

**ECENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA**

**PAULA SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE ITAQUERA II**

**Curso Técnico e Nível Médio de Técnico em Administração**

**GESTÃO DE INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE POTENCIALIZAÇÃO E DESEMPENHO ATRAVÉS DE METODOLOGIAS ÁGEIS EM ORGANIZAÇÕES DE MÉDIO E PEQUENO PORTE NO PERÍODO DE 2020 E 2024.**

Isabela de Sousa Maranhão<sup>1</sup>

Julia dos Santos Silva<sup>2</sup>

Kayke Caetano Martins<sup>3</sup>

Lays Costa Lima<sup>4</sup>

Nicolly de Araújo Vieira<sup>5</sup>

**RESUMO:** No mundo moderno em conjunto com a globalização as grandes empresas têm tido um desenvolvimento notório. Paralelamente, temos as pequenas e médias empresas, que ainda sofrem com o desafio de sobrevivência no mercado. Essa dificuldade é agravada pela falta de conhecimento e aplicabilidade de abordagens que podem alavancar a eficiência nas atividades empresariais. Nesse contexto, existe um conjunto de métodos que vem ganhando mais notoriedade e desempenhando um papel de valor em grandes empresas: as metodologias ágeis. Formadas por diversos modos de alcançar a eficiência em diferentes situações, impulsionando uma comunicação eficaz, promovendo a colaboração entre a equipe e aumentando a

---

<sup>1</sup>Isabela de Sousa Maranhão, aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Itaquera II - Isabelamaranhao7@gmail.com

<sup>2</sup>Julia dos Santos Silva, aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Itaquera II – Juliassilva7627@gmail.com

<sup>3</sup>Kayke Caetano Martins, aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Itaquera II – kaykecm@gmail.com

<sup>4</sup>Lays Costa Lima, aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Itaquera II – lays41317@gmail.com

<sup>5</sup>Nicolly de Araújo Vieira, aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Itaquera II – Nicollyav2006@gmail.com

flexibilidade e adaptabilidade por meio de reuniões diárias, feedbacks contínuos, sprints e ajustes estratégicos nos planos para os próximos ciclos, assim como a redução de custos operacionais aumentando a satisfação dos clientes e proporcionando respostas rápidas às necessidades do mercado. Algumas delas se destacam mais do que outras no meio corporativo, como a Kanban e Scrum, ambos frequentemente utilizados. Ademais, há, de fato, um certo desenvolvimento de pesquisas relacionadas aos métodos ágeis aplicados em diversas áreas, como a gestão de projetos. No entanto, apesar de sua crescente repercussão, o assunto ainda não é discutido e abordado com a frequência que deveria em ambientes propícios à sua aplicabilidade, como é o caso das pequenas e médias empresas, que ainda demonstram certa insegurança e desconhecimento sobre o tema. Portanto, o trabalho tem como objetivo discutir e explorar a aplicação das metodologias ágeis, bem como os resultados que elas podem trazer para as PMEs.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Metodologias ágeis; Grandes empresas.

## **1.INTRODUÇÃO**

O presente artigo corrobora para o estudo cognitivo do gerenciamento organizacional das empresas; Considerando a constante evolução tecnológica e a globalização que geram significativos impactos nas organizações tendo em vista que muitas delas acabam por enfrentar dificuldades em adaptar-se a soluções inovadoras e eficientes, surge o seguinte problema: "De que maneira é possível implementar metodologias ágeis de forma eficaz em empresas de médio e pequeno porte para superar dificuldades e desafios na gestão de inovação, a fim de potencializar o desempenho organizacional?". As respostas decorrentes dessa problematização são importantes pois agregam valor ampliando a compreensão das questões envolvidas e oferecendo subsídios para futuras pesquisas e práticas na área.

Diante do ponto de discussão, o seguinte trabalho tem por objetivo geral analisar a pertinência e a aplicabilidade das metodologias ágeis. E, portanto, como desdobramento da pesquisa, foi estabelecido os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Analisar a aplicabilidade das metodologias ágeis em contraste as abordagens tradicionais;
- ✓ Expor desafios e benefícios da gestão de inovação através de pesquisa de campo por meio de comparativos;
- ✓ Avaliar o desempenho das metodologias ágeis em empresas de médio e pequeno porte.

A importância deste estudo reside no fortalecimento e contribuição acadêmica ao investigar as aplicações dos métodos ágeis em setores além do campo da tecnologia da informação (TI). Fornecendo repertório e esclarecimento para instruir e expandir o conhecimento acerca da

eficácia e das oportunidades proporcionadas por essas metodologias na gestão de projetos em organizações, de maneira a oferecer insights valiosos de como elas podem ser adaptadas e implementadas competentemente em empresas de médio e pequeno porte. Não somente enriquece o conhecimento científico existente sobre gestão de projetos, como também auxilia profissionais e interessados na melhoria das suas práticas de inovação e adaptação às mudanças do mercado, uma vez que, sistematiza e expõe os benefícios, desafios e adequação das práticas ágeis. Assim como descrito no Manifesto Ágil (Beck, 2001):

“uma implantação ágil é baseada em um conjunto de princípios que focam na entrega de valor ao cliente, entregas incrementais e iterativas, colaboração intensa, times pequenos e integrados, auto-organização e atualizações pequenas e contínuas, sendo assim as metodologias ágeis emergem como uma resposta eficaz a esses desafios, promovendo processos mais flexíveis, adaptáveis e centrados no cliente”.

A oportunidade, surgiu em decorrência do avanço tecnológico, no qual o mercado empresarial se torna cada vez mais competitivo, resultando na necessidade de inovação e adaptabilidade. Mediante essas mudanças, a globalização é apresentada como um fenômeno complexo responsável por intensificar as relações econômicas, políticas, sociais e culturais, estruturando o crescimento de organizações de diferentes ramos do mercado, tornando-o mais competitivo e crítico, resultando na necessidade de volatilidade e diversificação. Também é observado a dificuldade eminente da manutenção de uma eficiente comunicação, colaboração, produção e outros aspectos que corroboram na entrega do valor agregado e manutenção das atividades empresariais, criando assim, um cenário de oportunidade para a aplicação e proliferação das várias ramificações das metodologias ágeis. Segundo Prikladnicki (2014), a partir dos anos 90, surgiram os chamados métodos ágeis, com o objetivo de obter formas mais eficientes de desenvolver softwares, dando maior ênfase nas pessoas do que em processos, como é observado em métodos tradicionais.

A viabilidade do trabalho acadêmico, se deu pela alta necessidade do público-alvo por inovação, derivada de circunstâncias como a globalização e mudanças nos processos empresariais que impactam na necessidade de atualização e eficiência, Além de enriquecer o repertório acadêmico, já que várias dificuldades foram encontradas para desenvolver estudos na área, pois mesmo tendo diversas produções ainda existe ruídos na análise e progresso do conteúdo.

Conjectura-se, portanto, alguns pontos de análise entre o desenvolvimento do trabalho e suas vertentes, resultando no surgimento de hipóteses que serão respondidas ao decorrer de sua construção, sendo elas:

- As metodologias ágeis possibilitam uma maior capacidade de adaptação, inovação e agilidade, considerando que os métodos utilizados articulam diferentes abordagens para planejamento, execução e gestão de projetos;

- A aplicabilidade das metodologias ágeis em ambientes rigorosamente regulamentados, podem ocasionar limitação ou ainda a impossibilidade;
- Os possíveis fatores como a falta de uma cultura organizacional flexível e adapta a mudanças podem dificultar a inserção eficiente dessas metodologias.

## **2.EMPREENDEDORISMO**

Diante desse cenário, é possível salientar um catalisador de inovação e crescimento econômico, o empreendedorismo. No qual seu conceito na literatura é empregado como sinônimo de experimentação e transformação, estando presente desde os primórdios da humanidade. O homem primitivo, por exemplo, precisou desenvolver ferramentas para sobreviver, o que já demonstra um espírito empreendedor. Um exemplo histórico, são as antigas civilizações, em que os egípcios construíram grandes obras, como as pirâmides, cuja construção envolveu cerca de 30 mil homens no período de 20 anos. Ao longo da história, a capacidade do ser humano de inovar e produzir cresceu exponencialmente, levando ao surgimento de modelos econômicos e produtivos, como o mercantilismo e o capitalismo. No sentido da semântica de "empreendedor" é baseada nas palavras "entre" e "preende", derivando do francês "entrepreneur", que significa "aquele que assume risco e inicia algo novo". Segundo Dornelas (2001, p. 23), "o empreendedor é aquele que transforma ideias em negócios, assumindo riscos e buscando a inovação". O termo passou a ser associado àqueles que lideravam grandes empreendimentos produtivos.

Durante o desenvolvimento do modelo capitalista, no século XVIII, e os avanços da Revolução Industrial junto ao desenvolvimento de maquinários, grandes indústrias e modelos de produção como o Toyotismo de Taiichi Ohno. O capitalista e o empreendedor que eram comumente confundidos foram finalmente diferenciados, levando a reconhecer o empreendedor por fazer investimentos correndo diversos riscos, enquanto o capitalista investe de forma passiva. No final do século XIX e início do século XX os empreendedores passam a ser confundidos com os administradores, isso porque devido a uma visão mais limitada dos negócios em que o foco principal era a gestão operacional, os empreendedores e administradores eram vistos como aqueles que organizavam e gerenciavam as empresas. No entanto, com o crescimento econômico pós-Segunda Guerra Mundial, o papel do empreendedor se destacou novamente, à medida que surgiam novas tecnologias e mercados, ele passou a ser reconhecido pela sua capacidade de identificar oportunidades, criar inovações e assumir riscos diferenciando-se do campo da administração que se destacava cada vez mais através das novas teorias e modelos de gestão focando na otimização e organizações de processos.

