

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

STEPHANIE FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROJETOS ÁGEIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

Porto Alegre

2021

STEPHANIE FERREIRA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROJETOS ÁGEIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
PERCEPÇÃO DA LIDERANÇA NA GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre

2021

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo principal analisar métodos ágeis na gestão de projetos, como ponto de partida pela análise de caso sobre a percepção da liderança na gestão pública de saúde. Parte-se da coleta de dados por meio de uma pesquisa estruturada, e para que fosse possível analisar, a população da amostra se deu com base nas respostas dos colaboradores de um Departamento da Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde – SCTIE, do Ministério da Saúde. O objetivo central da hipótese é de relatar as *potencialidades e limites da aplicação de metodologias ágeis Scrum no gerenciamento de projetos nos departamentos das Secretarias do Ministério da Saúde. O que com base nos resultados medidos, pudesse observar* que o estudo apontou, de modo geral, favorável à indicação da utilização da metodologia ágil em outras frentes e órgãos da Gestão Pública de Saúde. Sendo que o índice de respostas favoráveis, com base nos parâmetros e medição das potencialidades da ferramenta se mostrou superior aos limites que se apresentaram com base nos parâmetros da pesquisa. Ainda, o estudo apontou potencialidades significativas quando ao uso da ferramenta quando o parâmetro foi analisado com base nos princípios do SUS, visando o aumento da eficiência na gestão de projetos da área de saúde.

PALAVRAS-CHAVE: Setor Público, Metodologias Ágeis, Gestão Pública de Saúde, Métodos Ágeis, Gestão de Projetos, Scrum, Eficiência na Saúde Pública.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional – Secretaria de Ciência, tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde (SCTIE)	21
Figura 2 – Departamento DGITIS - Organograma Ministério da Saúde (Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde - SCTIE)	22
Figura 3 – Resultados do Índice NPS	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Afirmações utilizadas no formulário de coleta de dados junto ao departamento de estudo	23 e 24
Tabela 2 – Caracterização da amostra – Perguntas e faixas utilizadas no formulário de coleta de dados junto ao departamento de estudo.....	25 e 26
Tabela 3 – Valores atribuídos aos níveis da Escala Likert	27
Tabela 4 – Média de níveis atribuídos para cada parâmetro	27

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
LISTA DE TABELAS.....	5
SUMÁRIO.....	6
1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REVISÃO TEÓRICA.....	10
2.1 O SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE.....	10
2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
2.3 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	12
2.4 CARACTERÍSTICAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	13
2.5 GESTÃO DE PROJETOS PARA O SETOR PÚBLICO.....	13
2.6 MÉTODOS ÁGEIS.....	15
2.6.1 Origem.....	15
2.6.2 Definição.....	15
2.6.3 Scrum.....	16
3 TRABALHOS CORRELATOS.....	18
4 METODOLOGIA.....	19
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	19
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	19
4.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	19
3.1.1 Secretaria Executiva.....	20
4.3.1 Departamento.....	21
3.2 COLETA DE DADOS.....	22
3.3 Caracterização da amostra.....	25
3.3.1 Nível de Concordância dos Respondentes.....	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 RELAÇÃO DA METODOLOGIA COM OS PRÍNCÍPIOS DO SUS.....	30
5 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública vem passando por muitas mudanças nas últimas décadas. Em especial, na esfera da saúde, com o uso de tecnologia da informação como fonte de gestão e aprimoramento dos serviços públicos. Em qualquer sistema de informações, a gestão dos dados é algo de grande importância para a atual e para as futuras gerações. As demandas de saúde estão cada vez mais complexas em se compreender e atuar com foco na atenção às necessidades básicas da sociedade, exigindo mais eficiência nos seus processos (MARQUES DANIEL, 2013).

Nesse contexto, as atividades de prestação de serviços, em especial nos serviços de saúde, estão profundamente comprometidas com a qualidade do fornecimento, dos resultados e das entregas de soluções para as necessidades básicas de saúde da população, originados por um planejamento deficiente em alcance dos objetivos básicos propostos. E isso ocorre desde a origem do Sistema Único de Saúde (SUS) em 1988, o qual dispõe das premissas da Lei 8.080/1990 - “dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências” (BRASIL, 1990). Ou seja, controle e gestão dos meios envolvidos nos programas e projetos de saúde, bem como sua prestação de contas e transparência. Deste fato, surgem as imposições de inovações, tanto nos modelos de gestão como na adoção de ferramentas que resultem em facilitadores da governança e gerem maior eficiência na execução, controle e, por conseguinte, dos resultados previstos no planejamento. Embora pareça que os progressos estejam ocorrendo, no sentido de melhoria das práticas da Gestão, esse progresso ainda é lento, gerando uma série de problemas para quem necessita dos serviços públicos (PISA; OLIVEIRA, 2013).

Por isso, contamos com inúmeras ferramentas já consolidadas e desenvolvidas para uma gestão eficiente dos dados, que garantem integração em ações com foco no atendimento dessas demandas que surgem, contribuindo, assim, para a qualidade dos processos e para o atendimento das necessidades da sociedade, destacando as metodologias ágeis (CEDRO, 2018).

Tais ferramentas são conhecidas como *metodologias ágeis*, havendo

diversas definições para o termo, sendo a mais conhecida a derivação do Manifesto Ágil, que é pautado em doze princípios que versam, de modo geral, a respeito da eficiência e qualidade dos serviços, trabalho em equipe, alteração contínua, simplicidade, reflexão sobre a efetividade, dentre outros (BECK *et al.*, 2001).

Inserido nesse contexto, cabe destacar a ferramenta *Scrum*, que é um *framework* ágil indicado para a execução de projetos complexos. Tal ferramenta foi escolhida por destacar-se das demais devido à ênfase no gerenciamento de projetos, com uso eficiente de recursos como tempo, comunicação eficiente e transparências dos resultados, tendo início com a visão do produto a ser desenvolvido, as características estabelecidas pelo cliente, bem como algumas premissas e restrições (SCHWABER, 2004).

Assim, interessa investigar as potencialidades e limites da ferramenta *Scrum*, tendo em vista que ela já vem sendo estudada e aplicada em algumas instituições públicas, visando contribuir para a gestão de serviços públicos, através da exposição de suas potencialidades e limites.

Tendo em vista estes pressupostos, manifesta-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais as potencialidades e limites da aplicação de metodologias ágeis Scrum no gerenciamento de projetos nos departamentos das Secretarias do Ministério da Saúde?*

Para responder o problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo principal: investigar os resultados da implantação da metodologia de projetos ágeis *Scrum* em um departamento da Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde (SCTIE) do Ministério de Saúde brasileiro.

Três são os objetivos específicos: (1) contextualizar a realidade da Gestão por métodos ágeis na Secretaria em estudo; (2) Situar a implantação do método, com base nas percepções das lideranças quanto ao uso do *Scrum*; (3) apontar as potencialidades e limites da metodologia *Scrum*, dispendo sobre a implementação nas demais Secretarias.

