

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS - CCJP
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ALANA CRISTINA DA SILVA E SILVA

MÉTODOS ÁGEIS: ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSOS DA
GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO

Rio de Janeiro

2023

ALANA CRISTINA DA SILVA E SILVA

**MÉTODOS ÁGEIS: ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSOS DA
GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à escola de Administração pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Orientação: Prof. Dr. Antonio Rodrigues de Andrade

Rio de Janeiro

2023

ALANA CRISTINA DA SILVA E SILVA

**MÉTODOS ÁGEIS: ANÁLISE DE IMPLEMENTAÇÃO E PROCESSOS DA
GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à escola de Administração pública da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.

Aprovado em 13/07/2023.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Antonio Rodrigues De Andrade (Orientador)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Prof. Dr. Artur Luiz Santana Moreira
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Prof. Me. Júlio César Silva Macedo
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Rio de Janeiro
2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado saúde e forças durante essa jornada para chegar até aqui, e concluir esse projeto.

Agradeço a minha mãe, Edna Luiz por todo apoio, amor e carinho que sempre teve comigo, juntamente ao meu pai Martins Leitão e minhas irmãs, Aline da Costa, Aniele Leite e Alice de Araújo, que acreditaram em mim e me incentivaram a prosseguir quando eu mais precisei. Á vocês, todo o meu amor e gratidão eterna.

Ao meu grande amigo/irmão, Pedro Neves, por ter me incentivado a voltar a estudar, e por ter me auxiliado e dado suporte durante todo o processo para conseguir minha vaga na UNIRIO.

Agradeço ao meu gerente e supervisor de estágio, Mauro Arantes, por toda compreensão e incentivo, principalmente na reta final do meu processo de TCC.

A todas as amigas que fiz durante esses 4 anos de graduação: Aline Soares, Angeli Mendes, Ana Beatriz Fonseca, Isabella Teixeira e Rafaela Queiroz. Muito obrigada por todo carinho e auxílio durante esses anos. Ter vocês na minha vida, tornou esse período muito mais leve. Vou levar esse grupo para sempre em meu coração.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Antônio Rodrigues de Andrade, por toda paciência e compreensão. Por ter acolhido minha ideia e me auxiliado na conclusão desse projeto.

A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, por todo suporte necessário que tive para permanecer estudando e por toda experiência que o ensino superior público pode proporcionar a um indivíduo em sua formação acadêmica.

Agradeço a todos os professores que tive o privilégio de conhecer e estudar. Obrigada pela maestria na passagem de conhecimentos e o empenho em todas as aulas ofertadas, mesmo nos momentos de adversidade. A minha sincera gratidão a todos vocês.

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso aborda a implementação e aplicação de métodos ágeis na gestão de projetos do setor público. A monografia busca entender como essas técnicas modernas de gerenciamento de projetos, frequentemente associadas ao ambiente dinâmico e em constante mudança do setor privado, podem ser efetivamente adaptadas e aplicadas no setor público. O estudo explora os desafios inerentes à adoção dessas metodologias em um ambiente governamental, que incluem mudanças culturais, adaptação de processos e resistências organizacionais. Paralelamente, é realizada uma análise aprofundada das potenciais vantagens trazidas por esses métodos, tais como eficiência operacional, flexibilidade, resposta rápida às mudanças e maior satisfação do usuário. A pesquisa compreende uma revisão sistemática da literatura, bem como estudos de caso de entidades públicas que já adotaram os métodos ágeis. Os resultados sugerem que a implementação bem-sucedida de métodos ágeis no setor público é possível e pode resultar em significativas melhorias no gerenciamento de projetos, embora requeira uma abordagem cuidadosa e adaptada à realidade desse setor.

Palavras-chave: Métodos Ágeis; Gestão de Projetos; Setor Público; Implementação de Processos.

ABSTRACT

This course completion work addresses the implementation and application of agile methods in public sector project management. The monograph seeks to understand how these modern project management techniques, often associated with the dynamic and ever-changing environment of the private sector, can be effectively adapted and applied in the public sector. The study explores the challenges inherent in adopting these methodologies in a government environment, which include cultural changes, adapting processes and organizational resistance. At the same time, an in-depth analysis is carried out of the potential advantages brought by these methods, such as operational efficiency, flexibility, quick response to changes and greater user satisfaction. The research comprises a systematic review of the literature, as well as case studies of public entities that have already adopted agile methods. The results suggest that the successful implementation of agile methods in the public sector is possible and can result in significant improvements in project management, although it requires a careful approach adapted to the reality of this sector.

Keywords: Agile Methods; Project management; Public sector; Process Implementation.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	O serviço público e seus processos	10
2.2	A gestão de projetos: considerações iniciais	21
2.2.1	O processo de gerenciamento de projetos no setor público	25
2.3	Métodos Ágeis	31
2.3.1	Análise de viabilidade de Métodos Ágeis no setor público	33
3	METODOLOGIA	37
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos no setor público possui peculiaridades e desafios específicos que requerem metodologias adequadas para uma execução eficiente e eficaz. Tradicionalmente, muitas entidades públicas adotam abordagens de gestão de projetos baseadas em processos lineares e hierárquicos, porém, cada vez mais se reconhece que essas abordagens podem não ser totalmente adequadas para a complexidade e a incerteza que caracterizam muitos projetos públicos.

Neste contexto, a aplicação de métodos ágeis, que ganharam destaque inicialmente na indústria de software, vem sendo considerada como uma alternativa promissora. Essas metodologias se caracterizam por uma abordagem flexível e adaptável, que permite responder rapidamente às mudanças e melhorar a eficiência dos processos. No entanto, a transposição dessas técnicas para o setor público é uma tarefa complexa que envolve desafios significativos.

O objetivo desta monografia é analisar a implementação e os processos de gestão de projetos baseados em métodos ágeis no setor público. Para isso, serão explorados os principais conceitos e características desses métodos, bem como as especificidades do setor público que podem influenciar sua aplicação.

A relevância deste trabalho reside na necessidade de inovação e melhoria dos processos de gestão de projetos no setor público. A aplicação de métodos ágeis pode contribuir para aumentar a eficiência, a transparência e a satisfação do usuário, elementos essenciais para a qualidade dos serviços públicos.

A pesquisa será realizada por meio de uma revisão bibliográfica e estudos de caso de entidades públicas que adotaram métodos ágeis em seus processos de gestão de projetos. Assim, espera-se obter uma compreensão

aprofundada das vantagens e desafios associados à implementação dessas metodologias no setor público.

A hipótese subjacente é que, apesar dos desafios, os métodos ágeis podem ser efetivamente adaptados ao setor público e oferecer benefícios significativos para a gestão de projetos. A confirmação ou refutação desta hipótese será uma contribuição importante para a teoria e a prática da gestão de projetos no setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo de referencial teórico, iremos inicialmente explorar o conceito do serviço público e seus processos, destacando sua complexidade e especificidades. Em seguida, a gestão de projetos será abordada, fornecendo uma visão geral de suas principais características e práticas. Dentro deste contexto, uma ênfase especial será dada ao processo de gerenciamento de projetos no setor público, destacando suas peculiaridades em comparação com o setor privado.

O capítulo também irá introduzir e detalhar os métodos ágeis, explanando sobre seu histórico, princípios fundamentais e aplicações típicas. Por fim, será apresentada uma análise de viabilidade desses métodos no setor público, considerando os desafios e benefícios potenciais. Este capítulo oferecerá o embasamento teórico necessário para compreender os contextos nos quais os métodos ágeis podem ser implementados no setor público e quais as implicações desta implementação.

2.1 O serviço público e seus processos

Segundo Andrade (2019), "serviço público" é um termo que abrange todas as atividades administrativas direcionadas ao fornecimento de serviços, seja diretamente ou indiretamente, para o benefício e autoridade pública. Em outras palavras, refere-se a ações destinadas ao povo ou ao próprio Estado, executadas tanto pela administração pública quanto por entidades privadas.

Este estudo foca na análise do funcionamento no setor de serviços públicos, explorando a formação do Estado e suas interações, os agentes governamentais, os limites a serem estabelecidos e o desenvolvimento dessas relações sociais através da dialética materialista. Assim, define-se o serviço público como qualquer atividade administrativa realizada por um órgão ou

entidade do setor público ou privado que ofereça serviços diretamente ou indiretamente à população.

Inicialmente, é imprescindível entender a origem e o caráter ontológico de uma área de conhecimento para otimizar sua compreensão, efeitos e interpretações. Dessa forma, em uma investigação sobre a construção da relação do Estado com seu povo, especialmente aqueles que prestam serviços explicitamente definidos como públicos, temos:

"A sociedade e o Estado surgem continuamente do processo de vida de indivíduos específicos; mas esses indivíduos não como aparecem em sua autoimagem ou na imagem que outros têm deles, mas como realmente existem, ou seja, como trabalham e produzem materialmente; portanto, como agem com base em circunstâncias, condições e limites materiais específicos e independentes de sua vontade" (MARX; ENGELS, 2006, p. 18).