No Brasil, o empreendedorismo ganhou força a partir dos anos 1990, impulsionado por políticas de incentivo do governo federal com o objetivo de estimular a economia e reduzir a inflação. O processo de globalização, com a abertura de mercados e a crescente competitividade, também contribuiu para a proliferação de empresas e o aumento do empreendedorismo como resposta à crise de desemprego popularizando a ação empreendedora como um meio de movimentação econômica respaldada pela preocupação de estabilizar e manter a organização. Assim, Entidades como o SEBRAE surgiram como um apoio crucial para pequenos e médios empresários, fornecendo consultoria, capacitação e acesso a conhecimento para futuros empreendedores (DORNELAS, 2001). É perceptível a diversidade gradual dos conceitos intitulados ao empreendedorismo durante os séculos. Além de que, os empreendedores atuais, por sua vez, situam-se em um mundo completamente diferente, caracterizado por rápidas transformações e grande competição e são vistos como personagens multifacetados (VALE, 2014). Sendo assim, características inerentes a suas personalidades são requisitadas de maneira a torná-los capazes de aproveitar e criar suas próprias oportunidades, desenvolvendo criações, riquezas e geração de bem-estar para a população e desenvolvimento econômico, intensificando as inovações sobre os modelos de negócios (DORNELAS, 2014). Os meios de transformar ideias inovadoras em negócios regulamentados é bastante complexo e ariscado, exigindo organização, gestão estratégica e a centralização dos processos. E em contraste com a constante evolução mercadológica as soft skills do empreendedor é minuciosamente estudada. A personalidade empreendedora é vista por uma combinação de traços como a criatividade, resiliência, iniciativa, capacidade de assumir riscos, visão estratégica, entre outros. Portanto "Empreendedorismo não é apenas sobre ter uma ideia, mas sobre a disposição de transformar essa ideia em ação e criar algo valioso a partir dela" (AULET, 2013) destacando a importância da ação e da capacidade de transformar as ideias em algo concreto através de suas habilidades e competências.

## **2.1. Tipos de empreendedores**

Ademais, o ramo do empreendedorismo possui um derivado acervo de possibilidades e tipos de profissionais distintos. Isso significa que, para ser um empreendedor não necessariamente precisa ter nascido com essa habilidade.

A seguir, são apresentados e definidos os existentes gêneros de empreendedores, podendo ser classificados em oito tipos distintos, sendo eles: Empreendedor "Normal", tipo mais comum entre o mundo corporativo que não apresenta nenhuma peculiaridade, pois geralmente é um iniciante no ramo; Empreendedor social, que em contrapartida, segundo Dirce Stein (2020) "O empreendedorismo social é, por conseguinte, um paradigma emergente de um novo modelo de

desenvolvimento, com foco na dimensão humana, social e sustentável.”. O empreendedor social almeja melhorar o mundo com suas ideias, e geralmente estão envolvidos em causas humanitárias; Empreendedor Nato, são aqueles que começaram do nada e criaram um grandioso patrimônio, trabalhando duro desde pequenos e adquirindo o conhecimento da arte da negociação. Para Dornelas (2007) “são visionários, otimistas, estão à frente do seu tempo e comprometem-se 100% para realizar seus sonhos.”, um exemplo nacional, é o Sílvio Santos; Empreendedor que aprende (Inesperado), esse tipo de empreendedor, começou a se tornar bastante comum atualmente, sendo normalmente uma pessoa que não se familiarizava com a ideia e que acreditava que o futuro estava apenas nas grandes empresas, porém quando menos esperava, surgiu uma oportunidade; Empreendedor serial (cria novos negócios), é aquele empreendedor que nunca está satisfeito, sempre está disposto a buscar múltiplas coisas ao mesmo tempo; Empreendedor corporativo, são grandes empresários que trabalham visando os resultados que vão levar a empresa para o topo do mercado, são bastante ambiciosos, sabem se autopromover e como aumentar a autoestima da equipe; Empreendedor Herdeiro, são aqueles que já tiveram a sorte de ter um familiar que construiu um império e que na hora certa, vai passar o bastão para o herdeiro. Segundo (SANTOS, P. 2022) o empreendedor herdeiro é aquele que recebe o empreendimento por sucessão familiar, tendo a missão de dar seguimento nos negócios da família; empreendedor por necessidade, é visto como uma pessoa vítima de dificuldades financeiras que empreende por necessidade, entretanto com recursos limitados, tanto financeiros quanto de conhecimento. De acordo com Dornelas (2007) “Sua existência em grande quantidade é um problema social que, no caso brasileiro, está longe de ser resolvido.”, ressaltando a falta de apoio por parte do governo para aqueles que desejam empreender.

## **2.2. Criatividade**

A respeito da criatividade, ela pode ser entendida como a capacidade do indivíduo de imaginar, criar, produzir ou inventar de maneira abstrata ou tangível que expresse o corpo psíquico do ser e demonstre seu potencial de realização, resultando no desenvolvimento de um produto derivado desse processo. É pontual que, através dessas atividades criativas, o indivíduo alcança uma consciência sobre suas potencialidades, como as ideias inovadoras ou expressões artísticas, juntamente com a condição genuína de sua liberdade e autonomia, visto que através desse processo o homem existe e evolui, se expressa e forma fragmentos das infinitas possibilidades da vida e sua realidade.

A criatividade é assim, um conjunto de disposições internas (aptidões primárias, modo divergente de pensar) que permite ao sujeito, perante um estímulo chegar a associações diferentes dos habituais. A criatividade é uma capacidade adaptativa, inata, existente em todo o ser humano, em maior ou menor grau, um equipamento

biológico que o capacita a adaptar-se ao meio e a resolver problemas quotidianos ou eminentes. (MENDES,2016)

O potencial criativo se desenvolve e se manifesta de acordo com a presença de estímulos sociais e pessoais; na vida organizacional observamos um conjunto de esforços coletivos que por sua vez emergem dos individuais, um dos fatores que mais contribuem para o bom desempenho desse ciclo é a criatividade que está frequentemente associada com a capacidade de encontrar soluções para problemas complexos. Com o desenvolvimento da competitividade empresarial temos o crescimento por parte dos stakeholders relacionados com a empresa, suas expectativas e exigências aumentam exponencialmente através da diversificação dos portfólios dos produtos e serviços oferecidos no mercado, e portanto, a atuação da criatividade e inovação nos ambientes corporativos se tornam imprescindíveis.

A criatividade pode e deve fazer parte dos valores organizacionais, traduzindo-se também em crenças, normas e comportamentos. A organização que queira não só sobreviver no mercado, mas alcançar ou preservar posição de liderança deverá, além de estabelecer para si mesma, objetivos, estratégias e táticas desafiadoras, saber identificar oportunidades e servir-se delas e, onde não estejam presentes, criá-las. (Chibás,2013.)

Assim como o seu engajamento, que deve partir da gestão e respaldar a todos os colaboradores e, por consequente as atividades, de maneira a proporcionar um desenvolvimento negocial sustentável. Já que por meio da criatividade e inovação é possível transmitir que o empreendimento é capaz de desenvolver novas ideias e práticas que sustentam e mantêm a organização competitiva no mercado além de transmitir mais seguridade nos serviços e produtos oferecidos (SEBRAE, 2023). O ponto é que em um contexto empresarial essa capacidade deixou de ser apenas um diferencial e passou a ser uma questão de sobrevivência especialmente no mundo globalizado com mudanças e incertezas, onde, os fatores de transformações tecnológicas, integração regional e mundial, estimulam um alto fluxo de comercialização e competição empresarial, de maneira que a produção criativa seja imprescindível para o desenvolvimento da flexibilização, originalidade e inovação no contexto empresarial. Os fatores e condições facilitadoras da criatividade envolvem uma combinação de aspectos ambientais que proporcionam um espaço físico e confortável para a exploração de ideias individuais como o acúmulo de experiências, e sociais como o encorajamento, qualificação e ferramentas. A combinação dos pensamentos e a execução levam a criação, reformulação e adaptação, agregando de maneira estratégica à definição do ser como indivíduo e sua ação social, através de resoluções de problemas, aprimoramento, inovação e progresso, de maneira a enriquecer a experiência humana e organizacional.

### **2.3. Tipos de criatividade**

Além do mais, a criatividade pode ser separada em quatro (4) tipos diferentes, sendo elas:

- Criatividade Deliberada e cognitiva: as pessoas que possuem este tipo de criatividade, normalmente possuem um grande conhecimento sobre várias áreas e utilizam desses conhecimentos para solucionar problemas e inventar coisas. Por ser muito ligada ao pré conhecimento sobre determinados assuntos, essa criatividade demanda muito tempo para que possam ser realizados testes. (Voitto 2022). Podendo usar como exemplo Thomas Edison que foi considerado o maior inventor de todos os tempos pelo seu conhecimento em diversas áreas que lhe propuseram o que precisa para criar e teorizar sobre suas obras.

- Deliberada emocional: normalmente as pessoas providas de criatividade deliberada e emocional, deixam se influenciar por seus sentimentos e emoções, normalmente são muito sensíveis e preferem estar em silêncio na hora de criarem, porém, sempre que necessitam tomar grandes decisões, se baseiam na lógica. “É daí que vem o nome, uma vez que esse processo é bem menos racional e intencionado do que a criatividade cognitiva.” (Misailidis, 2024), em que pode utilizar das suas próprias experiências individuais ou coletivas dentro das suas ideias.

- Espontânea e cognitiva: também muito ligada ao pré-conhecimento sobre os assuntos, este tipo de criatividade ocorre quando você resolve dar uma “pausa” no trabalho e dar uma volta ou realizar outra tarefa. “A criatividade espontânea funciona como um pico criativo que surge em determinados momentos – ou seja, um insight. (Misailidis, 2024). Sendo associada principalmente a descobertas nas áreas científicas acontecendo quando há um pico de criatividade acontecendo quando a uma certa pausa entre o estudo.

- Espontânea e emocional: ligada ao emocional, este tipo de criatividade está muito associado a artistas e músicos, já que acontece fora do córtex pré-frontal. A grande responsável por esse tipo de criatividade, é a amígdala cerebral, isso quer dizer que não necessita de nenhum raciocínio lógico. (Voitto 2022). Esse tipo de criatividade é movido pela emoção, mesmo que seja associado principalmente ao ramo artístico, é possível estar dentro do mercado de trabalho.

## **2.4. Bloqueios Criativos**

Por conseguinte, empreendedores e donos de PME'S (pequenas e médias empresas), diariamente lutam contra os bloqueios criativos que impossibilitam seu progresso produtivo na gestão. Ademais, apenas a minoria da população constitui características altamente criativas, esse baixo percentual está ligado a uma série de fatores congruentes. Existem diversos tipos de bloqueios, assim como existem certos tipos que seu efeito se torna mais visível nas pessoas afetadas. E para Albertina Alves (1999) alguns dos bloqueios criativos são: o medo da

imaginação, da utopia e da mudança; o facilitismo: sinônimo de "felicidade". Essas ações afetam no desenvolvimento criativo, implicando diretamente no modo de agir e pensar em um momento em que a mudança e inovação sustentam o ápice empresarial.