No que se refere às justificativas, em primeiro lugar, justifica-se por propor a possibilidade de modernizar o modo de gerenciamento de projetos nas Secretarias de Saúdes, dando ênfase à agilidade na comunicação e troca de informações entre os departamentos e a priorização dos projetos mais urgentes. Em segundo lugar, propor a identificação de sua usabilidade, visando o intercâmbio de melhores práticas entre organizações de saúde pública, melhoria contínua dos processos e

projetos de saúde estratégicos. Por fim, em terceiro lugar, ao garantir o fornecimento de informações gerados entre as lideranças, contribui-se para o atingimento dos acordos de resultados e para o cumprimento dos prazos.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta etapa, será apresentada uma contextualização do tema em questão, bem como dos estudos realizados, visando trazer subsídios para o objetivo principal deste trabalho: a identificação de potencialidades e limites de metodologias ágeis na Administração Pública Brasileira, mais especificamente a metodologia *Scrum*. Para dar embasamento ao uso da ferramenta na saúde pública, será contextualizado o contexto do sistema público de saúde, bem como apresentada a conceitualização da ferramenta de gestão de projetos e o estudo de metodologia para a aplicação dessa ferramenta em uma organização, seja na esfera pública, seja na esfera privada.

2.1 O SISTEMA PÚBLICO DE SAÚDE

Como preconizado na Constituição Federal de 1988: “a saúde é um direito de todos e um dever do Estado” (BRASIL, 1988, art. 196). Desse modo, a saúde está inserida no âmbito de um conjunto de direitos, dentro do qual a saúde é considerada um direito social (BRASIL, 1988, art. 5).

Por ser um direito de todos e um dever do Estado, a política pública da saúde deve cumprir uma série de princípios e diretrizes. Em relação às diretrizes, elas estão dispostas no artigo 198 da Constituição Federal de 1988:

Art. 198. As ações e os serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único organizado de acordo com as seguintes diretrizes:
I - Descentralização, com direção única em cada esfera de governo;
II - Atendimento geral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais;
III - Participação da comunidade (BRASIL, 1988, art. 198).

Logo, nota-se que o serviço público de saúde deve atender a algumas premissas, como a descentralização, o atendimento integral e a participação da comunidade. Isso se refere à execução e organização dos serviços. Mas em relação aos direitos da população, é necessário salientar que há 14 princípios que devem ser cumpridos, sendo eles:

Os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) foram estabelecidos através da Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, que os apresenta em seu

artigo 7º. São eles:

- I - universalidade de acesso aos serviços de saúde em todos os níveis de assistência;
- II - integralidade de assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;
- III - preservação da autonomia das pessoas na defesa de sua integridade física e moral;
- IV - igualdade da assistência à saúde, sem preconceitos ou privilégios de qualquer espécie;
- V - direito à informação, às pessoas assistidas, sobre sua saúde;
- VI - divulgação de informações quanto ao potencial dos serviços de saúde e a sua utilização pelo usuário;
- VII - utilização da epidemiologia para o estabelecimento de prioridades, a alocação de recursos e a orientação programática;
- VIII - participação da comunidade;
- IX - descentralização político-administrativa, com direção única em cada esfera de governo:
 - a) ênfase na descentralização dos serviços para os municípios;
 - b) regionalização e hierarquização da rede de serviços de saúde;
- X - integração em nível executivo das ações de saúde, meio ambiente e saneamento básico;
- XI - conjugação dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios na prestação de serviços de assistência à saúde da população;
- XII - capacidade de resolução dos serviços em todos os níveis de assistência;
- e
- XIII - organização dos serviços públicos de modo a evitar duplicidade de meios para fins idênticos.
- XIV - organização de atendimento público específico e especializado para mulheres e vítimas de violência doméstica em geral, que garanta, entre outros, atendimento, acompanhamento psicológico e cirurgias plásticas reparadoras, em conformidade com a Lei nº 12.845, de 1º de agosto de 2013 (BRASIL, 1990, art. 7).

Tais princípios estão apresentados na Lei 8.080, de 1990, a Lei do SUS. A Lei 8.080/1990, conhecida como Lei do SUS, dispõe sobre: “as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências” (BRASIL, 1990).

No escopo deste trabalho, cabe destacar alguns princípios dentre os apresentados anteriormente:

- [...] XI – Conjugação dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, na prestação de serviços de assistência à saúde da população; XII – Capacidade de resolução dos serviços em todos os níveis de assistência; XIII – Organização dos serviços públicos de modo a evitar duplicidade de meios para fins idênticos (BRASIL, 1990, art. 7).

Para que os princípios mencionados acima sejam cumpridos de maneira efetiva, é necessário que haja controle e gestão eficiente dos recursos e estratégias

envolvidas nos programas e projetos de saúde, bem como em sua prestação de contas e transparência.

Para dar conta desta eficiência na prestação de serviços, surgem as imposições de inovações, tanto nos modelos de gestão como na adoção de ferramentas que resultem em facilitadores da governança e gerem maior eficiência na execução, controle e, por conseguinte, nos resultados previstos no planejamento.

Em vista disso, e considerando que a saúde é um direito de todos e dever do Estado, os princípios foram destacados, pois são objetos de motivação e norte para a operacionalização de uma gestão eficiente dos projetos de saúde pública. Diante da grande necessidade, tanto por parte do Poder Público quanto pela Sociedade Civil que, muitas vezes, atua em parceria, em direcionar esforços para promover a melhoria da qualidade dos serviços públicos de saúde. Este trabalho tem como objetivo trazer uma discussão teórica que tem como base a gestão de projetos, mais especificamente a implementação de uma metodologia ágil na gestão de projetos em saúde pública, sobretudo, por entender que esta metodologia pode proporcionar maior eficiência na prestação dos serviços e em seu respectivo planejamento.

O trabalho busca, com a ênfase na gestão de projetos, a melhoria na ligação das diferentes áreas de gestão que compõem o gerenciamento de projetos em saúde pública. Portanto, a seguir será apresentada a temática do gerenciamento de projetos.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. (Guia PMBoK, pg. 6).

O guia PMBOK na 6ª edição, afirma que o Gerenciamento de Projetos não é uma metodologia, mas um conjunto de ferramentas que precisa ser adequada de acordo com as necessidades, de acordo com o tamanho e formato do projeto.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Valeriano (2008, p. 93) atribui posição de que a GP é uma escolha adequada para a solução de problemas ou implementação de processos, pois é capaz de subdividir um projeto em partes, nas quais se é possível “definir o objetivo a atingir; fixar o escopo; estabelecer prazos limites a serem atingidos; determinar custos

aceitáveis; e identificar necessidades e expectativas das partes interessadas”.

