



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**NARA RUANNA SANTOS GALIZA**

**METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: UM LEVANTAMENTO  
BIBLIOMÉTRICO INTERNACIONAL DE 2002 À 2023**

Salvador - BA  
2023



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**NARA RUANNA SANTOS GALIZA**

**METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: UM LEVANTAMENTO  
BIBLIOMÉTRICO INTERNACIONAL DE 2002 À 2023**

Projeto de Pesquisa apresentado ao Curso de Graduação - Bacharelado em Secretariado Executivo da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo.

**Professor:** Dr. Leandro José Silva Andrade

Salvador - BA  
2023



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**NARA RUANNA SANTOS GALIZA**

**METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: UM LEVANTAMENTO  
BIBLIOMÉTRICO INTERNACIONAL DE 2002 À 2023**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

Prof. Dr. Leandro José Silva Andrade \_\_\_\_\_  
Doutor em Ciência da Computação (BA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Maria Carolina Santos de Souza \_\_\_\_\_  
Doutora em Difusão do Conhecimento  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, BA, 15 de novembro de 2023.



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

(Dedico este trabalho a minha mãe, que me incentivou a estudar e mesmo nos momentos mais difíceis me ensinou através do exemplo, que com dedicação eu conseguiria chegar ao final desta jornada.)



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**AGRADECIMENTOS**

A realização deste trabalho só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas, e reservo esse espaço para agradecer a algumas das muitas que me auxiliaram neste processo.

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Dr. Leandro José Silva Andrade, por sua orientação, paciência e disponibilidade. Também a Prof. <sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Claudiani Waiandt, os seus ensinamentos foram fundamentais nesta jornada.

Agradeço a minha mãe, Mara Rúbia, e ao meu avô, Abrãao, por todo o apoio e incentivo que sempre me deram.

Agradeço aos meus amigos e colegas, por me ajudarem a superar os desafios e por compartilharem comigo momentos de alegria e aprendizado.

Agradeço a todos os que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

Este projeto de conclusão de curso não é apenas o resultado de horas de estudo, mas também é um reflexo de todos os esforços dos que me antecederam e das pessoas que me cercam. Sou um pouco de cada um, e sou eternamente grata por tudo o que fizeram por mim.



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

“Não podemos prever o futuro, mas  
podemos criá-lo.”

(Peter Drucker)



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GALIZA, Nara R. S.. METODOLOGIAS ÁGEIS NA GESTÃO DE PROJETOS: um levantamento bibliométrico internacional de 2002 à 2023.** (Monografia) Secretariado Executivo. 38 f. Salvador, BA, 2023.

**RESUMO**

A abordagem ágil tem sido cada vez mais adotada em diversos setores, como o de tecnologia da informação, o de marketing e o de engenharia. O presente trabalho tem como objetivo analisar o campo científico internacional sobre o tema, nos últimos 21 (vinte e um) anos. Para isso, foi realizada uma pesquisa de análise bibliométrica. Os dados foram coletados na base de dados Scopus, e indexados ao software de análise bibliométrica VOSviewer. Os resultados demonstram o crescente interesse sobre o tema nos últimos anos, principalmente nos Estados Unidos e no Brasil. A sistematização desta análise servirá para auxiliar pesquisas futuras de pessoas interessadas no tema

**Palavras-chave:** metodologias ágeis; gerenciamento de projetos.



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1</b> - Quantidade de Publicações por ano entre 2002 e 2023.....	14
<b>Gráfico 2</b> - Rede de relacionamento entre os autores .....	16
<b>Gráfico 3</b> - Redes de relacionamento entre os países .....	21
<b>Gráfico 4</b> - Surgimento e relação entre as palavras-chave .....	22
<b>Gráfico 5</b> - Cluster da palavra-chave software engineering .....	23
<b>Gráfico 6</b> - Cluster da palavra-chave extreme programming .....	24
<b>Gráfico 7</b> - Cluster da palavra-chave management science.....	24
<b>Gráfico 8</b> - Cluster da palavra-chave computer software .....	25





**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Ciclo de vida do Projeto.....	6
<b>Quadro 2</b> - Termos e Conceitos.....	13
<b>Quadro 3</b> - Quantidade de publicações por autor.....	15
<b>Quadro 4</b> - Quantidade de citação por documento.....	17
<b>Quadro 5</b> - Quantidade de publicações por periódico.....	19
<b>Quadro 6</b> - Quantidade de publicações por país.....	20



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO (PROBLEMÁTICA).....	2
1.2 PERGUNTA.....	3
1.3 HIPÓTESE/PRESSUPOSTO.....	3
1.4 OBJETIVOS (GERAIS E ESPECÍFICOS) .....	3
<b>1.4.1 GERAL .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.2 ESPECÍFICOS .....</b>	<b>3</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	4
1.6 TIPO DE TRABALHO .....	4
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	4
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....	5
<b>2.1.1 ETAPAS DO PROJETO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.3 PAPEL DO SECRETARIADO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS .</b>	<b>8</b>
2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS.....	9
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>12</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
4.1 PUBLICAÇÕES E CITAÇÕES .....	14
4.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DE PALAVRA-CHAVE .....	21
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO (PROBLEMÁTICA)**

A gestão de projetos é uma disciplina ampla, o que, por vezes, resulta na necessidade de dominar e combinar várias teorias e métodos para a execução de projetos de sucesso, isso varia de acordo com a compreensão de interesses, expectativas e ambições relacionadas com o projeto em questão. Inicialmente, as práticas de gerenciamento de projetos foram disseminadas por meio da sistematização de "guias de conhecimento", atualmente rotuladas como teoria tradicional, isso porque na última década surgiram abordagens que propõem alguns princípios, ações, técnicas e ferramentas, definidas, em linhas gerais, como métodos ágeis de gerenciamento de projetos (Eder, 2014).

De acordo com Sutherland (2014, p.12), “tradicionalmente a gerência quer dois elementos em qualquer projeto: controle e previsibilidade. O resultado disso é uma quantidade imensa de documentos, gráficos e diagramas”. A fim de eliminar gastos com documentação excessiva e burocrática, e enfatizar a interação entre as pessoas e atividades que trazem valor ao projeto, foi proposta uma nova abordagem de desenvolvimento de software, as metodologias ágeis, que têm ocupado um lugar de protagonismo neste cenário, pois é comum a necessidade da adaptação dos requisitos solicitados inicialmente pelo usuário, adaptações essas que podem resultar em grande vantagem competitiva para o cliente (Sato, 2007).

Logo, podemos entender as metodologias ágeis como um conjunto de práticas e princípios que visam melhorar a adaptabilidade e eficiência de projetos. Com base na ideia de que os projetos são complexos e imprevisíveis, portanto, se faz necessário ser capaz de adaptar-se às mudanças ao longo do caminho (Beck et. al., 2001).

O termo “método ágil” ganhou popularidade em 2001, quando um grupo de desenvolvedores, consultores e líderes da comunidade de software se reuniram em Utah para definir uma coleção de práticas, guiadas por princípios e valores que podem ser aplicados por profissionais de software no dia a dia (Beck et al., 2001). Mas, apesar da mercantilização do termo “ágil”

para a comercialização de teorias aparentemente inovadoras, existe um conhecimento científico basilar, anterior ao Manifesto Ágil de 2001, sob os quais essas técnicas foram aprimoradas (Nagai; Sbragia, 2023).

Este estudo tem como objetivo identificar as tendências das pesquisas sobre metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos, na literatura internacional, nos últimos vinte e um anos, a partir da análise dos artigos científicos. Para condução desta pesquisa, foi utilizada a bibliometria, que é um dos métodos quantitativos que permitem medir o fluxo de informações, a comunicação acadêmica e a difusão do conhecimento científico (Vanti, 2002). A pesquisa realizou buscas das expressões "*project management*" and "*agile methodologies*" através da base de dados Scopus.

## 1.2 PERGUNTA

Como se caracteriza a produção acadêmica internacional sobre metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos no período de 2002 a 2023?

## 1.3 HIPÓTESE/PRESSUPOSTO

O levantamento bibliométrico internacional de 2002 a 2023 sobre metodologias ágeis na gestão de projetos fornecerá informações valiosas sobre as tendências e lacunas na pesquisa sobre esse tema.

## 1.4 OBJETIVOS (GERAIS E ESPECÍFICOS)

### 1.4.1 GERAL

Analisar e descrever as características da produção acadêmica internacional sobre o uso de metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos nos últimos 21 (vinte e um) anos.

