



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOARDSON SOUZA DOS SANTOS

**SCRUM E A VOZ DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO EM
UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA**

João Pessoa

2024

JOARDSON SOUZA DOS SANTOS

SCRUM E A VOZ DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof. M.^a Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha

JOÃO PESSOA

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S237s Santos, Joardson Souza dos.

Scrum e a voz do cliente : uma análise da satisfação em uma empresa de tecnologia / Joardson Souza dos Santos. – 2024.

61 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2024.

Orientação : Profa. Ma. Anna Carolina Cavalcante Carneiro da Cunha.

1. Scrum. 2. Satisfação do cliente. 3. Gestão de projetos. 4. Mercado de tecnologia. 5. Comportamento do consumidor.
I. Título.

CDU 658.89(043)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

JOARDSON SOUZA DOS SANTOS
Matrícula: 20181460093

SCRUM E A VOZ DO CLIENTE: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 18/09/2024
no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso
Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a
obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: 94

João Pessoa, 18/09/2024.

BANCA EXAMINADORA:
(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha (IFPB)

Orientador(a)

Ceres Grehs Beck (IFPB)
Examinador(a) interno(a)

Elaine Gonçalves Soares de Medeiros (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Anna Carolina Cavalcanti Carneiro da Cunha**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 23/09/2024 18:19:49.
- **Ceres Grehs Beck**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 23/09/2024 19:29:41.
- **Elaine Goncalves Soares de Medeiros**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 24/09/2024 19:51:38.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 16/09/2024. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 606432
Verificador: a7c7049164
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

RESUMO

Diante da crescente demanda por produtos e serviços personalizados, a adoção de metodologias ágeis como o Scrum tem se intensificado. No entanto, a relação entre o Scrum e a satisfação do cliente ainda é pouco academicamente explorada. Este estudo teve como objetivo analisar a incorporação de métricas que avaliem a satisfação do cliente como adaptação da estrutura Scrum em uma empresa de tecnologia. Através de análise documental das respostas dos clientes para um formulário de satisfação fornecidos pela empresa analisada, e entrevista com o gestor que iniciou essa métrica de avaliação da satisfação na empresa é que foi possível chegar aos resultados. Que por sua vez indicam que a adaptação do Scrum para inclusão de métricas de satisfação do cliente, contribuiu significativamente para maior agilidade nas respostas aos desvios na satisfação dos clientes, evidenciando a importância de alinhar as entregas com as expectativas dos clientes. No entanto, foram identificadas oportunidades de melhoria, como a necessidade de personalizar os formulários aos diferentes tipos de métodos ágeis utilizados pelos times e de oferecer treinamentos sobre métodos ágeis aos clientes. Conclui-se que as estruturas ágeis, quando associados a práticas eficazes de coleta, análise e acompanhamento, pode ser uma ferramenta poderosa para aumentar a percepção de valor dos clientes em empresas de tecnologia.

Palavras-chave: Scrum. Satisfação do cliente. Gestão de projetos. Mercado de tecnologia.

ABSTRACT

Given the growing demand for customized products and services, the adoption of agile methodologies such as Scrum has intensified. However, the relationship between Scrum and customer satisfaction remains under-explored in academic research. This study aimed to analyze the incorporation of customer satisfaction metrics as an adaptation of the Scrum framework in a technology company. Through a document analysis of customer responses to satisfaction surveys provided by the analyzed company, and an interview with the manager who initiated this customer satisfaction assessment metric, results were obtained. These results indicate that adapting Scrum to include customer satisfaction metrics has significantly contributed to a more agile response to deviations in customer satisfaction, highlighting the importance of aligning deliverables with customer expectations. Nevertheless, opportunities for improvement were identified, such as the need to customize surveys for different agile methodologies used by teams and to provide training on agile methods to customers. It is concluded that agile frameworks, when associated with effective practices of collecting, analyzing, and monitoring customer feedback, can be a powerful tool for enhancing perceived customer value in technology companies.

Keywords: Scrum, customer satisfaction, project management, technology market.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Royce (<i>Waterfall</i>).....	16
FIGURA 2: Fluxo das cerimônias Scrum.....	21
FIGURA 3: Quadro Kanban.....	22
FIGURA 4: Características do consumidor.....	26
FIGURA 5: Etapas do processo de compra.....	27
FIGURA 6: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente A.....	37
FIGURA 7: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente B.....	39
FIGURA 8: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente C.....	41
FIGURA 9: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente A.....	45
FIGURA 10: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente B.....	45
FIGURA 11: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente C.....	46
FIGURA 12: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e mensal no cliente D.....	47
FIGURA 13: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente D.....	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Objetivos do Manifesto Ágil.....	18
QUADRO 2: Cadências do método Kanban	23

QUADRO 3: Fases da pesquisa documental e a definição adotada para este trabalho.....	32
QUADRO 4: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente A.....	38
QUADRO 5: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente B.....	40
QUADRO 6: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente C.....	42
QUADRO 7: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente D.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	OBJETIVOS.....	14
2.1	Objetivo Geral.....	14
2.2	Objetivos Específicos.....	14
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1	GESTÃO DE PROJETOS.....	15
3.2	METODOLOGIAS ÁGEIS.....	17
3.2.1	Manifesto ágil.....	18
3.2.2	Scrum.....	19
3.2.2.1	Papéis no Scrum.....	20
3.2.2.2	Cerimônias Scrum.....	20
3.2.3	Kanban.....	21
3.3	MARKETING.....	24
3.4	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	25
3.4.1	Processo de decisão de compra.....	26
3.4.2	Tipos de consumidores.....	27
3.4.3	Consumidor B2B.....	28

3.5	SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES.....	28
3.5.1	Gestão da expectativa.....	29
3.5.2	Pontos de contato.....	29
3.6	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANALISADA.....	30
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	31
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	31
4.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
5	ANÁLISE DE DADOS.....	34
5.1	ENTREVISTA.....	34
5.1.1	Histórico do programa de satisfação.....	34
5.1.2	Operacionalização do programa.....	35
5.1.3	Percepção pessoal.....	36
5.2	ANÁLISE DOCUMENTAL.....	37
5.2.1	Apresentação dos dados de satisfação geral, satisfação da sprint e comentários dos avaliadores.....	37
5.2.1.1	Cliente A.....	37
5.2.1.2	Cliente B.....	39
5.2.1.3	Cliente C.....	41

5.2.2	Correlação com o indicador “Ágil”	44
5.2.3	Analisando o cenário do método Kanban.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	58
	ANEXOS.....	59

1. INTRODUÇÃO

O método ágil não possui uma data de criação exata ou autor específico, contudo, sabe-se que foi no início dos anos 2000 que um grupo de entusiastas, gestores de projetos e estudiosos da programação de *software* se reuniram para escrever o Manifesto Ágil. Foi por meio da união dessas várias vertentes de pensamento e pelas formas de trabalho estabelecidas no mercado da época não atenderem por completo o processo de gestão de *software*, que pôde existir um documento que norteasse as ações dessa filosofia de trabalho que surgia (HIGHSMITH, 2001).

Porém, antes mesmo do Manifesto Ágil ter sido criado em 2001, Ken Schwaber e Jeff Sutherland co-apresentaram ao público o primeiro conceito de Scrum em uma conferência de tecnologia, a OOPSLA (Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications) em 1995. Desde então o Scrum, que é uma estrutura leve que quando utilizada em ambientes complexos, gera valor por meio da adaptação em ciclos de feedback curto, tem se mostrado uma ferramenta eficiente no que se refere a gerar resultados por meio da produtividade. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Conforme dito por Schwaber e Sutherland (2020) uma das bases do Scrum é o processo de produção enxuta, baseado na filosofia japonesa que surgiu na Toyota e que prega a concentração no que é essencial. Em outras palavras, o que a filosofia enxuta e o Scrum possuem em comum são a redução de desperdícios e a produção ser puxada e não empurrada, evidenciando, assim, o foco na demanda (O'CONNEL, 2015).

Engana-se quem entende métodos ágeis como ferramentas utilizadas apenas em empresas de tecnologia, pois, desde sua criação, estas estruturas têm se expandido para além das barreiras da programação e aplicadas em diversos outros modelos de negócio.

O movimento de adotar metodologias ágeis fora do desenvolvimento de *software*, trouxe à tona uma necessidade de adaptar os processos administrativos para lidar com problemas mercadológicos cada vez mais complexos, que, por sua vez, surgiram por causa do aumento populacional, fácil acesso à informação, competição de mercado e novas tecnologias (HARARI, 2011).

A utilização do método ágil em uma das vertentes da Administração, que é a gestão de projetos, é uma realidade desde a sua concepção, porém, outras áreas vêm sendo orientadas pelo agilismo. Por exemplo, na gestão de pessoas, auxiliando a gerir times de forma transparente com aplicação de cerimônias e quadros kanban (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020) ou mesmo na área de marketing, melhorando a comunicação com as partes envolvidas e

compreendendo o público com maior exatidão por meio de um dono do produto (LASTORIA, 2021).

Porém, se, por um lado, o problema foi relativamente sanado ao aplicar nas empresas as filosofias que pautam o Scrum, ou seja, o empirismo e o pensamento enxuto, o tempo urge e traz consigo novos desafios e um deles é a gestão de relacionamento com o cliente.

Por conta do aumento da concorrência, que é característico do final do século XX e início do século XXI, a orientação mercadológica praticamente inverteu seu rumo, passando a ser voltada ao marketing. A partir do novo milênio, as empresas passaram a não apenas visar o preço como barganha, mas muitas outras alavancas de mercado, como, por exemplo, qualidade e conveniência (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005)

Mesmo que esta nova orientação do mercado tenha começado a ganhar forma no mesmo período que as metodologias ágeis, ou seja, meados dos anos 1990, de acordo com Prisco et al. (2021), apenas com a economia de recorrência estourando a bolha de compra e venda de *softwares*, que a preocupação com todo ponto de contato do cliente com a empresa passa a ter um olhar mais atento aos detalhes, trabalhando assim uma nova prática empresarial no ambiente corporativo, o sucesso do cliente.

Com a exposição cada vez maior dos clientes às propagandas, a consciência empresarial de expandir o marketing, agregando ao seu processo o sucesso do cliente, faz com que seja enxergado valor na experiência. E isso é o que torna as empresas reconhecidas e o que faz a diferença no momento de escolha do cliente, pois, as pessoas não querem adquirir produtos ou serviços apenas por necessidade, mas por identificação dos seus valores com os valores da marca ou até mesmo por garantir maior reconhecimento no grupo social em que este indivíduo está inserido (PRISCO et al., 2021).

De acordo com uma pesquisa global da Zendesk (2023) com quase 4.800 líderes de atendimento ao cliente, 81% destes veem a experiência e o suporte ao cliente como ponto de prioridade crescente nos próximos anos e no mercado de tecnologia, e 83% das empresas planejam aumentar os investimentos em experiência do cliente. Este mesmo relatório, desta vez abordando cerca de 3.700 consumidores, ainda revela que 70% compram mais de empresas que ofertam experiências conversacionais integradas. De maneira semelhante, 64% gastam mais quando os problemas são resolvidos onde eles já estão.

Diante dessas informações, denota-se que hoje as empresas que adotam essas estratégias em seus negócios revelam um diferencial competitivo enorme em relação à concorrência cada vez mais robusta e este pensamento vai de encontro ao que os consumidores almejam encontrar nas marcas e empresas que fazem uso.

Verificando-se, assim, a importância destes temas, este estudo busca unir as duas visões: por um lado o Scrum e seu processo enxuto, com vários momentos de retroalimentação propostos e por outro a Satisfação do Cliente, com suas avaliações constantes sobre a percepção do consumidor e foco nas necessidades do cliente. Portanto, há relevância neste trabalho, considerando os poucos relatos acadêmicos que relacionem estes dois pontos.

Tendo em vista que o estudo aqui proposto irá entrelaçar estes dois temas, restringindo a uma empresa de tecnologia com porte internacional, porém, com filial situada em João Pessoa, Brasil, a Administração, o mercado e a sociedade poderão ter uma amostra de como sendo aplicados juntos, o Scrum e a satisfação do cliente, podem trazer resultados reais que impactam na sociedade. Dessa forma, o presente trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: A incorporação de métricas que avaliem a satisfação do cliente como adaptação da estrutura Scrum em uma empresa de tecnologia, gera resultados positivos?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar a incorporação de métricas que avaliem a satisfação do cliente como adaptação da estrutura Scrum em uma empresa de tecnologia.