Planejamento é necessário para se obter sucesso em qualquer objetivo, contudo é necessário estar orientado por uma visão de futuro, sendo necessário gerenciar essas mudanças e com uma ferramenta como a Gestão de Projetos e em especial atenção, os escritórios de projetos fazem acontecer a transformação, manutenção e melhoria contínua desejada.

2.4 CARACTERÍSTICAS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A gestão de Projetos é caracterizada por fatores que atribuem ao objetivo a temporalidade, exclusividade, progressividade, lançamento de novos produtos ou serviços ou atualizar processos. (Guia PMBOK, 6º ed. 2017).

Ademais, a criação de um escritório de projetos requer um processo de conscientização e aculturação organizacional que deve ser planejado e executado de forma gradual.

2.5 GESTÃO DE PROJETOS PARA O SETOR PÚBLICO

A maioria das organizações, em especial as da esfera pública, possuem uma estrutura funcional e pouco orientada por projetos. Cleland e Ireland (2002) descrevem como importante estratégia o uso da ferramenta de Gerenciamento de Projetos para realização do planejamento organizacional, observando que uma empresa bem sucedida tem em si um fluxo de projetos para lidar com a mudança inevitável enfrentada por todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Segundo Campos (1967 apud PETERS, B. GUY E PIERRE, JON, 2003, p. 521) “os valores, o comportamento e as expectativas do administrador tendem a refletir uma visão das “coisas públicas” definida por níveis altos de concentração de poder. As decisões normalmente fluem para o “topo”; assim como a responsabilidade. Embora a autonomia operacional não seja incomum, a propensão para delegar é bastante rara. Portanto, é extremamente difícil atingir a coordenação.”

O Project Management Institute (PMI) elaborou no Guia PMBOK® uma Extensão para Governo (Government Extension to the PMBOK Guide) com normas do PMI Standards aplicáveis a projetos de governo.

Possui algumas diferenças da aplicabilidade quando posta em comparação

aos setores privados. São elas: (a) complexidade, pois os projetos governamentais possuem grande interconexão com outros projetos e ações; (b) duração, alguns projetos governamentais são muito demorados; (c) governança, muitos projetos governamentais possuem vários stakeholders independentes; e (d) benefícios, poucas vezes são monetários, mas sim outros benefícios qualitativos, de difícil mensuração.

Na administração pública, em especial na gestão hospitalar, os serviços de saúde prestados são segregados e fornecidos de acordo com os programas de saúde do governo. Um programa é um conjunto de projetos, processos, com grandes objetivos, com objetivos específicos e visão operacional. Ademais, é importante verificar que um programa é orientado por benefícios. Ainda de acordo com essa referência, o gerenciamento de um programa visa o alcance de objetivos e benefícios estratégicos, sendo que para isso se deve: integrar, monitorar e controlar as interdependências entre os projetos que compõem os programas de governo.

Em análise ao Guia PMBOK (2017), é possível observar uma notória forma de efetivar e gerenciar o tempo, suas ferramentas e técnicas associadas e documentadas no plano de gerenciamento do cronograma, por meio da organização estruturada de escritório de projetos.

A Corroboração para Gerenciar custos de processos envolvidos em planejamento, estimar, orçar e controlar custos, de modo que o projeto não ultrapasse o orçamento aprovado. Gerenciar qualidade dos processos e atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.

Gerenciamento de recursos humanos, processos que organizam e gerenciam a equipe de projeto. Identificação, análise, planos de contingência, monitoramento e controle de riscos de um projeto, visando aumentar a probabilidade dos eventos positivos e minimizar o impacto dos eventos negativos no projeto. Gerenciamento de aquisições, que são processos necessários para compras ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe de projetos. Além de impactar também os processos de gerenciamento de contratos.

Posto isso, e levando-se em consideração todas as atribuições que são acarretadas com as boas práticas de Gestão de Projetos, há de se considerar que

nem sempre os projetos serão extensos ou contarão com recursos suficientes para o alcance da sua finalidade. Podendo ser complexos e com cronogramas apertados e dinâmicos, sem se considerar as dinamicidades das ações cada vez mais frequentes, a rapidez e urgências com que as demandas por serviços, em especial de saúde tem alcançado nos últimos anos no Brasil.

Sendo então, proposto considerar que mesmo sendo abrangente, Gerenciamento de Projetos tradicionais podem possuir algumas limitações para setores dinâmicos como os da área da saúde. Dentre essas limitações, aponto aqui as características como escopo prolongado, cronogramas extensos e sem priorização que converse com as necessidades da atualidade, entre outros fatores descritos no guia do PMBOK. Por isso, é importante trazer uma abordagem metodológica moderna que possa atender a essas limitações no gerenciamento de projetos na saúde pública brasileira. Como metodologia complementar, este trabalho apresentará os métodos ágeis, no próximo tópico.

2.6 MÉTODOS ÁGEIS

2.6.1 Origem

A origem dos métodos ágeis é, em geral, interpretada como uma alternativa aos métodos tradicionais de desenvolvimento de software, que eram considerados obsoletos frente à complexidade dos projetos, que exigiam métodos mais adaptáveis diante das constantes alterações dos requisitos impostos pelos clientes e da rápida evolução que as tecnologias vinham sofrendo. Entretanto, os princípios e ideias por trás dos métodos ágeis existem há muito tempo e os críticos dos métodos tradicionais de desenvolvimento de software propuseram abordagens que iam de encontro à essas ideias (ABBAS; GRAVELL; WILLS, 2008).

2.6.2 Definição

Atualmente, os métodos ágeis são uma coleção de diferentes técnicas que compartilham os mesmos valores e princípios básicos (COHEN; LINDVALL, 2004). Parâmetros estes, estabelecidos no Manifesto Ágil, elaborado em fevereiro de 2001, durante uma reunião entre 17 profissionais que praticavam ou haviam idealizado métodos ágeis como Scrum, Extreme Programming (XP), Crystal,

DSDM, Adaptive Software Development, Pragmatic Programming, Feature-Driven Development, entre outros métodos que se caracterizavam por estabelecer documentações mais leves e um projeto menos preso a um planejamento inicial, quando comparado às abordagens tradicionais. O Manifesto contribui com o seguinte discurso:

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

- 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.

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda. (BECK et al., 2001, p.1)

Ao invés de escreverem o conhecimento em planos, os métodos ágeis obtêm grande parte de sua agilidade confiando no conhecimento tácito incorporado na equipe (BOEHM, 2002) e, desta forma, evitam as frustrações causadas por planejamentos que, normalmente, não representam a realidade dos projetos e são seguidos por não cumprimento de orçamento e prazos pré-estabelecidos.

Em suma, os métodos de desenvolvimento de software ágeis são incrementais (pequenas versões de software, com ciclos rápidos), cooperativos (cliente e desenvolvedores trabalhando constantemente em conjunto com uma comunicação próxima), diretos (o método em si é fácil de aprender e modificar, bem documentado) e adaptativos (capaz de fazer alterações no último momento) (ABRAHAMSSON et al., 2002).