### 1.4.2 ESPECÍFICOS

- Analisar a quantidade de publicações sobre o tema, bem como as características referentes aos periódicos e países onde essas publicações foram realizadas;

- Descrever os autores que publicaram sobre o tema, bem como esquematizar a rede de relação entre eles;
- Relacionar os principais termos de palavra-chave, analisar e explicar a relação entre eles.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos o uso das Metodologias ágeis vem sendo cada vez mais discutido, e o interesse em sua implementação na gestão de projetos diversos tem aumentado significativamente. Em 2008, Dybå e Dingsøyr realizaram uma revisão sistemática onde localizaram 1996 (mil novecentos e noventa e seis) trabalhos sobre o tema até 2005, destes apenas 36 (trinta e seis) possuíam rigor metodológico aceitável, relevância e confiabilidade, número que representa cerca 1,8% dos trabalhos estudados. O que nos leva à pergunta: atualmente, como está o campo científico acerca deste tema?

Sendo a revisão bibliométrica uma abordagem essencial para mapear o campo científico sobre um determinado tema, fornecendo insights sobre o desenvolvimento e as tendências do conhecimento nessa área, a aplicação desta revisão pode ser uma ferramenta útil para identificar como as pesquisas têm se desenvolvido desde então, bem como avaliar as tendências e lacunas sobre a aplicação das metodologias ágeis para o gerenciamento de projetos.

## 1.6 TIPO DE TRABALHO

Revisão bibliométrica, que se caracteriza como uma pesquisa básica quantitativa, onde farei a análise de dados secundários a fim de atender os objetivos deste trabalho.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em 5 (cinco capítulos), no primeiro é apresentada uma introdução sobre o tema do trabalho, bem como a problemática a ser investigada, os objetivos do trabalho, a justificativa e o tipo de trabalho realizado. No segundo capítulo temos o referencial teórico, onde são abordados os conceitos e teorias sobre o Gerenciamento de Projetos e Metodologias Ágeis. Os procedimentos metodológicos estão no terceiro capítulo, eles apresentam de forma detalhada os métodos e técnicas que foram utilizados para coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise bibliométrica dos dados. As considerações finais são apresentadas no quinto capítulo, onde são descritas as conclusões da análise, e apontadas indicações de possíveis oportunidades de pesquisa sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Gerenciamento de projetos é uma área do conhecimento que se concentra no planejamento, execução, monitoramento e controle de projetos. Esta é uma disciplina fundamental em qualquer organização que busca alcançar seus objetivos estratégicos de forma eficiente e eficaz. De acordo com o PMBOK (PMI, 2004, p. 7) é através dos projetos que as organizações são capazes de alcançar objetivos que não podem ser alcançados através das operações cotidianas. Assim sendo, o gerenciamento de projetos é importante para garantir que os projetos sejam concluídos com sucesso, dentro do orçamento, no prazo e de acordo com os requisitos.

Para Vargas (2006, p. 4) a proposta do gerenciamento de projetos é “estabelecer um processo estruturado e lógico, para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental.

O gerenciamento de projetos pode ser definido como o processo de aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto visando atender aos requisitos (PMBOK, PMI, 2004, p. 8). Garantindo assim que os projetos sejam concluídos com sucesso e tenha o máximo de valor para as partes interessadas. De acordo com Kerzner (2021, p. 31) “a sobrevivência da empresa pode muito bem depender do quão bem o gerenciamento de projetos é implementado e do quão rapidamente isso é feito”.

#### **2.1.1 ETAPAS DO PROJETO**

Organizações ou gerentes de projetos podem dividir projetos em fases para melhorar o controle gerencial e a integração com as operações em andamento da organização executora. Essas fases, coletivamente, são conhecidas como ciclo de vida do projeto.

As etapas do gerenciamento de projetos é um processo que descreve as fases pelas quais um projeto passa desde seu início até seu encerramento. Conforme proposto pelo PMBOK (PMI, 2004) as fases do projeto são geralmente agrupadas em cinco: iniciação, planejamento,

execução, monitoramento e controle, e encerramento.

**Quadro 1 - Ciclo de vida do Projeto**

<b>CICLO DE VIDA DO PROJETO</b>		
<b>1</b>	<b>INICIAÇÃO</b>	Nesta etapa, o projeto é formalmente aprovado e autorizado. Os objetivos do projeto são definidos, e os recursos e as responsabilidades são alocados.
<b>2</b>	<b>PLANEJAMENTO</b>	Nesta etapa, o projeto é detalhado e as atividades necessárias para sua conclusão são definidas. O plano do projeto é elaborado, e os riscos são identificados e avaliados.
<b>3</b>	<b>EXECUÇÃO</b>	Nesta etapa, o plano do projeto é implementado. As atividades são realizadas, e os recursos são usados.
<b>4</b>	<b>MONITORAMENTO E CONTROLE</b>	Nesta etapa, o progresso do projeto é monitorado, e as mudanças são feitas conforme necessário. Os riscos são monitorados e mitigados, e o projeto é mantido no caminho certo.
<b>5</b>	<b>ENCERRAMENTO</b>	Nesta etapa, o projeto é formalmente concluído. Os recursos são liberados, e os resultados do projeto são documentados.

**Fonte:** Elaborada pela autora.

### 2.1.2 PARTES INTERESSADAS NO PROJETO

Os projetos geralmente são componentes críticos da estratégia de negócios das empresas, isso porque as pessoas que participam de projetos, seja como gerentes de projeto ou como membros da equipe, têm diferentes formações profissionais. Uma compreensão básica dos processos e das áreas de conhecimento comuns a todos os projetos é essencial para o sucesso de qualquer projeto.

A equipe de gerenciamento de projetos precisa identificar as partes interessadas, determinar suas necessidades e expectativas e, na medida do possível, gerenciar sua influência em relação aos requisitos para garantir um projeto bem-sucedido. (PMBOK, PMI, 2004, p. 24)

O primeiro passo para gerenciar as partes interessadas é identificá-las. Isso pode ser feito por meio de uma variedade de métodos, incluindo entrevistas, pesquisas e análise de documentos. As partes interessadas podem ser divididas em dois tipos:

- **Internas:** São aquelas que estão dentro da organização que executa o projeto. Eles podem incluir gerentes, clientes, fornecedores e parceiros.
- **Externas:** São aquelas que estão fora da organização que executa o projeto. Eles podem incluir reguladores, comunidades locais, ONGs e outros stakeholders.

De acordo com o PMBOK (PMI, 2004, p. 26), as partes interessadas mais comuns a todos os projetos são:

- **Gerente de projetos:** A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
- **Cliente:** A pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto.
- **Organização executora:** A empresa cujos funcionários estão mais diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto.
- **Equipe do projeto:** O grupo que está executando o trabalho do projeto.
- **Patrocinador:** A pessoa ou o grupo que fornece os recursos financeiros para o projeto.
- **Influenciadores:** Pessoas ou grupos que podem influenciar o andamento do projeto, mesmo que não estejam diretamente envolvidos na aquisição ou no uso do produto do projeto.
- **PMO:** Se existir na organização executora, o Project Management Office (PMO) pode ser considerado uma parte interessada se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo sucesso do projeto.

Além das principais partes interessadas, existem outras que podem ser categorizadas de acordo com seu relacionamento com o projeto, como internas ou externas, proprietários, investidores, fornecedores, contratados, membros da equipe e suas famílias, agências governamentais ou meios de comunicação, cidadãos comuns, grupos de pressão temporários ou permanentes e a sociedade em geral. Nomear ou agrupar as partes interessadas ajuda a identificar quem são elas e quais são seus interesses no projeto (PMBOK, PMI, 2004).

O gerenciamento eficaz das partes interessadas é essencial para o sucesso de qualquer projeto. Ao identificar, entender e gerenciar as partes interessadas, os gerentes de projeto podem garantir que o projeto atenda às necessidades e expectativas de todos os stakeholders.



### 2.1.3 PAPEL DO SECRETARIADO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para Todorov (2015), o secretário executivo é um profissional multifacetado, portanto está qualificado para a organização, gerenciamento e execução de atividades administrativas diversas. No desenvolvimento de projetos, o secretário executivo pode desempenhar um papel fundamental, contribuindo para o sucesso do projeto de modo global.

