva: este FCS obteve em todos os ECS ponderações sobre a sua importância no sucesso das implementações. O EC1 avaliou que o apoio da alta gestão à implementação se deu no sentido de que a iniciativa não encontrou óbices, e dispunha do apoio institucional para que ocorresse a implementação da metodologia OKR na SPGF. No EC2, a proximidade de um membro da alta gestão à execução da metodologia apoiando as decisões e participando do processo de acompanhamento foi vista como um diferencial e motivador para a equipe. No EC3, a gestão contava com o apoio e interesse da alta administração no sentido de fomentar o uso de práticas ágeis e de inovação. Por fim, no EC4 foi possível observar os efeitos que o apoio da alta gestão podem ter no sucesso da implementação da abordagem ágil ou do fracasso que este pode impor a um projeto ou iniciativa. Em um primeiro momento foi relatado que havia grande

interesse por parte da alta gestão no processo e que os agentes implementadores da SCIM dispunham de apoio para conseguir realizar as ações propostas. Entretanto, com a troca deste patrocinador, foi observado que a equipe passou a ter dificuldades para a realização de algumas de suas propostas, levando ao ponto da exclusão de produtos e de tarefas acordadas entre os membros da SCIM e do PFT.

Comprometimento e integração da equipe: a dimensão do comprometimento e integração da equipe buscou avaliar em que medida as equipes aderiram e se comprometeram a realizar as tarefas de acordo com a lógica deste FCS. Em todos os estudos de casos relatados foi relatado que as equipes demonstraram comprometimento com as atividades pactuadas, e em todos estes estudos este foi percebido como um ponto positivo da implementação.

Gestão da comunicação da equipe: a gestão da comunicação da equipe foi relatado como um ponto positivo das implementações dos EC1, EC2 e EC3 e no EC4 este foi um ponto de gargalo no início da iniciativa mas que melhorou após a utilização da ferramenta Trello. Nos EC2, EC3 e EC4 foi necessário que as equipes estipulassem canais de comunicação para tornar a comunicação mais fluída, fato que nas duas primeiras foi adotado no início da implementação e na EC4 após um período de dificuldades de comunicação no projeto. No EC1 a metodologia OKR foi utilizada para fomentar a comunicação interna entre os membros das equipes.

Autonomia e flexibilidade: a dimensão da autonomia e da flexibilidade na decisão das ações foi um aspecto da abordagem ágil explorado pelas equipes e relatado como importante no desenvolvimento das implementações. Nos EC1 e EC4 este caráter de flexibilidade e de autonomia do que será feito se adaptou à lógica do trabalho das equipes. Na SPGF a equipe utilizou-se disto para a pactuação dos resultados-chave, buscando a clareza do que pretendiam realizar durante a vigência do OKR. Na EC4 esta flexibilidade se adaptou bem à realidade do trabalho desenvolvido no PFT, visto que a equipe do PFT trabalha com uma demanda variável. No EC2 e EC3 as equipes necessitaram de um desenvolvimento no grau de maturidade para passar a ter maior atuação no processo de priorização e decisão do que seria realizado. Esta ponderação corrobora na consideração deste enquanto um FCS.

Clareza: a dimensão da clareza foi abordada enquanto um FCS por este estudo visando entender em que medida as equipes dispunham de um pleno entendimento das ações que estavam realizando. O EC3 tratou este como um ponto

de melhoria em sua implementação, visto que a equipe não tinha maturidade para definir o que estava efetivamente pronto. O EC4 demonstrou gargalos quanto à este FCS pois as equipes não tinham claro o que deveriam realizar ou onde deveriam atuar no início do projeto. Os EC1, EC2 utilizaram-se da metodologia OKR para delimitar de maneira clara o que deveria ser feito pelas equipes.

Cultura Organizacional: o fator da cultura organizacional buscou entender em que medida as equipes se mostraram abertas e suscetíveis às mudanças propostas. Neste sentido, os EC1 e EC3 relataram que a cultura aderiu muito bem às novas ideias, mostrando ser um ponto de fortaleza na implementação da abordagem ágil. O EC4 relatou que foi encontrada uma certa resistência antes da equipe entender a proposição da metodologia ágil, mas que após isto a equipe se mostrou aderente. O EC3 relatou que houve certa resistência da equipe em aderir às práticas ágeis, sobretudo quando a equipe não participou do processo decisório. Com a inclusão da equipe no processo decisório, foi observado um crescimento na adesão. A influência da cultura organizacional, seja ela positiva ou negativa, no processo de implementação é um dos motivos para a inclusão deste enquanto FCS.