2.6.3 Scrum

O *Scrum* é uma metodologia ágil para gestão e planejamento de projetos. Inicialmente foi criado e embasado no desenvolvimento de software, porém hoje praticamente é possível usar em todas as áreas de um negócio. No Scrum, os projetos são divididos em ciclos (tipicamente mensais) chamados de *Sprints*, e é a partir do planejamento da *Sprint* que começam os resultados.

O Scrum é um dos diversos métodos ágeis usados não só em projetos de

desenvolvimento de software como também em outros projetos complexos. O termo “scrum” é derivado de uma jogada de Rugby, onde no máximo 8 jogadores se unem com o objetivo de remover os obstáculos à frente e deslocar-se com a bola até a outra extremidade do campo. As equipes trabalham como unidades integradas e estreitas, com cada membro da equipe desempenhando um papel bem definido e toda a equipe focada em um único objetivo (RISING; JANOFF, 2000).

Segundo os criadores do Scrum, Sutherland e Schwaber (2007), o método é um framework iterativo e incremental, estruturado em ciclos sequenciais, chamados de Sprints, que possuem uma duração estabelecida dentro da qual determinadas atividades devem ser realizadas. No início de cada Sprint, durante o Sprint Planning, as atividades a serem concluídas durante a sua duração devem ser detalhadas a partir de um backlog onde as macro entregas são dispostas.

Ao final do Sprint, a equipe realiza o Sprint Review para identificar os erros e acertos cometidos e incorporar tais lições ao trabalho realizado. Além do *Sprint Review*, são realizadas também reuniões diárias, o *Daily Scrum*, que devem ser curtas e usadas para comunicar à equipe as evoluções alcançadas e as dificuldades encontradas para dar continuidade às tarefas, buscando promover uma ajuda mútua entre o grupo.

Segundo Schwaber e Sutherland (2017), o time Scrum é composto por:

Scrum Master: Responsável por promover e apoiar o Scrum, auxiliando a todos no entendimento da teoria, práticas, regras e valores do Scrum;

Product Owner: Responsável por maximizar o valor do produto resultante do trabalho do Development Team, sendo o único encarregado de gerenciar o Product Backlog;

Development Team: Profissionais responsáveis por concluírem os produtos estabelecidos para cada Sprint, sendo estruturados e capacitados pela organização para gerenciar seu próprio trabalho.

3 TRABALHOS CORRELATOS

Romano e Da Silva (2015), realizaram uma survey que questionava a satisfação dos participantes, em uma escala pré-definida, a respeito das suas percepções em relação à algumas características do projeto nos cenários anteriores e posteriores à implementação do Scrum. As características escolhidas foram: comunicação, motivação, participação, comprometimento, documentação dos sistemas, performance de desenvolvimento, interrupções, testes, garantia de qualidade, estimação de tempo e comprometimento com os prazos estimados.

Já Bajwa et al. (2016) aplicou questões abertas que levavam em consideração 4 parâmetros do Scrum: colaboração dos clientes, interações e indivíduos, funcionamento do software e resposta à mudança. A partir disso, 20 perguntas foram elaboradas, abordando temas como a comunicação com o cliente, a velocidade, entusiasmo e comunicação da equipe, o entendimento da equipe a respeito do escopo e objetivo do Sprint, a eficiência na identificação dos riscos em um projeto e o esforço despendido em retrabalho.

Moe, Aurum e Dybå (2012), para coletar dados, realizaram entrevistas com os membros da equipe seguindo um script que abordava questões como a coordenação do projeto, a visualização do que os outros estão fazendo, a facilidade em dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelos outros, a forma como o entrevistado lida com mudanças no projeto, a existência de um objetivo de projeto comum ao time, o fornecimento de feedbacks e o compartilhamento de informações relevantes entre o time, além da comunicação e performance.

4 METODOLOGIA

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Aqui, se apresentam os dados metodológicos para a coleta e a análise de dados para que os fins desta pesquisa sejam alcançados.

Nesta etapa do presente trabalho, lança-se mão da análise por meio de entrevista estruturada, com coleta de dados e informações em periódicos de projetos, que segundo Yin (2001) representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados futuros. Yin (2001, p. 105) cita seis fontes que considera mais importantes na coleta de dados para o estudo de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A pesquisa é de caráter exploratória que, tem como foco o estudo da viabilidade de desenvolver uma proposta inicial de trabalho, que é o de obter meios para propagar, aprimorar e operacionalizar a admissão da Gestão de Projetos Ágeis como ferramenta de Boas Práticas (*Framework*) de condução de projetos nos departamentos de gestão pública de saúde.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Este estudo ocorreu em um departamento de uma das Secretarias do Ministério da Saúde. Cada secretaria responde por linhas de projetos estratégicos, sendo o departamento de **Gestão e Incorporação de Tecnologias e Inovação em Saúde** (DGITIS) 1 dos 4 departamentos responsáveis por políticas de saúde dos mais diversos níveis. Como será abordado no próximo capítulo.

4.3 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

O Ministério público é dividido entre os Órgãos de assistência direta e imediata e o Órgãos específicos singulares, estando neste segundo a Secretaria Executiva com o departamento analisado.

Os órgãos específicos e singulares contam com uma Coordenadoria Geral

(CG) e outras 6 Secretarias Executivas:

- 1) Secretaria de Atenção Primária à Saúde (SAPS);
- 2) Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES);
- 3) Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde (SCTIE);
- 4) Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS);
- 5) Secretaria Especial de Saúde Indígena (SESAI) e;
- 6) Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (SGTES).