A profissão de Secretariado Executivo, foi regulamentada pela Lei 7377 desde 1985 e complementada pela Lei 9261/1996 no Brasil, portanto, para a atuação profissional é necessária a conclusão de um curso superior em Secretariado. Desde suas origens, atribuídas aos escribas (Natalense, 1998) essa profissão passou por transformações significativas em seu escopo. Anteriormente focada em tarefas operacionais, os profissionais de Secretariado Executivo adquirem competências adicionais por meio de seus cursos de nível superior, capacitando-os para assumir cada vez mais responsabilidades e protagonismo. Isso inclui a capacidade de atuar como co-gestores, empreendedores e consultores, direcionando seu trabalho não apenas para as operações cotidianas, mas também para a obtenção de resultados concretos (Almeida, 2010).

O secretário executivo é um profissional de extrema importância para o sucesso e eficiência na execução de iniciativas dentro das organizações. Em seu artigo "Competências da Secretaria Executiva na gestão de projetos", Maria do Carmo Assis Todorov (2015), oferece uma visão ampla sobre esse papel fundamental, desempenhado por profissionais antes vistos apenas como assistentes administrativos, mas que tiveram uma evolução e profissionalização em suas funções que lhes permitiram desenvolver atividades significativas no gerenciamento de projetos. Todorov identifica uma série de competências essenciais que os secretários executivos devem possuir para contribuir efetivamente para o sucesso dos projetos:

- **Habilidades de Comunicação e Relacionamento:** O secretariado é conhecido por suas habilidades de comunicação, que são cruciais em projetos. Eles podem facilitar a comunicação eficaz entre os membros da equipe, partes interessadas e outros departamentos, ajudando a evitar mal-entendidos e conflitos.
- **Organização e Gestão de Tarefas:** Profissionais de secretariado são experientes na organização e gestão de tarefas. Isso os torna valiosos na coordenação de atividades do projeto, no acompanhamento de prazos e na identificação de atrasos.

- **Apoio à Tomada de Decisão:** Os secretários executivos podem contribuir para a tomada de decisões, fornecendo informações e relatórios relevantes sobre o progresso do projeto. Isso auxilia os gestores de projetos a tomarem decisões baseadas em dados.
- **Gestão de Documentação e Arquivos:** O secretariado é responsável pela gestão de documentos e arquivos, o que é fundamental em projetos para manter registros, acompanhar a documentação legal e garantir a conformidade.
- **Ética:** Os profissionais de secretariado possuem um compromisso com o código de ética. Por isso, eles podem desempenhar um papel fundamental na promoção de padrões éticos no gerenciamento de projetos e na manutenção da confidencialidade quando necessário.

Sendo assim, os profissionais de secretariado podem desempenhar um papel crucial no gerenciamento de projetos, contribuindo com suas habilidades de comunicação, organização e ética. Eles atuam como facilitadores, promovendo uma comunicação eficaz e auxiliando na coordenação de tarefas, o que, por sua vez, contribui para o sucesso dos projetos nas organizações.

## 2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

Uma metodologia para gerenciamento de projetos é um conjunto de processos, ferramentas e técnicas que orientam o planejamento, a execução e o controle de um projeto. A metodologia fornece uma estrutura para o gerenciamento do projeto e ajuda a garantir que o projeto seja concluído com sucesso, dentro do orçamento e do prazo.

Para Xavier (2005), cada projeto é único, portanto, não existe uma metodologia de gerenciamento de projetos que seja adequada para todos. Essa ideia se consolida com a análise de um resultado do estudo "Benchmarking em Gerenciamento de Projetos", realizado em 2010 no Brasil, que revelou que 49% das 460 empresas consultadas pretendiam rever ou desenvolver uma metodologia de gerenciamento de projetos no ano seguinte.

O esforço das organizações em rever ou desenvolver metodologias de gerenciamento de projetos, de acordo com Xavier (2005), evidencia a inexistência de uma metodologia universal para essa área. Ao escolher uma metodologia, é importante considerar as características específicas do projeto e as necessidades da organização. A escolha da metodologia certa deve ser feita de acordo com as características específicas do projeto, como o tamanho, a complexidade, o orçamento e o prazo.

No início de 2001, um grupo de profissionais especialistas em desenvolvimento de

software, criou a Aliança Ágil, para discutir alternativas às metodologias tradicionais de desenvolvimento. Estabelecendo assim o Manifesto Ágil, baseado em quatro valores:

Nós estamos descobrindo melhores maneiras para desenvolver software, praticando e auxiliando os outros a fazê-lo. Através deste trabalho nós valorizamos:

**Indivíduos e interação** entre eles 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, embora haja valor nos itens à direita, nós valorizamos mais os itens à esquerda. (Beck et. al., 2001).

Em um mundo globalizado e em constante mudança, as empresas precisam responder às novas oportunidades do mercado. No cenário empresarial contemporâneo, as metodologias ágeis, inicialmente concebidas para o desenvolvimento de software, estão transcendendo suas raízes e sendo absorvidas por diversos processos gerenciais (Mello et. al., 2012). As metodologias ágeis surgem como uma alternativa que ajuda a acelerar o desenvolvimento de projetos e atender as necessidades de adaptação em um mundo onde os requisitos do projeto mudam constantemente (Santos, 2022).

A agilidade, caracterizada por ciclos curtos de planejamento e execução, comunicação intensiva e flexibilidade para adaptação a mudanças, mostrou-se vantajosa em ambientes de constante evolução. Para Sommerville (2007), em uma abordagem ágil, as interações ocorrem em todas as atividades. Isso significa que os requisitos e o projeto são desenvolvidos em conjunto, em vez de serem desenvolvidos separadamente, como nas abordagens tradicionais.

Jeff Sutherland, um dos criadores do Scrum, em seu livro "*Scrum: A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo*", discute como os princípios ágeis podem ser aplicados em diversas áreas, indo além do desenvolvimento de software. Ele apresenta casos práticos que evidenciam a eficácia dessas abordagens em setores variados.

De acordo com Tomás (2009), algumas características indispensáveis para formar uma equipe ágil são: competência, foco comum, colaboração, capacidade de tomada de decisão, habilidade de resolver problemas, auto-organização, e respeito e confiança mútua. Dessa maneira

é possível montar uma equipe preparada para enfrentar as dificuldades e obter sucesso no desenvolvimento do projeto.

Algumas das metodologias ágeis mais utilizadas são: Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Lean Software Development, e Crystal. A metodologia Scrum apresenta uma estrutura iterativa e incremental que organiza o trabalho em sprints (ciclos curtos) e enfatiza papéis definidos, reuniões regulares e entregas frequentes (Schwaber; Sutherland, 2011). Já o Kanban é uma metodologia que conta com um sistema visual de gerenciamento de fluxo de trabalho, que utiliza quadros para representar as tarefas em diferentes estágios e limita o trabalho em progresso (Anderson, 2010). Extreme Programming (XP) é uma metodologia focada na melhoria contínua e na resposta rápida às mudanças, com práticas como programação em pares, testes automatizados e integração contínua (Beck, 2000). Lean Software Development, é uma metodologia inspirada nos princípios do *Lean Manufacturing*, visa a entrega rápida de valor ao cliente, eliminando desperdícios e otimizando o fluxo de trabalho (Ries, 2011). E, por fim, a metodologia Crystal, que reúne diversas abordagens adaptáveis, cada uma ajustada ao contexto do projeto, com ênfase em comunicação eficaz e qualidade (Cockburn, 2004).

A adaptabilidade, colaboração e foco no valor para o cliente inerentes às práticas ágeis estão sendo reconhecidos como diferenciais competitivos em qualquer contexto empresarial. A absorção desses princípios por setores diversos é um testemunho do impacto duradouro e abrangente das metodologias ágeis na gestão empresarial moderna. Em suma, as metodologias ágeis estão desempenhando um papel transformador nos processos gerenciais, deixando de ser uma exclusividade do desenvolvimento de software.



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Vanti (2002), os índices bibliométricos são utilizados para avaliar a produtividade e a qualidade da pesquisa científica, por meio da medição do número de publicações e citações de cada pesquisador. Assim, as análises bibliométricas têm sido utilizadas para uma melhor compreensão da produção científica sobre determinado assunto (Oliveira e Teodósio, 2020). Sendo o uso de Metodologias Ágeis um assunto que tem ganhado notoriedade nos últimos anos, a revisão bibliométrica se destaca como uma abordagem essencial para mapear o campo científico acerca deste tema.

