

## METODOLOGIAS TRADICIONAL E ÁGIL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

### TRADITIONAL AND AGILE METHODOLOGIES IN PROJECT MANAGEMENT

Carolina Barbosa Montenegro<sup>1</sup>, Gabriela Macedo Pereira<sup>2</sup>, Jose Tenório Barreto Junior<sup>3</sup>,  
Ahiram Brunni Cartaxo de Castro<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo desse trabalho foi identificar como uma incubadora do Nordeste do Brasil realiza o gerenciamento de projetos utilizando as metodologias tradicional e ágil. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de objetivo descritivo com modo de investigação no estudo de caso. O levantamento de dados foi feito por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise temática. Os resultados sinalizaram que: através do gerenciamento de projetos ágeis, a incubadora elaborou seu projeto, definiu as estratégias para atingir resultados, sistematizou e encaminhou comunicações entre a mantenedora e as empresas incubadas; gerenciou o cronograma de execução dos projetos; e facilitou o ambiente de *coworking*. Quando aplicadas juntas, as metodologias tradicional e ágil se destacaram nas categorias equipe, relacionadas com a autonomia da equipe de gestão dos projetos incubados; e no escopo, que se relaciona com as funcionalidades que são determinadas no decorrer do avanço de cada projeto. A principal contribuição da pesquisa foi levantar categorias teóricas/códigos que se configuram como uma tabela comparativa entre o modelo tradicional e o ágil no gerenciamento de projetos.

**Palavras-chave:** incubação de empresa, gerenciamento de projetos, metodologia tradicional, metodologia ágil.

**Abstract:** The objective of this study was to identify how an incubator in the Northeast of Brazil manages projects using traditional and agile methodologies. This is a qualitative study with a descriptive objective and a case study investigation method. Data collection was conducted through semi-structured interviews and documentary research. Data were processed using thematic analysis. The results indicated that: through agile project management, the incubator developed its project, defined strategies to achieve results, systematized and forwarded communications between the sponsor and the incubated companies; managed the project execution schedule; and facilitated the coworking environment. When applied together, the traditional and agile methodologies stood out in the team categories, related to the autonomy

<sup>1</sup>Doutora em Administração pela Universidade Potiguar (UNP); E-mail: [carolinabmontenegro@gmail.com](mailto:carolinabmontenegro@gmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2638-8942>.

<sup>2</sup>Graduanda em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN); E-mail: [gabriela.macedop@outlook.com](mailto:gabriela.macedop@outlook.com); ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8311-0508>.

<sup>3</sup>Mestre em Metrologia e Professor de Gerenciamento de Projetos do Programa FGV Management; E-mail: [jose.junior@light.com.br](mailto:jose.junior@light.com.br).

<sup>4</sup>Doutor em Administração pela Universidade Potiguar (UNP); E-mail: [brunnicastro@hotmail.com](mailto:brunnicastro@hotmail.com); ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5952-953X>.

Artigo recebido em 20/05/2024, revisões requeridas em 24/07/2024, aceito para publicação em 28/08/2024. Editor responsável José Jonas Alves Correia.

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

of the management team of the incubated projects; and in the scope, which relates to the functionalities that are determined during the progress of each project. The main contribution of the research was to raise theoretical categories/codes that are configured as a comparative table between the traditional and agile models in project management.

**Keywords:** business incubation, project management, traditional methodology, agile methodology.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente global de rápidos avanços tecnológicos, onde é necessário ter um maior gerenciamento e controle do negócio para se adaptar e se manter no mercado, o Gerenciamento de Projetos (GP) pode ser considerado uma importante ferramenta de apoio para as organizações (Valle, 2014). Além disso, as metodologias de GP podem ser consideradas como grandes aliadas no desenvolvimento e gerenciamento de negócios inovadores (Amaral, Conforto, Benassi e Araujo, 2011; Eder, Conforto, Amaral e Silva, 2015).

A questão se torna mais notória quando aplicada ao contexto de incubadoras de empresas, as quais tem se deparado com o problema referente ao gerenciamento de projetos integrados em todas as suas áreas de desenvolvimento, controle e avaliação (Mariano e Mayer, 2011; Lahorgue, Guimarães, Aranha, Faria e Pires, 2012; Anprotec, 2016; Pinheiro, 2017; Souza, 2017).