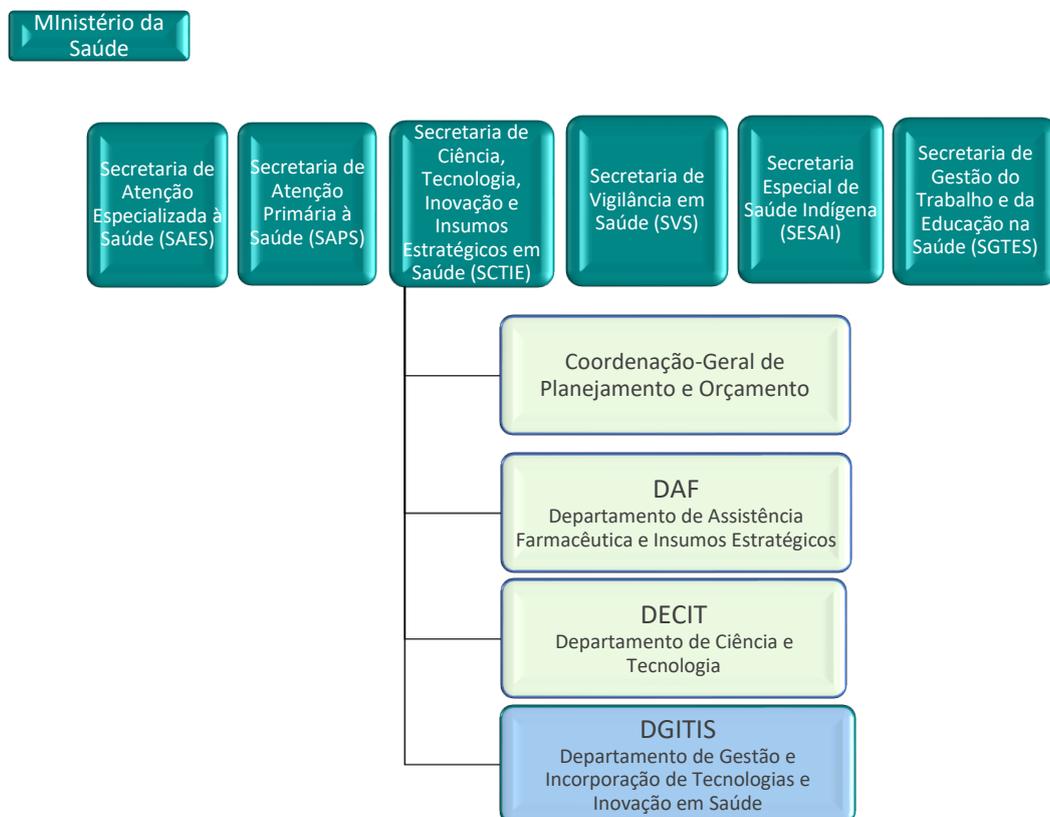
3.1.1 Secretaria Executiva

A Secretaria Executiva de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos – SCTIE objeto de análise na coleta de dados, é a 3ª da relação acima, composta por 4 Departamentos. São eles:

- a) Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento;
- b) Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos (DAF);
- c) Departamento de Ciência e Tecnologia (DECIT);
- d) Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias e Inovação em Saúde (DGITIS).

Como segue no organograma abaixo:

Figura 1 - Estrutura Organizacional – Secretaria de Ciência, tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde (SCTIE)



Fonte: Organograma Ministério da Saúde (Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde - SCTIE)

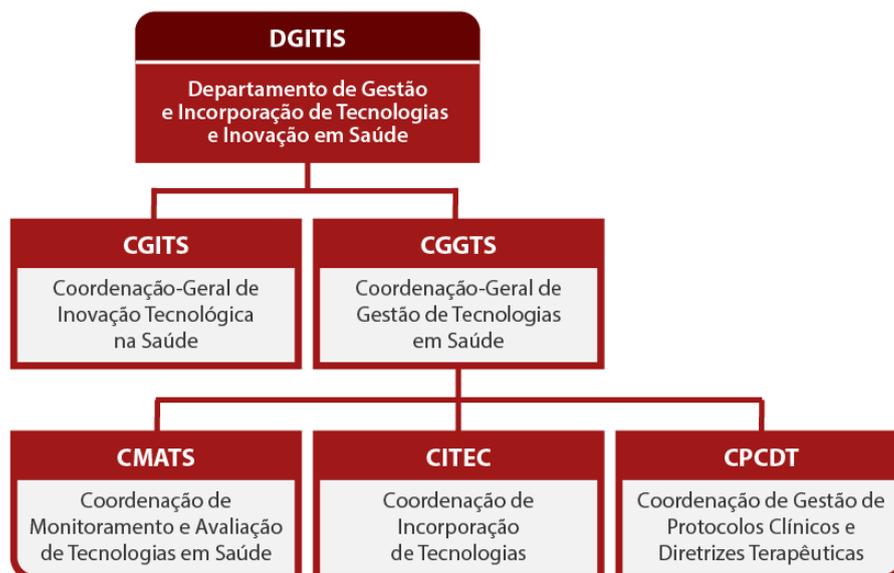
Essa Secretaria tem como principais competências a formulação, implementação e avaliação da Política Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde. Cabe à SCTIE viabilizar a cooperação técnica a estados, municípios e DF, no âmbito da sua atuação; e articular a ação do MS – no âmbito das suas atribuições – com as organizações governamentais e não-governamentais, com vistas ao desenvolvimento científico e tecnológico em saúde (Ministério da Saúde, 2021).

4.3.1 Departamento

Esse trabalho foi conduzido junto as lideranças do Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias e Inovação em Saúde (DGTIS). Em seu organograma, contava com 48 colaboradores, e eram divididos entre 2

Cordenações Gerais e 3 Cordenações de apoio.

Figura 2 – Departamento DGITIS - Organograma Ministério da Saúde (Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde - SCTIE)



Fonte: Organograma Ministério da Saúde (Secretaria de Ciência, Tecnologia, Inovação e Insumos Estratégicos em Saúde - SCTIE)

O DGITIS foi criado pelo Decreto nº 7.797, de 30 de agosto de 2012, revogado pelo Decreto nº 9.795/2019, alterado pelo Decreto nº 9.816/2019, e tem como atribuições, acompanhar, subsidiar e dar suporte às atividades e demandas da Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no Sistema Único de Saúde (Conitec), e contribuir para a promoção do acesso e do uso racional de tecnologias seguras e eficientes, dentre outras.

O Departamento de Gestão e Incorporação de Tecnologias em Saúde é composto por duas Coordenações-Gerais: a Coordenação-Geral de Inovação Tecnológica na Saúde – CGITS e a Coordenação-Geral de Gestão de Tecnologias em Saúde – CGGTS. Sob a gestão da CGGTS se encontram a Coordenação de Monitoramento e Avaliação de Tecnologias em Saúde - CMATS; Coordenação de Incorporação de Tecnologias - CITEC ; Coordenação de Gestão de Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas - CPCDT.(CONITEC,2021).

3.2 COLETA DE DADOS

O DGITIS iniciou a implementação do Scrum em Outubro de 2020 com objetivo exploratório devido a quantidade de projetos em andamento e para melhor gestão da rotina. Após o período exploratório e com maior conhecimento prático da ferramenta, as equipes tiveram treinamento formal em Scrum e iniciaram reuniões de 15 em 15 dias com a presença de um Engenheiro de Produção e consultor.

Do ponto de vista da coleta de dados, o método de pesquisa é baseado em entrevistas estruturadas com os gestores da instituição pública de saúde, somado à investigação documental no banco de dados.

A fim de obter a opinião das equipes de trabalho das coordenações dos departamentos, a respeito dos benefícios obtidos com a implementação do Scrum, um questionário foi aplicado aos membros da equipe de gestão dos projetos. As perguntas realizadas foram elaboradas com base em surveys utilizadas por outros autores com objetivos semelhantes e estudos sobre o tema, adaptadas ao contexto em questão.