Gestor experiente: com relação a este fator houve unanimidade no que tange à sua relativização no sucesso das iniciativas de implementação de abordagens ágeis. Esta relativização se dá no ponto em que se analisa se este é realmente determinante no sucesso das iniciativas, visto que nos EC1 e EC4 os agentes implementadores não obtinham experiência prévia com o uso da abordagem ágil. No EC2 havia uma gestora com experiência prévia, entretanto, a implementação para os 300 servidores da Sugesp necessitou de várias frentes de gestão, não sendo possível à esta gestora estar à frente de todas. Neste caso, mesmo sem experiência os gestores tiveram êxito na implementação. Com relação ao EC3, o gestor da SCCA possui experiência prévia, entretanto, a figura de Scrum Master, que é a que num universo de gestão de projetos se aproxima do gestor tradicional é ocupada por um outro integrante da equipe, que não dispunha de experiência com a abordagem ágil. Levando em conta todos estes fatores, o entendimento é de que um gestor experiente seria desejável, mas não um fator crítico de sucesso, visto que em diversas iniciativas gestores inexperientes no uso do Ágil obtiveram resultados satisfatórios com a implementação.

Planejamento detalhado: Este FCS busca entender como se deu o processo de planejamento da implementação e das estratégias adotadas na

execução da abordagem ágil nos casos. Sobre este FCS foi identificado que todos os estudos de caso apresentaram estratégias para a implementação prévias e houve evidências de que esta etapa foi importante para o sucesso do projeto. Um caso em especial chamou a atenção que foi o caso da Sugesp em que foi realizado um projeto piloto de maneira que a realizar um teste e um faseamento da dos aspectos de autonomia aos integrantes da equipe que a metodologia preconiza. Houve também um direcionamento para que os objetivos e resultados-chave estipulados estivessem ligados ao PPAG.

Capacitação da equipe: a proposição por este fator buscava analisar se foi necessário e como foi feito o nivelamento ou a capacitação da equipe para adequação ao uso da abordagem ágil e em que medida a realização desta capacitação influenciou no sucesso da implementação. Foi constatado que em todos os estudos de casos retratados por esta pesquisa foi necessário que as equipes realizassem capacitações para que ocorresse o entendimento e absorção pelas equipes das ideias propostas pela abordagem ágil. Todos os estudos de caso fizeram uso de oficinas e treinamentos para promover o nivelamento sobre o que se espera ao optar pela implementação de práticas ágeis e a propagação dos preceitos que fazem parte desta abordagem.

Disponibilidade de Recursos: o fator da disponibilidade de recursos proposto no item 3.2 levou em conta que os fatores de complexidade ambientes adaptativos podem gerar situações em que os recursos técnicos e físicos não são suficientes para a implementação da abordagem ágil ou do sucesso do projeto. Entretanto, nas iniciativas analisadas não foram encontradas evidências práticas deste fator nas implementações realizadas na Seplag. A disponibilidade de recursos gratuitos disponibilizados na internet – destaca-se a ferramenta Trello – faz com que ferramentas de comunicação, modelos de frameworks e outros recursos possam ser encontrados com facilidade, não tornando usual a necessidade de investimentos em recursos nas iniciativas analisadas.

## **5.6 Da proposição do FCS**

Após a realização das etapas de identificação de possíveis FCS na implementação da abordagem ágil no setor público, e a realização da síntese dos resultados dos Estudos de Casos desta pesquisa, este estudo propõe um conjunto

de Fatores Críticos de Sucesso na implementação da abordagem ágil na Seplag, conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Proposição dos FCS na implementação da abordagem ágil em iniciativas ligadas à Seplag em 2020

Identificação	Fator Crítico de Sucesso
FCS 1	Gerenciamento de <i>stakeholders</i>
FCS 2	Apoio da administração executiva
FCS 3	Comprometimento e integração da equipe
FCS 4	Gestão da comunicação da equipe
FCS 5	Autonomia e flexibilidade
FCS 6	Clareza
FCS 7	Cultura Organizacional
FCS 9	Planejamento detalhado
FCS 10	Capacitação da equipe

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem ágil configura um campo da Gestão de Projetos promissor na medida em que aporta uma diferente percepção à lógica de sistematização dos processos e ações em um determinado projeto. As características adaptativas que este modelo imprime na gestão possibilita que a gerência, a depender das condições específicas do trabalho a ser desenvolvido, possa optar por um modelo menos preditivo e com um maior caráter de aceitabilidade às mudanças cotidianas. Em um cenário em que a integração dos sistemas de informação com a gestão tradicional faz-se necessária, a utilização de métodos, frameworks e técnicas para a utilização da abordagem ágil configura uma alternativa interessante de lidar com os desafios da gestão. Em uma ótica mais específica, o olhar para como integrar estas práticas à lógica do setor público se faz necessária, e a pesquisa em questão busca contribuir, ainda que de maneira limitada, com o entendimento mais assertivo sobre como inserir estas práticas na administração pública.