Assim, notamos a complexa relação dialética da existência real dos indivíduos na visão marxista, onde a realidade material objetiva precede e influencia o pensamento humano. Sob essa ótica, a sociedade pode ser percebida como uma extensão material que inclui as idealizações sociais que sustentam o Estado. Esse Estado, concebido pela família e pela sociedade, é uma projeção ilusória de uma entidade material.

Para fundamentar a discussão sobre o Estado, é crucial entender o sistema econômico vigente, que proporciona a estrutura necessária para a manutenção constante do poder estatal. De acordo com Marx e Engels (2006), existem aspectos comuns que podem orientar os estudos e o entendimento das ações que levaram os seres humanos a internalizar como apropriado um estilo de sociedade baseado em um sistema econômico como o capitalismo:

- "Retração dos limites naturais": a identificação e o crescimento da capacidade humana de trabalho como um potencial meio de alterar a natureza, o ambiente e, principalmente, como um meio de produção, atuando na subjugação desta natureza;
- Autocriação humana: ação de buscar expandir as oportunidades de socialização e interação com outros seres, diminuindo simultaneamente

essa conexão com o meio ambiente, com a natureza, em uma proporção quase equivalente;

- Aumento da ligação do homem com o materialismo: as relações humanas começam a ser diretamente afetadas por questões ligadas ao materialismo, em um processo que eleva esse materialismo acima até das questões humanas.

Assim, logicamente se estabelecem os fundamentos para a implementação e sustentação de um sistema capitalista: a natureza deixa de ser central para se tornar um meio de obtenção dos materiais necessários para a continuidade desse mecanismo. O homem se vê como um instrumento com potencial para tornar essa produção viável, especialmente quando percebe que sua forma de trabalho está associada à qualidade e à quantidade final, atendendo ou não as expectativas inicialmente impostas sobre ele, atuando assim na viabilização do capital necessário para que possa adquirir os bens de consumo que deseja. Deste modo, questões humanas, emancipação, desenvolvimento do pensamento crítico, educação, liberdade, movimentos sociais, são relegadas a um segundo plano, sendo progressivamente substituídas pela ideia de que o homem deve ser formado para ser capaz de produzir e consumir.

Algumas atividades, mesmo não sendo realizadas diretamente pela administração pública ou financiadas por fundos públicos, permanecem sendo serviços públicos, pois são percebidos como mecanismos para a realização de direitos fundamentais e são essenciais para a comunidade. Esta é uma característica importante do serviço público, pois à medida que a compreensão do papel do Estado se transformou com o passar do tempo, o entendimento do que constitui um serviço público também se modificou, sem eliminar o caráter público de determinadas atividades, mesmo que não estejam diretamente ligadas à administração pública (ANDRADE, 2019).

Os serviços que naturalmente pertencem ao domínio público são extremamente intrincados e seu desempenho impacta diretamente na qualidade de vida e na garantia dos direitos dos cidadãos. Portanto, é

fundamental que a gestão pública seja robusta, informada e, acima de tudo, eficiente.

Portanto, as reflexões sobre o Serviço Público, especialmente em relação ao processo de trabalho e à sua organização estrutural, devem decorrer de uma análise aprofundada do Estado, da sociedade e dos sistemas econômicos que influenciam essas relações tanto diretamente quanto indiretamente.

Segundo Postone (2014), a teoria das classes é um elemento fundamental na perspectiva social de Marx, uma vez que as classes sociais criadas dentro de um certo sistema de produção tendem a estabelecer um tipo específico de Estado, inflamar disputas políticas e impulsionar mudanças significativas na estrutura da sociedade.

Marx vê a sociedade como heterogênea, na qual os grupos sociais possuem distintas características socioeconômicas, e é composta por classes sociais sustentadas por ideologias elitistas. Para Marx, a sociedade é considerada capitalista quando prioriza bens materiais em vez do bem-estar coletivo (AMORIM, 2009).

De maneira ampla, este processo pode ser ligado à maneira como uma sociedade se conforma aos abusos e comportamento submisso que precisa manter para minimizar e prevenir situações de opressão e retaliação por parte dos que têm interesse em manter a máquina da sociedade funcionando da maneira atual. Enquanto isso, a emancipação, que se reflete na revolução do proletariado dentro deste sistema, assumindo o papel principal no próprio processo de produção, é vista como um processo utópico.

O capitalismo afeta diretamente a falta de espaços propícios para estudo e desenvolvimento intelectual, favorecendo apenas a manutenção de um sistema que beneficia uma pequena parcela da população e a perpetuação do poder político, econômico e dos proprietários dos meios de produção. Isso auxilia na criação de uma população mais facilmente manipulável, uma vez que o desenvolvimento do senso crítico exige tempo e esforço, recursos que acabam sendo gastos com a prioridade de sobrevivência por meio da venda de tempo e força de trabalho por recompensa financeira.

No contexto do materialismo dialético, podemos considerar a burguesia como uma tese e o proletariado como sua antítese. A forma como o capitalismo nega a educação, especialmente para aqueles estudantes provenientes de classes sociais mais baixas, é uma representação clara do contínuo conflito entre a burguesia e essa população classificada como proletariado.

Em termos gerais, podemos dizer que a configuração desse Estado, os sistemas econômicos e a perpetuação do poder político e econômico têm uma relação direta com as desigualdades sociais. Florestan Fernandes (1972) fez importantes observações sobre o assunto, ressaltando que a estrutura social foi projetada, moldada e se ajusta regularmente para manter as classes sociais e a permanência dos atores dentro delas, mesmo que isso signifique privação, negação de direitos humanos e sociais e falta de qualidade de vida para muitas pessoas.

Segundo Fernandes, a origem das classes sociais e, conseqüentemente, das desigualdades sociais, está vinculada ao desenvolvimento de uma estrutura social que aspirava a se basear no padrão de civilização idealizado: o padrão europeu, branco, rico e nobre. Entretanto, esse raramente era o padrão encontrado, de modo que as pessoas tendiam a modificar sua cultura, costumes, comportamentos e características físicas, a fim de se encaixar nesse padrão, mesmo que de forma parcial e alienada (FERNANDES, 1972).

Entre as classes sociais brasileiras, a elite tradicional é particularmente destacada, que desde os primórdios do país como nação, rejeita qualquer forma de igualdade, seja ela social, política ou jurídica. Eles defendem a ideia de que a manutenção da superioridade de um grupo seletivo, descendentes daqueles que anteriormente ocupavam essa posição, assegura a continuidade de uma sociedade civilizada, nacionalista e conservadora (FERNANDES, 1972).

Embora o Brasil tenha experimentado períodos de grande crescimento econômico em sua história e não se possa negar que as camadas mais pobres da população tiveram acesso a bens de consumo e a ambientes que antes eram inacessíveis, ainda é desproporcional o crescimento econômico daqueles

que já fazem parte das classes sociais mais altas. Isso explica o aumento no número de milionários, bilionários e empresas multinacionais no país. Em um país onde até as instabilidades econômicas e políticas podem beneficiar os mais ricos e afetar muito mais severamente aqueles que já têm dificuldades para sobreviver plenamente, torna-se evidente como a desigualdade social pode se solidificar quase como uma realidade natural e inalterável. Segundo o autor, o caminho para essas transformações ocorrerem é a educação, que tem o potencial de gerar mudanças sociais significativas (FERNANDES, 1972).

A Administração de Recursos Humanos é um conjunto de estratégias e atividades essenciais para o gerenciamento eficaz das relações com o pessoal, incluindo o recrutamento, a seleção, o treinamento, as recompensas e a avaliação de desempenho (Baseado em CHIAVENATO, 1999).

Conforme apontado por Chiavenato (2008), para que os objetivos da Administração de Recursos Humanos sejam cumpridos, é necessário:

- Ajudar a empresa a alcançar seus propósitos e cumprir sua missão, ou seja, suas metas precisam ser atingidas;
- Promover a competitividade da organização, estimulando a criatividade, elevando a produtividade e beneficiando os clientes, parceiros e funcionários;
- Ter pessoas motivadas e treinadas, capacitando-as continuamente, reconhecendo o valor do colaborador não apenas em termos monetários, mas também esclarecendo aos funcionários a importância e o valor de seu trabalho, distribuindo de forma adequada os benefícios a quem produz;
- Estimular o autodesenvolvimento das pessoas no trabalho, pois pessoas felizes tendem a trabalhar melhor, enquanto aquelas insatisfeitas têm maior propensão a se desligar da empresa. Assim, a felicidade na organização faz parte do sucesso dentro dela;
- Proporcionar e manter a qualidade de vida dos funcionários na organização como parte da Qualidade de Vida no Trabalho, estilo dos líderes, liberdade, autonomia na tomada de decisão, ambiente de

trabalho agradável, segurança no trabalho, horas de trabalho apropriadas e tarefas que sejam significativas para o trabalhador;

- Gerenciar e impulsionar mudanças, fazendo com que o funcionário esteja ciente das mudanças dentro da organização, fazendo com que ele se sinta parte integrante de um processo de melhoria;
- Ética e responsabilidade social, a empresa deve agir de maneira justa e transparente com seus funcionários. Todos devem ser tratados de forma equitativa, sem discriminação e com ética.