Os bloqueios criativos, é um termo também conhecido como "falta de inspiração", está relacionado com dificuldade imaginária ao desenvolver um projeto ou pensar em formas de solucionar problemas. Dentro das organizações é essencial a capacidade de se ariscar, por mais perigoso que seja. Buscar soluções e maneiras diferentes além do esperado contribui dando espaço a novos recursos e possibilidades, é pensar "fora da caixinha". Palavras como: "não sou capaz", "tenho medo de errar", são só alguns exemplos de bloqueios que são próprios da mente, nos fazendo afundar em nossos próprios pensamentos negativos, podendo ser chamados de "deficiente de autoestima" assim como diz Albertina Alves "a deficiente de autoestima é aquela que tem um efeito mais demolidor sobre a criatividade e que possui raízes mais profundas, porque remonta à nossa história cultural e à nossa infância.". Conhecer as origens do principal tipo de bloqueio que é a depreciação pessoal, aprimora o autoconhecimento para descobrir a raiz do problema.

De fato, os bloqueios criativos podem atrapalhar no desenvolvimento pessoal e no desempenho profissional, porém, existem certos hábitos que podem auxiliar no processo de tratamento desses bloqueios. Uma ótima opção para esse feito, é mudar o ambiente em que você está inserido, conforme Norma Silva (2023) diz, que "às vezes, estar no mesmo local por muito tempo pode limitar sua criatividade". Com isso é perceptível que a principal maneira de lidar contra os bloqueios criativos, é fazendo uma mudança. Outra opção para o tratamento, é começar a praticar exercícios físicos, que por mais que pareça difícil realizar principalmente dentro de um contexto empresarial, existem atividades empresariais como a ginástica laboral, elaboradas pela empresa, que estimulam a criatividade e também o exercício físico.

Em suma, os bloqueios criativos são problemas que podem afetar não somente empresários, mas qualquer tipo de pessoa, além de impactar diretamente no desempenho empresarial ou acadêmico. Contudo, o problema pode ser controlado por meio de hábitos saudáveis e por certas mudanças na rotina empresarial.

### **3. INOVAÇÃO**

Nesse viés, é crucial especificar a inovação, que é um dos temas mais constantemente discutidos, e isso não é exclusividade do mundo atual. Anos atrás, diversas pesquisas foram realizadas sobre o conceito e o significado de inovação, porém, mesmo com todos esses estudos, ainda hoje é possível analisar que as pessoas se confundem na hora de diferenciar inovação e

criatividade. Segundo Chibás (2000) as pessoas tendem a unificar os significados de inovação e criatividade, mas as duas são bem diferentes: “criatividade se refere mais a processos internos da criação propriamente dita, à elaboração de idéias e projetos, a causas, enquanto o termo inovação se refere mais a resultados, produtos ou efeitos da criatividade”. Mais recentemente, surgiram autores conhecidos como "neoschumpeterianos", que trouxeram novas contribuições ao tema. Outra definição importante de inovação é apresentada pelo Manual de Oslo (2005), que a classifica em três tipos: inovação em produtos, inovação em processos e inovação que abrange ambos. A inovação tecnológica em produto pode assumir duas formas uma em produtos tecnologicamente novos, cujas características ou usos diferem dos anteriormente produzidos, e outra em produtos tecnologicamente aprimorados, nos quais um produto existente tem seu desempenho significativamente melhorado.

Diante disso, a inovação, como discutido entre épocas, permanece central para o progresso económico. Hoje, ela é vista de forma mais abrangente, contemplando produtos e processos, como destacado no Manual de Oslo. Seja através de novos produtos ou do aprimoramento de tecnologias existentes, a inovação continua sendo uma peça-chave para que empresas e economias se adaptem e prosperem em um cenário em constante transformação.

### **3.1. Tipos de Inovação**

A inovação dentro do processo estrutural de uma empresa é essencial para o desenvolvimento e crescimento de uma organização. Conhecer os diversos tipos de inovação, junto com suas características e formas de aplicação pode auxiliar na execução de seu negócio.

É importante compreender que existe dois graus de inovação sendo elas a incremental e radical. A inovação incremental se trata de melhorias graduais de processos, produtos ou serviços já existentes. Seu objetivo é otimizá-los para torná-los mais eficiente, funcional e acessível, porém, sem se distanciar da ideia inicial. Um exemplo é quando o Facebook muda o *design* da plataforma. Neste caso, a empresa não criou algo novo, mas otimizou a plataforma visando oferecer melhor experiência aos usuários (MATOS-UMC, 2020).

Através dessa inovação, as empresas podem se alinhar rapidamente as demandas e necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que promove a cultura de melhoria contínua para a organização interna.

Entretanto, as inovações radicais são consideradas o oposto, seu conceito se define em introduzir novas ideias ou tecnologias para a empresa, podendo criar uma nova definição de mercado. Um exemplo é a Uber, que mudou radicalmente a lógica do mercado de transporte,

oferecendo uma nova maneira das pessoas se locomoverem pelas cidades, de forma mais dinâmica e mais barata (MATOS-UMC, 2020).

Esse tipo de inovação requer uma extensa pesquisa, para ter certeza de que, seu produto ou serviço, seja bem aceito dentro do mercado podendo correr diversos riscos além da probabilidade de haver um fracasso resultando no desperdício de tempo ou recursos.

Com uma breve definição sobre os graus de inovação, será melhor aprofundado sobre os diferentes tipos de inovações e as maneiras de aplicá-las.

**Inovação de Produtos e Serviços:** é caracterizada pela criação, exploração e otimização de novos produtos e serviços oferecidos para os clientes. Seu principal objetivo é trazer melhorias significativas, aumentando o valor para o público-alvo.

**Inovação em Processos:** dentro desse tipo de inovação acontecem transformações nas ações e atitudes que fazem parte do processo de operação de uma empresa. “Pode ser focado na diminuição de custos, aumento da produção, melhoria da qualidade de produtos etc. (MATOS-UMC, 2020)”, com intuito de melhorar a capacidade produtiva de uma operação continuamente.

**Inovação de Marketing:** que é a implantação de um novo método de Marketing, em que a empresa visa adquirir maior volume de vendas e lucro, mudanças e melhorias na marca ou reputação levando em consideração o design do produto, na embalagem, “apresentação e demonstração de produtos também são consideradas inovações de marketing. (UTFPR 2011)”. Esse método de Inovação é muito utilizado, principalmente para empresas que buscam renovar sua presença no mercado, trazendo uma nova imagem e visibilidade para seus produtos ou serviços.

**Inovação Organizacional:** em que é buscado acrescentar conhecimento dentro da empresa. Seus objetivos variam entre reduzir faltas dos funcionários e novos métodos de operações de abastecimento. O foco primordial desse tipo de inovação são as pessoas e a organização do trabalho, bem como a redução de custos administrativos, custos de suprimentos e melhoria das competências. (UTFPR 2011).

Podendo ser aplicada em empresas de todos os portes, a Inovação Organizacional valoriza a criatividade e a experimentação, para que seus funcionários se sintam motivados a participar de assuntos internos da organização.

### **3.2. Gestão de Inovação em PME'S**

Com o avanço tecnológico, grandes empresas expandem seus negócios utilizando dos mais altos níveis de inovação e tecnologia. Sabendo disso, as pequenas e médias empresas (PMEs), apesar de seu menor porte, não devem ser subestimadas em seu potencial inovador. Ainda que enfrentem desafios específicos, as PMEs além de serem fundamentais para o crescimento econômico brasileiro impulsionando o PIB do país (SEBRAE, 2024), podem alcançar o sucesso ao adotarem práticas de gestão de inovação.

No entanto, apesar de sua importância para o crescimento econômico brasileiro, as PMEs enfrentam uma alta taxa de mortalidade, com muitas fechando antes de completar cinco anos. Fatores como planejamento de negócios deficiente, falta de pesquisa relevante antes da abertura e gestão inadequada são as principais causas, agravadas pela pandemia de COVID-19, que levou ao fechamento de 40% dos negócios (SEBRAE, 2023). Logo, a má organização acaba sendo o fator de maior impacto.

Embora as PMEs possuam características que favorecem a inovação, como agilidade e flexibilidade, ainda são relutantes em adotar práticas inovadoras de forma consistente em seus planejamentos de longo prazo (TAVARES, BERNADES e FRANCINI, 2018). Além disso, a limitação de recursos e capacidades representa um grande desafio para essas empresas (GUMIERO, SARTORI, 2023), propriedades que destoam em comparação a organizações de grande escala.

Entre os desafios abordados anteriormente, além da limitação de recursos e pouca capacitação de gestores e funcionários, as PMEs ainda enfrentam competitividade acirrada entre grandes empresas, falta de visão estratégica ou de conhecimentos de gestão estratégica, altos tributos, burocracia excessiva e acesso restrito a créditos (STEINBACH, 2020), a falta de capacitação pode diminuir os resultados, assim como a falta de qualificação profissional, que por conta de uma estrutura inadequada, está cada vez mais difícil de atrair e manter bons funcionários dentro das empresas.

Diante das barreiras apresentadas, o planejamento de negócios deficiente pode levar a falhas estratégicas e perda de direção. A gestão inadequada resulta em ineficiência operacional e desmotivação dos funcionários. Já a limitação de recursos e capacidades restringe investimentos em inovação e expansão. A falta de visão estratégica e conhecimentos de gestão estratégica dificulta a tomada de decisões informadas. E os altos tributos e burocracia excessiva aumentam os custos operacionais e reduzem a competitividade.

O caminho para o sucesso e longevidade das PMEs não é tão simples. Mesmo estando presente nos pequenos detalhes, e podendo ser adaptada às rotinas da empresa (SEBRAE,

2020), o processo de adaptação é árduo e requer muito esforço. As pesquisas apontam que empresas que sobreviveram a temida taxa de mortalidade estão vinculadas ao uso de tecnologias e também a sua capacidade de inovar no processo de gestão, mas isso depende de diversos fatores, inclusive da estrutura organizacional.

O ideal é utilizar o que está no alcance da PME e focar nos pequenos detalhes, mesmo que isso não traga uma mudança extraordinária no primeiro momento, já implica positivamente, além de serem mais fáceis de utilizar inicialmente (TAVARES, BERNADES e FRANCINI, 2018). Toda melhoria feita no pequeno negócio, seja na resolução de um problema para facilitar a vida ou gerar valor ao cliente, é uma forma de inovação (SEBRAE, 2020) e contribui positivamente para o crescimento sustentável do negócio.