Para isto, este estudo se propôs a realizar considerações acerca destes pontos:

- Identificar um conjunto de possíveis FCS na implantação da abordagem ágil na administração pública: a identificação de quais seriam

os possíveis FCS na implantação da abordagem ágil na administração pública se deu no âmbito da seção 3.2., no qual o Quadro 1 resume quais seriam os possíveis FCS encontrados na bibliografia correlata ao tema do uso das metodologias ágeis no setor público.

- Coletar as percepções de atores envolvidos no processo de implementação de iniciativas que se utilizam dos preceitos da abordagem ágil, ligadas à Seplag: o procedimento de coleta de percepções foi descrito no item 4.2. e ocorreu no âmbito do capítulo 5, na medida em que ocorreram os estudos de casos que compõe este estudo.
- Analisar como se deu a influência dos FCS propostos no processo de implementação da abordagem ágil na Seplag: este item foi igualmente realizado no capítulo 5 desta pesquisa, no qual todas as iniciativas de implementação da abordagem ágil no setor pública foram sistematizadas e analisadas. Como produto desta fase se deu a formulação dos FCS respectivos à cada um dos quatro estudos de casos realizados.
- Estruturar um modelo de síntese dos FCS levando em consideração as experiências de atores envolvidos no processo de implementação da abordagem ágil na Seplag: por fim, foi realizado na seção 5.6. a consolidação das percepções dos atores acerca dos FCS extraídos da bibliografia. Neste caso houve a conclusão de que o FCS8 e o FCS11, embasado nas experiências de implementação da Seplag, não se configuram como fatores críticos de sucesso visto que, após a realização do fenômeno da replicação, estes FCS se mantiveram constantes na observação dos entrevistados de que não significavam uma área determinante na implementação destas novas práticas pelo setor público. Os FCS de números 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10 se mostraram constantes nas observações dos entrevistados no sentido de que expressavam áreas relevantes no que diz respeito à implementação destas novas práticas na gestão pública, fato que os inseriram no modelo síntese do Quadro 15. Por fim, faz-se necessário que sejam tecidas considerações acerca do FCS1, visto que foi o único alvo de divergência. Assim como explicitado na seção 5.6., os critérios apresentados nos estudos de casos em questão sugerem que a dimensão do gerenciamento dos *stakeholders* se torna menos relevante quanto mais o trabalho desempenhado

experimentalizar ações voltadas à lógica de trabalho das equipes. Em contrapartida, a implementação da abordagem ágil em ambientes de projetos faz com que o sucesso da implementação esteja atrelado aos resultados obtidos, o que permitiu realizar a ponderação sobre a relevância deste tema às diferentes iniciativas, e que por isto foi incluído como FCS a compor o Quadro 15.

Assim, como disposto na seção 5.6, observa-se que este trabalho cumpriu com o seu objetivo principal, que foi o de propor um conjunto de Fatores Críticos de Sucesso (FCS) na implementação da abordagem ágil na administração pública pautado em iniciativas ligadas à Seplag, possibilitando sua utilização na orientação de iniciativas que ocorrem em ambientes de governo e que almejem a implementação deste tipo de abordagem no setor público. Apesar de que sua utilização no setor público é relativamente nova em comparação ao modelo tradicional, vem ganhando espaço em iniciativas incipientes em ambientes de governo como a Seplag-MG. No momento de fazer-se a escolha por esta abordagem deve-se atentar às especificidades do órgão e ou setor, atendendo-se à fatores como a resistência da cultura organizacional, a necessidade de alinhamento com as partes interessadas e a necessidade de apoio da alta gestão para mitigar os fatores que podem dificultar ou inviabilizar a implementação. Sugere-se aos gestores interessados em implementar abordagem ágil para que se atentem as características colaborativas de implementação e execução no momento de mudança para abordagem ágil, de forma a garantir um maior apoio dos envolvidos e diminuir a resistência à implementação. Destaca-se a necessidade de atenção à esfera da comunicação, pois canais de comunicação sólidos e a adoção de mecanismos de gerenciamento destes canais é condição favorável ao sucesso do projeto. E por fim, destaca-se que a inexperiência não deve ser um fator impeditivo na implementação desta abordagem, e que se atualmente dispõe-se de muitos mecanismos para implementação deste tipo de abordagem, não se fazendo necessário o dispêndio de recursos para realizar a implementação destas abordagens.