2.2 Objetivos Específicos

- Averiguar a percepção do gestor da empresa acerca da satisfação dos clientes.
- Captar o entendimento do cliente sobre o método de avaliação utilizado pela empresa;
- Comparar os indicadores de satisfação com outros indicadores da empresa analisada;
- Validar se a adaptação feita se incorpora melhor em uma estrutura Scrum ou Kanban.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O próximo item aborda o embasamento teórico pertinente aos estudos dos seguintes tópicos principais: gestão de projetos, metodologias ágeis, marketing, comportamento do consumidor e satisfação dos consumidores.

3.1 GESTÃO DE PROJETOS

Para se entender o gerenciamento de projetos, primeiro se faz necessário conceituar o que é um projeto. Para Davis (2001), um projeto nada mais é do que atividades serializadas, que podem ter uma saída principal, ou seja, um objetivo, e que são executadas em determinado período. Já Gido, Clements e Baker (2019), conceituam o projeto como o esforço para se chegar a um objetivo por meio de tarefas relacionadas entre si e a utilização correta dos recursos.

Aqui é interessante salientar que, enquanto o primeiro autor, Davis, imagina o projeto como um conjunto de tarefas com um fim específico, o segundo autor, Gido, Clements e Baker, irá entender o projeto primeiramente como o esforço empregado. E, ainda, ressalta-se que, no primeiro cenário, um importante coadjuvante é o tempo e, no segundo cenário, trata-se da utilização dos recursos.

O Project Management Institute (PMI), organização sem fins lucrativos mais respeitada no meio de gestão de projetos e que mais fomenta a discussão sobre o tema, traz em seu Guia *Project Management Body of Knowledge* (ou PMBOK, traduzido pelo PMI como Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) um conceito mais abrangente, de que um projeto pode ser sintetizado pelo esforço que é empregado, não importa por quem seja, mas que dure determinado período e que tenha como fim, um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017).

Ao se traçar uma linha mestra que relacione estas três definições, chega-se a alguns aspectos que geralmente serão inerentes à definição de projeto, são eles: o tempo, a divisão de tarefas, o uso dos recursos e um objetivo. Em síntese, um projeto necessita ter um tempo significativo de execução, assim como tarefas bem definidas e interligadas entre si, contudo, fazendo o uso coerente dos recursos afim de se chegar a um objetivo.

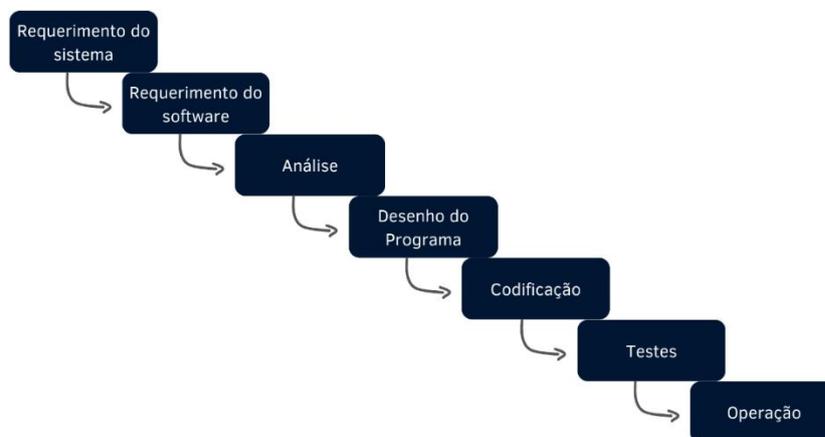
Abordando os conceitos de gestão de projetos, é percebido que, para Campos (2016), envolve a aplicação de princípios, métodos e habilidades com o objetivo de liderar equipes de projetos e garantir o cumprimento dos requisitos de um cliente, abrangendo aspectos como planejamento, orçamento, gerenciamento de riscos e desempenho. No PMBOK (PMI, 2017),

gerenciar projeto é o equivalente a atender especificações prévias por meio de conhecimentos, habilidades e técnicas. Ainda há a definição de Gido, Clements e Baker (2019) que segue a mesma fórmula que define a Administração, que seria planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos a fim de alcançar um objetivo.

De forma sucinta, a ação de gerir projetos faz ponte tanto com gerir as pessoas que farão parte da empreitada, quanto gerir as expectativas das partes interessadas, tendo dois grandes momentos cruciais, que são o planejamento e o controle.

De acordo com Royce (1970), conforme citado por Rivas et. al. (2014), surge, em 1970, o modelo de gestão de projetos criado pelo Dr. Winston Royce, chamado *waterfall*, que é traduzido como cascata. Por ser a primeira empreitada conhecida de organizar o processo de criação de *software*, o conceito de cascata é chamado também de modelo tradicional.

Figura 1: Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Royce (*Waterfall*)



Fonte: Royce (1970 apud RIVAS; SOUZA, 2014).

Inicialmente, este modelo foi amplamente difundido na comunidade de desenvolvimento de *software* e leva esse nome, pois, as etapas vão ocorrendo uma após a outra, iniciando no levantamento dos requisitos e finalizando na entrega do produto (ROYCE, 1970 apud RIVAS; SOUZA, 2014).

Conforme apresentado na figura 1, as fases do modelo cascata podem ser vistas da seguinte forma: 1 e 2 são relacionados ao levantamento dos requisitos, ou seja, necessidades do projeto, tanto a nível de regras de negócio quanto a nível sistêmico; 3 e 4 referentes à análise e desenho do programa, sendo as fases de prototipação e documentação; 5 contém o desenvolvimento do código com base nos documentos; 6 trata dos testes dos sistemas e, conseqüentemente, a revisão do que não for aprovado nos testes; e a etapa 7, relacionada à operação, referindo-se tanto à implementação quanto à manutenção.

Vale salientar que não é por existir outros modelos mais modelados ao cenário real que métodos de trabalho “pesados” como o de Royce, devem ser desprezados, pois, em cenários que os requisitos e a tecnologia utilizada são bem definidos e conhecidos, ou seja, cenários onde o risco é baixo, até os dias atuais, é plausível o uso do modelo Cascata (BOEHM, 2003).

3.1 METODOLOGIAS ÁGEIS

Em contraponto aos métodos tradicionais de gestão de projetos, existem os métodos ágeis (SUTHERLAND, 2016), que possuem esse nome não necessariamente por propor entregas mais rápidas, mas sim pela possibilidade de alterações a cada entrega do projeto, visto que cada incremento é feito em pequenos ciclos que se repetem e se retroalimentam de seus defeitos e acertos.

Ademais, no método ágil, há várias pequenas entregas que, de tempos em tempos, serão revisadas pelo cliente e, se necessário, alteradas ao longo do percurso, de forma que o empenho, tanto de mão de obra quanto financeiro, será dissipado ao longo do processo. Esse processo de evitar desperdício tem suas raízes no modelo enxuto de produção (SUTHERLAND, 2016).

A metodologia enxuta é aplicada tanto na fabricação quanto na gestão de processos e projetos, desempenhando um papel fundamental no aprimoramento dessas áreas ao se pautar na gestão da mudança desde o início do projeto, a obtenção a busca por alinhamento estratégico, o comprometimento das partes interessadas, o estabelecimento de metas e objetivos claros e, dentre outros fatores, o sistema de produção puxado ao invés do empurrado, significando que a produção é acionada pela demanda do cliente (ARIAS-BAREÑO, 2020).

Entre o final do século XX e ao longo do século XXI, muitas metodologias ágeis foram criadas e passaram a serem utilizadas primeiramente na gestão de *softwares*, entretanto, também se tornando populares em outros segmentos, sejam industriais ou comerciais. Algumas das estruturas de trabalho que podem ser citadas como ramificações que lograram êxito dentro e fora do ramo tecnológico são o Kanban, Extreme Programming (XP), Scaled Agile Estrutura (SAFe) e o Scrum (SALEH; RAHMAN, 2019).

Contudo, não é possível se aprofundar nos conceitos que regem essas estruturas de gerenciamento e desenvolvimento ágil sem antes compreender os fundamentos principais, que são o Manifesto Ágil e a Declaração de Interdependência.

3.1.1 Manifesto ágil

Em um mercado cada vez mais acirrado e com várias amarras técnicas, à primeira vista, o Manifesto ágil parece ser um material anti-metodologista, entretanto, conforme dito por Highsmith (2001), a ideia foi justamente o contrário, pois, o que os representantes de várias linhas de pensamento diferentes sobre a abordagem, até então chamada de “leve”, queriam, era justamente trazer luz a um ambiente profissional engessado e pouco aderente ao novo cenário que se desenhava na nova era do e-business, do comércio eletrônico e da web.

A primeira tentativa de se alinhar os pontos sobre uma nova filosofia de trabalho foi em 2000 por alguns expoentes da *Extreme Programming*, porém, nada saiu do papel e, durante aquele ano, muitos artigos foram publicados citando o termo “leve”. Foi apenas em 2001, em Utah, que representantes da *Extreme Programming*, Scrum, DSDM, *Adaptive Software Development*, Crystal, *Feature-Driven Development*, *Pragmatic Programming* e outros simpatizantes, à necessidade de encontrar uma alternativa aos processos “pesados” (modelo tradicional) de desenvolvimento de *software*, chegaram a um consenso e criaram o Manifesto Ágil (HIGHSMITH, 2001).

Quadro 1: Objetivos do Manifesto Ágil

Objetivos	
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

Fonte: agilemanifesto.org (2001)

O primeiro tópico abordado do Manifesto são os objetivos, neste ponto, o interessante é observar que há valor e necessidade de aplicar no dia a dia os itens do lado direito, entretanto, a comunidade ágil preza mais pelos itens da esquerda. O segundo tópico, que serve de base para todos os modelos de gestão ágil, é relacionado aos princípios que regem o ágil.

Apesar do “*The Agile Alliance*” (autodenominação do grupo que criou o manifesto ágil) ter se reunido e criado estes objetivos e princípios vistos no anexo A, também por necessidade

de conter a grande massa de gestores que guiam suas decisões com base em muita burocracia e pouco efeito prático, o foco ainda foi muito forte em desenvolvimento de *software*, ou seja, mesmo que outras áreas corporativas compreendam e simpatizem, como manifesto, ele não deixa de ser mais voltado para um público específico (HIGHSMITH, 2001).

Portanto, conforme dito por Pham e Pham (2012) poucos anos depois, em 2005, outro grupo de especialistas criou a Declaração de Interdependência (DOI), que ao invés de focar majoritariamente no nicho de desenvolvimento, teve como alvo o gerenciamento de projeto ágil.

Apesar de menos conhecida e reconhecida no meio profissional e acadêmico, a DOI, vista com mais detalhe no anexo B, é mais um exemplo de como o ágil pode e deve ser expandido para além das fronteiras de projetos de desenvolvimento de *software*, somado a isto, também há o fato de que conhecendo este princípio se torna mais fácil de aplicar a estrutura Scrum sem perder a sua essência (PHAM; PHAM, 2012).

A importância do contato com o cliente é ressaltada no Manifesto Ágil por meio de um dos doze princípios que diz que satisfazer o cliente através da entrega contínua é a maior prioridade. E na DOI em um dos princípios, onde diz que os gestores de projetos ágeis entregam resultados confiáveis por frequentemente envolver os clientes e sendo assim, constroem um produto de propriedade compartilhada (PHAM; PHAM, 2012).

3.1.2 Scrum

A distinção entre ágil e Scrum reside no fato de que ágil abrange um conjunto de princípios e valores que são aplicados em várias metodologias, processos e práticas, enquanto Scrum é apenas um entre várias estruturas ágeis, sendo o mais difundido. É importante aprofundar a compreensão das diferenças entre ágil e Scrum e entender como elas se distinguem das abordagens convencionais de gestão de projetos (SCRUM ALLIANCE, “s.d.”)

Da mesma forma que o modelo Cascata, o Scrum se beneficia de ser um modelo iterativo, com a diferença de ser maior o número de interações propostas e que não se originam apenas entre etapas. Outra diferença significativa é ser um modelo incremental, ou seja, as entregas são fatiadas em pacotes menores, mas que têm o seu valor e, seguindo aos mandamentos do Manifesto Ágil, entende que as mudanças de requisitos são bem-vindas justamente nestes momentos (SUTHERLAND, 2016).

Há quatro conceitos abordados no Scrum: o *timebox*, o *backlog*, o estado de pronto e o incremento. O primeiro pode ser simplesmente entendido como um tempo limite para a

realização de alguma ação. Já o segundo, deve ser compreendido como uma lista de solicitações do cliente; quando referido como *backlog do produto*, é uma lista de solicitações que ainda não foram feitas e, quando referido como *sprint backlog*, deve ser compreendido como as solicitações que estão sendo desenvolvidas pelo time (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Para Schwaber e Sutherland (2020) quando o conjunto dessas solicitações são entendidas pelo time Scrum como aptas a serem apresentadas às partes interessadas, ou seja, estão no estado de pronto, então o time possui um incremento do produto.