No que diz respeito à gestão de inovação, é inegável sua importância para auxiliar a permanência das pequenas e médias empresas dentro do âmbito empresarial. Ela representa o planejamento e organização da empresa para criar novos produtos, e processos organizacionais da empresa (SILVA, DAVID, 2021). Diante dos desafios, a gestão de inovação se torna essencial para superá-los, trazendo mudanças não só nas empresas, mas também na economia e na sociedade como um todo. De acordo com (TAVARES, BERNADES e FRANCINI, 2018), uma empresa inovadora não é apenas uma empresa cheia de ideias, ela também é aquela que tira às do papel, concretizando um pensamento, em uma ação. Ou seja, a criatividade é sim importante, porém é necessário colocá-la em prática. Ademais, os benefícios da inovação vão além de intensificar os lucros, também estão atrelados a uma base mais sólida dos rendimentos, eleva a motivação dos funcionários, melhora as relações com os clientes, fortalece o desempenho das parcerias ainda incluindo a vantagem competitiva (SILVA e DAVID, 2021), elemento que faz toda a diferença. Sobretudo, para obter bons rendimentos, vale ressaltar algumas práticas-etapas fundamentais da gestão de inovação-que podem ser incrementadas aos processos. Como definir objetivos e metas correlacionadas com a estratégia tecnológica, manter-se sempre atualizado aos avanços tecnológicos buscando gradativamente ampliar os conhecimentos sobre os recursos e as capacidades da empresa que devem ser construídas, promover uma cultura organizacional que incentive a inovação e criatividade, analisar o ambiente externo em busca de oportunidades para assim criar parcerias estratégicas, propagar a implementação de metodologias ágeis e acompanhar e avaliar o desempenho empresarial a fim de estabelecer métricas capazes de medir o sucesso da inovação (JAIN, 2023; PACHECO e GOMES, 2016; VILHA, 2013;). Essas técnicas fazem parte de um conjunto, em que todas devem ser exercitadas para estimular o desenvolvimento.

Contudo, através da cultura organizacional da empresa, é possível perceber o que ela está disposta a transmitir "É vital que PMEs desenvolvam uma cultura voltada para inovação e para estratégias de melhoria contínua" (STEINBACH, 2020). Todo negócio, por menor que seja, deve estabelecer valores, missão e visão, é fundamental para agregar valor ao negócio, "O gerenciamento eficaz da inovação requer uma cultura organizacional de apoio que promova a criatividade, a assunção de riscos e a colaboração." (JAIN, 2023). É evidente o quanto definir o estilo da gestão altera o rumo tornando-o favorável. Porém, devido aos obstáculos citados anteriormente, é comum em algumas PMEs a ascensão de uma cultura voltada a práticas tradicionais e engessadas, com processos burocráticos e muitas vezes cansativos. Uma vez que dispõem desta construção de valores e resistência à mudanças, é costume serem mais fechadas e alheias a novidades. Por isso, se for o caso, para implementar uma mudança revolucionária, é necessário modificar a cultura organizacional (STEINBACH, 2020), ela deve estar alinhada aos objetivos inovadores.

Portanto, para inovar não basta apenas ter ideias brilhantes, é preciso saber desenvolvê-las. É imprescindível que haja um bom planejamento da gestão e uma base de conhecimentos que fomentem a criatividade, experimentação e implementação eficaz das ideias (SILVA, DAVID, 2021). Criando assim um espaço que incentive a inovação com uma mentalidade aberta e flexível, propício também à aplicação de ferramentas funcionais, conhecidas como metodologias ágeis.

### **3.3. Metodologias Ágeis**

Nos últimos anos, as metodologias ágeis vêm ganhando cada vez mais destaque no desenvolvimento de software, porém, muitos pesquisadores afirmam que o "pensamento ágil" teve seu início na década de 90, quando no mesmo período Klaus Wuestefeld e Vinícius Teles, especialistas na área, já buscavam alternativas para tornar o desenvolvimento mais eficiente e bem-sucedido. Eles perceberam que a eficácia dos projetos estava intrinsecamente ligada à capacidade das equipes de gerenciar aspectos humanos, como colaboração e comunicação. Essa abordagem centrada nas pessoas se mostrou fundamental para responder às mudanças e às necessidades dos stakeholders, consolidando as metodologias ágeis como uma prática inovadora e transformadora.

Em 1970 as empresas passavam por um período complicado, as metodologias tradicionais já não atendiam as suas necessidades, principalmente por não serem ágeis, o modelo Cascata é um exemplo claro de como esses métodos já não estavam mais funcionando. O modelo opera da seguinte maneira, cada etapa do projeto só inicia quando a outra termina. Embora pareça ser o correto, já que na teoria, isso ia garantir uma entrega dentro do prazo

planejado, na prática as empresas frequentemente tinham que voltar a etapas anteriores, tendo muitos prejuízos e atrasos. Sem contar na documentação excessiva, que prejudicava a análise rápida de partes do sistema.

A partir disso as metodologias tinham o intuito de trazer diversos benefícios para as empresas, como por exemplo: ajudar a minimizar a documentação, aumentar a produtividade, otimizar fluxos de trabalho e simplificar tarefas que, de outra forma, seriam mais complexas de executar. Embora cada metodologia ofereça essas vantagens de maneiras diferentes, todas compartilham o compromisso de trazer resultados eficazes. E com seu ótimo desempenho no mercado as metodologias conquistaram sua credibilidade e hoje é difícil encontrar profissionais que não queiram adotá-las.

De acordo com o Ricardo Lair e a Cristiane Drebes é possível perceber como as metodologias ágeis são flexíveis e adaptas a mudanças, como conseguem trazer um dinamismo e fazer ajustes durante as etapas do projeto, conforme novas informações ou necessidades apareçam. E isso permite que a equipe foque em entregar valor, ao invés de focar em seguir um plano previamente definido, diferentemente das metodologias tradicionais que determinam um escopo fixo no início do projeto.

Dessa forma, é possível perceber como as metodologias ágeis não só revolucionaram o desenvolvimento de software, mas também transformaram a forma como as equipes e empresas interagem com seus clientes. Ao priorizar a colaboração, comunicação e adaptação. Com a crescente adoção das metodologias ágeis, as empresas se posicionam de maneira mais competitiva, capazes de responder rapidamente a novas demandas e desafios.

### **3.4. Manifesto Ágil**

A partir do século XVIII, várias mudanças ocorreram no globo. Dentre elas, a principal força motriz nos ramos empresariais e tecnológicos foi a Revolução Industrial, onde diversas indústrias e meios de produção foram desenvolvidos, juntamente com novas tecnologias. A partir do século XX, várias empresas começaram a investir em softwares como um meio de otimizar os processos e se alinhar à necessidade de competição empresarial. No entanto, os profissionais da área de tecnologia ainda não estavam preparados para a alta demanda de desenvolvimento e aplicações derivadas das constantes mudanças globais como a crescente complexidade das tecnologias, resultando frequentemente na inércia de grandes instituições, falta de infraestrutura adequada, altos custos envolvidos no desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, além da escassez de mão de obra qualificada. Esses fatores alimentaram a chamada "crise do software", iniciada por volta dos anos 1970.

Diante dos desafios enfrentados para a produção de softwares com qualidade homogênea, foi desenvolvido, em fevereiro de 2001, o Manifesto Ágil, um documento que formaliza regras e valores primordiais que norteiam o processo de produção, oferecendo uma abordagem flexível e colaborativa para o desenvolvimento de software, adaptando-se às mudanças e priorizando a satisfação do cliente.

O Manifesto Ágil surgiu a partir de uma reunião de dezessete profissionais da área de TI, que já utilizavam "processos leves", os quais demonstravam maior agilidade em comparação aos métodos tradicionais. Eles se reuniram em uma estação de esqui, Snowbird, nas montanhas Wasatch, em Utah, EUA, com o objetivo de relaxar e discutir em busca de um ponto comum, além de compartilhar suas frustrações sobre a agilidade na produção de softwares. Durante as conversas, a equipe concluiu que o principal problema era o foco excessivo em planejar e documentar o processo, esquecendo-se do ponto de vista do cliente, o que resultava em atritos, retrabalho e atrasos na entrega. A partir disso, foram levantadas ações e diretrizes utilizadas em projetos bem-sucedidos que facilitariam a mudança dessa situação, culminando na criação do Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software.

Segundo Schwaber e Sutherland (2011), classifica-se um método ágil a partir de características como: construção de incrementos que se somam ao projeto, em vez de entregar um produto completo ao final; cooperação entre os stakeholders; transparência e clareza; adaptabilidade; pequenos ciclos interativos; feedbacks contínuos; testes constantes; e equipes auto-organizadas. Sua estrutura é baseada em quatro valores e doze princípios, com foco na qualidade e na entrega de valor ao cliente:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação contratual;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Os quatro valores acima norteiam os seguintes princípios: A principal prioridade da equipe é atender os clientes por meio da entrega contínua e antecipada de software que agregue valor; Mudanças nos requisitos são aceitas, mesmo que ocorram tardiamente no desenvolvimento; Os processos ágeis aproveitam essas mudanças para oferecer vantagens competitivas; A equipe realiza entregas frequentes de software funcional, variando de semanas a meses, com preferência por ciclos mais curtos; Profissionais de negócios e desenvolvedores colaboram diariamente ao longo de todo o projeto; Os projetos são construídos em torno de

pessoas motivadas, que recebem o ambiente e o suporte necessários, confiando em sua capacidade de realizar o trabalho; A comunicação mais eficaz entre os membros da equipe ocorre por meio de conversas face a face; O software em funcionamento é considerado a principal medida de progresso. Os processos ágeis promovem um desenvolvimento sustentável, permitindo que patrocinadores, desenvolvedores e usuários mantenham um ritmo constante indefinidamente; A equipe mantém uma atenção contínua à excelência técnica e ao bom design, o que aumenta a agilidade; A simplicidade — a habilidade de maximizar o trabalho não realizado — é vista como essencial; As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto organizáveis e em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e ajusta seu comportamento conforme necessário.

### **3.5. Tipos de Métodos Ágeis**

Derivando dos princípios constituintes da manifestação ágil, surgem os métodos ágeis, que nada mais são do que maneiras de se conduzir e produzir um projeto, baseando-se nos princípios anteriores. Ao longo dos anos, essas abordagens vêm se desenvolvendo de maneira a abranger outras áreas de aplicação. Sua estrutura é composta por variados tipos de frameworks enquadrados nos meios ágeis.