As análises foram realizadas a partir da distribuição de frequências e da análise de redes. Utilizou-se o VOSviewer ([www.vosviewer.com](http://www.vosviewer.com)), um software que inclui um sistema de tesouro capaz de remover palavras com pouco interesse semântico ou orientar a substituição de sinônimas (Van Eck e Waltman, 2019). Para realizar essa análise foi feita uma pesquisa na base de dados da Scopus, uma vez que esta apresenta uma quantidade considerável de artigos indexados nas mais diversas áreas do conhecimento. Buscando pelas expressões "*project management*" and "*agile methodologies*", foi possível encontrar 405 (quatrocentos e cinco) artigos, desde 2002, que foram indexados ao *software* de análise bibliométrica VOSviewer, a fim de obter representações gráficas das análises.

Essa análise então nos permitiu identificar e descrever as tendências de pesquisa e medir o impacto da produção científica internacional sobre metodologias ágeis aplicadas à gestão de projetos. Também foi possível compreender a evolução das palavras-chave mais utilizadas na pesquisa ao longo dos últimos vinte e um anos.

Para atingir esse objetivo, foram definidas as seguintes características para a pesquisa sobre o tema: o número de publicações; os periódicos que mais publicam sobre o tema; quantos autores publicaram sobre o tema; os principais autores, as principais publicação; os países que mais publicam; e os principais termos que tem se relacionado com o tema. Segue quadro conceitual sobre alguns termos que serão objetos da análise.

**Quadro 2 - Termos e Conceitos**

<b>TERMOS</b>	<b>CONCEITO</b>
<b>Autor</b>	O escritor de um livro, artigo, peça, etc.
<b>Co-autor</b>	Uma de duas ou mais pessoas que escrevem um livro, artigo, relatório, etc.
<b>Periódicos</b>	A fonte de onde foi retirada a informação, o lugar de onde algo vem.
<b>Citação</b>	Uma palavra ou texto retirado de um outro trabalho.
<b>Coocorrência</b>	Um evento ou situação que acontece ao mesmo tempo ou em conexão com outro.
<b>Cocitação</b>	É um método usado para estabelecer uma semelhança de assunto entre dois documentos.
<b>Acoplamento bibliográfico</b>	A união entre a bibliografia disponível em determinada base de dados.
<b>Palavra-chave</b>	O principal termo que norteia a busca acerca de determinado tema.

**Fonte:** CAMBRIDGE (2023)

De modo geral, buscamos compreender como se tem pesquisado as metodologias ágeis na gestão de projetos, a partir de uma compreensão da literatura internacional acerca deste tema.



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

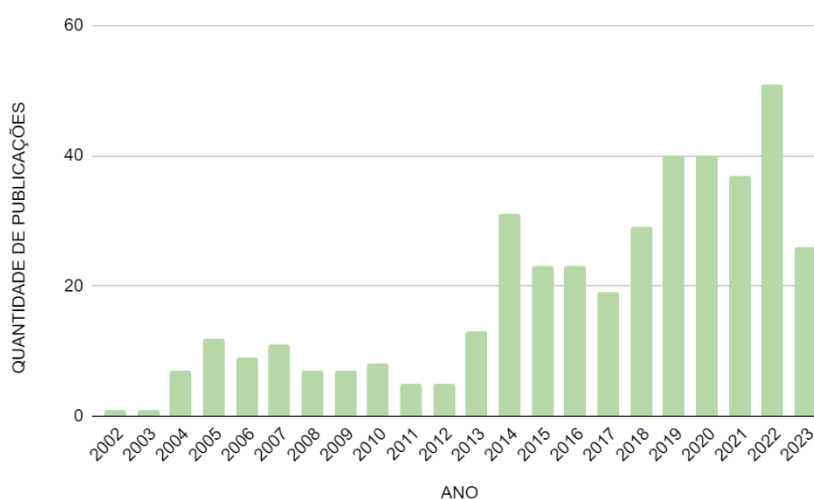
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as características da pesquisa sobre Metodologias Ágeis na Gestão de Projetos, identificando tendências e padrões, tanto a partir da análise do surgimento e evolução das palavras-chave relacionadas ao tema; quanto das publicações e citações que envolvem autores e áreas correlatas, bem como artigos e periódicos com maiores números de citação, e a rede de cooperação entre os países.

### 4.1 PUBLICAÇÕES E CITAÇÕES

A partir da pesquisa realizada através da Scopus, foi possível identificar 405 (quatrocentos e cinco) publicações, com 1035 (mil e trinta e cinco) autores, realizadas entre 2002 e 2023.

**Gráfico 1** - Quantidade de Publicações por ano entre 2002 e 2023



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Pode-se observar no Gráfico 1 a tendência no crescimento de publicações sobre o tema nos últimos anos, principalmente a partir de 2014, onde tivemos um salto de 13 (treze)

publicações em 2013, para 31 (trinta e uma) publicações em 2014. Nos anos seguintes, 2015 e 2016, teve uma leve queda no número de publicações, que se mantiveram em 23 (vinte e três) publicações. O número continuou caindo em 2017, e voltou a crescer a partir de 2018, onde foram feitas 29 publicações, e desde então temos o ano de 2022 figurando o maior número de publicações sobre o tema, com 51 (cinquenta e uma) publicações.

**Quadro 3** - Quantidade de publicações por autor

Autores que mais publicam	
<b>Autores</b>	<b>n. de publicações</b>
Haider, M.F.	16
Mnkandla, E.	4
Nyandongo, K.M.	4
Pinheiro, P.R.	4
Ribeiro, P.	4
Tereso, A.	4

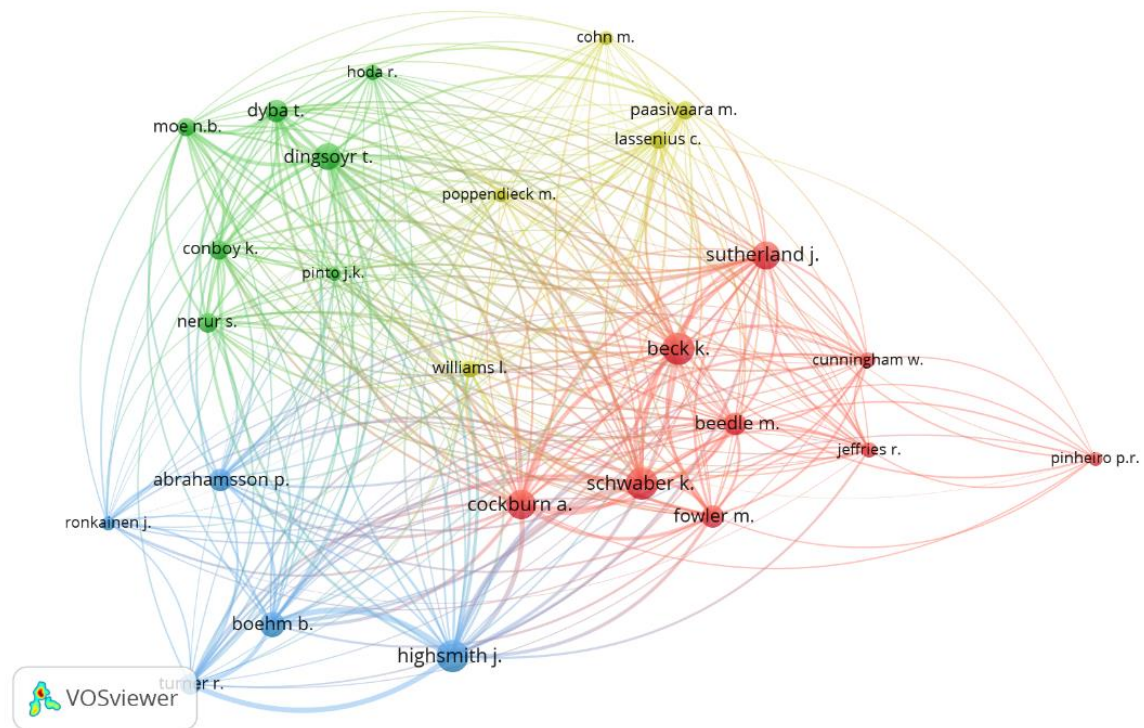
**Fonte:** elaborado pela autora

O Quadro 3 nos mostra que Haider possui um número exponencialmente maior de publicações entre os autores. Especialista em gestão de projetos, Mohammad Faruq Haider teve grande contribuição em publicações sobre o tema, principalmente no ano de 2014.