Este estudo buscou contribuir com o campo de públicas na medida em que analisou as percepções de agentes implementadores da abordagem ágil na Seplag e propôs um modelo que orienta os esforços dispendidos quando da

implementação deste tipo de abordagem de maneira a elucidar as áreas que compreendem pontos críticos e de importância para o sucesso das iniciativas implementadas.

## REFERÊNCIAS

- BECK, Kent et. al. **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software**. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 15/05/2020
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1ª ed. Lisboa: Edições 70, 1977. 224 p.
- COUTINHO, Heitor. **Da estratégia ágil aos resultados: Uma combinação de abordagens adaptativas, mudanças dialógicas e gestão avançada de projetos**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2019. 280 p.
- DE SOUZA, Enock Godoy; REINHARD, Nicolau. Uma revisão bibliográfica dos fatores ambientais que influenciam a gestão de projetos de sistemas de informação no setor público. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**, v. 6, n. 2, p. 27-41, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9618>. Acesso em: 17/05/2020
- DOERR, John. **Avalie o que Importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Tradução de Bruno Menezes. 1ª ed. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2019. 320 p.
- KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Tradução de Andrea Gottlieb. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017. 320 p.
- LIMA, Matheus Henrique Oliveira de. **Principais barreiras e potencialidades de adoção de abordagens híbridas no gerenciamento de projetos: um estudo exploratório**. 2018. 70 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Departamento de Ciências Administrativas, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- MAGNO, Alexandre. **Tire o seu projeto do papel com SCRUM: atitudes práticas para realizar seus projetos no trabalho e na vida pessoal**. 1ª ed. São Paulo: LeYa, 2019. 144p.
- MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública: Coletânea de inovação e modernização na gestão pública**. v. 1. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, MG, 2018. 78 p.
- MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública: Coletânea de inovação e modernização na gestão pública**. v. 2. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, MG, 2018. 140 p.
- MORAES, Emerson Augusto Priamo. **Guia Pmbok para gerenciamento de projetos**. In: Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. 2012.

PAULUCI, Rosana Barros Boani; QUONIAM, Luc Marie. **Aplicação do método de fatores críticos de sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo**. In: 3º Congresso internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo, 2006. p. 883-893.

PLANT, Robert.; WILLCOCKS, Leslie. Critical Success Factors in Internacional ERP Implementations: A Case Research Aproach. **Journal of Computer Information Systems**, Londres, v. 47, n.3, 60-70, 2007.

PRATES, Angélica da Silva. **Desenvolvimento ágil aplicado a organismo público**. 2016. 24 f. Monografia (Especialização) - Setor de Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimento do gerenciamento de projetos (PMBOOK Guide)**. 6.ed. Pensilvânia, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE AND AGILE ALIANCE. **Agile practice Guide**. Pennsylvania, 2017.

SABBAGH, Rafael. **Scrum** - Gestão ágil para projetos de sucesso. 1ed. Casa do Código, 2013. E-book.

SEVERO, Leonardo Souza. **Fatores críticos de sucesso na adoção de métodos ágeis**. 2014. 99 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **Guia do Scrum**: Um guia definitivo para Scrum: As regras do jogo. [S.I.]; [S.N.], 2017.

SILVA, Claidson Eustáquio. **Metodologias ágeis na gestão de projetos do setor público**. 2019. 21 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação) - Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Minas Gerais, 2019.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 1ª ed. São Paulo: Sextante, 2016. 256 p.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: Guia prático. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2020. 240 p.