Scrum: O Scrum foi criado por Ken Schwaber e Jeff Sutherland por volta de 1986 para o desenvolvimento de softwares; no entanto, desde 1990, sua empregabilidade abrange os mais diversos tipos e áreas da gestão de projetos. O objetivo era desenvolver uma forma de se trabalhar com software de maneira mais dinâmica, confiável e eficiente em comparação aos métodos tradicionais, como o modelo Cascata. O Scrum baseia-se em três pilares para o desenvolvimento de um projeto: transparência, para indicar e apresentar aos responsáveis as principais etapas de forma coesa, límpida e nítida; inspeção, alertando para a constante necessidade de supervisão ao projeto e a manutenção do pleno conhecimento de todas as vertentes do trabalho; e adaptação, fazendo referência à flexibilidade proporcionada pelo Scrum, permitindo ajustes e mudanças de maneira dinâmica e controlada. Esses três pilares também são mediados por cinco valores: respeito, coragem, foco, abertura e comprometimento. Segundo Sutherland e Schwaber (2016), o comprometimento gera um senso de engajamento com os objetivos do projeto; a coragem sugere a capacidade do time de enfrentar problemas difíceis; o foco enfatiza que a equipe deve estar direcionada pelos mesmos ideais do trabalho; a abertura atua proporcionando a transparência na equipe, e o respeito mútuo é uma obrigatoriedade entre esses membros. O projeto Scrum tem início a partir da formação da equipe, exclusivamente para o fim do projeto, traduzindo as ideias em objetivos e apurando-as de acordo com os atributos que o cliente espera receber. Esta etapa é chamada de Product

Backlog, onde há o levantamento de dados em ordem de prioridades. Posteriormente, as etapas serão fragmentadas no que chamamos de Sprints, cuja duração é de 1 a 4 semanas, onde as atividades pré-definidas precisam ser executadas. Por meio deste método, as equipes conseguem obter feedbacks contínuos e dinâmicos, além de ajustes constantes e supervisionados. Chamamos de Backlog do Sprint as reuniões feitas antes do início de um novo ciclo para estabelecer parâmetros, meios e atividades a serem realizadas durante o Sprint, que são acompanhados por reuniões diárias com duração curta e objetivos bem definidos para colocar a equipe a par do andamento das tarefas, mantendo uma comunicação contínua; essas reuniões são intituladas de "Daily Scrum". Também podemos destacar que, ao fim de cada Sprint, há duas reuniões: Sprint Review, buscando inspecionar tudo o que foi feito e destacando melhorias, enquanto a Sprint Retrospective tem caráter avaliativo, analisando o que foi realizado em comparação com o que estava programado. Ambas as reuniões proporcionam embasamento para avaliar o ritmo e a velocidade do trabalho, permitindo identificar os problemas e melhorias que devem ser levados em conta para o próximo Sprint. As equipes de um projeto Scrum precisam ser concisas e ter três papéis bem definidos: o Product Owner (PO): é o responsável por conhecer o processo como um todo, identificando o que deve ou não ser feito; ele precisa ser capaz de tomar e sustentar decisões e, de maneira geral, representa o cliente e define as prioridades do trabalho; o Scrum Master é o responsável por gerir o time, ajudando a equipe a trabalhar melhor e promovendo a autogestão; e o Time de Desenvolvimento é a parte que efetivamente produz o produto e realiza as atividades dos Sprints.

Kanban: A partir da década de 1980, com o elevado nível de qualidade dos produtos derivados da indústria automobilística japonesa, a Toyota demonstrou um diferencial ao fabricar carros agilmente com custos e preços competitivos, tornando-se a maior montadora do planeta. Durante a revolução industrial, a Toyota demonstrou um enorme potencial competitivo ao construir carros em tempo ágil, com custos e preços preditivos, utilizando ferramentas como o Just in Time, que surgiu na década de 1960 no Japão, com o objetivo de controlar a produção e reduzir os estoques de acordo com a demanda, priorizando a satisfação do cliente, eliminando desperdícios e promovendo o envolvimento e a participação para o resultado final do projeto. É justamente dos preceitos do Just in Time que surge o modelo ágil Kanban, que vem do japonês e significa "cartão visual". Seu objetivo é indicar a hora de produzir ou parar, tornando explícitos os problemas decorrentes dos processos de produção, controlando e minimizando-os. De acordo com Neto (2017), a metodologia Kanban foca em minimizar a resistência às mudanças e facilitá-las, de maneira a atingir as necessidades dos clientes. Existem ainda 10 práticas gerais da metodologia Kanban, sendo elas: visualização do fluxo de trabalho; limitação do trabalho em andamento (WIP); definição de políticas de gestão de qualidade; ajuste de

cadência; medição do fluxo de trabalho; definição de prioridades; identificação de classes de serviço; gerência de fluxo; estabelecimento de acordos com relação ao nível de serviço; e foco na melhoria contínua. Todas essas práticas devem ser inseridas no projeto com a ajuda do quadro Kanban, que tem como principal função servir de suporte visual às equipes para o controle e progresso das tarefas. No quadro, é observado um conjunto de cartões que descrevem uma tarefa nova ou uma pendência a ser resolvida. Sua organização é feita por colunas que representam o estado de desenvolvimento em que a tarefa se encontra, podendo ser: To Do (a fazer), Dev (desenvolvimento), Test (teste), Release (entrega) e Done (finalizado), e, de acordo com o desenvolvimento da atividade, o cartão é movimentado. É um método relativamente fácil e de baixo custo, e não exige papéis dentro da equipe, apenas que ela seja multidisciplinar e flexível. Atualmente, existem diversas ferramentas que apuram e melhoram os meios de aplicação do método Kanban, podendo ser utilizado nos mais variados setores.

Ambos os métodos citados acima (Kanban e Scrum) possuem muito destaque e são popularmente utilizados tanto na área de TI quanto em outras. Além dessas, podemos incluir Kaizen e Extreme Programming (XP). O Kaizen é uma abordagem focada na melhoria contínua e na eliminação de desperdícios, promovendo pequenas mudanças diárias que resultam em melhorias significativas nos processos. É amplamente utilizado em ambientes de produção, mas seus princípios são facilmente adaptáveis a projetos em diversas áreas. Já o Extreme Programming (XP) é um método que se concentra na qualidade do software e na adaptabilidade às mudanças dos requisitos. Ele utiliza práticas como desenvolvimento em pares, testes automatizados e integração contínua, permitindo que as equipes respondam rapidamente às necessidades dos clientes e entreguem software funcional de forma frequente. De maneira geral, os diversos tipos existentes das metodologias ágeis aplicáveis a diferentes contextos e necessidades são meios de gerir e tornar os projetos mais eficientes e certos quanto à qualidade.

#### **4. Métodos e Discussão de Resultados**

Para explorar e construir o trabalho de maneira mais conveniente, optamos por aplicar métodos que se complementam e permitem uma análise mais rica e diversificada de maneira abranger dados tanto bibliográficos quanto de campo. E, portanto, os métodos deste trabalho compreendem: pesquisa exploratória, que foi aplicada para embasar e aproximar ao tema, tendo como finalidade a obtenção meticulosa de conhecimento sobre o assunto abordado, de maneira a aprofundar o entendimento dos conceitos, tipos, aplicações e variações das metodologias ágeis, empreendedorismo, criatividade, gestão de inovação e as demais vertentes do trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi utilizada como uma ferramenta essencial para contextualizar o tema em estudo, proporcionando uma base teórica sólida.

A aplicação da pesquisa de campo teve por objetivo testificar e analisar a visão e o comportamento de funcionários alocados em empresas de médio e pequeno porte assim como os encarregados da gestão, intencionando a investigação do uso de metodologias ágeis nas empresas, os empecilhos e as possibilidades de aplicação. E, portanto, a sua implementação foi por meio da realização de um questionário, cujo dados coletados são proeminentes de perguntas quantitativas e qualitativas.

A pesquisa descritiva, por sua vez, foi utilizada para compilar as informações coletadas anteriormente para a exposição dos dados, utilizando como base os processos derivados da pesquisa exploratória e bibliográfica objetivando a análise e descrição do assunto de maneira a alinhar os dados tabulados para os resultados finais.

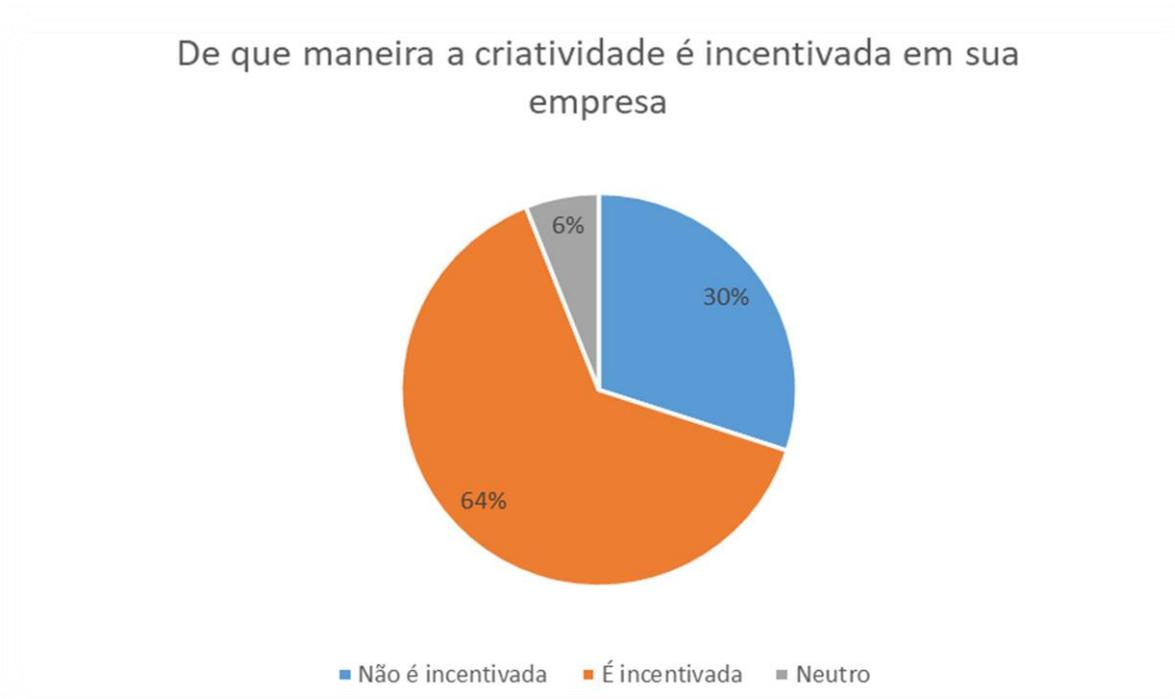
Além disso, a aplicação da pesquisa explicativa foi utilizada para constituir análise dos gráficos dando continuidade as pesquisas exploratórias e descritiva decorrendo do levantamento de dados e a interpretação para o embasamento da argumentação do trabalho e as preposições anteriores.