Assim, de acordo com os estudos anteriores, o questionário foi enviado para os membros permitindo classificar a amostra de acordo com a faixa etária, nível de escolaridade, tempo de atuação na gestão pública, coordenação de atuação, conhecimento e experiência com o Scrum. Posteriormente, algumas afirmações foram apresentadas aos respondentes, para que eles as classificassem de acordo com o seu grau de concordância, baseado na Escala Likert de cinco níveis que vai de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”. As afirmações estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 1 – Afirmações utilizadas no formulário de coleta de dados junto ao departamento de estudo

AFIRMAÇÃO (Após a implementação do Scrum...)	PARÂMETRO	REFERÊNCIA
A velocidade da equipe em concluir suas tarefas foi otimizada.	Velocidade.	Bajwa et al. (2016)
A equipe apresentou maior motivação.	Motivação.	Romano e Da Silva (2015)
A equipe passou a ter maior clareza dos objetivos do projeto e metas institucionais.	Clareza dos objetivos do projeto.	Moe, Aurum e Dybå (2012)

A comunicação entre a equipe tornou-se mais efetiva.	Comunicação.	Romano e Da Silva (2015) Bajwa et al. (2016) Moe, Aurum e Dybå (2012)
A equipe passou a desperdiçar menos tempo com retrabalho.	Desperdício de tempo e retrabalho.	Bajwa et al. (2016)
Os membros da equipe passaram a ter maior conhecimento a respeito das tarefas realizadas pelos demais.	Compartilhamento de informações e transparência.	Moe, Aurum e Dybå (2012)
O comprometimento da equipe com o cumprimento dos prazos estimados aumentou.	Cumprimento de prazos.	Romano e Da Silva (2015)
A equipe passou a estimar melhor o tempo gasto em cada tarefa.	Estimação de tempo.	Romano e Da Silva (2015)
A equipe tornou-se mais voltada ao atingimento das metas institucionais.	Atingimento de metas.	Moe, Aurum e Dybå (2012)
O clima organizacional tornou-se mais agradável.	Clima organizacional	Bajwa et al. (2016)
A liderança da equipe passou a fornecer informações necessárias aos projetos, atuando como facilitadora.	Liderança.	Moe, Aurum e Dybå (2012)

Fonte: Autoria própria (2020)

O questionário também contou com uma caixa aberta às sugestões e críticas dos respondentes para análise qualitativa das respostas e uma pergunta seguindo a metodologia do modelo NPS (Net Promoter Score), onde foi inserida com o objetivo de obter o nível da satisfação dos colaboradores com a implementação do Scrum no departamento.

A pergunta direciona da seguinte forma: *Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o Scrum para outro profissional da gestão pública?*

O índice NPS é utilizado por diversas empresas na busca por crescimento e fidelização dos clientes, que ao responderem a apenas uma pergunta são classificados como promotores, passivamente satisfeitos e detratores

(REICHHELD, 2003).

O Índice NPS segue metodologia de coleta da nota inicial, categorizando e agrupando em 3 grandes conceitos: detratores, neutros ou passivos e promotores. Ou seja, para o cálculo, primeiro se inicia a contagem das respostas, com o número de respostas fornecidas para cada pontuação se soma total de Promotores, Neutros e de Detratores. E por último subtraindo porcentagem de Detratores da porcentagem de Promotores, temos o resultado do índice NPS.

Para interpretação dos dados, aqueles que respondem 9 ou 10 são promotores, e a quantidade de clientes detratores respondem de 0 a 6, e aqueles que respondem com valores entre 7 e 9 são passivos ou neutros. Ambos totais e percentuais geram insumo para a tomada de decisões estratégicas por parte dos gestores.

3.3 Caracterização da amostra

Como instrumento de coleta de dados do trabalho, foram analisadas as entrevistas de um questionário sobre pesquisa de satisfação quanto ao uso do Scrum na gestão de projetos.

Em relação aos respondentes, foram analisadas as respostas de 35 dos 50 colaboradores que compunham as Cordenadorias Gerais do DGITIS, na secretaria SCTIE, objeto de estudo. Isso representa um erro amostral de 9,17%, considerando um nível de confiança de 95%.

O questionário aplicado aos respondentes possuía duas etapas. A primeira visava identificar o perfil dos colaboradores. A segunda etapa visava identificar a satisfação dos colaboradores em relação à aplicação da metodologia em questão, que é o objeto deste trabalho.

Desse modo, foi possível identificar as características dos respondentes.

Tabela 2 – Caracterização da amostra – Perguntas e faixas utilizadas no formulário de coleta de dados junto ao departamento de estudo

Características	PARÂMETROS DA RESPOSTA	Tipo de resposta
------------------------	-------------------------------	-------------------------

Em relação à faixa etária.	(a) 20-29, (b) 30-39, (c) 40-49, (d) 50-59.	Marque a faixa que se enquadre.
Em relação ao nível de escolaridade.	a) Graduação, (b) pós-graduação, (c) Mestrado, (d) Doutorado	Marque a faixa que se enquadre.
Em relação ao tempo de atuação na gestão pública	(a) até 1 ano, (b) 2 a 4 anos (c) 5 a 10 anos, (d) Mais de 10 anos.	Marque a faixa que se enquadre.
Em relação ao conhecimento da metodologia Scrum.	Possua conhecimento em métodos ágeis, anterior à aplicação do método Scrum no departamento?	Marque SIM ou NÃO.
Em relação a experiência com metodologia Scrum.	Possui experiência anterior à aplicação do método Scrum no departamento?	Marque SIM ou NÃO.

Fonte: Autoria própria (2020)

Assim, foi possível estabelecer o perfil dos respondentes da pesquisa, cuja amostra é majoritariamente composta por pessoas entre 30 e 39 anos (55,4%), com mestrado completo (37,3%) e com mais de 10 anos de atuação na gestão pública (42,7%). Em relação ao Scrum, 66,6% dos respondentes declararam não conhecer o Scrum previamente à implementação no departamento e 76,3% não possuía experiência anterior com a aplicação do método.

Posteriormente, foi realizada a segunda etapa, que tinha por objetivo identificar o nível de satisfação dos respondentes em relação à ferramenta, cujos resultados serão apresentados a seguir.

3.3.1 Nível de Concordância dos Respondentes

Em relação ao nível de concordância dos respondentes às afirmações descritas na Tabela 1, obteve-se a média das respostas para cada parâmetro, atribuindo para cada nível um valor numérico de 1 a 5, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Valores atribuídos aos níveis da Escala Likert

Nível da Escala Likert	Valor atribuído
Discordo totalmente	1
Discordo parcialmente	2
Indiferente	3
Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	5

Fonte: Autoria própria (2020)

Cada um dos parâmetros representa uma variável que se espera atingir com a implementação do Scrum e, como já especificado, foi representado por uma afirmação no questionário aplicado. Os resultados médios para cada parâmetro estão evidenciados na Tabela 4.

Tabela 4 – Média de níveis atribuídos para cada parâmetro

Parâmetro	Média – Resultado
Compartilhamento de informações e Transparência	4,59
Liderança	4,39
Cumprimento de prazos	4,34
Comunicação	4,31
Clareza dos objetivos do projeto	4,24
Atingimento de metas	4,21
Velocidade	4,16
Estimação de tempo	4,18
Motivação	3,70
Desperdício de tempo e retrabalho	3,67
Clima organizacional	3,65

Fonte: Autoria própria (2020)

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir os resultados do estudo aplicado em um departamento de uma das Secretarias Executivas do Ministério da Saúde.