3.1.2.1 Papéis no Scrum

O time Scrum deve ser formado por, no máximo, dez pessoas, pois, conforme dito por Schwaber e Sutherland (2020) esta prática melhora a comunicação e torna as pessoas mais produtivas. Este time deverá ser formado por alguns papéis, são eles: Scrum Master, Dono do Produto e Desenvolvedores.

De acordo com Pham e Pham (2012), o Scrum Master é responsável por dar vazão às dúvidas do time e, também, da empresa na implementação do Scrum. Já o Dono do Produto, tem por responsabilidade maximizar o valor do produto, ordenar por prioridade o Backlog do produto e, por último, mas não menos importante, advogar a favor das necessidades do produto frente a outras áreas da empresa que possam conflitar com a visão da entrega.

Os desenvolvedores, à princípio, são os agentes envolvidos no desenvolvimento de aplicações, ou seja, analistas de requisito, negócio ou teste e codificadores de *software*, contudo, diante da aplicação do Scrum em outros meios, esse papel pode ser associado a qualquer pessoa envolvida diretamente no processo de entrega (PHAM; PHAM, 2012).

3.1.2.2 Cerimônias Scrum

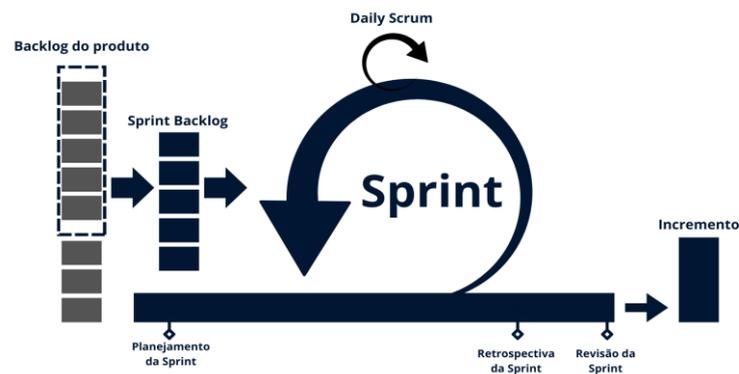
Quando os agilistas falam sobre cerimônias, o comparativo imediato é de que são reuniões, todavia, possuem esse nome justamente pela mecânica de serem sempre realizadas em dia e *timebox* bem definidos, assim como participantes e objetivo bem traçados. De acordo com a figura 2, a primeira cerimônia é a própria Sprint, que é considerada uma cerimônia contêiner, ou seja, abriga demais cerimônias e processos dentro dela e geralmente tem o *timebox* de 15 dias úteis (SUTHERLAND, 2016).

A segunda cerimônia é o Planejamento da Sprint (Figura 2), que é o momento em que, após a garantia do Dono do Produto de que as tarefas do Backlog do Produto estão aptas para

serem realizadas, os Desenvolvedores irão escolher quais demandas irão compor o Sprint Backlog. A terceira cerimônia é única e exclusivamente dos Desenvolvedores, trata-se da *Daily Scrum*, reunião de no máximo 15 minutos realizada todos os dias e que tem por objetivo identificar se o time está de fato caminhando para o objetivo traçado no Planejamento da Sprint (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

As duas últimas cerimônias, conforme Figura 2, devem ser realizadas no final da Sprint, são a Revisão da Sprint e a Retrospectiva da Sprint, onde ocorreram, respectivamente, a demonstração do que foi realizado pelo time e onde serão discutidas melhorias do processo interno (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Figura 2: Fluxo das cerimônias Scrum.



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Exceto no evento Sprint, todas as demais cerimônias devem ser momentos de aplicar os três pilares do Scrum: transparência, inspeção e adaptação. Estes pilares só são possíveis de serem aplicados em conjunto, pois, de acordo com SCHWABER; SUTHERLAND (2020), a transparência de todas as ações estarem à vista de todos é o que possibilita a inspeção, conseqüentemente, por meio da detecção de variações no planejamento, é que a adaptação para entrosar novamente as pontas soltas pode tomar a vez.

3.1.3 Kanban

O Kanban é fundamentado no *lean*: o foco no fluxo de trabalho, limitando o trabalho em andamento para estabelecer sistemas puxados com foco na otimização em vez de gerenciar o desempenho de um indivíduo, tomando decisões com base em dados e melhorando continuamente de forma evolutiva (ANDERSON, 2011).

De acordo com Anderson (2011) com o método Kanban, é possível visualizar o trabalho de conhecimento invisível e como ele se move através de um fluxo de trabalho. Isso ajuda a operar os negócios com eficiência, incluindo a compreensão e o gerenciamento de riscos na entrega.

É importante entender que sendo um método e não uma metodologia ou estrutura, Anderson (2011) explica que o Kanban é aplicado com seus princípios e práticas usa uma abordagem de mudança evolutiva, com base na maneira de trabalhar já existente, buscando melhorá-la usando muitas formas de feedback e colaboração.

Os Princípios de Gerenciamento de Mudanças que são comuns a todas as implementações Kanban são: Comece com o que você faz agora; concordar em buscar melhorias por meio de mudanças evolutivas; incentivar atos de liderança em todos os níveis (ANDERSON, 2011).

Figura 3: Quadro Kanban



Fonte: Adaptado de Anderson (2010)

Tomando como base a figura 3, os quadros Kanban são o meio mais comum de visualizar um sistema Kanban. Comum a todos os quadros é puxar o trabalho da esquerda para a direita através do quadro: à esquerda, novos itens de trabalho entram no quadro. Quando eles saem pela direita, o valor é entregue aos clientes. Os itens de trabalho são normalmente exibidos em anotações individuais, que geralmente são chamadas de cartões ou tíquetes, que por sua vez podem ser de diferentes tipos e tamanhos e possuir variadas cores para remeter a um determinado agrupamento que facilite o entendimento do time (ANDERSON, 2011).

As etapas individuais no fluxo de trabalho são mostradas em colunas. As faixas são frequentemente usadas para diferentes tipos de trabalho. Por fim, O quadro Kanban deve refletir o fluxo de trabalho específico, que geralmente são colunas rotuladas como *Doing* (Fazendo) e *Done* (Feito) que servem justamente para dar visão clara a quem atua na próxima fase de quais itens já podem ser pegos. As possibilidades variam para cada aplicação do método (ANDERSON, 2011).

Como visto no quadro 2, Anderson (2011) define que no Kanban também há cerimônias como no Scrum, porém, além de haver menos reuniões, estas são chamadas de cadências e possuem uma liberdade maior de frequência e objetivo quando comparado ao Scrum.

Quadro 2: Cadências do Kanban

Cadência	Exemplo de frequência	Propósito
Team Kanban Meeting (Reunião do Time Kanban)	Daily (Diária)	Observar e acompanhar o status e o fluxo de trabalho (não os trabalhadores). Como podemos entregar os itens de trabalho no sistema rapidamente? A capacidade ficou disponível? O que devemos fazer a seguir?
Team Retrospective (Retrospectiva do Time)	Quinzenal ou mensal	Refletir sobre como os times gerenciam seu trabalho e como eles podem melhorar.
Internal Team Replenishment Meeting (Reunião de Reabastecimento Interno do Time)	Semanal ou quando necessário	Selecione os itens da lista de trabalho para fazer a seguir

Fonte: Adaptado de Anderson (2010)

3.2 MARKETING

De acordo com Kotler e Keller (2018) o marketing é o processo social que envolve a criação, oferta e livre troca de produtos de valor entre indivíduos e grupos, com o objetivo de satisfazer suas necessidades e desejos. Os autores ressaltam ainda que o marketing atinge seu objetivo quando o conhecimento sobre o consumidor e suas necessidades chega a um ponto tão alto, que a maior preocupação da empresa se torna a disponibilização do produto, ou seja, a disposição do consumidor em comprar se torna tamanha que o esforço de venda é quase zero.

Este conceito de Kotler e Keller (2018) é bastante difundido no meio acadêmico, pois, alça o marketing a um patamar de não apenas uma peça publicitária ou uma parte ínfima da gestão, mas sim peça necessária para a sobrevivência de uma empresa, ao trazer pontos primordiais, citando indivíduos e grupos como alvo principal de estudo. O texto também se mostra relevante quando os autores miram na importância que o marketing tem em relação às necessidades e desejos, deixando nítido que esta área de estudo não é mais sobre convencer massas e sim compreender a complexidade do consumidor.

Em outra definição mais objetiva, Godin (2019) define marketing como a ação de provocar a transformação, porquê, se existe uma forma de aprimorar as coisas, o ser humano está enfrentando um desafio de marketing.

A administração de marketing, por sua vez, é a prática de estudar mercados-alvo e envolver-se na captação, gestão da expectativa e fidelização de clientes através de vários pontos de contato entre as partes, como a disponibilização do produto ou serviço e a interação, seja antes ou depois da compra, porém, tudo isso precisa ter valor percebido pelo cliente (KOTLER; KELLER, 2018).

É importante compreender a diferença entre a visão social e gerencial, visto que, enquanto o marketing pode ser um conceito amplo e que abarca uma área de estudo, uma mudança social ou até mesmo um paradigma filosófico, o ato de administrá-lo é a interpretação desse estudo para de maneira coordenada e planejada aumentar lucro por meio do direcionamento mais correto dos recursos ao conhecer melhor o cliente (KOTLER; KELLER, 2018).

É crucial distinguir também o marketing de serviço e de produto. A partir do entendimento das características do serviço, já é possível salientar as diferenças, que de acordo com Zeithaml et. al. (2014) são: inseparabilidade, variabilidade, intangibilidade e perecibilidade.

- A inseparabilidade diz respeito a simultaneidade entre consumo e produção.

- A variabilidade significa que cada execução do serviço, por mais padronizada que seja, será única.
- Intangibilidade diz respeito à falta de materialidade do serviço, porque apesar de ter provas físicas de sua execução, o valor não está nestes materiais.
- Por fim, não há como estocar um serviço, ele é consumido em um tempo e lugar específico, e assim caracterizando a perecibilidade.

3.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Em meados dos anos 1970, o estudo do consumo era unicamente voltado para uma vertente específica do processo de relacionamento com o consumidor, que é a interação entre produtor e comprador. Porém, nas décadas que se seguiram, os estudiosos e profissionais do marketing começaram a expandir as possibilidades de ações que influenciam o consumo (SOLOMON, 2016).

O panorama trazido por Mothersbaugh e Hawkins (2016) de direcionar esforços para o indivíduo e não mais para um grupo de pessoas, ou seja, deixar de desperdiçar recursos tentando convencer o público a consumir por meio de abordagens genéricas e massivas e passar a gerir estrategicamente por meio da compreensão do indivíduo como objeto norteador, vai de encontro à discussão trazida por Blackwell, Miniard e Engel (2005) de que o aumento populacional, a maior competitividade e o avanço tecnológico do final do século XX e início do XXI são peças motriz do estudo do comportamento do consumidor.

Diante desse contexto pode-se observar que o ato de investigar o processo de decisão e as próprias ações relacionadas direta ou indiretamente à obter, consumir, se desfazer e avaliar produtos ou serviços, é o que define o estudo do comportamento do consumidor (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Com base na figura 4, é importante destacar as características que de acordo com Larentis (2012) denotam o comportamento do consumidor: 1) é motivado: internamente o indivíduo precisa sentir a necessidade de consumo; 2) é um processo e 3) envolve muitas atividades: possui etapas encadeadas uma após a outra que são diferentes entre si; 4) possui diferentes papéis: o mesmo indivíduo pode realizar mais de uma ação do processo de compra ou este papel pode ser distribuído para diferentes pessoas; 5) possui influências externas: são os fatores onde o marketing atua, por exemplo o preço, a propaganda e a distribuição ou fatores além destes, como o clima, densidade populacional da região, fatores sociais e fatores culturais; 6) difere entre pessoas: cada indivíduo possui características diferentes ao consumir e 7) é

complexo: reunindo os fatores anteriores é perceptível que é um estudo complexo, pois os elementos são todos interdependentes.

Figura 4: Características do consumidor.



Fonte: elaborado pelo autor (2024)

3.3.1 Processo de decisão de compra

De acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005) o processo de decisão de compra é amplamente abordado por diversos autores com diferentes nomenclaturas, porém a figura 5 sintetiza bem o processo. Portanto, como dito por Blackwell, Miniard e Engel (2005), Solomon (2016), Kotler e Keller (2018) entre outros autores, na decisão de compra cognitiva, o consumidor identifica uma necessidade, que se converte em uma intenção de compra, desencadeando uma busca por informações e uma análise das diferentes opções disponíveis. Esse processo continua até a efetivação da compra, seguida pelo consumo, avaliação e eventual descarte do produto.