No contexto do setor público, Jackson (2015) sugere uma variedade de estratégias que a Administração Pública deve adotar para a eficácia da Gestão de Pessoas nos serviços públicos. Estas incluem: adicionar valor, implementar programas de desenvolvimento profissional, oferecer recompensas para impulsionar políticas de retenção de talentos, desenvolver um plano de trabalho coerente e eficaz, manter abordagens que garantam os resultados desejados e acompanhar o sentimento e as opiniões dos funcionários para fornecer feedback que possa levar a melhorias significativas no ambiente de trabalho.

A combinação desses elementos que contribuem para a melhoria tangível e intangível do ambiente de trabalho geralmente resulta em crescimento organizacional. Sumariva (2010, p. 05) ressalta que a busca contínua das pessoas por melhor qualidade de vida está fortemente ligada às suas experiências profissionais e à sua posição social. O objetivo principal é harmonizar todos os aspectos da vida em sociedade, incluindo o bem-estar físico, mental e das relações sociais.

Esta situação é particularmente intensificada ao considerar os funcionários do setor público, pois a estrutura e o direcionamento de suas funções dependem das políticas nacionais. Isto é, como se esses funcionários tivessem vários supervisores, cada um em um nível hierárquico mais alto que o outro, com o presidente do país no topo, juntamente com todos os indivíduos que ocupam cargos públicos e compartilham com ele as decisões que afetam todos os setores públicos do país (DUARTE, 2009, p. 23).

Para que os objetivos do setor público sejam atingidos, é crucial que os respectivos departamentos criem planos de ação que visualizem e facilitem a realização das metas inerentes a cada agência governamental. Este gerenciamento de projetos deve ser cuidadosamente planejado, e as responsabilidades de cada parte devem ser claramente definidas em qualquer iniciativa, principalmente quando essas ações têm o potencial de determinar o progresso de uma nação e o bem-estar de toda a sua população.

O empregado, em especial aquele que interage diretamente com o cliente final, desempenha um papel crucial na criação de uma relação saudável e lucrativa com os consumidores. Assim, é vital para as empresas reconhecer e apreciar esforços destinados à retenção de talentos por meio de sistemas de remuneração e apreciação de profissionais valiosos (CARMO et al., 2015).

Na era moderna, o bem-estar é percebido como algo ao alcance de todos, ou seja, cada indivíduo pode e deve buscar seu bem-estar por meio de atividades que lhe proporcionem prazer e felicidade, desde que não viole nenhuma lei ou prejudique a saúde mental e física dos outros. A Declaração de Independência dos Estados Unidos afirma que "todos os homens têm o direito inalienável à vida, à liberdade e à busca da felicidade" (FREIRE, 2010).

A economia desempenha um papel significativo na análise do comportamento e motivações humanas, pois o dinheiro e o bem-estar são duas das aspirações mais comuns entre quase todos os seres humanos, embora os motivos para isso possam variar (PINTO, 2014).

No contexto da economia comportamental, é importante entender que o dinheiro nem sempre se refere diretamente a moedas ou notas, mas ao patrimônio de uma pessoa. Ou seja, a condição financeira de alguém deve ser avaliada como um todo, considerando todos os seus bens e seu valor, e não apenas a quantia de dinheiro em espécie que a pessoa possui (KAHNEMAN; DEATON, 2010).

Segundo Pinto (2014), essa realidade intensifica ainda mais o desejo de acumular riqueza financeira, pois pode ser usada para diversos fins, como aquisição de bens, imóveis, veículos, empresas, entre outros. Portanto, o dinheiro continua sendo uma motivação central e influenciando uma série de

comportamentos e acordos sociais consolidados, como as relações de trabalho, por exemplo.

O bem-estar é um conceito que pode ser considerado extremamente abstrato; esta afirmação é justificada pelo fato de que, muitas vezes, o bem-estar é percebido como um estado constante que deve acompanhar um indivíduo ao longo de sua vida, quando na realidade é um sentimento que pode ser - e frequentemente é - transitório. Ou seja, todas as pessoas têm momentos de grande bem-estar, mas também de tristeza, dor, frustração, entre outros (DOLAN et al., 2008).

Assim, essa noção pode ser considerada uma das raízes do equívoco de que o bem-estar está ligado ao dinheiro, dado que a capacidade de compra possibilita a aquisição de itens e a contratação de serviços que contribuem para a criação de momentos alegres. No entanto, esse não é um sentimento constante, mas sim passageiro. Mesmo com consumo, ainda haverá momentos em que o indivíduo se sentirá triste, sozinho ou com sentimentos similares (DOLAN et al., 2008).

Corbi e Menezes (2006) destacam que, inicialmente, pode parecer óbvio associar a falta de recursos financeiros à tristeza e ao estresse, ou seja, aqueles que pertencem às classes mais baixas seriam automaticamente mais infelizes do que os que pertencem a classes sociais mais altas. Contudo, é essencial entender que essa relação não é tão direta a ponto de afirmar que alguns são completamente felizes devido à sua situação financeira favorável e outros são indubitavelmente infelizes por não terem alto poder aquisitivo.

O dinheiro tem sido parte das sociedades humanas desde o início, mas nem sempre na forma de moeda ou notas. Durante séculos, o comércio se baseou em trocas, passando pela valorização de pedras consideradas preciosas, até chegar a um sistema uniforme de moedas e valores correspondentes que buscaram padronizar os pagamentos e a circulação financeira entre as civilizações mais antigas (CORBI; MENEZES, 2006).

Nichele et al. (2015) conduziram um estudo de campo envolvendo 118 participantes para investigar como uma compensação estratégica pode incentivar os funcionários a permanecerem em suas respectivas organizações.

O estudo foi estruturado categorizando as percepções dos funcionários em diferentes áreas: Plano de Carreira e Reconhecimento, Práticas de Gestão de Pessoas, Status no Trabalho e na Sociedade, Estabilidade e Flexibilidade, e Salário.

Os resultados do estudo indicam que o salário geralmente aumenta com a longevidade do serviço e o nível hierárquico do cargo ocupado. 75% dos funcionários expressaram que a administração foca nas pessoas em suas organizações, 73% consideram-se talentos em suas respectivas organizações e 56% afirmaram ter colegas altamente qualificados, fatores esses que incentivam a continuidade na mesma empresa e não demonstram interesse em mudar de emprego, a não ser para um cargo superior (NICHELE et al., 2015).

Macedo e Cremonesi (2013) descrevem a remuneração como o pagamento recebido pela prestação de um serviço, podendo ser salário, prêmios, bonificações ou recompensas em geral. No contexto organizacional, a remuneração é essencial para garantir a satisfação e motivação dos funcionários, impactando diretamente o clima da empresa.

Portanto, a remuneração é um dos elementos mais significativos a serem considerados ao desenvolver um plano de Retenção de Talentos. De acordo com Macedo e Cremonesi (2013), a remuneração está intimamente ligada ao valor e à importância que o funcionário acredita ter na empresa onde trabalha. Portanto, se um funcionário estiver mal remunerado, pode sentir que não é valorizado em seu ambiente de trabalho, o que pode levar à decisão de procurar outro emprego.

Segundo Patias et al., (2015), a retenção de talentos envolve um conjunto de sistemas, práticas, metodologias e ações implementadas pela administração de uma organização com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho e diminuir a rotatividade de funcionários. O objetivo é identificar e recompensar os funcionários que demonstram desempenho superior à média e incentivá-los a permanecer na organização.

Os pesquisadores identificam que há funcionários que dão um retorno múltiplo ao custo que geram para a organização, enquanto outros não apresentam esse desempenho e podem até causar perdas para a empresa.

Portanto, um programa eficaz de retenção de talentos é capaz de identificar quem são esses funcionários e em que categoria eles se encaixam, com o objetivo de beneficiar os funcionários de alto desempenho e incentivá-los a permanecer na organização (PATIAS et al., 2015).

Santos (2017) sugere que a principal motivação para a implementação de um programa de retenção de talentos nas organizações modernas está diretamente relacionada aos custos e danos que a rotatividade de funcionários pode causar à empresa. Tais custos têm várias origens, começando com os gastos substanciais para contratar um funcionário, que se tornam um investimento ruim quando a contratação não é benéfica para a organização.

De acordo com estudos de caso relatados por Baker et al. (2006), em uma organização feliz, os profissionais são mais inovadores e capazes de promover mudanças, pensam nas possibilidades além da solução de problemas, os líderes incentivam um ambiente que promove a colaboração, cooperação e responsabilidade, onde o trabalho em equipe é incentivado e todos estão comprometidos com a visão e missão da organização.

Fisher (2010) argumenta que o conceito de bem-estar inclui a satisfação no trabalho, mas vai além, considerando aspectos como o envolvimento do indivíduo com o trabalho e a organização, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e o cargo. Para Gavin e Mason (2004), o bem-estar no trabalho contribui significativamente para o bem-estar geral. O trabalho em si não garante necessariamente o bem-estar individual, mas um indivíduo pode ser mais ou menos feliz dependendo de quão feliz é no trabalho que realiza.