TEIXEIRA, Leonor; FERREIRA, Carlos; SANTOS, Beatriz Sousa. "Uma Abordagem ao Processo de Desenvolvimento dos Sistemas de Informação: cuidados a ter ao longo do processo no caso dos SI's tradicionais e SI's distribuídos na Web," **Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics**, v. 1, n.2, p.77-84, 2009. Disponível em: [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/ris-ci/pdfs/P381583.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/ris-ci/pdfs/P381583.pdf). Acesso em: 20/06/2020

THE STANDISH GROUP INTERNATIONAL, INC. **CHAOS Chronicles**. V.3, [S.I.]; [S.N.], 2013. 407 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento sobre aplicação de metodologias ágeis em desenvolvimento de software. **Brasil**, 2013. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/levantamento-sobre-aplicacao-de-metodologias-ageis-em-desenvolvimento-de-software.htm>. Acesso em: 15/06/2020

VACARI, Isaque; PRIKLADNICKI, Rafael. **Metodologias ágeis na administração pública**: Uma revisão sistemática da literatura. Anais eletrônicos [...]. Campinas: Embrapa Informática Agropecuária, 2014. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1018605/metodologias-ageis-na-administracao-publica-uma-revisao-sistematica-da-literatura>. Acesso em: 30/05/2020

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada ***Metodologias Ágeis na Administração Pública: Um estudo sobre a implementação em iniciativas ligadas à Seplag/MG***, sob a responsabilidade do pesquisador Matheus Gomes de Melo, sob a orientação da Prof. Dr. Mauro César da Silveira.

O objetivo desta pesquisa é analisar a implementação de metodologias ágeis no setor público. O espaço amostral escolhido é o da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag, e visa obter os fatores de maior impacto no processo de adesão à estas metodologias na administração pública.

Ao participar da pesquisa, você será entrevistado(a) individualmente. A entrevista será gravada e esse material irá compor o trabalho de conclusão do curso superior de Administração Pública da Fundação João Pinheiro (FJP).

Você terá sua identidade protegida por um pseudônimo. Então, não será identificado(a) em nenhum momento durante a pesquisa.

Você não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar na pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação.

Uma via deste Termo de Consentimento Livre (TCL) ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Matheus Gomes de Melo, pelo telefone: (31) 99363-4515.

Belo Horizonte, XX de xxxxxx de 2020.

---

Assinatura dos Pesquisadores

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente.

---

Participante da pesquisa

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

1. Quais os *stakeholders* envolvidos na implementação do(s) métodos ágeis?
2. Como foi o/é o relacionamento do gestor e da equipe com estes *stakeholders*?
3. Quais são as estratégias para alinhar as expectativas da equipe e dos *stakeholders*?
4. Vocês tiveram apoio da alta direção para implementação dos M.A.?
5. Em que medida este apoio ou falta influenciou?
6. A equipe que implementou o M.A. já havia trabalhado junto anteriormente?
7. Como você avalia o grau de integração pré, durante e pós o projeto?
8. De que maneira você vê a influência dessa integração no projeto?
9. Como era a comunicação entre os membros da equipe?
10. Como era a comunicação entre os gestores?
11. Havia algum tipo de momento dedicado à integração destes membros enquanto equipe?
12. Havia compartilhamento de lições aprendidas e auxílio para resolução de problemas na execução do projeto/objetivo?
13. Os membros da equipe dispunham de autonomia e flexibilidade para definir os meios a serem empregados, bem como à estratégia a ser utilizada?
14. E quanto à priorização, foi feito algum tipo de priorização no projeto?
15. Quais os critérios e como aconteceu?
16. Os indivíduos tinham clareza quanto aos produtos a serem alcançados em cada ciclo?
17. Como era o processo de definição e estruturação das metas?
18. Elas eram quantificadas ou tinham cunho abstrato?
19. A cultura organizacional absorveu bem à implementação da M.a.?
20. Quais foram os aspectos facilitadores em sua visão?
21. Quais foram os aspectos dificultadores?
22. A equipe já havia tido contato com o ágil anteriormente?
23. Houve resistência à implementação?

24. O gestor responsável pela implementação da M.A. já havia tido contato com algum tipo de M.A?
25. e com a M.A que foi implementada?
26. Ele já havia tido a experiência de implementar a M.A?
27. Em que medida você entende o impacto desta experiência no projeto?
28. Quando da escolha da M.A., quais foram os critérios que levaram a optar pela escolha do ágil?
29. Como foi definida a estratégia de implementação desta M.a?
30. Houve algum tipo de capacitação para os gestores?
31. Houve algum tipo de capacitação para as equipes?
32. Houve a contratação de consultoria externa?
33. Como foi feito o processo de acompanhamento durante a implementação da M.A?
34. Havia recursos suficientes para a implementação desta M.A. em sua organização? Quais eram os recursos mais críticos? (pessoas, conhecimento técnico, comunicação, orçamento, tempo).
35. Qual destas dimensões mais impactou seu projeto?