Kotler e Keller (2018) descreve que os consumidores não necessariamente passam por todas as etapas ao comprar um produto, muito menos seguem a mesma ordem. Todavia, para se ter melhor compreensão, é possível agrupar as etapas em fases maiores: a fase de pré-compra, a de compra e a de pós-compra (SOLOMON, 2016).

Figura 5: Etapas do processo de compra.



Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Segundo Solomon (2016, p. 37-38) “Toda decisão de consumo que tomamos é uma resposta a um problema... em vista da variedade de problemas que todos nós enfrentamos na vida, é óbvio que é difícil utilizar uma explicação padronizada...”. Por conta disso, nem toda deliberação de compra exige um grande esforço cognitivo. Tendo dito isto, algumas escolhas são habituais, ou seja, segue-se o caminho costumeiro de escolhas anteriores, outras são tomadas por conta de emoções, sendo assim, de caráter afetivo. Por fim, existem as decisões cognitivas que demandam um sequenciamento lógico. Vale salientar que não necessariamente estes tipos de tomada de decisão ocorrem de forma independente um do outro (SOLOMON, 2016).

3.3.2 Tipos de consumidores

No processo de decisão de compra, de acordo com Blackwell, Miniard e Engel (2005), cinco funções diferentes podem ser desempenhadas pelos consumidores, e a sua participação no processo é que definirá a estratégia adotada pelos profissionais de marketing. Essas funções são: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário.

- **Iniciador:** É o papel responsável pela identificação da necessidade ou desejo que motiva a aquisição do produto ou serviço;
- **Influenciador:** Desempenha um papel crucial na influência da decisão de compra. Sua opinião, recomendação ou até mesmo sua simples presença podem moldar a escolha final do consumidor;

- Decisor: É aquele que tem a responsabilidade de tomar a decisão final de compra. Sua decisão é baseada em uma série de fatores, incluindo as informações reunidas pelo iniciador, as influências dos influenciadores e suas próprias necessidades e preferências;
- Comprador: É o responsável pela execução da compra propriamente dita;
- Usuário: É aquele que utiliza ou consome o produto ou serviço após a compra ser efetuada. Este papel é essencial, pois a satisfação dele pode influenciar a decisão de compra futura, bem como a reputação da marca ou empresa por meio de feedbacks.

Cada papel pode ser desempenhado por um único indivíduo ou por indivíduos diferentes (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005).

3.3.3 Consumidor B2B

Desde o início dos estudos sobre marketing de relacionamento, há uma distinção conceitual entre as relações entre empresa e consumidor final (B2C) e entre uma empresa e outros modelos organizacionais, tais como outras empresas, instituições ou governo (B2B) (ROCHA; LUCE, 2006).

Em termos gerais, os consumidores B2B e B2C diferenciam-se no modo de agir, pois, em um contexto B2B, há múltiplos atores interagindo de várias maneiras, cada um com diferentes conjuntos de objetivos dependendo de seu papel (por exemplo, comprador versus usuário) e diferentes percepções individuais. Essa situação não apenas requer a consideração da variedade de jornadas do cliente, mas também demanda a identificação de medidas mais apropriadas da experiência do cliente que possam avaliar essa diversidade (ZOLKIEWSKI et. al., 2017)

Outrossim, sob a perspectiva da interação, a relação B2C se desenvolve em prazos mais curtos e com menor potência, por outra ótica, no B2B o relacionamento é mais intenso e prolongado (IACOBUCCI; OSTROM, 1996).

3.4 SATISFAÇÃO DOS CONSUMIDORES

Em termos conceituais, a satisfação surge como um resultado da aquisição e utilização, derivada da avaliação dos consumidores sobre as recompensas e os custos da transação em comparação com os resultados previstos (CHURCHILL; SUPRENTANT, 1982).

A satisfação representa as avaliações de um indivíduo sobre a eficiência percebida de um produto em comparação com suas expectativas iniciais. Quando o desempenho fica aquém

das expectativas, os clientes sentem decepção. Por outro lado, quando o desempenho corresponde às expectativas, os clientes se sentem satisfeitos. Notavelmente, quando o desempenho supera as expectativas, os clientes ficam agradavelmente surpreendidos (SOLOMON, 2016).

3.4.1 Gestão da expectativa

De acordo com Spreng et al. (1996) gerenciar os acordos feitos entre cliente e empresa é um desafio constante até para marcas já estabelecidas no mercado, mas é fundamental para uma boa relação duradoura entre as partes, pois, uma venda feita dentro ou acima do esperado entre as partes irá revelar o quão preparado e maduro é a empresa.

Kotler e Keller (2018) ainda trazem um estudo com base no modelo de qualidade de serviço criado pela American Express, onde os pesquisadores envolvidos identificaram alguns fatores imprescindíveis para manter a qualidade dos serviços:

1. Confiabilidade: Habilidade de fornecer o serviço ou produto de maneira consistente e conforme o prometido.
2. Capacidade de resposta: Prontidão em auxiliar os clientes e oferecer um atendimento ágil.
3. Segurança: Conhecimento e cortesia dos colaboradores, além da capacidade de inspirar confiança e segurança.
4. Empatia: Atenção personalizada dedicada aos clientes.
5. Aspectos tangíveis: Aparência das instalações físicas, equipamentos, equipe e materiais de comunicação.

3.4.2 Pontos de contato

Kotler e Keller (2018) dizem que durante a jornada de compra o consumidor pode ter variados pontos de contato com a parte que está propondo a venda, ou seja, geralmente a interação do consumidor até conseguir o seu objetivo será feita com mais de um indivíduo ou setor. Tendo dito isso, é imprescindível que a boa relação permeie toda essa trilha e a comunicação da empresa seja uníssona.

Porém, o ponto de contato se expande para além de indivíduos e pode também ser visto no próprio produto ou em peças publicitárias. Portanto, é papel do marketing mapear tais

interações, dar um tom uniforme a elas e traçar a melhor estratégia usando novos canais de contato e/ou mitigando outros (KOTLER; KELLER, 2018).

3.5 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ANALISADA

A empresa de tecnologia em questão tem atuação global e possui sede na Europa, porém, já atua no Brasil por meio de uma filial há mais de 25 anos, oferecendo serviços de consultoria e soluções digitais à empresas de variados segmentos, como por exemplo, financeiro, indústria de bens e serviços, telecomunicações e com grande ênfase de expansão no setor público. Como maioria das empresas de tecnologia, a organização que serve de base para este estudo, utiliza em seus projetos uma estrutura ágil, sendo as principais delas o Scrum e o Kanban.

A aplicação de um formulário para o demandante de cada sistema a cada fim de sprint, ou seja, após a realização da cerimônia de revisão, para medir a satisfação e colher *feedbacks* vem sendo feita há, pelo menos, cinco anos em uma amostra menor de clientes da filial de João Pessoa.

De acordo com o anexo C, este questionário é inteiramente qualitativo e possui 10 perguntas, sendo que as 6 primeiras são para entendimento de qual entrega está sendo avaliada e quem está avaliando. As próximas duas perguntas são sobre a avaliação geral da empresa e por fim, as últimas são sobre a avaliação da sprint. A aplicação dele se dá da seguinte forma:

1. Quando ocorre a cerimônia de revisão, é enviado o formulário para preenchimento;
2. Quando o cliente responde, o time de qualidade reflete em um sistema de controle interno;
3. Na reunião mensal dos indicadores os diretores questionam os gerentes e líderes de cada projeto as notas dadas por cada cliente e os seus respectivos comentários;
4. Caso a nota seja abaixo de ótimo, são registrados planos de ação e nas próximas reuniões mensais sobre indicadores serão acompanhados os andamentos.

Este cuidado denota que o processo é bem articulado e confiável ao ponto de pautar um estudo mais apurado.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia, segundo Strauss e Corbin (1998), pode ser compreendida como o conjunto de técnicas que será utilizado para coletar e analisar dados científicos. Portanto, neste tópico, serão abordadas as características deste trabalho com relação à abordagem e tipos, bem como o universo, amostragem e amostra escolhida. Por fim, serão detalhados o instrumento de coleta de dados e a perspectiva de análise, ou seja, como as informações que pautam a análise serão colhidas e como esse estudo será realizado.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo em análise adota uma abordagem qualitativa, fazendo uso de dois mecanismos de pesquisa, são eles: entrevista e análise documental.

Nos métodos qualitativos, a interpretação do pesquisador é crucial, incorporando suas perspectivas sobre o fenômeno que está sendo investigado (PEREIRA, 2018). De acordo com Bourguignon (2009), os métodos qualitativos são mais adequados para explorar aspectos que ainda não foram confirmados.

Contudo, referente ao tipo de pesquisa, a caracterização é tanto descritiva quanto documental. Na pesquisa descritiva, os eventos são meticulosamente observados, documentados, examinados, categorizados e compreendidos, mantendo-se o pesquisador como um observador não intervencionista. Isso implica que tanto os fenômenos naturais quanto os sociais são objeto de estudo, porém permanecem inalterados pela ação do investigador (ANDRADE, 2010).

Conforme dito por Zambello et. al. (2018), o tipo de pesquisa documental é caracterizado por envolver o manuseio de documentos como principal fonte do trabalho científico, como por exemplo: regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários, leis, manuscritos, projetos de leis, relatórios técnicos, minutas, autobiografias, jornais, revistas, etc. No caso em questão, será consultada uma base histórica da empresa analisada.

4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A análise da pesquisa será feita com base em duas informações distintas, a primeira é uma base de dados disponibilizada pela empresa onde constam as avaliações dos clientes para

cada sprint. A segunda, é uma entrevista feita com o gestor que implementou a avaliação de satisfação dos clientes na empresa.

Já referente à entrevista que será feita, foi optado pelo pesquisador que ela seja semiestruturada, o que, de acordo com Gray (2012), facilita o aprofundamento em visões e opiniões, permitindo que os entrevistados expandam suas respostas quando necessário, pois, a sequência das perguntas é flexível e pode variar conforme o rumo da conversa. O entrevistador possui um conjunto de tópicos e questões previamente definidos, como visto no apêndice A, embora não seja obrigatório abordar todos eles na entrevista.

4.3 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2002) propõe um modelo de pesquisa documental em sete fases. Entretanto, para atender às particularidades da pesquisa em questão, este estudo adotará um recorte metodológico composto por cinco etapas, que está detalhado a seguir no quadro 3 juntamente das definições adotadas em cada uma das fases.

Quadro 3: Fases da pesquisa documental e a definição adotada para este trabalho

Fase	Definição adotada
Determinação dos objetivos	Captar o entendimento do cliente sobre o método de avaliação utilizado pela empresa. Bem como, debater se o uso dos métodos avaliativos utilizados atualmente faz sentido para a estrutura Scrum.
Elaboração do plano de trabalho	A empresa já possui um agrupamento de dados ideal para a pesquisa, que é por tipo de cliente (público ou privado), tipo de contrato e região.
Identificação das fontes	Material particular da empresa analisada.
Localização das fontes e obtenção do material	As fontes estão disponíveis para livre acesso dos colaboradores e a obtenção se dá por meio do próprio pesquisador que atua nesta empresa.

Tratamento dos dados	É necessário selecionar apenas os clientes que tenham mais de cinco sprints, independentemente de serem de produtos diferentes, a fim de se obter uma base histórica mínima do cliente para análise da evolução da sua satisfação
-----------------------------	---

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A amostra da pesquisa documental será de três clientes do setor público que possuem pelo menos cinco sprints de atendimento, independente de sistemas, mais um cliente do setor público que tem seu atendimento com o método Kanban. O critério de mínimo de sprints é para ter uma base histórica mínima do cliente para apurar a evolução da sua satisfação. O recorte temporal será de três meses, considerando como início o mês de maio de 2024.

Visando manter a privacidade dos dados, o nome dos clientes, bem como o nome dos sistemas serão alterados. Os trechos de respostas às pesquisas em que citar o nome da empresa e outras pessoas também será restringido. Todavia, demais informações da pesquisa não serão alteradas e de fato respeitam a base de dados utilizada.

Como as notas são qualitativas, para melhor manuseio dos dados e facilitação da análise, será feito o seguinte comparativo: Nota ótimo será entendido como 5, nota bom será entendido como 4, nota regular será entendida como 3, nota ruim será entendida como 2 e péssimo como nota 1.