Seguido por autores com 4 (quatro) publicações cada. Mestre em Ciência da Computação, e doutor em Engenharia, o professor da Univeristy of South Africa (UNISA) Ernest Mnkandla, publicou sobre o tema nos anos de 2004, 2005, 2018 e 2020. Kwete Mwana Nyandongo, professor de Tecnologia da Informação na University of Johannesburg (UJ), tem publicações nos anos de 2018, 2019 e 2022. Doutor em Engenharia de Sistemas e Computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Plácido Rogerio Pinheiro, publicou sobre o tema entre os anos de 2011, 2013 e 2015. Pedro Ribeiro, professor de Engenharia de Software pela Universidade do Minho (UMinho) possui publicações acerca do tema nos anos de 2016, 2018, 2019 e 2021. E com um dos artigos em co-autoria com Ribeiro, temos Anabela Tereso, PhD. MCs. em Gestão de Engenharia, que pulicou sobre o tema nos anos de 2020 e 2023.



**Gráfico 2** - Rede de relacionamento entre os autores



**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Quando analisamos a rede de relacionamento entre os autores, a partir da cocitação, observamos que surgem nomes como o de Kent Beck, engenheiro de software americano criador do Extreme Programming e Test Driven Development e um dos 17 (dezessete) signatários originais do Manifesto Ágil. Do programador Jeff Sutherland, considerado o pai da metodologia ágil Scrum, assim como o de Ken Schwaber, que colaborou com ele na criação desta metodologia. Jim Highsmith, um importante engenheiro de software americano, e autor de diversos livros sobre desenvolvimento de software. Torgeir Dingsøy, autor de diversos estudos de caso sobre o desenvolvimento ágil. A engenheira americana Laurie Williams, conhecida por seus trabalhos sobre programação em pares e desenvolvimento ágil de software. Entre outros importantes nomes que não tem seus trabalhos indexados na Scopus, e por isso não figuram a lista principal de autores, mas que não poderiam deixar de ser citados nesta análise, tendo em vista suas vastas contribuições para o tema.

**Quadro 4 - Quantidade de citação por documento**

Documentos mais citados			
Título	Autores	Ano	n. de citações
<i>Challenges of migrating to agile methodologies</i>	Nerur, Mahapat and Mangalaraj	2005	683
<i>A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements</i>	Maruping, Venkatesh and Agarwal	2009	301
<i>Agile project management - Agilism versus traditional approaches</i>	Fernandez and Fernandez	2008	145
<i>A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects</i>	Lei, Ganjeizadeh, Jayachandran and Ozcan	2017	120
<i>The factors influencing the success of on-going agile software development projects</i>	Tam, Moura, Oliveira and Varajão	2020	109
<i>A contingency fit model of critical success factors for software development projects: A comparison of agile and traditional plan-based methodologies</i>	Ahimbisibwe, Cavana and Daellenbach	2015	104

**Fonte:** elaborado pela autora

O Quadro 4 considera os artigos que tiveram mais de 100 (cem) citações. O artigo mais citado, com 683 (seiscentos e oitenta e três) citações, foi escrito por Nerur, Mahapat e Mangalaraj (2005), intitulado “*Challenges of migrating to agile methodologies*”, os autores abordam os desafios e benefícios da migração para metodologias ágeis no desenvolvimento de software. Discutem as limitações das metodologias tradicionais baseadas em planos e como as metodologias ágeis podem fornecer maior flexibilidade e adaptabilidade para atender às demandas em constante mudança do ambiente de negócios atual. Também explora as características-chave das metodologias ágeis, como as organizações podem avaliar sua prontidão para adotar essas metodologias e os desafios que podem enfrentar durante a migração para as metodologias ágeis e como superá-los. Alguns desafios descritos no artigo são: os desafios culturais, uma vez que as metodologias ágeis exigem uma mudança de cultura organizacional, que deve ser orientada para a colaboração, a comunicação e a flexibilidade; os desafios de processo, pois as metodologias ágeis exigem mudanças nos processos de desenvolvimento de software, que devem ser mais iterativos e incrementais; e os desafios tecnológicos, já que as metodologias ágeis podem exigir a adoção de novas tecnologias, como ferramentas de gerenciamento de projetos e colaboração.

Em segundo lugar, com 301 (trezentas e uma) citações, temos o artigo intitulado “*A control theory perspective on agile methodology use and changing user requirements*”, escrito por Maruping, Venkatesh e Agarwal (2009), onde os autores investigam as condições sob as

quais o uso de práticas ágeis são mais eficazes na melhoria da qualidade dos projetos de software. Os autores argumentam que os modos de controle mais eficazes são aqueles que proporcionam autonomia às equipes na determinação dos métodos para atingir os objetivos do projeto. Eles também propõem que o uso de metodologias ágeis é mais eficaz quando os requisitos dos usuários mudam frequentemente. As descobertas fornecem o arcabouço necessário para compreender como as organizações podem estruturar seus ambientes de desenvolvimento de software para maximizar os benefícios do uso de metodologias ágeis.

Com 145 (cento e quarenta e cinco) citações, temos o artigo escrito por Fernandez e Fernandez (2008), intitulado “*Agile project management - Agilism versus traditional approaches*”, onde os autores discutem as diferenças entre abordagens tradicionais e ágeis de gerenciamento de projetos, e argumentam que as abordagens ágeis são mais eficazes em ambientes de mudanças rápidas e incertezas. Pois enquanto as abordagens tradicionais são baseadas em um modelo linear de planejamento, execução e controle; as abordagens ágeis são baseadas em um modelo iterativo e incremental de desenvolvimento, são mais flexíveis e adaptáveis, o que as tornam mais adequadas para ambientes de mudanças rápidas e incertezas.

Em quarto lugar, temos o artigo “*A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects*”, com 120 (cento e vinte) citações, escrito por Lei, Ganjeizadeh, Jayachandran e Ozcan (2017), que analisam os efeitos das metodologias ágeis Scrum e Kanban em projetos de desenvolvimento de software. Os autores realizaram uma análise estatística de dados coletados de 150 (cento e cinquenta) projetos de desenvolvimento de software que utilizaram Scrum ou Kanban. Os resultados da análise mostraram que as metodologias ágeis têm um impacto positivo em vários aspectos de projetos de desenvolvimento de software, incluindo: satisfação do cliente, qualidade do software, tempo e custo de desenvolvimento. Os autores também encontraram algumas diferenças entre os efeitos das metodologias Scrum e Kanban. Os projetos que utilizaram Scrum tiveram uma satisfação do cliente significativamente maior do que os projetos que utilizaram Kanban. Os projetos que utilizaram Kanban tiveram um tempo de desenvolvimento significativamente menor do que os projetos que utilizaram Scrum.

O artigo “*The factors influencing the success of on-going agile software development project*”, escrito por Tam, Moura, Oliveira e Varajão (2020), ocupa o quinto lugar com 109 (cento e nove) citações. Neste artigo os autores analisam os fatores que influenciam o sucesso de projetos de desenvolvimento de software ágeis em andamento, através de uma pesquisa realizada com 216 (duzentos e dezesseis) desenvolvedores de software que estavam trabalhando em projetos ágeis. Os resultados da pesquisa mostraram que fatores como: a capacidade da

equipe, envolvimento do cliente, comunicação e adaptabilidade, são os mais importantes para o sucesso de projetos de desenvolvimento de software ágeis em andamento.

E finalmente, com 104 (cento e quatro) citações, temos o artigo “*A contingency fit model of critical success factors for software development projects: A comparison of agile and traditional plan-based methodologies*” escrito por Ahimbisibwe, Cavana e Daellenbach (2015), onde os autores, a partir de uma revisão sistemática da literatura, examinam os fatores críticos de sucesso para projetos de desenvolvimento de software e compara as perspectivas das metodologias tradicionais e das metodologias ágeis. O estudo identifica 37 (trinta e sete) fatores críticos de sucesso e os categoriza em: fatores organizacionais, de equipe e de cliente. O artigo propõe um modelo conceitual de ajuste de contingência e destaca a importância de alinhar as características do projeto e a metodologia de gerenciamento de projeto a esses fatores identificados. O estudo também ressalta a necessidade de testar empiricamente o modelo proposto e fornece implicações práticas e teóricas para pesquisas futuras.

Nota-se então que as pesquisas sobre metodologias ágeis na gestão de projetos têm se voltado para comprovar seus benefícios em relação às tradicionais. Uma vez que essas têm se mostrado mais adequadas a ambientes dinâmicos e com mudanças frequentes, além de proporcionarem entregas mais rápidas e com melhor qualidade.