Todos os parâmetros obtiveram média maior que 3, o que representa um impacto positivo do Scrum em todas as características abordadas. O parâmetro “compartilhamento de informações e a transparência” foi a melhoria que obteve um consenso positivo maior entre os respondentes, seguida pela “liderança” e “cumprimento de prazos”.

Tais aspectos vão ao encontro do referencial teórico, principalmente na transparência, uma vez que o referencial teórico aponta que, através dela, os membros da equipe passaram a ter maior conhecimento a respeito das tarefas realizadas pelos demais, o que é extremamente importante em uma organização pública. Já em relação à liderança, a ferramenta mostrou-se importante no sentido de ajudar a definir papéis e responsabilidades, rotinas de acompanhamento e conduzir as pessoas no andamento do processo, tendo em vista que, conforme o referencial teórico, passou a fornecer informações necessárias aos projetos, atuando como facilitadora (MOE; AURUM; DYBÅ, 2012). Por fim, o cumprimento dos prazos também foi ao encontro do referencial teórico, que afirma que o comprometimento da equipe com o cumprimento dos prazos estimados tende a aumentar (ROMANO; DA SILVA, 2015).

Ademais, o impacto positivo sobre o compartilhamento de informações e a transparência, evidenciado pelo aumento do conhecimento da equipe a respeito das atividades desenvolvidas pelos demais membros, pode ser atribuído a um contexto anterior onde apenas o líder e o colaborador discutiam a respeito de seus projetos, o que foi transformado quando, com o Scrum, todas as atividades a serem realizadas passaram a ser discutidas em grupo.

Tomando como prerrogativa o fato dos coordenadores não terem, em grande parte do time, contato com gestão de métodos ágeis, é provável que a melhoria relacionada ao fornecimento de informações necessárias aos projetos por parte dos líderes seja consequência da robustez e ritos oferecidas pela ferramenta ágil, que auxilia os usuários na definição e priorização das atividades, facilitando o gerenciamento dos projetos.

Quanto ao cumprimento de prazos, entende-se que em um cenário onde não havia gestão da rotina e a equipe ficava à deriva das demandas, era difícil a definição e cumprimento das datas de entrega das atividades. Com o Scrum, os deadlines são definidos pelos sprints e os resultados passam a ser entregues com

maior frequência, mesmo que parcialmente.

Já os parâmetros “Clima organizacional”, “Desperdício de tempo e retrabalho” e “Motivação” obtiveram a média mais baixa, respectivamente, indicando uma influência menor do Scrum em seu processo de implementação.

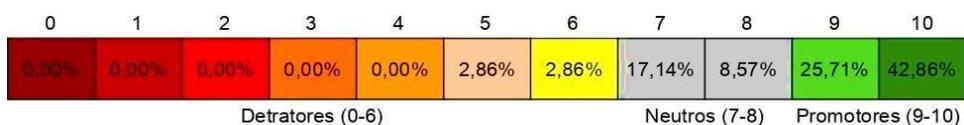
Em relação à literatura, foi constatado que mesmo com a média mais baixa, pode-se considerar que houve redução do desperdício de tempo e retrabalho, sendo esta umas das potencialidades da ferramenta, conforme Bajwa et al. (2016), indo ao encontro do referencial teórico.

No entanto, cabe destacar a média baixa no quesito “clima organizacional e motivação da equipe”, no âmbito da qual atribui-se o resultado ao pouco tempo de implementação do método, que não foi suficiente para alterar significativamente o que, porventura, estivesse abalado. Cabe destacar, especificamente, uma das respostas abertas, na qual um colaborador alegou que o processo de iniciação do uso do Scrum no Departamento foi imposto pela alta gerencia, o que pode ter gerado descontentamento em alguns. Esse aspecto diverge da literatura, que afirma que o clima organizacional deve tornar-se mais agradável (BAJWA et al., 2016).

Por fim, os elementos “comunicação”, “clareza dos objetivos do projeto”, “atingimento de metas”, “velocidade” e “Estimação de tempo” obtiveram um valor mediano, porém, também alto, indo ao encontro da literatura, que afirmou que a comunicação torna-se mais efetiva, há maior clareza dos objetivos, a equipe se torna mais voltada ao atingimento de metas, há mais velocidade em atingi-las e menor tempo gasto em cada tarefa (ROMANO; DA SILVA, 2015; BAJWA ET AL, 2016; MOE; AURUM; DYBÅ, 2012).

Para definir o índice de satisfação dos colaboradores da CG com o uso do método ágil Scrum, o NPS foi respondido e calculado com base nos 3 passos para se obter o resultado, conforme já falamos no capítulo anterior. Os resultados se seguiram da seguinte forma: 68,57% da amostra se revelou promotora da metodologia (notas de 9 a 10), contra 25,71% de neutros (notas de 7 a 8) e 5,71% de detratores (notas de 0 a 6), com um total percentual de 62,86% de satisfação por parte dos respondentes do questionário, segundo Figura 3.

Figura 3 – Resultados do Índice NPS



$$\text{NPS} = \% \text{ (ícone verde)} - \% \text{ (ícone vermelha)} = 62,86\%$$

Fonte: Autoria própria (2020)

O entendimento geral a respeito da recomendação da metodologia para outras Gestões públicas se dá com o índice calculado de NPS, onde do percentual de promotores se subtrai o percentual de detratores, sendo que a metodologia não considera o percentual neutro, visto que o potencial de indiferença ou falta de ação para a indicação do produto ou serviço se faz nula.

Desse modo, foi calculado o índice NPS e as respostas obtidas, em suma, demonstram que o *Scrum* propiciou melhorias significativas no gerenciamento dos projetos desenvolvidos pela Coordenação Geral, fornecendo resultados na forma como os membros da equipe relacionam-se entre si e com os líderes e no comprometimento com a eficiência das atividades executadas.

4.1 RELAÇÃO DA METODOLOGIA COM OS PRÍNCÍPIOS DO SUS

Por fim, também foi avaliado se a metodologia se aplica aos princípios do SUS. Assim, foram selecionados 3 princípios do SUS, que são os que estão relacionados à aplicação da gestão. São eles:

XI – Conjugação dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, na prestação de serviços de assistência à saúde da população;

XII – Capacidade de resolução dos serviços em todos os níveis de assistência;

XIII – Organização dos serviços públicos de modo a evitar duplicidade de meios para fins idênticos (BRASIL, 1990, art. 7).