A partir dos dados obtidos durante a pesquisa, é possível observar a necessidade das pequenas e medias empresas em adotar meios que fomentem o seu desempenho organizacional. Considerando o contexto de competitividade em que elas estão inseridas, há dificuldade em adotar uma gestão de inovação concomitante as necessidades mercadológicas, em parte esses desafios são derivados da falta de recurso, como uma boa qualificação profissional, falta de conhecimento em modelos de gestão e desempenho, além da deficiência na visão estratégica e inflexibilidade por líderes e gestores, refletindo uma cultura organizacional compacta e por muitas vezes, ineficiente. Diante das adversidades apresentadas, por meio da aplicação dos métodos ágeis, se torna possível proporcionar adaptabilidade e agilidade nos projetos e processos.

Relacionando os conhecimentos obtidos sobre a gestão de inovação através dos métodos ágeis, foi elaborado um questionário com catorze (14) questões, sendo 4 questões qualitativas (aberta) e 10 quantitativas (fechadas), a fim de compreender as relações dos funcionários com a organização empresarial e o seu gerenciamento ágil.

Com base nos participantes, obtivemos 64 respostas, nas quais a partir da pesquisa de campo e alocação dos resultados do questionário investigativo, obtemos dados que visam compreender o comportamento e perspectiva dos funcionários no nosso público alvo: PMEs,

além de apurar o uso, obstáculos e oportunidades derivadas dos métodos ágeis e da gestão de inovação. A partir desse ponto, foi apurado uma amostra dos resultados obtidos para a explicação alinhada com objetivos e a fim de contrastar as hipóteses.

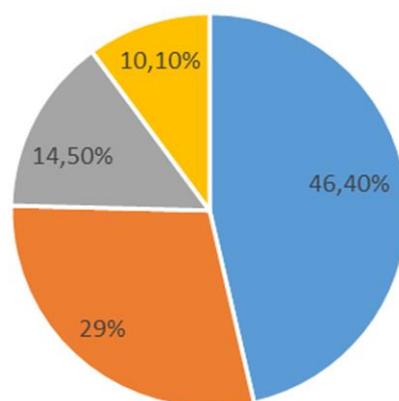


Ao decorrer do estudo, é compreensível que a criatividade está relacionada com a capacidade de produção e inovação de um indivíduo. Que em contexto empresarial, é determinada a partir de estímulos responsabilizados pelos líderes e gestores. Entretanto, a pergunta em do primeiro gráfico é aberta, e relevando a análise de suas respostas, foi observado uma baixa qualidade no incentivo da criatividade por intermédio dos líderes para os funcionários. Além de que, muitos dos entrevistados tiveram dificuldade de compreender o que seria a criatividade sendo incentivada em sua empresa, justamente pelo pouco contato com o assunto, demonstrando ainda mais como a criatividade é importante e impacta não só no desempenho, mas também na compreensão dos funcionários. Portanto, a questão está diretamente relacionada com a primeira hipótese, que diz: "As metodologias ágeis possibilitam uma maior capacidade de adaptação, inovação e agilidade, considerando que os métodos utilizados articulam diferentes abordagens para planejamento, execução e gestão de projetos.". Sendo assim, para entendermos melhor a correlação, é imprescindível destacar que quando falamos de "métodos ágeis" estamos falando dos demais métodos, ferramentas ou até mesmo ações que são aplicadas nas organizações com o objetivo de agilizar os processos. Nesse contexto, as "diferentes abordagens" de planejamento e execução, são as maneiras de implementação da criatividade que foram apresentadas sucintamente pelos participantes nos

resultados, demonstradas pelo índice de 64% (é incentivada) indicados no gráfico. Indiretamente, as respostas positivas apontam ações benéficas de incentivo criativo, que desenvolvem o integrante da empresa estimulando suas habilidades e pensamento crítico. Entre elas, as mais comentadas foram: feedbacks e elogios; reuniões de Brainstorm (chuva de ideias); atividades socioemocionais; diálogos e reuniões; liberdade de opinar e oportunidades; discutir ideias para melhorar o funcionamento/didática; exercícios criativos.

Em análise, todas essas vertentes causam um avanço significativo, visto que a criatividade é essencial para inovação e um dos fundamentos principais das metodologias ágeis. Dito isto, a hipótese pode ser respondida através desses resultados, nos quais a maioria que dispõe do incentivo constante de abordagens criativas, apresenta uma visão mais positiva, ao contrário dos 30% que não vê a criatividade sendo incentivada.

### Os processos dentro da organização se tornam cansativos e burocráticos a longo prazo?

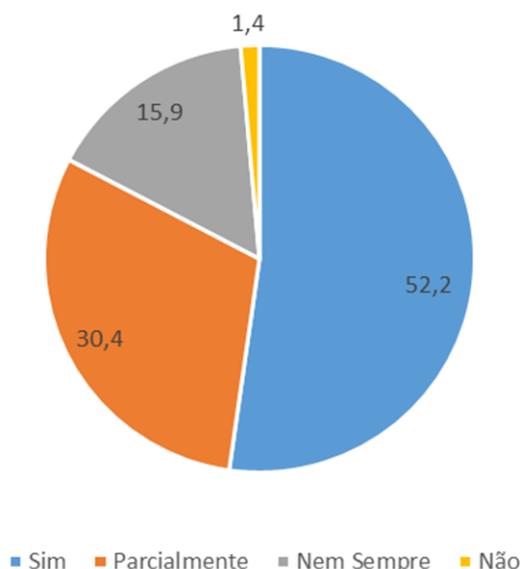


■ Razoavelmente ■ Muito cansativos ■ Pouco cansativos ■ Não

A rigidez em processos pode ser um obstáculo devido a sua pouca proficiência a assumir riscos, buscar soluções e maneiras diferentes para lidar com os projetos e recursos, assim, a equipe, os processos e resultados se mantêm inflexível e fixos nos métodos tradicionais que a longo prazo gera um ambiente mais cansativo e burocrático aumentando a margem de erros e insatisfação. Com a análise no gráfico, é possível identificar que 46% das respostas obtidas acreditam que os processos sejam razoavelmente cansativos e 29% afirmam ser muito cansativos, logo, cerca de dois terços possuem uma visão exaustiva sobre os processos operados conflitando com o cenário ideal para aplicação ágil e demonstrando que a sua funcionalidade está atrelada a facilitação e melhoria dos processos através do dinamismo que consequentemente corrobora para a hipótese de que: a aplicabilidade das metodologias ágeis

em ambientes rigorosamente regulamentados, podem ocasionar limitação ou ainda a impossibilidade dos métodos ágeis, tendo em vista que os requisitos normativos impõe uma estrutura que não permite a adaptação contínua e rápida.

### O trabalho em equipe funciona na sua equipe?



Assim como retratado no manifesto ágil (2001), os métodos ágeis funcionam embasados em indivíduos e interações mais que processos, portanto sua aplicação desenvolve a colaboração em equipe, um fator imprescindível na cultura organizacional e no desempenho das atividades, reduzindo a carga burocrática para somente o necessário. De acordo com os dados 52,2% afirmam possuir um bom funcionamento em equipe enquanto 30,4% “parcialmente” e 15,9% mostram “nem sempre”. portanto é possível inferir que a maioria dos participantes confirmam o bom funcionamento do trabalho em equipe, mas ainda existe uma fração significativa apontando limitações e abrindo reflexões para as possíveis mazelas como a inflexibilidade empresarial, comunicação ineficiente, gestores e líderes despreparados, falta de investimentos, entre outros. Logo, essa questão contrasta a hipótese de que os possíveis fatores como a falta de uma cultura organizacional flexível e adapta a mudanças podem dificultar a inserção eficiente dessas metodologias, a comunicação e o desempenho em equipe e consequentemente a gestão de inovação em PMEs.

Delimitamos o público alvo do questionário a dois tipos empresariais, dos participantes 73,9% trabalham em empresas de médio porte, já 26,1% atuam em pequeno porte. Essa divisão nos ajuda a reconhecer os resultados obtidos por meio do porte organizacional em questão. Identificando as dificuldades e facilidades para a aplicação dos métodos, a hipótese de que as metodologias ágeis, possibilitam uma maior capacidade de adaptação, inovação e agilidade,

considerando que os métodos utilizados atuam em diferentes abordagens para planejamento, execução e gestão de projetos, em que de acordo com os dados obtidos é possível reconhecer fatores prejudiciais a adoção e ao bom desempenho dos métodos, assim como a existência de oportunidades para desenvolvimento das PMEs como agente inovador, tendo em vista que cerca de 63,8% afirmam que seu local de trabalho necessita de ações inovadoras e qualificadas melhor desempenho organizacional e qualidade. Contudo, 60,8% afirmam que sua empresa vê importância em se atualizar ativamente mediante as exigências do mercado, enquanto 33,3% concordam parcialmente, ademais, os dados indicam o reconhecimento da necessidade de inovação, mas há dificuldade que impedem o alcance desse objetivo. Através do questionário obteve-se alguns fatores que podem responder aos empecilhos que afirmam o alcance da inovação, além dos fatores citados acima no gráfico, a fim de sanar a hipótese de que os possíveis fatores como a falta de uma cultura organizacional flexível e adapta a mudanças podem dificultar a inserção eficiente dessas metodologias e de que a aplicabilidade das metodologias ágeis em ambientes rigorosamente regulamentados, podem ocasionar limitação ou ainda a impossibilidade.

Assim, observamos um demonstrativo de instabilidade na motivação em seus ambientes de trabalho refletida por respostas incertas, como "Às vezes", quando questionados sobre o grau de motivação. Esse ponto reforça a presença de uma cultura organizacional que ainda não proporciona um ambiente totalmente engajador; 39,1% dos participantes se sentem apenas parcialmente inseridos em suas empresas, o que pode contribuir para um sentimento de frustração e queda na produtividade e quando questionados sobre a circulação de informações foi observado ruídos e uma desconexão em algumas empresas, com falhas na comunicação, uso de métodos informais, ou a falta de documentação formal, o que destaca a necessidade de canais de comunicação mais estruturados e ferramentas que integrem todos os setores.