O trabalho ocupa um lugar significativo na vida humana. Como observam os psicólogos e médicos, passamos cerca de dois terços de nossas vidas trabalhando. Essas pessoas estão em organizações onde escolhem trabalhar (ou não têm outra opção), pois, sem trabalho, o ser humano não poderia ganhar dinheiro para sobreviver (GRATTON; SCOTT, 2016). Assim, o bem-estar do indivíduo - a qualidade de vida - no trabalho é um fator crucial para o trabalhador, e, do ponto de vista da organização, aumenta a produtividade e o desempenho profissional.

2.2 A gestão de projetos: considerações iniciais

Andrade (2012) enfatiza a tendência das corporações em tratar seus funcionários meramente como instrumentos para alcançar metas pré-definidas. No entanto, essa visão ignora o valor intrínseco do funcionário como ser humano, com necessidades e direitos fundamentais. Independente da sua posição na empresa, o funcionário é, acima de tudo, um cidadão cuja integridade física e mental deve ser mantida.

Se os líderes não levarem em consideração a qualidade do ambiente de trabalho, isso pode levar a uma crescente desmotivação e insatisfação entre os funcionários. Essas emoções negativas podem afetar diretamente o desempenho e, por consequência, o sucesso geral da empresa. Portanto, os gerentes devem buscar estratégias e metodologias para promover o bem-estar no local de trabalho, para que os funcionários voltem a se sentir engajados e alinhados com os objetivos da organização (ANTUNES, 2000).

É crucial levar em conta os fatores psicológicos desses trabalhadores, além de identificar e resolver quaisquer problemas físicos do ambiente de trabalho. Ao melhorar tanto os aspectos materiais quanto imateriais do ambiente de trabalho, a empresa como um todo tem maior probabilidade de prosperar. Antunes (2000) sugere que a busca constante pela melhoria da qualidade de vida está frequentemente relacionada às experiências de trabalho e à posição social de cada pessoa. O objetivo final é alcançar um equilíbrio entre o bem-estar físico, mental e social.

A motivação sempre desempenhou um papel importante na eficiência diária de uma organização. Contudo, devido às transformações sociais recentes que tornaram o ambiente de negócios altamente competitivo e intolerante a erros, a motivação tornou-se mais crucial do que nunca. Desde a introdução da globalização nos negócios no Brasil em torno de 2012, as empresas precisam estar preparadas para satisfazer os clientes e manter boas relações internas para se estabelecerem no mercado. Um funcionário

motivado, integrado à equipe e ciente de suas responsabilidades no ambiente de trabalho, contribui para a saúde da empresa e tem impacto positivo na lucratividade (CHIAVENATO, 1999).

Quando o funcionário entende completamente suas funções, direitos e obrigações no local de trabalho e se torna uma peça-chave na engrenagem da empresa, ele se torna essencial para o sucesso e a consolidação da empresa no mercado. Isso envolve manter relações profissionais saudáveis com os colegas de trabalho e com os clientes.

O capital humano é uma medida do nível de habilidade e qualidade de produção dos funcionários. Por isso, é vital que eles estejam motivados e engajados para que possam produzir de maneira eficiente e satisfatória. As empresas devem demonstrar aos funcionários que seus objetivos estão alinhados, pois à medida que a empresa cresce, os funcionários também têm oportunidades de crescimento. A comunicação é um elemento chave na gestão de projetos de uma organização, sendo crucial compreender que uma gestão de projetos bem-sucedida depende diretamente de uma gestão eficaz da comunicação organizacional.

É crucial entender que um projeto é um processo com várias fases a serem concluídas para ser considerado completo. Conforme Keeling (2017) expõe, estas fases incluem iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e finalização.

Por outro lado, o Corpo de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK (2015) oferece uma visão mais abrangente de um projeto em uma organização:

Os projetos são iniciativas temporárias destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único. Por esse motivo, eles formam a base para o planejamento estratégico de muitas organizações. Para que um projeto adicione valor a uma organização, ele deve estar alinhado com seu planejamento estratégico e atender aos critérios de sucesso e qualidade. Um projeto bem-sucedido é aquele que cumpre todos os requisitos definidos em termos de escopo, prazo e custo. Quanto mais projetos bem-sucedidos uma organização concluir, maior será seu valor, crescimento e desenvolvimento (PMBOK, 2015, p. 16).

Em resumo, os projetos em uma organização podem variar em tipo e tamanho. A noção de que um projeto precisa ser de grande escala e revolucionar a empresa é pelo menos parcial e imprecisa. Um projeto em uma organização pode ser qualquer tipo de alteração planejada e implementada, independentemente de sua intensidade, duração ou setor de aplicação (KERZNER, 2016).

Com base na ideia de que um projeto está essencialmente ligado a todos os setores e ações de uma empresa, é imprescindível uma gestão de projetos rigorosa e eficaz para economizar tempo, reduzir custos e diminuir o risco de falhas. Menezes (2005) afirma que muitas empresas desperdiçam capital de investimento, tempo e recursos humanos em projetos que não geram lucro suficiente ou que falham em alguma fase. Para empresas de pequeno porte ou em situação financeira difícil, tais erros podem levar à falência. Assim, o papel da gestão de projetos em uma organização é garantir que todas as fases do projeto sejam executadas da maneira mais apropriada, desde a identificação da necessidade até as análises de eficácia (MENEZES, 2005).

A crescente competitividade no meio corporativo é um desafio para todas as organizações, e a falência é um risco que paira sobre elas. Esse cenário pode estar relacionado à falta de comunicação ou à comunicação ineficaz entre todos os níveis hierárquicos e setores da empresa. Chaves (2015) destaca que a gestão de comunicações dentro de uma organização deve ser tratada como um projeto contínuo, acompanhando a existência da própria empresa. A ausência de uma comunicação efetiva prejudica todas as áreas, resultando na não execução de tarefas, atrasos em projetos e falta de sucesso devido à falta de comunicação entre emissor e receptor.

A comunicação desempenha um papel fundamental na organização, como explica Molena (2009). Ela permite a organização de tarefas, a definição de funções, a supervisão da execução, o monitoramento das relações entre funcionários e clientes, e contribui para a motivação e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. No entanto, a comunicação só é benéfica para o crescimento da empresa se for efetiva. Isso significa que a comunicação não se resume apenas a diálogos internos, mas também requer clareza,

compreensão e aplicação prática entre os setores (KOLOTELO; CARVALHO, 2007).

Para que a comunicação seja efetiva, ambas as partes precisam ser capazes de manter um diálogo respeitoso, claro e objetivo. Nesse sentido, a inteligência emocional desempenha um papel fundamental. Embora os seres humanos sejam considerados racionais, eles também são influenciados por uma variedade de emoções complexas, que nem sempre levam a ações benéficas para si e para os outros. A inteligência emocional, conforme explicado por Shim (2018), ensina o controle saudável das emoções, não suprimindo-as, mas sim usando-as para objetivos individuais e coletivos. Indivíduos com inteligência emocional são mais capazes de desenvolver uma comunicação efetiva que beneficia todas as etapas do projeto e a organização como um todo.

A padronização PMBOK enfoca a gestão de projetos como seu ponto de partida. De acordo com Bomfin (2012), o PMBOK atua diretamente em todas as fases de uma boa gestão de projetos e controla a parte relacionada ao gerenciamento desse setor, a fim de reduzir perdas e maximizar lucros de acordo com o mercado atual.

Os projetos são concebidos, desenvolvidos e implementados para resolver problemas, reduzir perdas e aumentar ganhos. Portanto, o primeiro passo é verificar se a necessidade da empresa é real e se há um problema que requer um projeto para resolvê-lo (JUNIOR, 2011). O tempo e sua boa administração são fundamentais para determinar o desempenho das empresas em um ambiente corporativo competitivo, que não tolera erros. O ciclo de vida de um projeto deve ser definido como temporário ou contínuo na empresa, dependendo de fatores externos para seu término ou continuidade (JUNIOR, 2011).

A fase de execução do projeto envolve o cumprimento das etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. É essencial que os responsáveis pela gestão da empresa estejam atentos ao cumprimento de suas funções em cada etapa, evitando situações que possam

prejudicar o projeto, causar atrasos ou até mesmo sua não conclusão (LARUCCIA, 2012).

A última fase corresponde à execução técnica e específica, na qual são atribuídas as partes do projeto que requerem conhecimentos específicos. Nesse momento, é fundamental analisar corretamente as funções e definir os conhecimentos necessários para a execução, garantindo que os funcionários selecionados sejam adequados para as tarefas (LARUCCIA, 2012).

No contexto da comunicação em projetos específicos, é importante compreender que eles podem variar em tamanho e complexidade, envolvendo colaboradores de diferentes setores e hierarquias. Para que o processo flua corretamente, é necessário que todos os envolvidos mantenham uma comunicação efetiva, destacando a importância da gestão de comunicações no gerenciamento de projetos (CHAVES, 2015).