Para a entrevista, de acordo com Gray (2012) é recomendado seguir pelos seguintes passos de codificação:

1. Transcrição dos dados: Converter gravações de áudio ou vídeo em texto.
2. Coleta/Codificação/Coleta: Codificar os dados de forma inicial, coletar dados adicionais e refinar a codificação.
3. Familiarização: Mergulhar nos dados, buscar padrões, anotar ideias e identificar temas.
4. Leitura dirigida: Consultar literatura relevante, buscar diferentes perspectivas e refinar a codificação.
5. Revisão/Correção de notas: Revisar notas e codificações, corrigir erros e garantir clareza.
6. Gerando teoria: Sintetizar resultados em um modelo teórico, explicar dados e contribuir para a compreensão do tema.

5 ANÁLISE DE DADOS

Após a pesquisa bibliográfica, onde foram exploradas as visões de variados autores relevantes acerca dos temas de projetos ágeis, mais especificamente a estrutura Scrum e satisfação do cliente, chega o momento de apresentar os dados obtidos, tanto na entrevista quanto na pesquisa documental de avaliações de clientes. Por fim e não menos importante, faz-se necessário relacionar o conteúdo do referencial teórico aos dados obtidos conforme explicado no tópico de metodologia da pesquisa.

A entrevista focou em compreender como se deu o início do programa de pesquisa de satisfação, os desafios enfrentados ao longo da coleta e apresentação dos dados internamente na empresa e para os clientes e a visão pessoal do entrevistado sobre o tema proposto na pesquisa.

Por outro lado, durante a análise apresentada acerca da pesquisa documental, o autor irá comparar os dados de satisfação geral e da sprint. Logo após, será vista a relação com outro indicador de qualidade da empresa, o ágil e, por fim, a análise da satisfação do cliente em um cenário que faz uso do método Kanban.

5.1 ENTREVISTA

Durante a entrevista, buscou-se focar em três temas distintos, são eles: a) histórico do programa de satisfação, b) operacionalização do programa e c) percepção pessoal. Tendo em vista que a entrevista foi semiestruturada, alguns temas se entrelaçam entre si, porém foi possível ter um entendimento abrangente sobre cada pauta.

A seguir está a transcrição dos principais pontos da entrevista para embasamento da perícia proposta.

5.1.1 Histórico do programa de satisfação

Quando perguntado sobre como surgiu a pesquisa de satisfação na empresa, a resposta do entrevistado foi que a ação começou na unidade de João Pessoa, que começou com 17 pessoas e hoje conta com 853 funcionários. *“Só que esse tamanho... independentemente de qualquer resultado... se ele não tiver alicerçado em cima da satisfação do seu cliente, ele é só uma fotografia, ele nunca vai ser um filme...”* relata o gestor entrevistado.

A iniciativa de pesquisa de satisfação veio por parte da liderança da empresa, o que denota, ao menos na filial estudada, que há uma preocupação do time gerencial com a expectativa do cliente, que de acordo com Spreng et al. (1996), como visto no referencial teórico, é um ponto decisivo na relação de longo prazo entre ambos.

O entrevistado fala que a empresa começou a aplicar a pesquisa “*fazendo menor (sic) grau, ajustando o modelo, então a gente começou a fazer só para alguns clientes críticos*”. Houve uma expansão, onde ele relata “*antes era só um formulário, depois a gente colocou uma pessoa para ficar fazendo esse contato e agora, recentemente a gente especializou isso... a gente (sic) pegou uma pessoa que é especialista em comunicação e atendimento...*”.

Por outro lado, a implementação em fases demonstra um método de iniciar novos processos similar às metodologias ágeis vistas no tópico 3.2 do referencial teórico, porém, pelo relato, não há insumos suficientes para afirmar que a implementação foi feita com essa intenção ou se trata de uma coincidência.

5.1.2 Operacionalização do programa

Ao ser questionado se teve alguma dificuldade para conseguir implementar, há três importantes observações a serem feitas, primeiro a falta de apoio da empresa matriz, pois, já havia um processo anual de avaliar a satisfação e ainda não se tinha comprovação do retorno financeiro que poderia ser obtido, gerando, assim, um autofinanciamento da própria filial com a iniciativa.

O que resulta no segundo ponto, que é a afirmativa de ter sido mais difícil convencer as áreas internamente do que gestores e clientes sobre a realização do questionário. Pois conforme fala do entrevistado “*A empresa você está conversando com o diretor (sic) mais fácil você entender a cabeça de uma pessoa, explicar para uma pessoa é simples... agora você convencer todo o time de 800 e poucas pessoas desse processo é o mais difícil...*”.

O último ponto é que, desde este momento inicial da entrevista, é possível observar a possível posição de destaque perante outros concorrentes com relação à atenção com a qualidade, resultando na manutenção da relação, como visto na seguinte fala...

A gente está vendo que é outra empresa, tem um problema de qualidade, então a gente tem a oportunidade de esclarecer isso para o nosso cliente, de explicar o processo de desenvolvimento, de demonstrar essa responsabilidade, inclusive de ajudar essa outra empresa a fazer esse trabalho. E talvez se ela não tem essa capacidade de fato de fazer direito a gente ocupar esse espaço que ela está deixando.”

Sobre ter algum caso em que a satisfação negativa foi revertida por conta da pesquisa, foi dito que no início *“tinha um rol de clientes que não estavam tão satisfeitos com a qualidade do nosso serviço e a gente reverteu muito.*

Nos dias atuais acontecem problemas pontuais, porém, estes são tratados no início, evitando que se tornem rupturas maiores na relação, pois, de acordo com o entrevistado *“...só essa mudança da granularidade dos problemas já fez a reversão de muito (sic) da satisfação de muitos clientes.”.*

Indagado acerca da sinergia entre times para utilizar a mesma ação corretiva que surtiu efeito sob um determinado tema, o entrevistado declarou que geralmente no mercado de tecnologia, quando uma empresa ganha uma licitação e inicia o contrato, ela monta um time e ao fim do contrato desmobiliza o time ou faz demissões, porém, na empresa analisada têm-se conseguido manter os profissionais, mantendo na empresa o conhecimento necessário para lidar com crises similares as já vivenciadas.

Esse posicionamento pode indicar que, apesar de não ter um sistema ou registros sempre disponíveis para consulta de quais ações foram realizadas e o efeito que surtiu, há uma boa comunicação entre as lideranças da empresa, principalmente no início dos contratos, de como os recursos serão alocados e quais soluções de serviço serão oferecidas. Ou seja, como dito pelo entrevistado, uma inteligência coletiva que independe de pessoas específicas.

5.1.3 Percepção pessoal

No último tópico o entrevistado foi instigado a falar mais sobre a satisfação atrelada ao ágil, em resposta foi afirmado que o mercado que atua com administração pública não faz pesquisas de satisfação. Porém, essa quebra de paradigma tem retornado resultados positivos.

É possível inferir que há um alinhamento entre a visão do entrevistado e o tópico 3.2 do referencial teórico levantado pelo pesquisador em questão, pois, na entrevista é explanado superficialmente, porém com exemplos que enriquecem o relato, a principal diferença entre projetos prescritivos (modelo tradicional de cascata) e projetos ágeis, conforme dito por Jeff Sutherland.

A maior qualidade dos projetos ágeis de acordo com o gestor ouvido é do feedback. Todavia, foi dito que algumas empresas utilizam o uso de métodos ágeis apenas para tentar se diferenciar, mas não obtém resultados, pois, não utilizam o modelo de verdade, apenas como um chamariz, um falso anúncio.

Independente da veracidade desta fala, pois, no escopo desta pesquisa está apenas os resultados de uma empresa, sendo assim não é possível comparar resultados, é importante salientar que um dos objetivos do manifesto ágil é a parceria com o cliente, conforme visto no tópico 3.2.1 deste estudo.

5.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

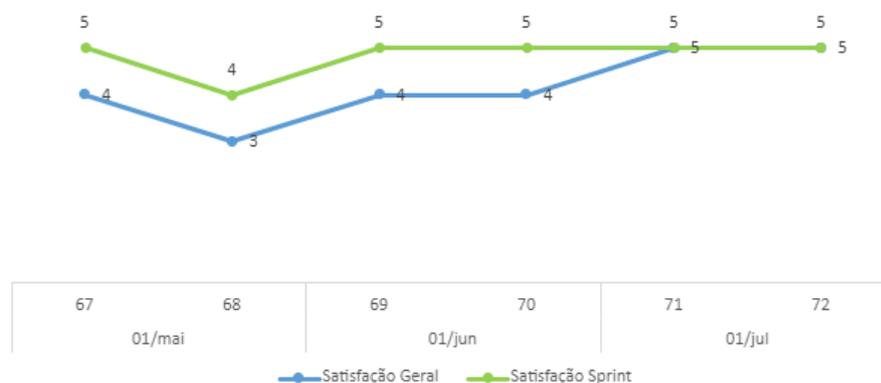
5.2.1 Apresentação dos dados de satisfação geral, satisfação da sprint e comentários dos avaliadores

É importante destacar que, para uma melhor visualização dos gráficos, foi feito um paralelo da nota qualitativa que, de fato, é respondida pelos avaliados com números, onde ótimo equivale a 5, bom equivale a 4, razoável é 3, ruim é 2 e péssimo é 1.

5.2.1.1 Cliente A

Como visto na Figura 6 a satisfação do cliente A apresentou uma oscilação, com uma queda inicial que foi gradualmente recuperada, estabilizando-se a partir da sprint 71. Aparentemente, a satisfação com cada sprint em particular foi um fator chave para essa recuperação e para a satisfação geral do cliente, mantendo-se em um nível mais alto e constante ao longo do período.

Figura 6: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente A



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

Com base nas respostas do cliente A (Quadro 4), tendo em vista que de fato a avaliação geral está focada em aspectos gerais da empresa e a avaliação da sprint considera a entrega correspondente, é possível aferir que quem respondeu a pesquisa soube distinguir as duas avaliações (geral e sprint), seja por entendimento próprio ou por orientação do time. Também é notado que todos os comentários condizem com as notas respondidas e, de fato, servem como norte para correção, não à toa, na última avaliação de julho ambos indicativos atingiram a nota máxima e os comentários não tiveram sugestões.

Quadro 4: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente A

Avaliação geral	Avaliação sprint	Sprint	Mês
A empresa apresentou um pouco de demora para dar retorno sobre solicitações.	Sem comentários ou sugestões.	67	mai/24
Bugs e novos problemas que precisam de ações de sustentação continuam surgindo. No dia 27/05/2024, após a subida do <i>SISTEMA</i> para a produção, foi causada uma alteração nos dados de matrículas dos alunos. Todos que estavam inativos ficaram ativos.	A cerimônia de revisão atrasou.	68	mai/24
Alguns bugs ainda estão aparecendo no sistema.	Sem comentários ou sugestões.	69	jun/24
Ainda estão aparecendo alguns bugs.	Sem comentários ou sugestões.	70	jun/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	71	jul/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	72	jul/24

Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

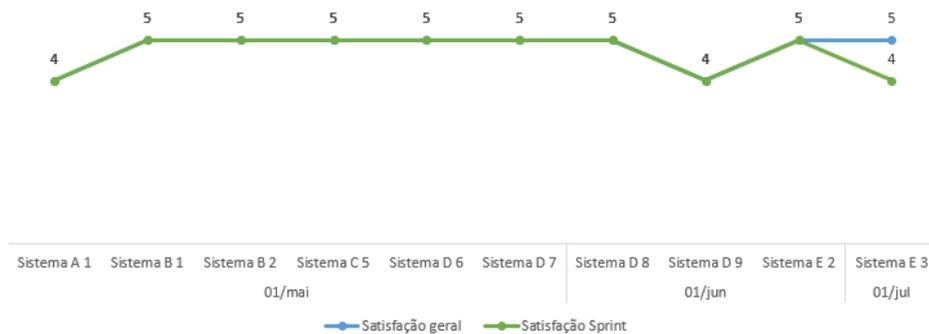
Algumas sugestões do que pode ter sido feito para melhorar a percepção do cliente está no item 3.5.1 desta pesquisa, onde Kotler e Keller (2018) relatam fatores imprescindíveis para manter a qualidade dos serviços, são eles: confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

5.2.1.2 Cliente B

Para o cliente B há uma particularidade que o distingue dos outros, que é ter sprints de mais de um produto, ou seja, indica que há times diferentes trabalhando no mesmo projeto. Durante os meses destacados são cinco diferentes produtos.

A Figura 7 demonstra que a satisfação geral e a satisfação com as sprints apresentaram um padrão similar no início, começando em um nível moderado (nota 4) e atingindo rapidamente o máximo. No entanto, suas trajetórias divergiram em relação ao Sistema D.