Em relação ao primeiro princípio “Conjugação dos recursos financeiros,

tecnológicos, materiais e humanos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, na prestação de serviços de assistência à saúde da população”, através dos parâmetros como “Desperício de tempo e retrabalho”, “Cumprimento de Prazos” é possível perceber que não necessariamente se aplica seria aplicável, visto que no caso da redução de desperdício de tempo e retrabalho, os avaliados tendem a uma das menores notas, tendenciando a pouca percepção quanto aos ganhos destes parâmetros relacionados a este princípio

Em relação ao segundo princípio “Capacidade de resolução dos serviços em todos os níveis de assistência”, através do parâmetro “Velocidade” “Estimação de tempo” e “Atingimento de metas” é possível perceber que seria aplicável o método considerando principalmente os parâmetro como a velocidade, e atendimento de metas. Uma vez que transcorrem da mesma necessidade de resolução, não necessariamente em todos os níveis ainda, mas com velocidade perceptível aos líderes da organização pública.

Em relação ao terceiro princípio “Organização dos serviços públicos de modo a evitar duplicidade de meios para fins idênticos”, através dos parâmetros “Compartilhamento de informações e Transparência” e “Comunicação”, é possível perceber que se aplica visto a percepção gerada pelas respostas dos líderes com notas acima da média dos demais parâmetros. E, também porque o princípio em questão trata de evitar duplicidades de meios e fins idênticos, o que com transparência que o método sugere nos seus ritos, é capaz de garantir redução de duplicidades e transparências das iniciativas, melhorando assim os ruídos nas comunicações.

Para que os princípios mencionados acima sejam cumpridos de maneira efetiva, é necessário que haja controle e gestão eficiente dos recursos e estratégias envolvidas nos programas e projetos de saúde, bem como em sua prestação de contas e transparência, elementos que podem ser aprimorados com o uso da ferramenta e, além disso, caso haja maior disseminação da metodologia, pode haver um aumento do potencial aplicado da ferramenta, garantindo o desempenho que a ferramenta sugere.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho, teve como propósito contribuir para a disseminação do uso de métodos ágeis de gerenciamento de projetos nas variadas esferas da gestão pública, a partir do fornecimento dos resultados obtidos no processo de implementação do Scrum em uma área do Ministério da Saúde brasileiro.

Em um contexto de necessidade de desburocratização da gestão pública e dos benefícios obtidos com o uso de métodos ágeis na iniciativa privada, é esperado que por meio de ferramentas que auxiliam na diminuição de desperdícios e ganhos de qualidade, os serviços oferecidos pela administração pública atendam às demandas da sociedade com maior prontidão e assertividade. Com o estudo de caso, observou-se que à princípio as equipes tiveram maior dificuldade em entender os benefícios atingidos com o Scrum, mas à medida que foram se familiarizando com o método, em geral, reconheceram seus impactos positivos. Levantou-se, por meio de questionário interno, que parâmetros como "Compartilhamento de informações e transparência", "Liderança" e "Cumprimento de prazos" foram os atributos com maior percepção de melhoria pelos membros. Já os parâmetros "Motivação", "Desperdício de tempo e retrabalho" e "Clima organizacional" foram expostos como pontos de menor percepção de mudança.

É importante destacar que a inicialização da metodologia envolve mudança na cultura organizacional para que a reorganização dos processos de trabalho sejam entendidos e apropriadas pelos usuários. E para que se repense essa cultura organizacional, primeiro sugere-se uma abordagem de governança que dê ênfase na transparência, gerenciamento do desempenho e acompanhamento dos resultados de valor e funcionais produzidas pelos funcionários e gerentes do setor público. Em segundo, garantir a profissionalização dos gestores para que esse contribua para a tomada de decisão de qualidade e influência positiva em todas as fases de um novo serviço ou projeto. Por último, buscar boas práticas em setores e departamentos diferentes, apoio da comunidade acadêmica ou outras organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Em suma, para a obtenção de resultados ainda melhores, o processo de implementação deve ser mais participativo ao introduzir os conceitos do Scrum, além de ocorrer paralelamente a iniciativas ligadas à melhoria e reestruturação dos

processos de trabalho. Sugere-se a replicação deste estudo em outras secretarias da gestão pública e no próprio departamento estudado para analisar variantes e parâmetros de limitação nesta pesquisa, que foram: impossibilidade de realização de entrevistas presenciais, análise de uma única metodologia (*Scrum*), o processo de homeoffice imposto pela quarentena e oriunda da pandemia de coronavirus19 que dificultou a coleta das respostas na íntegra, e poucos estudos práticos que dessem embasamento teórico para aos ganhos da implantação do Scrum na administração pública de saúde.

Sugere-se ainda que hajam outros estudo com direcionamentos para outros departamentos da saúde, que possam ser o embasamento e direcionamento para outros processos de implantação da metodologia. Podendo ser material de apoio para a comunidade científica e gestores das esferas públicas, principalmente da área da saúde, visto o aumento das complexidades dos projetos e demandas que seguem surgindo, dos quais os atuais e futuros administradores públicos serão responsáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://www.scielo.br/pdf/hcsm/v21n4/0104-5970-hcsm-S0104-59702014005000022.pdf>

https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/243843/mod_resource/content/0/Gest%C3%A3o%20de%20projetos%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf

<https://blog.cedrotech.com/metodologias-ageis-entenda-o-que-sao-e-para-que-servem/>

<http://conitec.gov.br/entenda-a-conitec-2>

BECK, K. et al. Manifesto for agile Software Development. Agile Manifesto, Snowbird, 2001.

SCHWABER, K. Agile Project Management With Scrum. 1 ed. Microsoft Press, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 5. ed. Newtown Square, Pennsylvania: Four Campus Boulevard, 2004, 32 p.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CLELAND, David; IRELAND, Lewis. **Gerência de projetos**. 1º edição. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KENDALL, Gerald; ROLLINS, Steven. **Advanced Project Portfolio Management and the PMO - Multiplying ROI at Warp Speed**. 1º edition. Rio de Janeiro: J. Ross Publishing, 2003.

PETERS, B. Guy e PIERRE, Jon. **Administração Pública: Coletânea**. Ano: 2010 Editora: Enap.

Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.

Nascimento, S. G. V. (2013). **A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A GESTÃO PÚBLICA**. Disponível em:
<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/mpgoa/article/viewFile/15347/9198>

COHEN, David; LINDVALL, Mikael; COSTA, Patricia. An introduction to agile methods. **Advances in computers**, v. 62, n. 03, p. 1-66, 2004.

DE MELO FURTADO, Ulisses; JACINTO, Kleber. E-Gov e sua Importância na Desburocratização Administração Pública. **HOLOS**, v. 5, p. 56-73, 2010.

DEN HEYER, Garth. New public management. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, 2011.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, v. 1, n. 1, p. 31-43, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

BECK, Kent et al. Manifesto ágil. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, 2001**.

<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1161/1/000448564-Texto+Completo-0.pdf>

PISA, Beatriz; OLIVEIRA, Antonio. **Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para o planejamento e desenvolvimento**. Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento, Curitiba, 2013.