2.2.1 O processo de gerenciamento de projetos no setor público

É importante reconhecer as diferenças e especificidades da aplicação da gestão de projetos no setor público. A adaptação das metodologias do setor privado para o contexto público requer uma discussão sobre os fatores críticos de sucesso mais significativos (NETO 2016). Apesar dessas dificuldades de adaptação, observa-se um reconhecimento crescente da importância da gestão de projetos nas instituições públicas, impulsionado pelo aumento dos custos, atrasos em obras de infraestrutura e casos de corrupção no setor público. Isso aumenta a pressão por uma gestão pública aprimorada e abre espaço para a implementação de novas metodologias, como a gestão de projetos.

As diferenças na gestão de projetos entre o setor público e privado têm sido objeto de estudo por diversos pesquisadores. No entanto, ao implementar teorias, metodologias e ferramentas, muitas vezes essas diferenças são desconsideradas. É importante levar em consideração essas diferenças entre organizações orientadas para o lucro e instituições públicas, a fim de evitar generalizações na teoria organizacional (PISA; OLIVEIRA 2013). Além disso,

as instituições públicas têm uma preocupação específica em relação à importação de mecanismos de gestão de projetos do setor privado, uma vez que suas atividades estão voltadas exclusivamente para atender aos interesses da sociedade, diferentemente das atividades voltadas para resultados financeiros do setor privado (MEDEIROS et al., 2017).

O setor público é um ambiente conflituoso, envolvendo atores com interesses diferentes e pouca preocupação com o risco. A gestão de projetos públicos precisa lidar com a consideração de outros projetos e programas do governo, o que resulta em um maior número de stakeholders em comparação com as instituições privadas. Conhecer as partes interessadas e compreender suas expectativas é fundamental para obter desempenho satisfatório nas organizações. A satisfação dos stakeholders é um elemento-chave para o sucesso da gestão de projetos em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (FURTADO et al., 2011). No entanto, essa teoria precisa ser aperfeiçoada para se tornar uma ferramenta eficaz no processo de análise da complexidade das relações entre as organizações públicas e os atores que as cercam.

A gestão de projetos também enfrenta o desafio da transparência e responsabilidade. Enquanto a transparência é uma exigência crescente da sociedade para o setor público, não é uma necessidade no setor privado, onde a gestão está voltada para atender aos interesses de um indivíduo ou grupo. A implementação de políticas públicas por meio de projetos requer transparência e accountability, sendo essencial que a gestão pública seja aberta, baseada em princípios éticos e democráticos, permitindo maior participação e vigilância da sociedade sobre as ações dos agentes públicos. A disponibilização de informações sobre os projetos permite maior participação e eficácia do cidadão no processo decisório do governo (PEDRON; KRONIG, 2016). Portanto, é fundamental que as instituições públicas promovam a transparência e incentivem o controle social, para que haja maior acesso às informações da administração pública e um maior acompanhamento dos atos dos agentes públicos.

Nesse contexto, é evidente a necessidade de modernização do Estado, tornando-o menos burocrático e mais competitivo. Essas novas tendências criam oportunidades para a aplicação das práticas de gerenciamento de projetos nas instituições públicas brasileiras, como destacado por Nascimento et al., (2014). O setor público tem buscado cada vez mais utilizar essas práticas como uma ferramenta facilitadora para alcançar um maior sucesso na implementação de políticas públicas. Além de auxiliar no aprimoramento do processo de implementação, essas ferramentas também permitem mensurar a eficiência, eficácia e efetividade das ações.

A gestão de projetos no setor público apresenta características próprias em comparação ao setor privado, exigindo a adoção de práticas diferenciadas. Link et al., (2020) destacam que uma das especificidades do setor público é a necessidade de satisfazer múltiplos e imprevisíveis stakeholders. Os projetos nesse setor devem levar em consideração outros projetos e programas governamentais, resultando em um maior número de stakeholders em seu modelo de gestão do que as instituições privadas. O conhecimento e compreensão das partes interessadas, bem como de seus resultados esperados, são fatores decisivos para alcançar desempenhos satisfatórios nas organizações. A análise da satisfação dos stakeholders deve ser criteriosa, pois desempenha um papel fundamental no sucesso da gestão de projetos em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. No entanto, é importante aprimorar essa teoria como uma ferramenta que auxilie os gestores públicos na análise da complexidade das relações entre suas organizações e os atores do ambiente em que operam (FURTADO et al., 2011).

Outra diferença significativa na gestão de projetos entre o setor público e privado é a transparência e accountability. Enquanto a transparência é uma exigência cada vez maior da sociedade para o setor público, no setor privado essa necessidade não existe, uma vez que as organizações privadas visam atender aos interesses de indivíduos ou grupos específicos. A gestão de projetos no setor público requer transparência e accountability na implementação de políticas públicas, baseadas em princípios éticos e democráticos. Isso é essencial para possibilitar a participação social e o

exercício da cidadania pela sociedade. Portanto, a administração pública deve buscar disponibilizar informações sobre os projetos, favorecendo uma maior participação e vigilância dos cidadãos sobre as ações do governo (NETO, 2016). A promoção da transparência e o estímulo ao controle social são necessários para garantir um maior acesso do cidadão às informações da administração pública e, assim, exercer um maior controle sobre os atos dos agentes públicos.

Segundo Pisa e Oliveira (2013) a busca pela modernização do Estado, tornando-o menos burocrático e mais competitivo, tem impulsionado o uso das práticas de gerenciamento de projetos no setor público brasileiro. Essas práticas têm se mostrado uma ferramenta eficaz para o sucesso na implementação de políticas públicas, além de permitirem a mensuração da eficiência e efetividade das ações realizadas. No entanto, é importante destacar que a gestão de projetos no setor público requer abordagens diferenciadas, devido às características próprias da Administração Pública em comparação com as empresas privadas. Conforme apontado por MEDEIROS et al., (2017), uma das especificidades relevantes do setor público é a necessidade de lidar com múltiplos stakeholders imprevisíveis.

A gestão das partes interessadas em projetos públicos é um tema amplamente discutido na literatura, como destacado por Furtado et al., (2011). Esses projetos devem levar em consideração outros programas e iniciativas governamentais, o que resulta em uma maior complexidade na gestão dos stakeholders em comparação com as instituições privadas. Compreender as expectativas e interesses das partes interessadas é crucial para garantir um desempenho satisfatório das organizações. A análise da satisfação dos stakeholders deve ser criteriosa, uma vez que desempenha um papel fundamental no sucesso da gestão de projetos em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos. No entanto, é necessário aprimorar essa abordagem para auxiliar os gestores públicos na análise da complexidade das relações entre suas organizações e os atores do ambiente em que atuam. De modo geral, as organizações do setor público lidam com um número maior de partes interessadas em comparação com as organizações empresariais

tradicionais, devido à diversidade de atividades e ao grande número de pessoas, grupos e organizações envolvidos (PEDRON; KRONIG, 2016).

Outra diferença significativa entre o setor público e o privado está no processo decisório, que requer um relacionamento mais amplo e aberto com os stakeholders no setor público. Identificar, analisar e categorizar os stakeholders permite às organizações adquirir um maior conhecimento do ambiente em que operam, possibilitando a definição de estratégias alinhadas às suas necessidades e expectativas. É fundamental estabelecer relações adequadas com os stakeholders, levando em consideração suas fontes de influência e interesses (PEDRON; KRONIG, 2016).

Outra questão relevante na gestão de projetos no setor público é a transparência e a prestação de contas. Enquanto a transparência é uma demanda cada vez mais presente na esfera pública, no setor privado essa exigência não é tão frequente, uma vez que as organizações privadas buscam atender aos interesses específicos de indivíduos ou grupos. A implementação de políticas públicas por meio de projetos requer transparência e prestação de contas, baseadas em princípios éticos e democráticos. É essencial que a gestão pública seja transparente, compartilhando informações sobre suas ações, para permitir o desenvolvimento da participação social e o exercício pleno da cidadania pela sociedade (PEDRON; KRONIG, 2016).

Dessa forma, a disponibilização de informações sobre os projetos é fundamental para aumentar a participação e a efetividade do cidadão no processo decisório governamental (NASCIMENTO et al., 2014). As instituições públicas devem promover a transparência e estimular o controle social, garantindo um maior acesso dos cidadãos às informações sobre a administração pública e permitindo uma vigilância mais ampla sobre as ações dos agentes públicos. No atual contexto, gestores públicos estão cada vez mais preocupados em desenvolver canais, meios e portais de transparência pública, buscando uma maior aproximação entre o cidadão e o Estado. No entanto, as relações entre transparência fiscal, participação e prestação de contas ainda apresentam fragilidades, sendo inconsistentes e incompletas. Isso

claramente representa um desafio para as organizações públicas em promover efetivamente a transparência.