Quando observamos o número de artigos publicados em cada periódico e a quantidade de citações que cada um deles possui, podemos compreender o impacto dos periódicos que mais produzem conteúdo sobre metodologias ágeis na gestão de projetos. Foram identificados 279 (duzentos e setenta e nove) periódicos quando pesquisamos os 405 (quatrocentos e cinco) artigos publicados entre os anos de 2002 e 2023, que estão indexados na base de dados da Scopus. Na tabela abaixo poderemos verificar quais os periódicos possuem os maiores números de publicações sobre o tema – foram considerados os periódicos que tinham a partir de 5 (cinco) publicações.

**Quadro 5 - Quantidade de publicações por periódico**

Periódicos que mais publicam	
Periódico	n. de publicações
Procedia Computer Science	16
Lecture Notes In Computer Science (Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics)	15
Acm International Conference Proceeding Series	9
Communications In Computer And Information Science	9
Proceedings - Frontiers In Education Conference, Fie	8
Advances In Intelligent Systems And Computing	8

Lecture Notes In Business Information Processing	7
Proceedings From The International Congress On Project Management And Engineering	6
Journal Of Systems And Software	5
Smart Innovation, Systems And Technologies	5
Risti - Revista Iberica De Sistemas E Tecnologias De Informacao	5

**Fonte:** elaborado pela autora

Podemos observar que os periódicos “*Procedia Computer Science*” e “*Lecture Notes In Computer Science (Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics)*” são os mais influentes quando se trata de metodologias ágeis na gestão de projetos, tendo 16 (dezesesseis) e 15 (quinze) publicações, respectivamente.

Quando analisamos os países mais influentes, podemos observar na Tabela 4, que entre os 80 (oitenta) países que localizamos na pesquisa, o mais influente é os Estados Unidos, tanto em número de publicações, com 13% do total, quanto de citações.

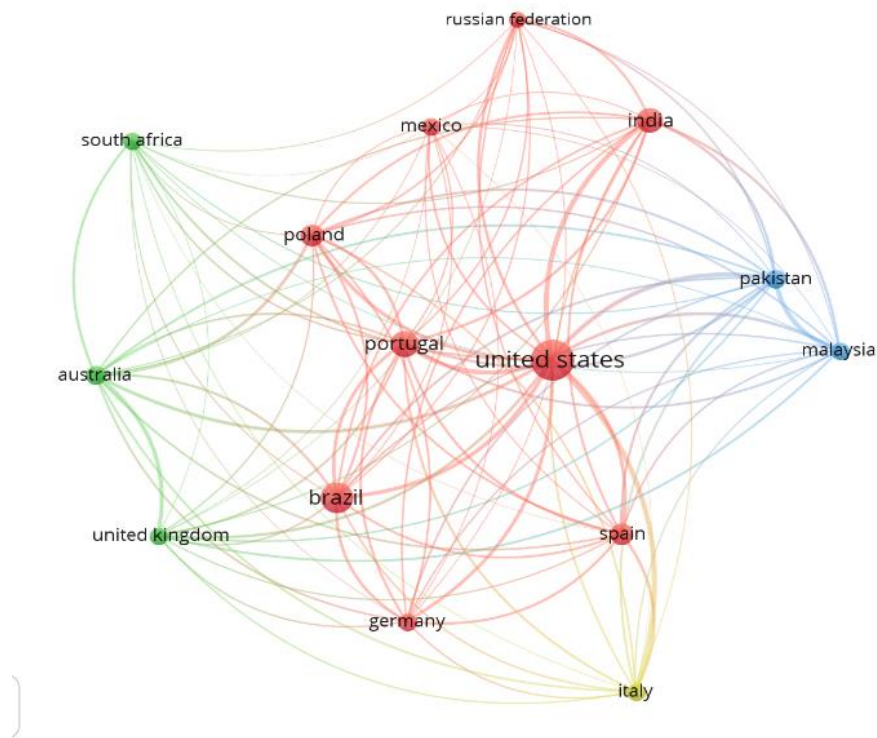
**Quadro 6 - Quantidade de publicações por país**

Países com mais publicações		
País	n. de publicações	n. de citações
United States	58	1693
Brazil	34	247
Portugal	24	207
Índia	23	107
Poland	17	86
Spain	17	134
Australia	14	83
Pakistan	14	126

**Fonte:** elaborado pela autora.

O Brasil se apresenta em segundo lugar, como um país também muito influente, com 34 (trinta e quatro) publicações, e 247 (duzentos e quarenta e sete) citações, seguido por Portugal, Índia, Polônia, Espanha, Austrália e Paquistão.

**Gráfico 3** - Redes de relacionamento entre os países



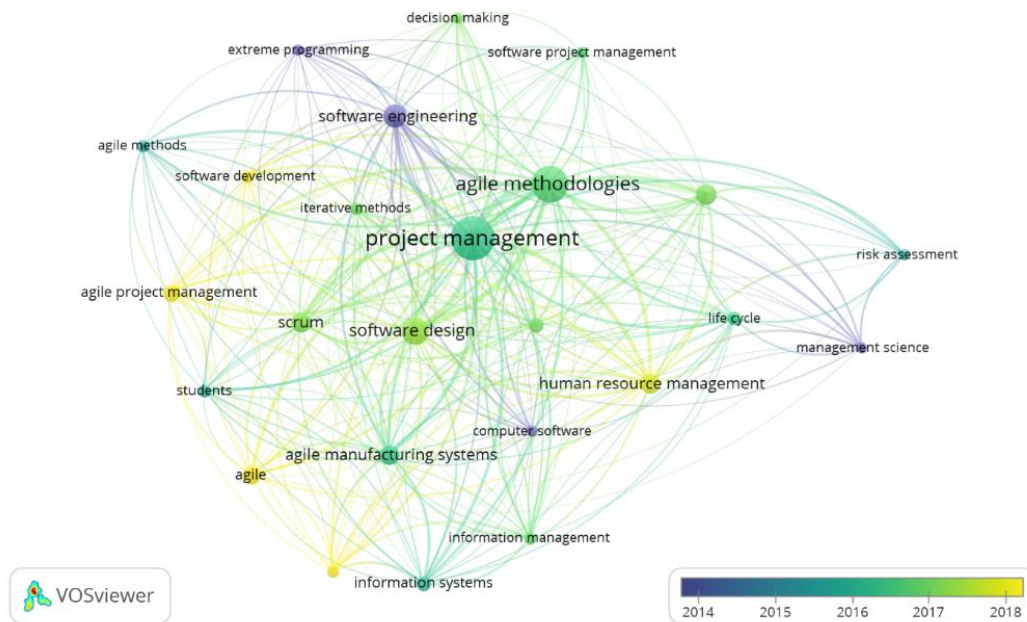
**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Quando observamos o Gráfico 3, que nos mostra as redes de relacionamento entre os países, obtida a partir do acoplamento bibliográfico, podemos compreender que os países que mais publicam, mantém uma forte rede de relacionamento entre eles. Já a Austrália e o Paquistão criam uma rede mais forte de relacionamento com outros países, que com os primeiros da lista. A Itália cria uma nova rede, que se comunica com os 3 (três) outros claustrés; esse país tem 12 (doze) documentos publicados sobre o tema, e recebeu 42 (quarenta e duas) citações.

#### 4.2 SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DE PALAVRA-CHAVE

A análise das publicações sobre metodologias ágeis na gestão de projetos, indexadas na Scopus, permitiu que o software VOSviewer organizasse as palavras-chave em um gráfico, facilitando a identificação de temas relacionados, e de quando eles surgiram, a partir de uma relação de coocorrência das palavras que apareceram mais que 20 (vinte) vezes.