Assim sendo, a partir do estudo apresentado é possível observar que pequenas e médias empresas possuem a propensão favorável e pertinente ao desenvolvimento dos métodos ágeis como ferramenta de potencialização e inovação. Durante a realização desta pesquisa, compreendemos que os métodos ágeis são mais do que uma ferramenta facilitadora, eles são a integração dos processos com pessoas, em que a satisfação abrange mais do que apenas os clientes, mas sim a empresa como um todo. E como proposta de solução, investigamos que para a aplicação dos métodos ágeis é necessário desenvolver uma cultura organizacional flexível e hábil, além de investir em treinamentos e capacitação dos líderes, equipes, e no desenvolvimento de canais de comunicação mais funcionais, assim como fomentar a motivação e engajamento dos funcionários. O esquema 5W2H pode ser muito útil para iniciar uma nova sistemática para a empresa, entendendo seus objetivos e também como irão ser realizados.

Ademais, seria interessante que futuras pesquisas incluíssem estudos de caso com comparações práticas. Isso ajudaria a obter dados mais concretos, além de minimizar a limitação que foi enfrentada com a baixa margem de respostas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a realização da pesquisa, foi possível compreender o quão necessário e útil as Metodologias Ágeis podem ser para as PMEs, auxiliando no desenvolvimento da gestão de inovação e em abrangentes áreas, como na gestão de projetos, permitindo um planejamento mais flexível com justes rápidos na logística, além de trazer uma melhoria contínua nos produtos, serviços e processos oferecidos pela organização.

Além disso, foi possível identificar que as PME'S enfrentam desafios na implementação das metodologias ágeis, como a resistência a mudanças, e a falta de conhecimento sobre as práticas, sendo perceptível a ausência de investimento e incentivo. No entanto, esses obstáculos podem ser superados com iniciativas que promovam a criatividade e o investimento em qualificação, resultando em benefícios significativos, principalmente quando há um planejamento eficaz.

Portanto, foi possível identificar que esses métodos não são apenas utilizados para otimizar a gestão de projetos, como também trazem inovação, agilidade, flexibilidade e o alinhamento com as demandas do mercado, características essenciais para as pequenas e médias empresas em um cenário altamente competitivo.

### **ABSTRACT:**

In the modern world, together with globalization, large companies have developed significantly. At the same time, small and medium-sized companies are still struggling to survive in the market. This difficulty is aggravated by the lack of knowledge and applicability of approaches that can leverage efficiency in business activities. In this context, there is a set of methods that is gaining more notoriety and playing a valuable role in large companies: agile methodologies. They consist of various ways of achieving efficiency in different situations, boosting effective communication, promoting collaboration between the team and increasing flexibility and adaptability through daily meetings, continuous feedback, sprints and strategic adjustments to plans for the next cycles, as well as reducing operating costs, increasing customer satisfaction and providing quick responses to market needs. Some of them stand out in the corporate environment, such as Kanban and Scrum, both of which are frequently used in comparison to other methods, such as Lean. There is, in fact, a certain amount of research into agile methods applied in various areas, such as project management. However, despite its

growing repercussion, the subject is still not discussed and addressed as often as it should be in environments conducive to its applicability, such as small and medium-sized companies, which still show insecurity and lack of knowledge on the subject. Our work therefore aims to discuss and explore the application of agile methodologies, as well as the results they can bring to SMEs.

Keywords: Development; Agile methodologies; Large companies.

## REFERÊNCIAS

**ALBERTINA, Alves** - Educação & Comunicação, 1999 - [iconline.ipleiria.pt](https://iconline.ipleiria.pt). Bloqueios à criatividade. Disponível em: [https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/279/1/n2\\_art7.pdf](https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/279/1/n2_art7.pdf). Acesso em: 26 ago. 2024.

**ALCÂNTARA, Pedro Thiago Rocha**, Gestão de Pessoas em Metodologias Ágeis. Universidade de Brasília - UnB. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19837/1/2017\\_PedroThiagoRochaAlcantara\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/19837/1/2017_PedroThiagoRochaAlcantara_tcc.pdf). Acesso em: 18 jul. 2024.

**ALMEIDA, Adrielle Veras**, Análise sistemática de aplicação de métodos ágeis em ambiente empresariais e institucionais. Disponível em: <https://bdm.ufpa.br/handle/prefix/2148>. Acesso em: 17 jul. 2024.

**BACKES, Dirce Stein**. Contribuições de Florence Nightingale como empreendedora social: da enfermagem moderna à contemporânea. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/M9dMfxds4Gvvnv77mWSQLCzt/?lang=pt#> Acesso em 6 de nov. 2024.

**BARBOZA, Humberto; CEDAE, F. /.** A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL NO SETOR PÚBLICO: LIMITES E DESAFIOS. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/813072.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.

**BATAGLIA, Ariel Guilherme** OS DESAFIOS DO HOME OFFICE E A POTENCIAL SOLUÇÃO NAS METODOLOGIAS ÁGEIS. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1172/1/ArielBatagliaTCC.pdf> >. Acesso em: 19 jul. 2024.

**BECK, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., et al.** (2001). Manifesto for Agile Software Development. Disponível em: <https://agilemanifesto.org>. Acesso em: 08 de ago. 2024.

**CARVALHO, Hélio** Gomes; REIS, Dálcio Roberto; CALVALCANTE, Márcia Beatriz. Gestão de inovação. UTFPR, p.1, p.138, 2011. Disponível em:<https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>. Acesso em: 06 out. 2024.

**CARVALHO**, Suelen Goularte; GUERRA, Eduardo Martin. Padrões para Implantar Métodos Ágeis. P1, P19, 31 de março de 2015. Disponível em: [www.researchgate.net/publication/266066884](http://www.researchgate.net/publication/266066884). Acesso em: 17 jul. 2024.

**CONCEIÇÃO**, Fábio Augusto. Implementação de Metodologias ágeis no Brasil: A perspectiva cultural dos empregados de empresas de tecnologia. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/cor>. Acesso em: 20 set. 2024.

**CORILLO**, Mirilian Carla Araújo; JUBILEU, Andrea Padovan. Modelo de Processo Para Micro e Pequenas Empresas de Software Com Base em Metodologias Ágeis. Tecnóloga em Análise e Desenvolvimento de Sistemas pela FATEC, Presidente Prudente-SP. Disponível em:[https://www.researchgate.net/profile/AndreaJubileu/publication/267786151\\_MODELO\\_D\\_E\\_PROCESSO\\_PARA\\_MICRO\\_E\\_PEQUENAS\\_EMPRESAS\\_DE\\_SOFTWARE\\_COM\\_B\\_ASE\\_EM\\_METODOLOGIAS\\_AGEIS/links/57b705fb08aea2f4aec3a58b/MODELO-DE-PROCESSO-PARA-MICRO-E PEQUENAS-EMPRESAS-DE-SOFTWARE-COM-BASE-EM-METODOLOGIAS-AGEIS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/AndreaJubileu/publication/267786151_MODELO_D_E_PROCESSO_PARA_MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_DE_SOFTWARE_COM_BASE_EM_METODOLOGIAS_AGEIS/links/57b705fb08aea2f4aec3a58b/MODELO-DE-PROCESSO-PARA-MICRO-E_PEQUENAS-EMPRESAS-DE-SOFTWARE-COM-BASE-EM-METODOLOGIAS-AGEIS.pdf) Acesso em: 26 jun. 2024.

**CHIBÁS**, Felipe Ortiz, Vista do Criatividade e comunicação, indicadores, barreiras, paradoxos e dilemas no mundo corporativo. Disponível em: <<https://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/74/60>>. Acesso em: 5 nov. 2024.

**DA CUNHA TAVARES, J.; BERNARDES, RC; FRANCINI, WS** Gestão da inovação e geração de valor em pequenas e médias empresas. [sl] Editora Senac São Paulo, 2020. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tSfXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+gest%C3%A3o+de+inova%C3%A7%C3%A3o+&ots=\\_JTrfSdbr&sig=3dHsjUIWpp8UHI5VLAKixTMA-VE](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=tSfXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+gest%C3%A3o+de+inova%C3%A7%C3%A3o+&ots=_JTrfSdbr&sig=3dHsjUIWpp8UHI5VLAKixTMA-VE). Acesso em: 07 out. 2024.

**DOLCI**, Décio Bettencourt. Teorizando as Práticas dos Métodos Ágeis no Desenvolvimento de Software Visando ao Processo de Inovação das Empresas. Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3975469e/bitstreams/750feb41-320f449b-9767-6f9a702eade/content>. Acesso em: 17 jul. 2024.

**DORNELAS**, José. EMPREENDEDORISMO NA PRÁTICA Mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Disponível em: [https://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/arquivos/empreendedorismo\\_na\\_pratica.pdf](https://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/arquivos/empreendedorismo_na_pratica.pdf) Acesso em 25 de ago. 2024

**FAEF**. O empreendedorismo no Brasil: desafios e perspectivas. Disponível em: [https://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/CvfACUcZOtmMWBx\\_2013-4-26-12-25-36.pdf](https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CvfACUcZOtmMWBx_2013-4-26-12-25-36.pdf). Acesso em: 25 ago. 2024.

**FERNEDA**, Ariê Scherreier; **CRISTÓVAM**, José Sérgio da Silva. Metodologias ágeis para a transformação digital no Brasil: uma análise do scrum aplicado ao setor público. Direitos Democráticos & Estado Moderno, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/ddem.v.3.n.6.58498>. Acesso em: 09 out. 2024.

**CARVALHO**, Cristiano Ferreira, **MORAIS**, Vinícius de Almeida, **URQUIZA**, Pedro. A Influência Da Cultura Organizacional Na Contabilidade Gerencial De Pequenas E Médias Empresas Brasileiras: Revisão De Literatura. Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal), [s. l.], v. 16, n. 11, p. 1–24, 2023. DOI 10.54751/revistafoco. v16n11-024. Disponível em: <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=97a81840-d125-3e22-84b5-068d40748d35>. Acesso em: 7 out. 2024.

**GOMES**, Marcela. Tipos de Criatividade. Voitto, 2023. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/tipos-de-criatividade>. Acesso em: 26 ago. 2024.

**GUMIEIRO**, Daniela da Silva; **SARTORI**, Rejane. Método e ferramentas para gestão da inovação em PMEs. Rev. Tecnol. Soc., Curitiba, v. 19, n. 58, p. 173-190, out./dez., 2023. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/16417>. Acesso em: 04 out. 2024.