Figura 7: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente B



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

É válido ressaltar sobre o cenário do cliente B, o exemplo de uma das particularidades na relação entre empresas visto no tópico 3.4.2, pois, por serem muitas pessoas envolvidas na construção do serviço em variadas frentes sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, pode-se aferir que este relacionamento é mais intenso e prolongado, conforme Iacobucci e Ostrom (1996) relatam nos seus estudos sobre B2B.

Conforme o Quadro 5, No período destacado há seis respondentes avaliando a satisfação. Destes seis, três deles em algum momento tiveram a percepção de que o serviço foi bom (nota 4). A nota da sprint 3 do sistema E não é condizente com os comentários, seria interessante que o time confirmasse com o cliente a visão. Aliado a esta incoerência, há outra na sprint 1 do sistema A, onde o respondente deu a mesma resposta nos dois comentários.

Quadro 5: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente B

Avaliação geral	Avaliação sprint	Avaliador	Sprint	Mês
Como sugestão realizar uma maior cobertura de testes nos projetos, de uma forma geral.	Como sugestão realizar uma maior cobertura de testes nos projetos, de uma forma geral.	Avaliador 1	Sistema A - Sprint 1	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 2	Sistema B - Sprint 1	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 2	Sistema B - Sprint 2	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 3	Sistema C - Sprint 5	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 4	Sistema D - Sprint 6	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 4	Sistema D - Sprint 7	mai/24
Sem comentários ou sugestões.	Sem comentários ou sugestões.	Avaliador 4	Sistema D - Sprint 8	jun/24
Sem comentários ou sugestões.	Não tive como avaliar melhor essa entrega porque a pessoa que acompanha mais esse processo está de férias. Mas, considerando o que vi, gostei.	Avaliador 5	Sistema D - Sprint 9	jun/24
O desempenho dos profissionais é ótimo.	Queria destacar a eficiência e a presteza dos serviços apresentados.	Avaliador 6	Sistema E - Sprint 2	jun/24
Destaco a eficiência.	Até o momento a equipe está sendo eficaz.	Avaliador 6	Sistema E - Sprint 3	jul/24

Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

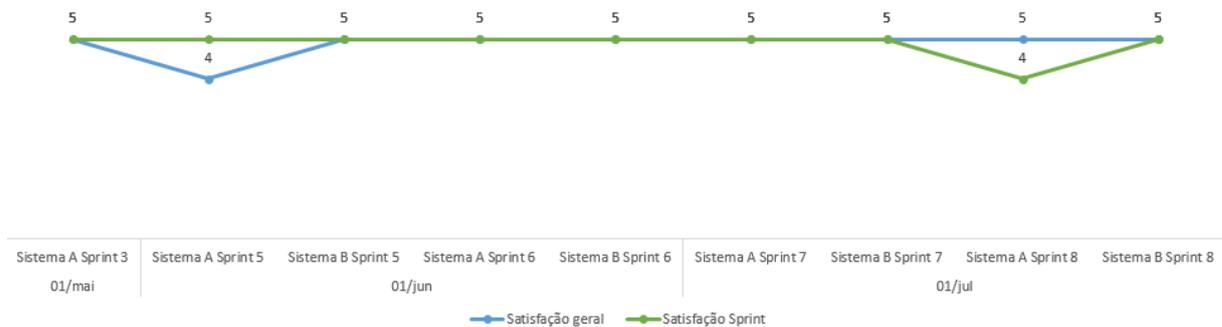
Zeithaml et. al. (2014) no item 3.3 deste trabalho, quando relata as particularidades do marketing de serviço, destaca que um dos pontos que o difere da comercialização de produtos é a variabilidade, ou seja, como cada execução do serviço é única, é preciso de boa orientação ao cliente. Portanto, devido às duas inconsistências nos comentários, é possível identificar a necessidade de orientar o cliente no processo de avaliação, a fim de ter melhor qualidade nos retornos obtidos.

5.2.1.3 Cliente C

A numeração das sprints do cliente C, visto na Figura 8, indica que apesar de ter um mesmo time trabalhando na sprint, há mais de um produto sendo desenvolvido. Ou seja, situação similar ao cliente B, porém, indicando um time menor, ou seja, a tendência é que sejam produtos menos complexos.

Os clientes das sprints do sistema B demonstraram uma satisfação consistentemente alta, enquanto os clientes das sprints do sistema A apresentaram pequenas oscilações, mas se mantiveram satisfeitos em sua maioria.

Figura 8: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e da sprint no cliente C



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

A recuperação da satisfação geral na imediata avaliação seguinte à queda, denota um time com rápida adaptação e que, portanto, tem tendência a repetir o feito com a queda na nota da sprint em julho. Pois, conforme visto no item 3.2.2.1, em recorte do estudo de Schwaber e Sutherland (2020) estas são características de um time que atua na estrutura Scrum.

As únicas baixas nas notas foram nas sprints 5 e 8 do sistema A, de diferentes avaliadores. Sobre o sistema A, é importante ressaltar que a sprint 4 foi cancelada, portanto, o comentário geral da sprint 5 possivelmente é referente a este ponto. Contudo, nas próximas avaliações gerais há persistência do mesmo problema, mas sem afetar a nota.

Na sprint 8 do sistema B, na avaliação referente a entrega o cliente destacou um problema, porém, não diminuiu a nota por conta da rápida resolução. É certo afirmar por meio das respostas que ambos os respondentes do cliente C compreendem a diferença entre as duas avaliações e dão retornos construtivos (Quadro 6).

Quadro 6: Comparação entre avaliação geral e avaliação da sprint do cliente C

Avaliação geral	Avaliação sprint	Avaliador	Sprint	Mês
Está tudo tranquilo.	Tanto o alinhamento quanto as entregas estão tudo certo.	Avaliador 7	Sistema A – Sprint 3	mai/24
Eu faço uma ressalva em relação ao tempo de entrega, acho que é o principal gargalo. A gente já esperava que tivesse sido desenvolvido mais coisas.	A entrega aconteceu conforme combinado, com todos os requisitos.	Avaliador 8	Sistema A – Sprint 5	jun/24
Estamos ainda aguardando um feedback para darmos continuidade com a finalização dessa OS (<i>Ordem de Serviço</i>).	É mais a questão do aguardo do feedback mesmo, que na verdade encaixa mais na satisfação da sprint do que na geral.	Avaliador 7	Sistema B – Sprint 5	jun/24
Mantenho a ressalva em relação ao tempo de entrega.	Com relação ao conteúdo do que foi apresentado na sprint, está tudo certo.	Avaliador 8	Sistema A – Sprint 6	jun/24
Está tudo tranquilo.	Tudo conforme planejado. Queria só deixar registrado que tivemos um probleminha nos ambientes, mas foi uma solicitação que partiu da gente e assim que foi finalizada a configuração, as atividades seguiram normalmente.	Avaliador 7	Sistema B – Sprint 6	jun/24

<p>Mantenho meu comentário em relação ao tempo de entrega. Os itens até estão sendo desenvolvidos, mas estamos perdendo o timing de algumas coisas. Não pudemos utilizar os itens dessa entrega agora por causa desse timing e tivemos que utilizar uma alternativa nossa.</p>	<p>Foi entregue conforme requisitado.</p>	<p>Avaliador 8</p>	<p>Sistema A – Sprint 7</p>	<p>jul/24</p>
<p>Não tenho nenhum problema de comunicação com a EMPRESA CONTRATADA, até porque minha relação é mais com a equipe técnica. Quando preciso entrar em contato com eles, sempre recebo um feedback rápido.</p>	<p>O setor responsável não nos reportou nenhum erro do que foi entregue. De fato, houve um erro dos dados importados, mas porque passaram errado para a equipe. Mas do que foi planejado, foi tudo entregue para nossa equipe.</p>	<p>Avaliador 9</p>	<p>Sistema B – Sprint 7</p>	<p>jul/24</p>
<p>Mesma ressalva do tempo de entrega.</p>	<p>O formato do primeiro pdf não veio conforme conversamos, faltaram alguns apontamentos que fizemos.</p>	<p>Avaliador 8</p>	<p>Sistema A – Sprint 8</p>	<p>jul/24</p>
<p>Estamos bem sintonizados com a equipe.</p>	<p>Nessa última sprint tivemos alguns problemas mais relacionados a parte técnica da EMPRESA CONTRATADA que envolviam a Infra, mas eles me relataram muito rápido e tive tempo de atuar no</p>	<p>Avaliador 9</p>	<p>Sistema B – Sprint 8</p>	<p>jul/24</p>

	problema para não ter nenhum atraso no projeto.			
--	---	--	--	--

Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

O ponto de melhoria que surge da análise é melhorar a percepção de um dos clientes antes que também afete o outro, pois apesar de serem produtos distintos, a empresa é a mesma e, como visto no referencial teórico, mais especificamente na etapa 3.5.2, Kotler e Keller (2018) explicam que todos os pontos de contato precisam ser mantidos de forma a passarem uma visão positiva da empresa.

5.2.2 Correlação com o indicador “Ágil”

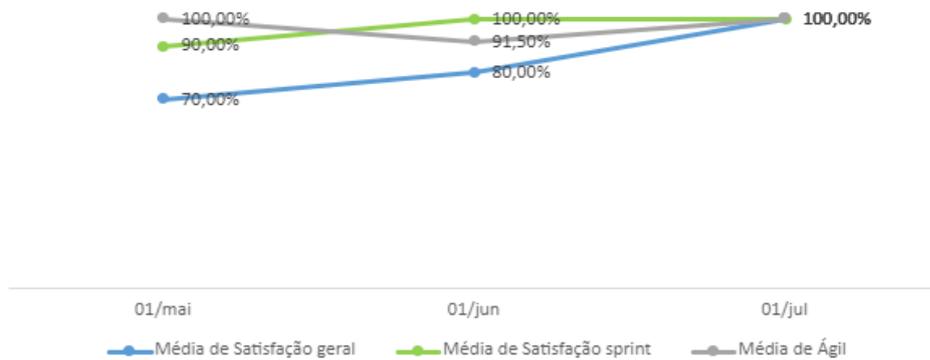
O indicador que mede a aderência ao processo ágil foi também implementado na empresa em momento similar a implementação da avaliação dos clientes, porém, voltado para uma outra perspectiva, que é de verificar se os projetos estão seguindo todos os ritos da estrutura ágil utilizada. São métricas utilizadas para avaliação deste indicador: a realização das cerimônias Scrum no prazo adequado; tamanho do backlog, considerando como ideal que cada projeto tenha demandas planejadas para três Sprints ou mais.

A seguir, será analisado o comparativo entre os três indicadores citados em cada um dos quatro clientes no período destacado. Para facilitar a comparação, as métricas relacionadas à satisfação serão mostradas em porcentagem.

No cliente A, de acordo com a Figura 9, a satisfação geral demonstra uma ascensão contínua ao longo dos meses, culminando em seu ponto mais alto em julho. A satisfação com as sprints inicia em um nível elevado e se mantém relativamente constante, com uma pequena declinação em junho e recuperação em julho. O indicador Ágil apresenta uma pequena queda em junho, seguida por uma recuperação em julho, alcançando o mesmo nível inicial.

A pequena queda na Média de Ágil em junho pode sinalizar uma área que necessita de atenção para preservar a satisfação em níveis elevados. No entanto, a métrica de Satisfação Sprint indica uma estabilidade nas entregas, o que contribui para a satisfação geral. Portanto, a análise sugere que, de modo geral, a satisfação com o produto/serviço/processo está elevada e tende a permanecer em níveis elevados nos próximos meses.

Figura 9: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente A

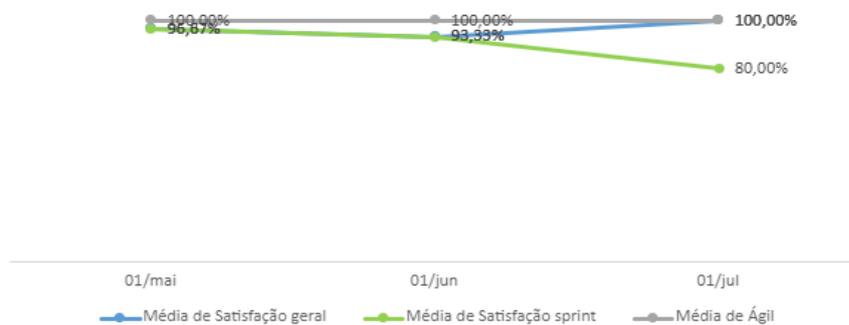


Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

A Figura 10 mostra um aspecto positivo na leitura do indicador ágil, que se mostrou consistentemente alto para o cliente B, indicando uma grande aderência do time com os processos ágeis utilizados.