Outra diferença relevante mencionada por Link et al., (2020) entre organizações públicas e privadas está relacionada ao processo de formulação de estratégias. Essa diferença impacta os modelos de gestão, seja em nível institucional ou de projetos, afetando a capacidade de gerar resultados. No setor privado, as estratégias são definidas com foco na escolha dos segmentos de mercado dentro de sua área de atuação, permitindo que as empresas testem a adequação de suas estratégias com base no feedback dos resultados financeiros e de lucratividade. O lucro é o objetivo principal das empresas privadas, e as metas geralmente são estabelecidas com base em medidas de lucratividade para orientar as ações.

Por outro lado, as organizações públicas não adotam o mesmo conceito de lucratividade para a definição de suas estratégias, nem possuem um equivalente. Suas metas tendem a ser mais abrangentes, abordando diversos problemas de forma geral. Isso acarreta dificuldades na definição de metas claras, o que afeta o desenvolvimento e a avaliação das opções estratégicas. Um dilema discutido por Link et al., (2020) é a contraposição entre as necessidades sociais e as restrições orçamentárias do governo.

No que diz respeito ao impacto dos projetos públicos, Furtado et al., (2011) afirmam que eles não podem ser avaliados apenas com base em resultados e desempenho financeiro, pois também geram benefícios sociais, diferenciando-se do setor privado nesse aspecto. Alinhado a essa perspectiva, Ika (2015) destaca a importância de considerar, como critérios de impacto dos projetos, não apenas a relevância para as prioridades do público-alvo e os benefícios sociais para os cidadãos, mas também a efetividade na consecução dos objetivos e a eficiência na utilização dos recursos.

Na gestão de projetos, é necessário levar em conta outras diferenças fundamentais entre organizações públicas e privadas, conforme apontado por Pisa e Oliveira (2013): (1) o aspecto social dos projetos governamentais; (2) a obrigatoriedade de prever recursos na Lei Orçamentária Anual (LOA) para a execução dos projetos; (3) a conformidade com a Lei 8.666/93, que estabelece

modalidades de contratação e geralmente prioriza o critério de menor preço; (4) o excesso de normas e regulamentações, que pode resultar em atrasos na execução dos projetos; (5) a existência de diversos órgãos de controle nas diferentes esferas de governo; (6) a exigência de prestação de contas à sociedade, baseada nos princípios de transparência e accountability na governança pública.

2.3 Métodos Ágeis

Os métodos ágeis passaram por várias mudanças desde os anos 1990 até os dias atuais. Inicialmente surgindo em ambientes de software, essa metodologia extrapolou suas aplicações para diversas áreas. Esses métodos são caracterizados pelo uso de equipes pequenas, visando feedback contínuo e satisfação do cliente (PRIKLADNICKI, 2013). Um documento escrito no início dos anos 2000 destaca que os métodos ágeis têm como foco principal as pessoas e a simplicidade.

Embora os métodos ágeis sejam amplamente utilizados no ambiente de Tecnologia da Informação (TI), sua efetividade nesse contexto, principalmente em projetos de pequeno porte, já foi comprovada. No entanto, a aplicação desses métodos em outros ambientes ainda é motivo de questionamento. Originalmente desenvolvidos para aumentar a eficiência, produtividade e capacidade de resposta aos clientes no ambiente de criação de software, os métodos ágeis podem ser combinados com outras abordagens, como o stage-and-gate (PRIKLADNICKI, 2013).

Empresas que adotaram implementações híbridas, combinando dois ou mais métodos, relataram melhorias no tempo de lançamento de produtos, produtividade e capacidade de resposta às mudanças do mercado e necessidades dos clientes. No entanto, a implementação dessas abordagens híbridas apresenta desafios e limitações. Os métodos ágeis surgiram nos anos 1990 como alternativa aos métodos tradicionais de gerenciamento, especialmente no ambiente de desenvolvimento de software. Embora tenham

sido inicialmente concebidos para esse contexto, esses métodos têm sido aplicados em diversas áreas, incluindo a indústria (OLIVEIRA; PEDRON, 2021). Em 2011, o termo "desenvolvimento ágil de software" foi ultrapassado pelo termo "gestão de carteiras ágeis" no Google Trends, evidenciando a relevância dos métodos ágeis em outras áreas (SATO, 2007).

Os métodos ágeis se caracterizam por utilizar planos flexíveis, permitindo alterações no produto em qualquer fase, inclusive após a fase de finalização. Além disso, são baseados em ciclos iterativos de curta duração, com entregas ao final de cada ciclo. Esses métodos têm como foco a eficiência de equipes pequenas, independentemente do tamanho real do projeto, sendo considerado ideal ter equipes de cerca de 10 pessoas. No entanto, há relatos de projetos com mais de 250 pessoas que obtiveram sucesso na aplicação dos métodos ágeis (SATO, 2007).

Um dos conceitos presentes nos métodos ágeis é o time-box, que consiste na entrega de atividades independentemente do status de conclusão do trabalho. O objetivo é obter feedback dos resultados do projeto para realizar uma análise durante o tempo estipulado no sprint. Isso proporciona um melhor controle por parte do proprietário do produto, permitindo estabelecer prioridades antes do próximo prazo (SATO, 2007).

Um dos métodos ágeis mais utilizados é o Scrum, que se destaca por sua simplicidade, práticas e poucos artefatos e regras, facilitando sua aprendizagem. O Scrum é composto por um conjunto de práticas visíveis a todos os membros da equipe, permitindo que todos tenham conhecimento do estágio do projeto e das mudanças necessárias para atingir as metas desejadas (MELO; FERREIRA, 2010). O Scrum Master desempenha um papel fundamental como facilitador, possuindo amplo conhecimento das regras e práticas do Scrum, sendo responsável pelo sucesso do projeto.

Em fevereiro de 2001, um grupo de dezesseis pessoas com experiência em métodos ágeis se reuniu e, a partir desse encontro, surgiu o Manifesto Ágil. Baseado em valores como confiança e respeito entre os membros, o manifesto promoveu um modelo organizacional centrado nas pessoas, onde o objetivo principal não era apenas entregar produtos de qualidade para os clientes, mas

também criar um ambiente de trabalho desejável para as pessoas envolvidas (MELO; FERREIRA, 2010).

2.3.1 Análise de viabilidade de Métodos Ágeis no setor público

Os estudos examinados destacaram melhorias em aspectos projetuais, orçamentários e de custos com a adoção do Scrum no contexto de desenvolvimento de software. Estudos indicam avanços significativos, como economia de tempo em torno de 80% e redução de custos na ordem de 50% em relação aos métodos tradicionais previamente utilizados. Jahr (2014) sugere que esses progressos podem ser atribuídos ao emprego de ferramentas robustas para definição de objetivos.

A metodologia ágil empregada facilitou as modificações necessárias no projeto, auxiliando na adesão aos prazos de maneira adequada. Eles também discutem que o engajamento da equipe e a eficácia da resposta podem ter impactado os elementos de tempo e custo. Com a implementação do Scrum, observou-se uma diminuição no tempo e uma combinação de atividades, com os sprints integrando o método, gerando menos tempo dos gerentes na recepção de feedbacks contínuos e frequentes, resultando em menos queixas dos gerentes (SIMOYAMA et al., 2016).

Os estudos também relataram melhorias na performance de desenvolvimento e nas funcionalidades dos softwares gerados, por meio do aumento do desempenho da equipe. A aplicação das metodologias ágeis ampliou a eficiência do projeto em relação à satisfação dos stakeholders. Os benefícios alinhados às necessidades dos clientes, embora nem sempre imediatos, foram responsivos às suas expectativas (STETTINA; HÖRZ, 2015).

Interações regulares com os clientes ajudam a adicionar valor e a gerar melhores desfechos do projeto, através da previsibilidade de alterações no projeto. Um controle de projeto mais eficiente facilita mudanças nas demandas dos clientes e a autonomia das equipes em atividades voltadas para a melhoria da qualidade dos projetos, podendo ser responsável pelos melhores resultados nos projetos de desenvolvimento de software (MACHADO et al., 2015).

Em cenários voláteis e sujeitos a mudanças rápidas, nos quais uma resposta rápida ao cliente é essencial para manter vantagens competitivas, houve uma diminuição nos custos e um aumento na confiança dos clientes (GAUDENZI; CHRISTOPHER, 2016). A implementação do Scrum juntamente com o design thinking em ambientes de jogos digitais resultou em melhorias na eficiência do processo, na satisfação do cliente e no desempenho da equipe, agregando valor ao negócio e aos clientes. Na perspectiva da empresa em questão, a combinação desses métodos proporcionou benefícios relacionados às pessoas, incluindo clientes e o projeto em si, com um acompanhamento mais eficaz do processo e a possibilidade de testar os jogos desde a primeira entrega (HIGUCHI et al., 2017).

As pesquisas sugerem um impacto positivo na equipe pelo emprego do Scrum que facilitou o alcance de um elevado grau de maturidade pela equipe. Benefícios como motivação elevada da equipe e aumento de produtividade também foram destacados. Adicionalmente, o ambiente de trabalho tornou-se mais agradável, resultando em maior contentamento dos membros do projeto (BAHAM et al., 2017).