**JAIN**, Nick. **O que é gestão da inovação? Definição, processo e práticas recomendadas**. Disponível em: <https://ideascale.com/pt-br/blogue/o-que-e-gerenciamiento-de-inovacao/>. Acesso em: 24 out. 2024.

**LIBARDI**, Paula LO; **BARBOSA**, Vladimir. Métodos ágeis. Monografia (Graduação em Ciência da Computação), Universidade Federal de Ouro Preto, 2010. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/878>. Acesso em: 09 out. 2024.

**LIMA**, Myllena Alves. Proposta de Método Ágil para Modelagem de Arquitetura Corporativa. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: [https://www.cin.ufpe.br/~tg/2020-3/TG\\_SI/tg\\_mal4.pdf](https://www.cin.ufpe.br/~tg/2020-3/TG_SI/tg_mal4.pdf). acesso em: 08 out. 2024.

**LODDI**, Sueli Aparecida; **PEREIRA**, Samáris Ramiro da et al. Metodologias Ágeis: Um Exemplo de Aplicação da Extreme MATOS-UMC, W. Inovação para Pequenas Empresas. Disponível em: <<https://sebraemg.com.br/inovacao/>>. Acesso em: 7 out. 2024.

**MISAILIDIS**, Fernanda. Criatividade no trabalho: o que é, importância e como estimular na sua empresa. ETALENT. Agosto, 2024 Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/criatividade-no-trabalho/#:~:text=A%20criatividade%20espont%C3%A2nea%20e%20emocional,com%20prazos%20apertados%2C%20por%20exemplo>. Acesso em: 25 out. 2024.

**MELO**, Claudia de O. et al. MÉTODOS ÁGEIS NO BRASIL: ESTADO DA PRÁTICA EM TIMES E ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/0c498319-490b-457b-865b-da161061981c/2290700.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2024.

**MENDES**, A. B. A Educação da criatividade. Disponível em: <[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12027/1/A%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20da%20criatividadeatas\\_vii\\_enc.cied.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12027/1/A%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20da%20criatividadeatas_vii_enc.cied.pdf)>. Acesso em: 5 nov. 2024.

**NASCIMENTO**, Livia Cabral Di Pietra. Metodologias ágeis e as dificuldades encontradas pelas empresas para implantá-las. 2016. Monografia (Graduação em Sistemas de Informação) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2016. Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/878>. Acesso em: 09 out. 2024.

**OLIVEIRA**, Jaine. O PODER DE INCENTIVO À CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NAS EMPRESAS. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/7/02\\_O\\_PODER\\_INCENTIVO\\_CRIATIVIDADE.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/7/02_O_PODER_INCENTIVO_CRIATIVIDADE.pdf) Acesso em 9 de out. 2024.

**OLIVEIRA**, Jonatas Bernardes; **COSTA**, Lauenia Princia Ferreira; **OLIVEIRA**, Lucas Henrique de Castro; **GONÇALVES**, Rhaellen Lorena de Jesus. Análise comparativa entre métodos ágeis e tradicionais no desenvolvimento de software. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) – Universidade de Uberaba, Uberaba, 2020. Disponível em: <http://dspace.uniube.br:8080/jspui/handle/123456789/1535>. Acesso em: 09 out. 2024.

**OLIVEIRA**, Juliana Vaz, **LUNARDI**, Guilherme Lerch, Vista do AVALIAÇÃO DO USO DE METODOLOGIAS ÁGEIS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS. Disponível em: <<https://furg.emnuvens.com.br/sinergia/article/view/14088/9666>>. Acesso em: 17 jul. 2024.

**OLIVEIRA**, Ricardo Lair Franco, **PEDRON**, Cristiane Drebes, Visão dos Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações / Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática de benefícios e limitações. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/23033/18510>>. Acesso em: 26 jun. 2024.

**PACHECO**, L. M.; **GOMES**, E. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.10, n.1, p. 63-79, 2016 ISSN 1982-2537. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/315756151>. Acesso em: 28 out. 2024.

**PEREIRA**, Marcos Roque; **NASCIMENTO**, Eliane da et al. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasil. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6660> Acesso em: 26 jun. 2024.

**PRIKLADNICKI**, R.; **WILLI**, R.; **MILANI**, F. Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software. Porto Alegre, Bookman Editora, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8rQABAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Prikladnicki+artigos+m%C3%A9todos+%C3%81geis&ots=I1reXr2YN2&sig=R2mB3EaISOBy2N0maLGQqNUi3ck#v=onepage&q=Prikladnicki%20artigos%20m%C3%A9todos%20%C3%81geis&f=false>. Acesso em: 28 set. 2024

**PROGRAMMING (XP)**. Periódico Eletrônico da FATEC-São Caetano do Sul. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/102506348/34.pdf> Acesso em: 26 jun. 2024.

**SANTOS**, Paulo Lucas. O empreendedorismo impulsionado pela pandemia - COVID 19. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/1804>. Acesso em 6 de nov. 2024.

**SANTOS**, Adriana B.A. INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SCHUMPETER. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623> Acesso em 8 de out. 2024.

**SANTOS**, Samuel Vieira. METODOLOGIA ÁGIL SCRUM: Aplicação em uma empresa de desenvolvimento de sistemas integrados. Faculdade de Tecnologia de Americana. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/1629>. Acesso em: 08 out. 2024.

**SEBRAE.** GEM Brasil 2008: relatório executivo. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

Criatividade

**SEBRAE,** como estimular a criatividade no ambiente das empresas 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-estimular-a-criatividade-no-ambiente-das-empresas,9aa24122d7369810VgnVCM1000001b00320aRCRD/> Acesso em: 27 out. 2024.

**SEBRAE. A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil - Sebrae.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 4 nov. 2024.

**SEBRAE. Pequenas e médias empresas cresceram o dobro do PIB de 2023, mostra índice.** Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenas-e-medias-empresas-cresceram-o-dobro-do-pib-de-2023-mostra-indice/>>. Acesso em: 4 nov. 2024.

**SILVA,** Ana Maria Vicente; PAZ, Herlane Chaves. Criatividade no âmbito das organizações: um problema de gestão. Revista sociedade em debate, v,5, n.1, p6. 2023. Disponível em: <https://sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/71/60>. Acesso em: 26 out. 2024.

**SILVA,** F. S. DA; DAVID, A. C. GESTÃO DA INOVAÇÃO. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração,** v. 4, n. 4, p. 229-242, 1 jul. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/SIMSAD/article/view/13358/9215>. Acesso em: 28 out. 2024.

**SILVA,** Jéssica Rodrigues, MARIZ FILHO Marcus Vinícius Arruda Plaisant. Uma análise dos métodos ágeis e sua importância no processo de transformação dos bancos tradicionais. Revista Boletim do Gerenciamento. P1, P10, 29 ago. 2020. Disponível em: [www.nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento](http://www.nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento). Acesso em 16 de jul. 2024.

**SILVA,** Norma. Processo Criativo: Como estruturar e superar o bloqueio criativo . Disponível em: <https://www.ipropose.com.br/processo-criativo-como-estruturar-e-superar-o-bloqueio-criativo/> Acesso em 5 de nov. 2024.

**SILVA,** Rogério Oliveira; CURADO, Luis Augusto Trindade; GOMES MACHADO, Giselle Barbosa. Entendendo o Desenvolvimento Ágil. TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO, [S. l.], v. 7, n. 2, 2016. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao4/article/view/693>. Acesso em: 9 out. 2024.

**SINGEP.** Empreendedorismo: estudo de caso sobre a implementação de práticas empreendedoras em uma organização. Disponível em: <https://singep.org.br/3singep/resultado/504.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

**STEINBACH.** Balanced scorecard: desafios de sua implementação em empresas brasileiras de pequeno e médio porte. Uma interpretação teórica. 2020. Artigo (Pós-Graduação em Gestão de Finanças) Universidade do Sul de Santa Catarina, 2020. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/c42f4f1e-e7a4-45a6-a6cc-a6ccfe7b920c/download>. acesso em: 20 set. 2024.

**Schwaber K, Sutherland jaff.** O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo.2020. Disponível em: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-PortugueseBR-3.0.pdf> Acesso em: 11 out. 2024.

**TAKADA, Mariana Yumi. Matsuda, Patrícia Mari. Mac Lennan, Maria Laura Ferranty.** Aplicação de metodologias ágeis e validações de entregas na “Startup” educacional. III SENGI – Simpósio de engenharia, gestão e inovação, 1-12. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Laura-Ferranty-2/publication/345440471\\_Aplicacao\\_de\\_metodologias\\_ageis\\_e\\_validacoes\\_de\\_entregas\\_na\\_startup\\_educacional/links/641c2c86315dfb4ccea0b10e/Aplicacao-de-metodologias-ageis-e-validacoes-de-entregas-na-startup-educacional.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Laura-Ferranty-2/publication/345440471_Aplicacao_de_metodologias_ageis_e_validacoes_de_entregas_na_startup_educacional/links/641c2c86315dfb4ccea0b10e/Aplicacao-de-metodologias-ageis-e-validacoes-de-entregas-na-startup-educacional.pdf) Acesso em: 22 jul. 2024.

**UCOZ.** Empreendedorismo no Brasil: estudo e análise de casos. Disponível em: [http://digital.ucoz.com.br/\\_ld/0/9\\_Empreendedorism.pdf](http://digital.ucoz.com.br/_ld/0/9_Empreendedorism.pdf). Acesso em: 25 ago. 2024.

**UNICEUB.** Empreendedorismo: análise e desafios no Brasil. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5375/1/20650723.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2024.

**VACARI, Isaque.** Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/bitstream/doc/1021406/1/estudoempiricovacari.pdf>. Acesso em 18 jul. 2024.

**VILHA, Anapatricia Morales.** Práticas de Gestão de Inovação Tecnológica: proposição de um modelo para pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 116–146, 2013. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2013.2.1.4917.116-146. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/4917>. Acesso em: 29 out. 2024.

**VOITTO.** Tipos de criatividade. Voitto, 2023. Disponível em: <https://voitto.com.br/blog/artigo/tipos-de-criatividade>. Acesso em: 26 ago. 2024.

**Wotzasek,** Oto Luiz Figueiró. Aplicação de métodos ágeis (scrum) no gerenciamento de projetos de cursos técnicos. RAAM, Porto Alegre, RS. V.1, n.2, o. 69-84 Disponível em: <https://raam.alcidesmaya.edu.br/index.php/RAAM/article/view/25/26>. Acesso em: 21 jul. 2024.