A satisfação geral do cliente B se manteve alta nos três meses analisados, com pequenas variações. No entanto, a satisfação com as entregas específicas (sprints) apresentou uma queda significativa em junho, que se manteve em julho. Portanto, é importante investigar a causa da queda, pois pode indicar um problema específico relacionado às entregas naquele período.

Figura 10: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente B

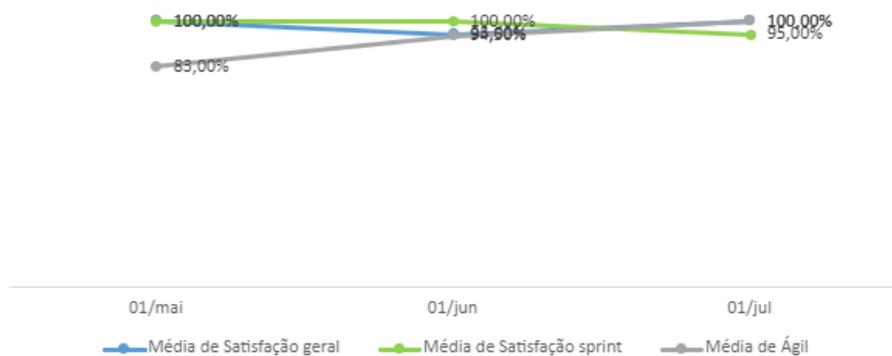


Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

Por fim, no cliente C, a satisfação com a empresa apresenta um desempenho positivo ao observar o indicador de satisfação geral na Figura 11. Contudo, a satisfação com as entregas (sprints) se manteve estável em um nível alto, indicando entregas de valor consistentes. Houve uma pequena queda na satisfação geral em junho, mas, as possíveis medidas tomadas reverteram essa tendência.

Continuando a análise da Figura 11, o indicador ágil demonstrou um crescimento gradual ao longo dos meses, sugerindo uma evolução positiva na adoção de práticas ágeis. Isso pode indicar que as equipes estão cada vez mais maduras e eficientes na utilização desses métodos, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para a satisfação geral dos clientes.

Figura 11: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente C



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

De maneira geral, para todos os clientes há mais desproporcionalidade entre o indicador Ágil e os de satisfação do que proporcionalidade. Ou seja, considerando as métricas avaliadas no indicador ágil, ao menos para o cenário atual, a realização das pesquisas de satisfação é importante para conseguir captar a visão do cliente e as brechas de falha no atendimento.

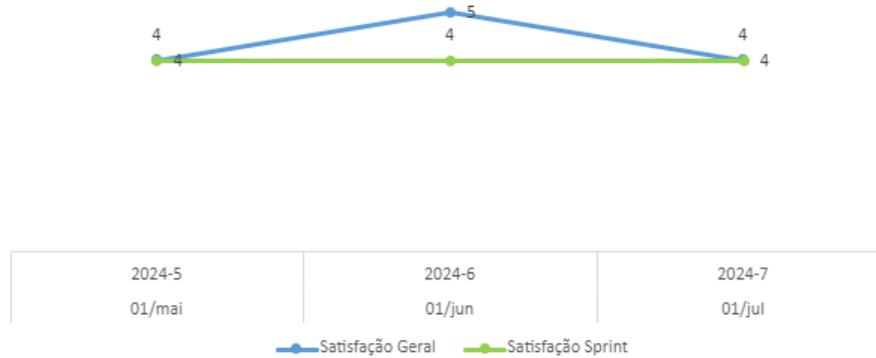
Todavia, é possível aferir que a possibilidade de alterações a cada pequeno ciclo que se repetem e se retroalimentam, dito por Sutherland (2016) como característica de projetos ágeis é o que torna o *feedback* dos clientes precioso e possível de insumo para ação rápida, pois, em projetos cascata de acordo com Royce (1970) e o próprio gestor entrevistado, os ciclos de entrega são muito mais longos quando comparados com projetos ágeis, por isso, mesmo com a aplicação de um formulário para medir a satisfação, não haveria tempo hábil para melhorias.

5.2.3 Analisando o cenário do método Kanban

O que difere o cliente D dos demais é que ele utiliza o método Kanban ao invés da estrutura Scrum, e como no Kanban não há uma reunião similar a cerimônia de revisão, a empresa estudada optou por realizar a pesquisa de satisfação logo após a cadência de reabastecimento e torná-la mensal com a participação do cliente. A satisfação geral do cliente

apresentou uma oscilação ao longo dos meses analisados, enquanto a satisfação com as sprints se manteve estável (Figura 12).

Figura 12: Gráfico de comparação entre notas das satisfações gerais e mensal no cliente D



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

Conforme entendido na etapa do referencial teórico que relata estudos sobre o comportamento do consumidor, Larentis (2012) destaca que cada indivíduo possui características diferentes ao consumir e que fatores externos podem afetar a percepção do consumidor. Portanto, a divergência vista na Figura 12 sugere que a satisfação geral pode estar influenciada por fatores externos às avaliações mensais, como questões de produto, atendimento ao cliente ou outros aspectos do processo.

Provavelmente, devido a particularidade deste cliente em utilizar o método Kanban, portanto, ter suas avaliações mensais, é notado que o relato do cliente sobre cada entrega traz mais de um ponto de ajuste. Fazendo um paralelo com a entrevista do gestor, é provável que, diminuindo o tempo das cadências, mais rápido seria identificado o problema e, conseqüentemente, mais rapidamente resolvido.

Exceto em junho, a resposta dada na satisfação geral e mensal são em sua maioria distintas, mostrando que quem respondeu entende da diferença entre os dois comentários. Ainda sobre junho, a mesma resposta pode denotar preocupação ainda maior do cliente com os problemas, mostrando que o ocorrido no mês afetou a percepção geral, neste caso de forma negativa (Quadro 7).

Quadro 7: Comparação entre avaliação geral e avaliação mensal do cliente D

Avaliação geral	Avaliação mensal	Sprint	Mês
<p>Foi corrigido o problema do (<i>sistema Y</i>), mas como é o (<i>outro cliente citado</i>) que acompanha, não sei se ele já autorizou a subir a versão corrigida.</p> <p>Tivemos um problema no (<i>sistema Z</i>) que tinha sido corrigido em Abril, mas agora em Maio voltou. Foram duas evolutivas no sistema, uma prejudicou a primeira e gerou um retrabalho.</p> <p>Temos o (<i>sistema X</i>) que já era pra estar em homologação, mas ainda não está. No mais, tudo correu bem, esse mês tivemos várias entregas.</p>	<p>Foi corrigido o problema do (<i>Sistema Y</i>), mas como é o (<i>outro cliente citado</i>) que acompanha, não sei se ele já autorizou a subir a versão corrigida. Tivemos um problema no (<i>sistema Z</i>) que tinha sido corrigido em Abril, mas agora em Maio voltou.</p> <p>Foram duas evolutivas no sistema, uma prejudicou a primeira e gerou um retrabalho. Temos o (<i>sistema X</i>) que já era pra estar em homologação, mas ainda não está. No mais, tudo correu bem, esse mês tivemos várias entregas.</p>	2024-5	mai/24
<p>Ponto forte: bom relacionamento com os colaboradores. Ponto fraco: equipe da fábrica pequena.</p>	<p>Como a equipe do (<i>sistema X</i>) é pequena, não foi possível iniciar a demanda "Reenvio de eventos do (<i>sistema Y</i>)".</p>	2024-6	jun/24
<p>Sem comentários ou sugestões.</p>	<p>O prazo de entrega do módulo de residentes foi cumprido, tornando o sistema apto a fazer a admissão dos recém-chegados residentes jurídicos.</p>	2024-7	jul/24

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

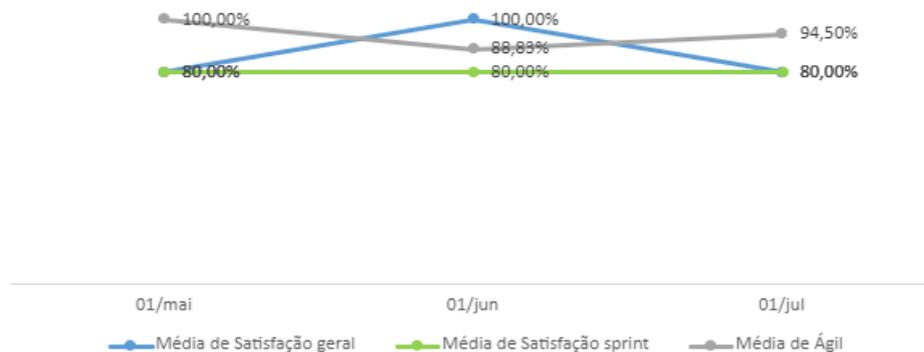
A satisfação do cliente D, de acordo com leitura da Figura 13, demonstra um moderado nível de satisfação ao longo dos três meses analisados. A satisfação com as entregas específicas do período se manteve bastante consistente, porém, abaixo da média das avaliações analisadas em clientes que são atendidos por meio de uma estrutura Scrum.

A satisfação geral apresentou uma leve oscilação, com um pico em junho e uma pequena queda em julho; o indicador ágil teve uma variação mais acentuada, também atingindo o pico em junho e caindo em julho. A empresa obteve bons resultados em relação à aplicação do

método ágil no cliente D, mas há espaço para melhorar a consistência dos demais indicadores relacionados à satisfação.

A satisfação geral apresentou uma leve oscilação, com um pico em junho e uma pequena queda em julho; o indicador Ágil teve uma variação mais acentuada, também atingindo o pico em junho e caindo em julho (Figura 13). A empresa obteve bons resultados em relação à aplicação do método ágil no cliente D, mas há espaço para melhorar a consistência dos demais indicadores relacionados à satisfação.

Figura 13: Gráfico de comparação entre indicadores de Satisfação e Ágil no cliente D



Fonte: Adaptado dos dados cedidos pela empresa analisada (2024)

Devido ao método Kanban ser bastante focado em soluções para o fluxo de trabalho em si, conforme dito por Anderson (2011) é percebido que ele tem menos aderência aos indicadores de satisfação aplicados do que o Scrum, Todavia, por ser menos prescritivo que uma estrutura e propor uma abordagem de mudança evolutiva, é possível futuramente que a empresa reformule a abordagem do indicador para coincidir melhor e gerar mais resultados em contextos diferentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo geral e os resultados apresentados neste trabalho, pode-se concluir que a aplicação de estruturas ágeis, com adaptações focadas na satisfação do cliente, mostrou-se uma ferramenta promissora para o sucesso de projetos em empresas de tecnologia. A pesquisa evidenciou a importância de alinhar as entregas com as expectativas do cliente e de utilizar métricas que reflitam diretamente o valor percebido por ele.

Para o objetivo específico “averiguar a percepção do gestor da empresa acerca da satisfação dos clientes”, foi escolhido o diretor da empresa que iniciou esta aplicação de formulário, no intuito de entender não apenas a sua intenção e as melhorias de processo obtidas, mas também o histórico das dificuldades de se implementar esse modelo numa estrutura Scrum. A averiguação das respostas resultou, principalmente, na visão de que poucas empresas no mercado fazem esta ação e que a proposta aplicada entrega à empresa pesquisada um diferencial competitivo para clientes que buscam relações a longo prazo e soluções adaptadas para o seu contexto. O gestor entrevistado destacou a importância de contar com um sistema de *feedback* contínuo e de alinhar as métricas de avaliação com os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, foi demonstrado interesse em utilizar os resultados da pesquisa para implementar melhorias nos processos e aumentar a satisfação dos clientes.

Para validar o objetivo específico de “captar o entendimento do cliente sobre o método de avaliação utilizado pela empresa” foi preciso analisar se as respostas das perguntas objetivas, vistas no anexo C, estão coerentes com as respostas das perguntas subjetivas, principalmente na distinção entre como o cliente avalia sua satisfação geral e como ele avalia a Sprint. Através dos questionários, foi possível identificar que os clientes, em geral, entendem o método de avaliação utilizado pela empresa, mas esta, por sua vez, carece de respostas mais detalhadas e personalizadas sobre o desempenho do projeto. Portanto, muitas vezes, é preciso propor momentos com o responsável para compreender a avaliação. Além disso, alguns clientes demonstraram não entender a diferença entre a avaliação geral e avaliação da Sprint. Uma sugestão do autor da pesquisa é propor treinamentos sobre métodos ágeis aos clientes, tendo em vista que nem sempre esse conhecimento é de tão fácil acesso a todos.