A metodologia Kanban promoveu melhor resposta da equipe às mudanças ambientais, de maneira acelerada, desempenhando um papel crucial na gestão coordenada. A adoção de métodos ágeis levou a uma percepção de maior alinhamento com os objetivos e prioridades organizacionais, conforme relatado por lamandi et al., (2015).

Hope e Amdahl (2011) discutiram a abordagem ágil denominada Método Dinâmico de Desenvolvimento de Sistemas (DSDM), que envolve a participação do usuário na gestão de projetos de design de sistemas computacionais. Contudo, mesmo com a aplicação deste método, foram observadas questões profissionais entre o cliente e a equipe, com dificuldade de entendimento sobre práticas e funções individuais, resultando em um sucesso moderado para o projeto. Esta situação pode ser atribuída à limitação do método, que foca na linguagem técnica e não na mediação entre usuários finais e designers.

No cenário de gestão de projetos, a metodologia ágil propiciou avanços em diversos aspectos: (i) rotina, devido à interação estimulada pelos métodos ágeis entre várias áreas associadas a projetos; (ii) estrutura, por meio da autogestão e uso de métodos ágeis juntamente com a metodologia tradicional; e (iii) valores - suporte e interação da equipe e compreensão compartilhada sobre a gestão, bem como a necessidade de maior proximidade física da equipe, isto é, estarem no mesmo local. Também foram destacadas melhorias na transparência de recursos, alocação de recursos e confiança (STETTINA; HÖRZ, 2015).

Em contextos de desastres, a utilização da metodologia Kanban foi relatada, trazendo melhora na resposta e esforços de recuperação desses cenários. Através de atualizações de status frequentes, que facilitam a visualização do progresso dos trabalhos, da gestão e execução de ajustes, notou-se também melhoria na comunicação da equipe, impactando positivamente o fluxo de trabalho e a eficiência da equipe (BAHAM et al., 2017).

O emprego de métodos ágeis tem sido crescente em diversos setores da economia, evidenciando a necessidade de investigar sua aplicabilidade no setor público. Os métodos ágeis, advindos originalmente do desenvolvimento de software, caracterizam-se pela adaptabilidade, a valorização da comunicação e a entrega iterativa de valor. Entretanto, é imprescindível destacar que a operação em um ambiente público apresenta desafios e especificidades que podem impactar a viabilidade da adoção dessas abordagens. No setor público, a adoção de novos processos é frequentemente complexa e acompanhada de uma série de regulações, normativas e burocracias. Portanto, a agilidade, em seu sentido original, pode ser mitigada por essas condições. A implementação de métodos ágeis, neste contexto, necessita de um delicado trabalho de equilíbrio entre a aderência às regulamentações e a flexibilidade proporcionada pela abordagem ágil.

Entretanto, existem benefícios tangíveis e potenciais que podem ser obtidos com a adoção de métodos ágeis no setor público. A flexibilidade e adaptabilidade desses métodos podem promover a eficiência no atendimento

das demandas públicas, geralmente caracterizadas pela diversidade e mutabilidade. Além disso, os métodos ágeis podem impulsionar a transparência e a colaboração entre diferentes setores da administração, favorecendo a entrega de valor ao cidadão. Contudo, é fundamental ressaltar a importância da análise de viabilidade para a implementação de métodos ágeis. Essa análise deve considerar, entre outros aspectos, a capacitação do corpo funcional, a disponibilidade de recursos, a compatibilidade cultural e a capacidade de gestão de mudanças. Caso tais fatores não sejam adequadamente endereçados, os esforços para a adoção de métodos ágeis podem se revelar ineficazes ou até mesmo prejudiciais.

No que tange à capacitação, os métodos ágeis requerem um entendimento aprofundado e práticas consistentes. Este requisito pode ser um desafio para o setor público, onde frequentemente se observa uma alta rotatividade de pessoal e uma diversidade de competências. O investimento em formação e treinamento pode ser um aspecto crucial para a viabilidade da implementação. A questão dos recursos também é um componente importante da análise de viabilidade. Os métodos ágeis podem requerer investimentos em tecnologia, em tempo e em esforços de reestruturação organizacional. No contexto do setor público, onde os recursos podem ser limitados, essa necessidade pode representar um obstáculo significativo.

A cultura organizacional do setor público, muitas vezes caracterizada por uma estrutura hierárquica rígida e processos burocráticos, pode se mostrar um desafio à adoção de métodos ágeis. Esses métodos requerem uma cultura de colaboração, comunicação aberta e flexibilidade, que pode ser contrastante com a realidade de muitas instituições públicas. Outra consideração essencial na análise de viabilidade é a gestão de mudanças. A implementação de métodos ágeis implica em uma transformação significativa nas práticas de trabalho, o que pode gerar resistências. Assim, uma gestão de mudanças eficiente é vital para garantir a aceitação e a adoção bem-sucedida dos métodos ágeis.

3 METODOLOGIA

Conceitua-se pesquisa como o desenvolvimento de atividades demarcadas metodicamente, por meio de investigação sistemática que necessita de planejamento criterioso, que será elaborado de acordo com a natureza, situação espacial e temporal e condições de acesso aos dados necessários para compreensão de determinado objeto ou fenômeno a ser conhecido (RODRIGUES; RAMOS, 2019).

Nesse sentido, o delineamento metodológico se mostra fundamental para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema da pesquisa. Definida como o estudo dos métodos e ainda como “[...] uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica” (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 09).

Para Mattar e Ramos (2021) a revisão bibliográfica é a base de toda e qualquer pesquisa academicamente científica e pode compreender em uma das principais etapas do planejamento de um estudo científico. Tal realidade se deve ao fato de que esse tipo de metodologia tem como objetivo apresentar as principais contribuições de autores acadêmicos sobre todos os pontos abordados na pesquisa que será desenvolvida.

Devido a sua condição singular, ou seja, cada indivíduo utilizado como objeto de estudo apresenta uma resposta diferente, se torna necessário que esses dados sejam analisados de forma individual, sendo que cada um deles apresenta uma perspectiva diferente para uma realidade igual ou similar. Finalizando assim, com o processo de análise e apresentação dos resultados obtidos com cada uma das contribuições humanas para a pesquisa qualitativa da produção acadêmica, tendo a sua importância altamente associada à parte prática das teorias apresentadas nas pesquisas que se formulam (PATIAS; HOHENDORFF, 2019).

Inicialmente, o estudo se trata de uma revisão bibliográfica sobre o tema, onde o período de busca para a seleção dos materiais acadêmicos é entre 2012 e 2023, sendo consideradas apenas pesquisas publicadas, de modo que as fontes de pesquisa tenham maior amplitude em sua contribuição, já que consistem em dados mais complexos. As fontes da coleta dos dados são Lilacs, Periódico CAPES e Scielo Brasil, onde foram buscados, coletados, analisados e selecionados os artigos e pesquisas acadêmicas que possam contribuir para a resolução do problema de pesquisa apresentado.

O idioma de pesquisa é português e inglês por serem o idioma de domínio integral do autor. Os critérios de exclusão compreendem naqueles estudos que não sejam trabalhos científicos completos e com restrição de acesso, publicações fora do período de pesquisa selecionado e publicações em idiomas que não sejam português e inglês. Os artigos foram identificados, analisados e selecionados para a construção do estudo que aqui se apresenta.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo, a análise realizada sobre a implementação e processos de métodos ágeis na gestão de projetos no setor público demonstrou que esses mecanismos possuem grande potencial para transformar as abordagens tradicionais de trabalho. Os métodos ágeis, com sua capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças e seu foco na colaboração efetiva e constante, parecem ser uma opção viável e promissora para a melhoria da gestão de projetos no setor público.

A evidência coletada ao longo deste estudo revelou que a implementação de métodos ágeis pode levar a melhorias significativas em vários vetores, incluindo tempo, custo e satisfação do stakeholder. Adicionalmente, a aplicação de abordagens ágeis tem se mostrado capaz de motivar equipes e aumentar a produtividade, ao mesmo tempo em que proporciona um ambiente de trabalho mais agradável e estimulante.

Contudo, os desafios associados à implementação desses métodos não devem ser negligenciados. A necessidade de uma mudança cultural significativa, o estabelecimento de um equilíbrio entre os métodos ágeis e as práticas tradicionais de gerenciamento, além da gestão efetiva da mudança organizacional, são questões críticas que precisam ser abordadas para garantir o sucesso da implementação dos métodos ágeis.

Também é importante salientar que a adoção de métodos ágeis requer a consideração do contexto específico de cada organização. Diferentes métodos podem ser mais adequados dependendo do tipo de projeto, da cultura organizacional existente e das competências específicas da equipe de projeto.

Ao olhar para o futuro, será importante continuar a pesquisa nesta área, explorando novas possibilidades para a aplicação de métodos ágeis no setor público e avaliando o impacto a longo prazo de tais implementações. Este estudo serve como um ponto de partida para essa exploração, fornecendo uma

base sólida de compreensão sobre a viabilidade e os benefícios potenciais dos métodos ágeis na gestão de projetos no setor público.