**Gráfico 4 - Surgimento e relação entre as palavras-chave**

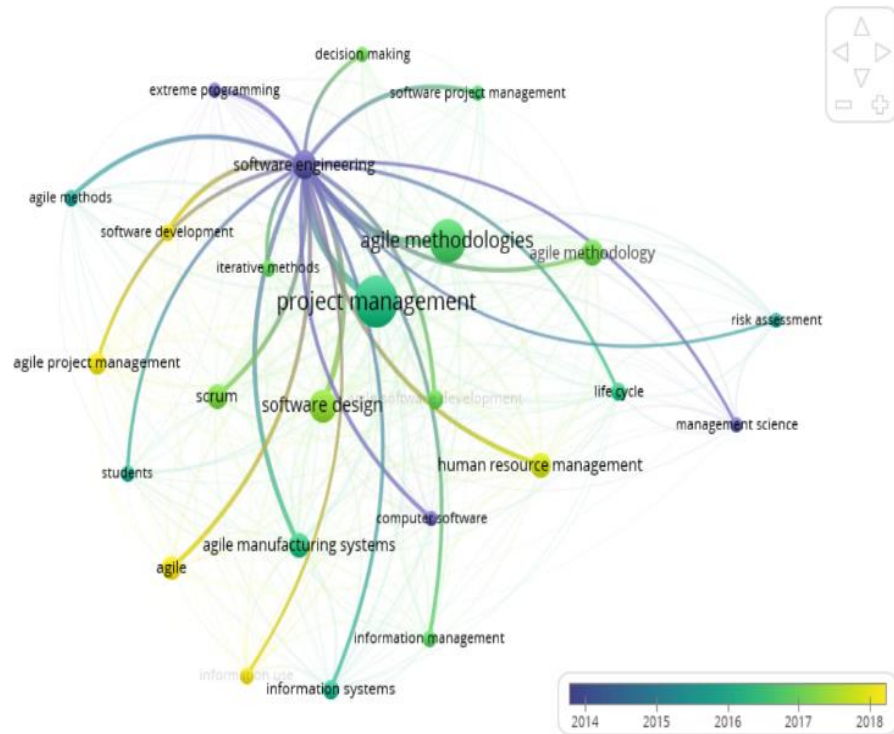


**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Podemos observar que as palavras chaves centrais gerenciamento de projetos (*project management*) e metodologias ágeis (*agile methodologies*) que são tema desta análise, estão diretamente relacionadas com todos os outros termos, em algum nível.

As palavras-chaves que se apresentam como as mais antigas são: engenharia de software (*software engineering*), programação extrema (*extreme programming*), ciência de gerenciamento (*management science*) e software de computador (*computer software*). Isso se explica, por que dentro das publicações científicas, o termo metodologias ágeis ganhou força a partir de 2001, com o Manifesto Ágil (Nagai; Sbragia, 2023). Focaremos nossa análise nos clustres formados a partir dessas palavras, para observarmos a evolução.

**Gráfico 5** - Cluster da palavra-chave software engineering

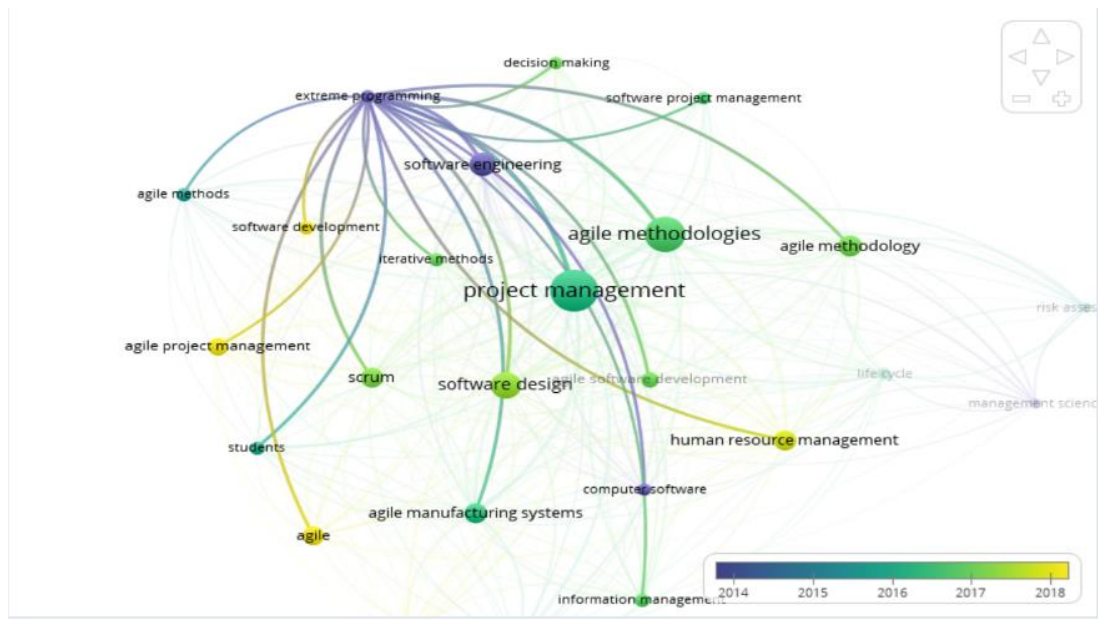


**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Podemos observar que além da relação com os principais termos de busca, esse cluster também se relaciona com termos mais recentes, como: agile, human resource management, information use, agile project management, software development e scrum. Estas estão intimamente relacionadas com o desenvolvimento das metodologias ágeis e sua aplicação no desenvolvimento de software.



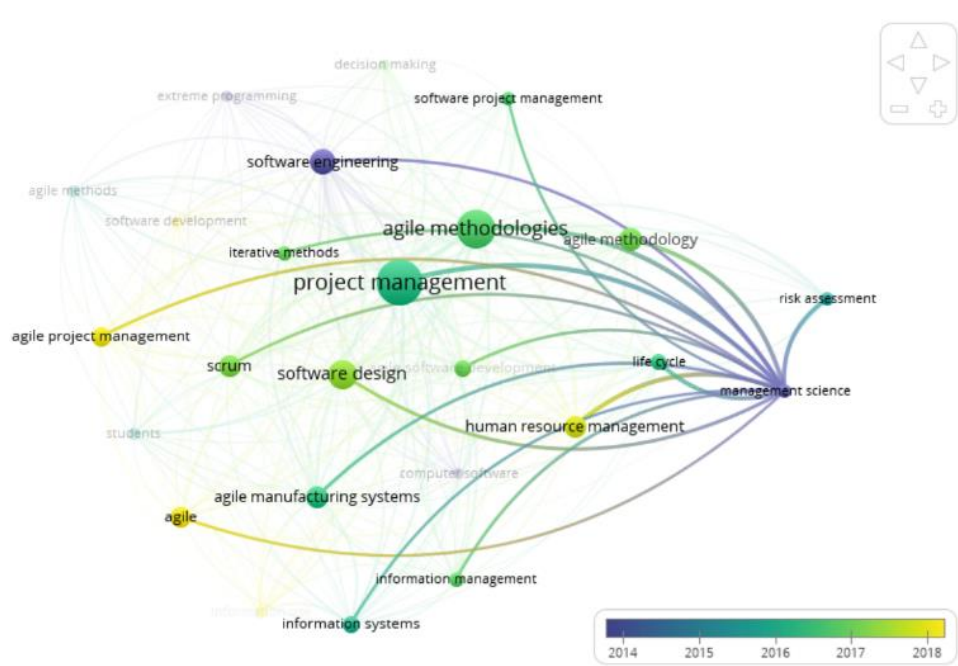
**Gráfico 6 - Cluster da palavra-chave extreme programming**



**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

No Gráfico 5 é possível observar que o termo extreme programming se liga principalmente a palavras relacionadas as metodologias ágeis, isso porque Extreme Programming (XP) é uma das metodologias ágeis mais conhecidas e utilizadas em todo o mundo (Tavares; Silva, 2012).