No objetivo específico de “comparar os indicadores de satisfação com outros indicadores da empresa analisada” se buscou uma análise paralela com o indicador que mede a aderência aos processos ágeis. Nesse contexto, o resultado obtido foi de baixa relação entre resultados positivos na satisfação com a aplicação à risca dos padrões ágeis. Portanto, pode-se concluir que para o contexto analisado é fundamental a aplicação do formulário, que da forma

que é utilizado amplifica a possibilidade já existente no cenário Scrum de retroalimentação contínua e entregas incrementais.

A empresa analisada também utiliza em alguns clientes o método Kanban e neles também adaptou a aplicação do formulário para checar a satisfação, o que possibilitou o objetivo específico de “validar se a adaptação feita se incorpora melhor em uma estrutura Scrum ou Kanban.”, que se mostrou de suma importância, tendo em vista a variedade de métodos, metodologias e estruturas que se propõem a serem mais leves e adaptadas ao contexto atual das organizações. Devido ao intervalo mais amplo entre as validações do cliente foi possível aferir que o Scrum se interliga melhor com a avaliação utilizada. Vale salientar que isso não exclui o Kanban como um método para entregar valor ao cliente, porém, para o contexto específico analisado, que envolve aplicação mensal de questionários, ele é menos satisfatório.

Algumas limitações da pesquisa foram observadas como: o alcance da pesquisa por ter sido realizada em uma única empresa de tecnologia, limitando a generalização dos resultados para outras organizações; o período de análise pode ter sido insuficiente para capturar todas as nuances do processo e identificar tendências de longo prazo; as métricas utilizadas podem não ter capturado todas as dimensões da satisfação do cliente, como a satisfação com o relacionamento com a equipe do projeto; há apenas um cliente que é atendido por uma equipe que trabalha usando o método Kanban.

Em pesquisas futuras as sugestões do autor são as seguintes: estender o período de dados obtidos pela empresa para identificar tendências de longo prazo e o impacto das mudanças implementadas; analisar como a cultura organizacional influencia a adoção e o sucesso da estrutura Scrum.

Pode-se considerar, por esta pesquisa, que as estruturas ágeis podem ser adaptadas para diferentes contextos e necessidades, desde que seus princípios fundamentais sejam preservados e que, também, o envolvimento do cliente durante todo o ciclo de vida do projeto seja ativo, pois esta parceria é essencial para garantir que suas necessidades sejam atendidas e que ele se sinta parte do processo.

Por outro lado, a boa comunicação interna a fim de priorizar a voz do cliente é fundamental para garantir que as entregas atendam às suas necessidades e expectativas. Aliado a isso, a utilização de métricas que avaliem diretamente a satisfação do cliente é crucial para medir o sucesso dos projetos e identificar áreas de melhoria.

Por fim, este trabalho contribui para a compreensão da importância da satisfação do cliente no contexto da aplicação da estrutura Scrum em empresas de tecnologia. Os resultados

obtidos podem servir como base para futuras pesquisas e para a implementação de práticas que visem a melhoria contínua dos processos e a entrega de valor para o cliente.

REFERÊNCIAS

- AGILE MANIFESTO web site. 2001. Página inicial no Manifesto Ágil. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 07 de out. de 2023.
- AGILE MANIFESTO web site. 2001. Princípios por trás do Manifesto Ágil. Disponível em: < [Princípios por trás do Manifesto Ágil \(agilemanifesto.org\)](https://agilemanifesto.org)>. Acesso em: 07 de out. de 2023.
- ANDERSON, David J. **Kanban: Mudança Evolutiva Bem-Sucedida para o Seu Negócio de Tecnologia**. Roxby Media Limited, 2011.
- ANDRADE, MARIA MARGARIDA DE. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARIAS-BAREÑO, Edwin. Integración de Lean, Design Thinking y Agile en la gestión de proyectos. **Signos, Investigación en Sistemas de Gestión**, Bogotá D.C., Colombia, vol. 12, núm. 2, p. 161-174, julho de 2020.
- BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2005.
- BOEHM, B.; TURNER, R. **Balancing Agility and Discipline: A guide for the perplexed**. Boston: Addison-wesley, 2003.
- BOURGUIGNON, JUSSARA AYRES. **Pesquisa social: reflexões teóricas e metodológicas**. Ponta Grossa: Todapalavra, 2009.
- CAMPOS, Luiz. **Gestão de Projetos**. 1. ed. Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (IFPR), 2016.
- CHURCHILL, G. A.; SUPRENTANT, C. **An investigation into the determinants of customer satisfaction**. Journal of Marketing Research, v. 19, p. 491-504, Nov. 1982.
- DAVIS, M.; AQUILANO, N.; CHASE, R. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.
- EMPRESAS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO ÁGIL. **FM2S Educação e consultoria**. 31 de outubro de 2022. Disponível em: < <https://www.fm2s.com.br/blog/empresas-de-sucesso-na-implementacao-agil>>. Acesso em: 07 de out. de 2023.
- GARCÍA, José Sixto. El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. **Em Questão**. Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 61-77, jan-jun, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465645962005>. Acesso em: 29 out. 2023.
- GIDO, J.; CLEMENTS, J.; BAKER, R. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda., 2019.
- GIL, ANTÔNIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODIN, Seth. **Isso é Marketing: Para Ser Visto é Preciso Aprender e Enxergar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta books, 2019.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: Uma breve história da humanidade**. 1. ed. Porto Alegre: L&PM, 2015. 443 p.

HIGHSMITH, Jim. web site. 2001. History: The Agile Manifesto. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/history.html>>. Acesso em: 07 de out. de 2023.

KANUK, LESLIE LAZAR; SCHIFFMAN, LEON G. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC., 2009.

KEELING, R.; BRANCO, R. **Gestão de Projetos: Uma Abordagem Global**. Saraiva S/a Livreiros Editores, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do Consumidor**. 1. ed. Curitiba: IESDE; 2012.

MOTHERSBAUGH, David L.; HAWKINS, Del I. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

O'CONNEL, Fergus. **O que você precisa saber sobre Gestão de Projetos**. 1 ed. São Paulo: Editora Fundamento Educacional Ltda., 2015.

PEREIRA, ADRIANA SOARES. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.

PHAM, A.; PHAM, P. **Scrum em Ação: Gerenciamento e Desenvolvimento Ágil de Projetos de Software**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6. ed. Newtown Square: Project Management Institute, Inc., 2017.

PRISCO, Mayara Rodrigues Laurino et al. Conhecimento científico sobre customer success: uma revisão qualitativa para a área de administração. **SemeAd: Seminários em Administração**, São Paulo, ed. XXIV, novembro 2021. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/804.pdf?>. Acesso em: 1 maio 2023.

ROYCE, WINSTON. Managing the Development of Large Software Systems. IEEE Wescon Proceedings, S. L., n. , p.328-338, ago. 1970 *apud* RIVAS, M.; SOUZA, E. Análise comparativa da utilização do modelo tradicional (waterfall) de desenvolvimento de projetos e o modelo ágil (agile) em fábricas de software. **Revista de sistemas e computação (RSC)**. V. 4, n. 1, p. 3-11, jan./jun. 2014.

SALEH, S.; HUQ, S.; RAHMAN, M. **Comparative Study within Scrum, Kanban, XP Focused on Their Practices**. ECCE, Cox's Bazar, 2., 2019. DOI

10.1109/ECACE.2019.8679334. Disponível em: <
<https://ieeexplore.ieee.org/document/8679334>>. Acesso em: 08 de out. de 2023.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo**. 3.0. ed. rev. [S. l.]: Scrum.org, novembro 2020. 16 p. Disponível em:
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf>.
 Acesso em: 1 maio 2023.

SCRUM ALLIANCE. Quick Guide to Scrum. Seção sobre as diferenças entre Scrum e ágil. Disponível em: < <https://www.scrumalliance.org/about-scrum#!section3>>. Acesso em: 07 de out. de 2023.

SOLOMON, Michael R. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SPRENG, R. A. et al. A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 15-32, Jul. 1996.

STRAUHS, Faimara do Rocio et al. *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Curitiba: Aymará Educação, 2012. Disponível em:
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjtzpnCsez6AhVBIrkGHfoTAi4QFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.utfpr.edu.br%2Fjspui%2Fbitstream%2F1%2F2064%2F1%2Fgestaoconhecimentoorganizacoes.pdf&usg=AOvVaw1CWulW0skBY-5yPQdaGCA2> Acesso em: 19 de outubro de 2022.

SUTHERLAND, J.; SUTHERLAND, J.J.. **Scrum: a arte de fazer o dobro na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Leya, 2016.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
 ZAMBELLO, ALINE VANESSA; SOARES, ALESSANDRA GUIMARÃES; TAUIL, CARLOS EDUARDO; DONZELLI, CLEIVALDO APARECIDO; FONTANA, FELIPE; MAZUCATO, THIAGO PEREIRA DA SILVA; CHOTOLLI, WESLEY PIANTE. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

ZEITHAML, VALARIE A.; BITNER, MARY JO; GREMLER, DWAYNE D. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

ZENDESK. CX Trends 2023. Relatório sobre experiência do consumidor. Disponível em:
 <<https://xtrends.zendesk.com/pt/trends>> . Acesso em: 08 de out. de 2023.
 Zolkiewski, J., Story, V.M., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., Peters, L., Raddats, C., and Robinson, W. (Forthcoming 2017) "Strategic B2B Customer Experience Management: The Importance of Outcomes-Based Measures", *Journal of Services Marketing*, V.31, 2. DOI: 10.1108/JSM-10-2016-0350.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- Histórico do programa de satisfação
 - Como surgiu o programa de satisfação?
 - No início teve algum desafio de implementar e vender a ideia para a empresa? e para os clientes?
 - Já teve algum caso de reversão da satisfação do cliente com base na pesquisa?
- Operacionalização do programa
 - Vocês fazem alguma sinergia entre as soluções encontradas?
 - É tomada alguma medida para garantir a confiabilidade dos dados coletados? Quais?
 - Existe um plano para lidar com dados faltantes ou inconsistentes? Como seria?
- Conclusão
 - Fale um pouco mais sobre a importância do feedback para o ágil
 - Tem alguma informação que você gostaria de acrescentar?

ANEXOS

ANEXO A - OS DOZE PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

Princípios por trás do Manifesto Ágil
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 <i>software</i> 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.
<i>Software</i> 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.

Fonte: agilemanifesto.org (2001)

ANEXO B - DECLARAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA (*DECLARATION OF INDEPENDENCE*, OU DOI)

Declaração de interdependência
Aumentamos o retorno do investimento , fazendo com que o fluxo contínuo de valor seja o nosso foco.
Fornecemos resultados confiáveis ao envolver os clientes em interações frequentes e propriedade compartilhada.
Esperamos incerteza e administramos isso por meio de iterações, antecipações e adaptações.
Desencadeamos a criatividade e a inovação , reconhecendo que os indivíduos são a fonte suprema de valor e criando um ambiente onde eles podem fazer a diferença.
Aumentamos o desempenho através da responsabilidade do grupo por resultados e responsabilidade compartilhada pela eficácia da equipe.
Melhoramos a eficácia e a confiabilidade por meio de estratégias, processos e práticas específicos da situação.”

Fonte: PHAM e PHAM (2012)

ANEXO C - FORMULÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE

1. Digite seu nome.
2. Digite seu email.
3. Digite seu telefone para contato.
4. Qual o nome da empresa/cliente?
5. A entrega foi referente a qual(is) sistema(s)?
6. Qual a sprint/release você está avaliando?
7. Qual o seu nível de satisfação em relação ao serviço prestado pela EMPRESA CONTRATADA, de maneira geral (as expectativas vêm sendo atendidas)? Note que aqui pode ser levado como critério, por exemplo, comunicação com a equipe, homologação, entrega em produção, etc. Ou algum outro ponto que ache pertinente ser levado em consideração.
 - a. Muito Ruim
 - b. Ruim
 - c. Razoável
 - d. Bom
 - e. Ótimo
8. Você teria algum comentário, sugestão, pontos fortes e/ou pontos fracos a destacar em relação ao serviço prestado pela EMPRESA CONTRATADA nessa entrega?
9. Em relação às demandas que foram acordadas para essa sprint, como você avalia a entrega realizada pela equipe de desenvolvimento e testes ao final dela?
 - a. Muito Ruim
 - b. Ruim
 - c. Razoável
 - d. Bom
 - e. Ótimo
10. Você teria algum comentário, sugestão, pontos fortes e/ou pontos fracos a destacar em relação ao que foi entregue pela nossa equipe nessa sprint?

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, Joao Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega TCC 2024.1 - Joardson Souza

Assunto:	Entrega TCC 2024.1 - Joardson Souza
Assinado por:	Joardson Santos
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Joardson Souza dos Santos, ALUNO (20181460093) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 02/10/2024 22:21:42.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/10/2024. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1266216

Código de Autenticação: 6b463d3eab