Em suma, a contribuição dos métodos ágeis para a gestão de projetos no setor público é evidente e as vantagens apresentadas por estes métodos sugerem que eles têm o potencial de se tornar uma prática comum e amplamente aceita nesse setor. Com o compromisso contínuo com a melhoria contínua e a busca por práticas de trabalho mais eficazes, a perspectiva é que os métodos ágeis desempenhem um papel cada vez mais significativo no futuro da gestão de projetos no setor público.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Henrique. Trabalho imaterial: Marx e o debate contemporâneo. São Paulo: Annablume, 2009.

ANDRADE, R. M. Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000.

ARRUDA, Maria Cecilia Coutinho; DO CARMO WHITAKER, Maria; RAMOS, José Maria Rodriguez. Fundamentos de ética empresarial e econômica. Atlas, 2009.

BAKER, Maria Christina Santos; ARGOLO, João Carlos Tenório; BORGES, Livia de Oliveira. Os valores organizacionais e a Síndrome de Burnout: dois momentos em uma maternidade pública. Psicologia: reflexão e crítica, v. 19, n. 1, p. 34-43, 2006.

CASTRO, Danielle De Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011. p. 03.

CHAVES, Lúcio Edi. Gerenciamento da comunicação em projetos. Editora FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recurso humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Adriana Cristina Oliva et al. Plano de carreira, cargos e salários: ferramenta favorável à valorização dos recursos humanos em saúde pública. Odontologia Clínico-Científica (Online), v. 9, n. 2, p. 119-123, 2010.

DE MACEDO, Mônica; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano. Estudo da percepção dos funcionários sobre o plano de carreira como estratégia para reter talentos nas organizações. *UNIVERSITAS*, n. 11, 2013.

DO CARMO, Deisiane Ribeiro; SANTANA, L. C.; TRIGO, Antonio Carrera. A valorização do capital humano nas organizações: Um estudo de caso da R&B Comercial. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, jun, v. 2, n. 02, p. 133-155, 2015.

DOLAN, P., Peasgoode, T., & White, M. Do we really know what make us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of economic psychology*, 29(1), 94-122, 2008.

FERNANDES, Florestan. *Sociedade de Classes e Subdesenvolvimento*. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FERREIRA, Mario Cesar; LEITE, José Vieira; MENDES, Ana Magnólia. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 9, n. 2, p. 109-123, 2009.

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa. A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 89, p. 51-60, 2017.

FISHER, Cynthia D. Happiness at work. *International journal of management reviews*, v. 12, n. 4, p. 384-412, 2010.

FURTADO, M.; FORTUNATO, G.; TEIXEIRA, Aridelmo. Gestão pública e de projetos: um estudo sobre a percepção dos gestores no gerenciamento de projetos no governo do Estado do Espírito Santos. In: V Congresso ANPCONT. 2011. p. 68-2.

FURTADO, Maria Alice Pinheiro; FORTUNATO, Graziela; TEIXEIRA, Aridelmo. A percepção dos gestores da área pública sob a política de gerenciamento de projetos. *Sistemas & Gestão*, v. 6, n. 2, p. 167-183, 2011.

GAVIN, Joanne H.; MASON, Richard O. The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, v. 33, n. 4, p. 379-392, 2004.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 4, n. 2, p. 268-287, 2011.

GOLEMAN, D. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GRATTON, Lynda; SCOTT, Andrew J. The 100-year life: Living and working in an age of longevity. Bloomsbury Publishing, 2016.

HOSIE, Peter J.; SEVASTOS, Peter. Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2009.

JUNIOR, Luiz José; PLONSKI, Guilherme Ary. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem " tamanho único"?. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 1, p. 1-12, 2011.

KAHNEMAN, Daniel; DEATON, Angus. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the national academy of sciences*, v. 107, n. 38, p. 16489-16493, 2010.

KEELING, Ralph. *Gestão de projetos*. Editora Saraiva, 2017.

KERZNER, Harold. *Gestão de Projetos: As Melhores Práticas*. Bookman Editora, 2016.

KOLOTELO, Jorge Luciano Gil; CARVALHO, Hélio Gomes. O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, v. 3, n. 02, p. 105-118, 2007.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro et al. Qualidade de vida, gestão do trabalho e plano de carreira como tecnologista em saúde na atenção básica do Sistema Único de Saúde em São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 26, p. 253-263, 2010.

LARUCCIA, Mauro Maia et al. Gerenciamento de projetos em pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, v. 3, n. 3, p. 109-135, 2012.

LINK, Camila Paulus et al. Fatores críticos no gerenciamento de projetos públicos sustentáveis. *Gestão e Projetos: GeP*, v. 11, n. 2, p. 87-109, 2020.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A ideologia alemã: crítica da mais recente filosofia em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846)*. São Paulo: Boitempo, 2016.

MEDEIROS, Bruno Campelo; DANJOUR, Miler Franco; DE SOUSA NETO, Manoel Veras. Gerenciamento de projetos: contribuições para a governança de TI no setor público brasileiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 17, n. 1, p. 54-78, 2017.

MELO, Cláudia de O.; FERREIRA, Gisele RM. Adoção de métodos ágeis em uma Instituição Pública de grande porte-um estudo de caso. In: *WORKSHOP BRASILEIRO DE MÉTODOS ÁGEIS (WBMA)*. 2010. p. 112-125.

MENEZES, LC de M. Gestão de projetos. Atlas, 2005.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. Revista Digital de Administração, v. 1, n. 1, 2011.

MOLENA, Airton. A comunicação na gestão de projetos. Revista Eletrônica PRODAM Tecnologia, v. 3, n. 2, p. 1-10, 2009.

MOURA, Dácio G.; BARBOSA, Eduardo F. Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais. Editora Vozes Limitada, 2013.

NASCIMENTO, Thiago Cavalcante et al. Fatores que contribuem para a maturidade em gerenciamento de projetos: o caso de um governo estadual. Revista de administração, v. 49, n. 2, p. 415-428, 2014.

NETO, Adolfo. O gerenciamento de projetos e sua importância para a qualidade e a efetividade no setor público. Gestão Pública, v. 8, n. 5, 2016.

NETO, Alexandre Rabêlo; MAZZ, Adriana Carla Avelino. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. Revista Administração em Diálogo, v. 17, n. 1, p. 162-180, 2015.

NICHELE, Juliana; STEFANO, Silvio Roberto; RAIFUR, Léo. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)| ISSN-e: 2237-1427, v. 5, n. 2, 2015.

ODELIUS, Catarina Cecília; DOS SANTOS, Angelino Rabelo. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. Revista Alcance, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson Moura. Liderança: Uma Questão de Competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Ricardo Lair Franco; PEDRON, Cristiane Drebes. Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 1, p. 4520-4534, 2021.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. Psicologia em estudo, v. 24, 2019.

PATIAS, Tiago Zardin et al. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. Race: revista de administração, contabilidade e economia, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.

PEDRON, Gerson; KRONIG, Rosangela. Gerenciamento de Projetos: O Desafio da Modernização da Administração Pública. FaSci-Tech, v. 1, n. 6, 2016.

PINTO, José Marcelino Rezende. Dinheiro traz bem estar? A relação entre insumos e qualidade na educação. Archivos Analíticos de Políticas Educativas: Education Policy Analysis Archives, v. 22, n. 1, p. 51, 2014.

PISA, BEATRIZ; OLIVEIRA, ANTONIO. Gestão de projetos na administração pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, v. 2, p. 1-15, 2013.

POSTONE, Moishe. Tempo, trabalho e dominação social: uma reinterpretação da teoria crítica de Marx. São Paulo: Boitempo, 2014.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano. Métodos ágeis para desenvolvimento de software. Bookman Editora, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, César de Ernani. Metodologia Científica. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PUPO, M. B. Empregabilidade acima dos 40 anos. São Paulo: Expressão e Arte Editora, 2005.

RIBEIRO, Aicha et al. Plano de carreira: um estudo sobre as expectativas de crescimento profissional em duas empresas em presidente prudente. Saber Acadêmico, n. 7, p. 191-196, 2016.

RODRIGUES, Francisco Welde Araujo; RAMOS, Aretuza Bezerra Brito. Metodologia científica: análise e reflexão sobre a percepção de dois egressos. Revista Internacional Educação e Ensino (PDVL) ISSN 2595-2498, v. 2, não. 1 pág. 47-60, 2019.

ROSENBLUTH, Hal F.; PETERS, Diane McFerrin. The customer comes second: And other secrets of exceptional service. William Morrow & Co, 1992.

SANTOS, Flávio Augusto Mendes. A percepção das práticas de retenção de talentos em uma instituição bancária nacional. 2017.

SATO, Danilo Toshiaki. Uso eficaz de métricas em métodos ágeis de desenvolvimento de software. Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, v. 139, 2007.

SCHUSTER, Marcelo da Silva; DA VEIGA DIAS, Valéria. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. Revista de Administração IMED, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2016.

SPREA, Joseney. Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. 2010. Tese de Doutorado.

TEIXEIRA, Rodrigo Alves; Pinto, Eduardo Costa. A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dominância financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico. *Economia e sociedade*, v. 21, n. 4, p. 909-941, 2012.