**Gráfico 7 - Cluster da palavra-chave management science**

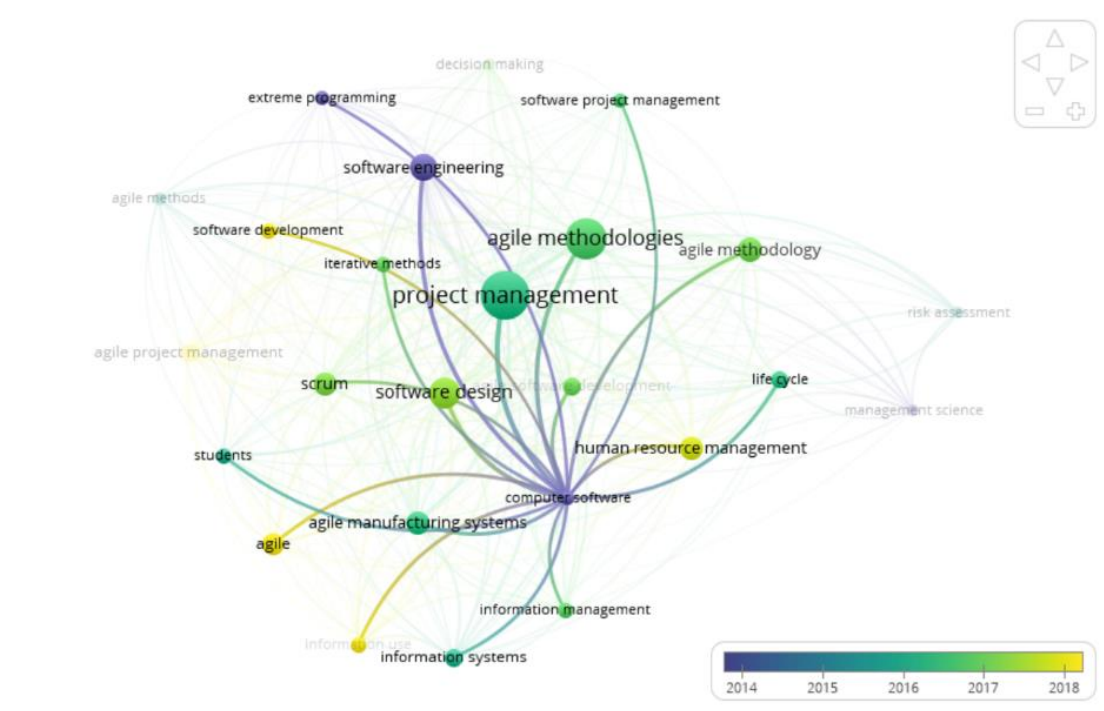


**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Neste cluster as palavras que mais aparecem também são referentes as metodologias

ágeis, mas aqui já podemos observar alguns termos um pouco mais antigos e ligados a gestão de projetos tradicionais, como: life cycle e risk assessment. Isso porque, mesmo dentro das inovações trazidas com as novas ciências, principalmente ligadas à tecnologia, os conhecimentos basilares ainda se fazem presentes (Nagai; Sbragia, 2023).

**Gráfico 8** - Cluster da palavra-chave computer software



**Fonte:** elaborado pela autora a partir do VOSviewer.

Esse cluster se divide entre termos mais recentes e os mais antigos, é possível observar uma ampla ramificação dele, isso porque os softwares vêm sendo desenvolvidos ao longo dos anos para atender as necessidades do mercado, independente de qual tipo de metodologia se resolva aplicar para gerir os projetos.

**5 CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo analisar a utilização de metodologias ágeis na gestão de projetos. Para isso, foi realizada uma revisão bibliométrica dos 405 (quatrocentos e cinco) artigos científicos sobre o tema, indexados na Scopus entre os anos de 2002 e 2023. A escolha do tema se justifica pela necessidade de compreender o estado da arte sobre o campo científico internacional, com o objetivo de construir informações que possam auxiliar em pesquisas futuras.

Os resultados da revisão mostraram que as metodologias ágeis são uma abordagem

promissora para a gestão de projetos diversos, uma vez que elas são mais flexíveis e adaptáveis que as tradicionais, o que as torna mais adequadas para ambientes dinâmicos. O interesse no estudo e aplicação das metodologias ágeis tem sido crescente nos últimos anos, e a maior parte da produção acadêmica se concentra nos Estados Unidos e no Brasil.

A partir deste estudo podemos identificar algumas questões que não foram completamente respondidas através dos estudos atuais sobre o tema. Como, por exemplo: o que faz os Estados Unidos despontar como o principal país que publica sobre o tema? Quais são as publicações? Em quais áreas do conhecimento? Quais as características das publicações brasileiras que as colocam em segundo lugar em importância nas pesquisas?

Também há ainda poucas análises com rigor metodológico sobre o uso das metodologias ágeis, se isso se dar por uma escolha dos autores, a partir de sua autonomia intelectual, ou não, este constitui um espaço amplo para o desenvolvimento de pesquisas sobre o tema.

O alcance e a abrangência das conclusões extraídas deste estudo estão limitadas aos trabalhos indexados na base de dados da Scopus, o que pode comprometer a análise de um panorama mais amplo sobre o tema. Para pesquisas futuras também seria interessante expandir e diversificar as fontes de dados, incorporando uma gama mais ampla de bancos de dados relevantes. Dessa forma, é possível aumentar a robustez das conclusões, contribuindo para um entendimento mais abrangente e preciso deste campo científico.

## REFERÊNCIAS

AHIMBISIBWE, A; CAVANA, R. Y.; DAELLENBACH, U. Um modelo de ajuste de contingência de fatores críticos de sucesso para projetos de desenvolvimento de software: uma comparação entre metodologias ágeis e tradicionais baseadas em planos. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 1, pág. 33/07/2015.

ALMEIDA, W. G.; ROGEL, G. T. S.; & SHIMOURA, A. S. (2010). **Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, 1(1), 46- 68.

BECK, K. et al. **Manifesto para o desenvolvimento ágil de software**. [S.l.:s.n.], 2001. Disponível em: <http://www.manifestoagil.com.br/>. Acesso em: 10 set. 2023.

CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS & ASSESSMENT. **Cambridge Dictionary**. [S.l.]. Cambridge University, 2023. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

EDER, S; et al. **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. Production, v. 25, p. 482-497, 2014.

FERNANDEZ, D. J.; FERNANDEZ, J. D. Gerenciamento ágil de projetos – agilismo versus abordagens tradicionais. **Revista de sistemas de informação computacional**, v. 49, n. 2, pág. 10-17, 2008.

KERZNER, H. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle-2a Edição**. Editora Blucher, 2021.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. 11ª ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

LEI, H; et al. Uma análise estatística dos efeitos do Scrum e Kanban em projetos de desenvolvimento de software. **Robótica e Manufatura Integrada por Computador**, v. 43, p. 59-67, 2017.

MARUPING, L. M.; VENKATESH, V; AGARWAL, R. Uma perspectiva da teoria de controle sobre o uso da metodologia ágil e as mudanças nos requisitos do usuário. **Pesquisa em sistemas de informação**, v. 20, n. 3, pág. 377-399, 2009.

NAGAI, R. A; SBRAGIA, R. **As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos?** Uma revisão sistemática da literatura. Revista de Gestão e Projetos, v. 14, n. 1, p. 11-41, 2023.

NATALENSE, M. L. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NERUR, S; MAHAPATRA, R. K; MANGALARAJ, G. Desafios da migração para metodologias ágeis. **Comunicações da ACM**, v. 48, n. 5, pág. 72-78, 2005.

OLIVEIRA, V. M. de; TEODÓSIO, A. dos S. de S. Consumo Colaborativo: um estudo bibliométrico entre 2010 e 2019. **Revista Eletrônica de Administração**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 300–329, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/98874>. Acesso em: 9 nov. 2023.

PMBOK, G. **Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª Edição. Project Management Institute. USA, 2004.

SATO, D. T. **Uso eficaz de métricas em métodos ágeis de desenvolvimento de software**. Ago. 2007. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. 8ª Edição. São Paulo: Pearson, 2007. 568 p.

SUTHERLAND, J. **SCRUM: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo**. Leia, 2014.

TAM, C; et al. Os fatores que influenciam o sucesso de projetos de desenvolvimento ágil de software em andamento. **Revista Internacional de Gerenciamento de Projetos**, v. 3, pág. 165-176, 2020.

TAVARES, B. G; SILVA, C. E. S. Análise bibliométrica de artigos científicos sobre a utilização de metodologias ágeis na gestão de projetos. **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP)**, v. 19, 2012.

TODOROV, M. C. A. **Competências do secretariado executivo na gestão de projetos socioambientais sob a perspectiva do gerente de projetos**. 2015. 106 f. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

VANTI, N. A. P. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/SLKfBsNL3XHPPqNn3jmqF3q/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 nov, 2023.

VAN ECK, N. J; WALTMAN, L. **VOSviewer manual**. Universitat Leiden, 2019. Disponível em: [https://www.vosviewer.com/documentation/Manual\\_VOSviewer\\_1.6.10.pdf](https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.10.pdf). Acesso em:

10 nov. 2023.

XAVIER, C. M. **Metodologia de gerenciamento de projetos**. Beware Consultoria Empresarial, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: [http://g2b.com.br/downloads/07\\_metodologia\\_gerenciamento\\_de\\_projetos\\_carlos\\_magno\\_da\\_silva\\_xavier\\_2012.pdf](http://g2b.com.br/downloads/07_metodologia_gerenciamento_de_projetos_carlos_magno_da_silva_xavier_2012.pdf). Acesso em: 18 set. 2023.