No Brasil, cerca de 70% das micro e pequenas empresas (MPEs) fecham após cinco primeiros anos de vida (Sebrae, 2023), uma preocupação para a sociedade e todas as entidades envolvidas com o empreendedorismo. Para mitigar essa estatística, e evitar o fracasso prematuro, uma parcela das MPEs buscam o suporte de programas de incubação (Ratinho, 2011; Dechamp & Horvath, 2018).

Em pesquisas, Mariano e Mayer (2011); Marques, Suzuki e Faria (2013); ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) (2016) revelaram que: as empresas que iniciam seus negócios dentro de incubadoras têm o índice de mortalidade significativamente menor, em relação a empresas que estabelecem seus negócios fora desse ambiente. Entretanto Souza (2017) afirma que, mesmo diante de números expressivos relacionados ao crescimento de incubadoras no país (369 incubadoras com 2.310 empresas incubadas e 2.815 empresas graduadas), constata-se lacunas nos modelos de gestão adotados em tais núcleos de desenvolvimento de negócios.

Conforme Garcia, Bizzotto, Pires e Chierighini (2015), há imaturidade nas metodologias que permitam estabelecer elementos críticos para a geração sistemática de empresas incubadas e inovadoras e, ao mesmo tempo, que permitam a integração da incubadora com o ambiente de inovação no qual estão inseridas.

Diante desse contexto, a Anprotec, em parceria com o Sebrae, criou o Modelo CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendedores como uma tentativa de institucionalizar a

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

gestão de incubadoras de empresas no país (Anprotec, 2015) com a utilização de elementos da gestão de projetos (Pinheiro, 2017).

O CERNE consiste em um modelo que serve como base de referência para atuação de incubadoras, minimizando o nível de variabilidade no processo de gerenciamento, visando promover o desenvolvimento sustentável através da melhoria da performance das empresas incubadas (Lahorgue *et al.*, 2012), apresentando as etapas do processo de gerenciamento sem determinar como tais processos podem ser executados, permitindo, com isso, o uso de metodologias tradicional ou ágil, a depender do estilo de gestão utilizado pelos profissionais que atuam nas incubadoras. Destarte, questionou-se: **como uma incubadora realiza o gerenciamento de projetos utilizando as metodologias tradicional e ágil?** O objetivo desse artigo foi identificar como uma incubadora do Nordeste do Brasil realiza o gerenciamento de projetos utilizando as metodologias tradicional e ágil.

A pesquisa se justifica, pois, segundo Anprotec (2016), Pinheiro (2017) e Souza (2017), a incubação é um assunto que está em evolução na literatura científica devido a sua relevância na criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de negócios e soluções inovadoras para o desenvolvimento econômico, tecnológico e social nacional. A pesquisa também apresenta a discussão sobre um formato híbrido de GP, podendo ser uma referência para o Nordeste do Brasil, região que está em fase crescente de entidades estimuladoras do empreendedorismo inovador e desenvolvimento de parques tecnológicos (Messeghem, Bakkali, Sammut e Swalhi, 2018; Brito, Gurgel, Queiroz, Castro e Mendonça Azevedo, 2019).

Do ponto de vista gerencial, a literatura reflete um crescente interesse em avaliar o desempenho das incubadoras (Hackett e Dilts, 2008; Schwartz, 2012), tendo a maioria dos estudos se concentrado na gestão (Arlotto, Sahut e Teulon, 2011; Schwartz, 2012; Borges e Bueno, 2020; Nair e Blomquist, 2019; Almeida, Pinto e Henriques, 2021; Henriques e Borini, 2023; Games, Sari, Darlis, Hidayat e Albatati, 2024; Miranda, Nodari e Guimarães, 2024) e no desempenho das equipes de gestão (Hackett e Dilts, 2008; Barbero, Casillas, Ramos e Guitar, 2012; Wang *et al.*, 2020; Almeida, Pinto e Henriques, 2021; Hu, Ahmad, e Lu, 2023), deixando, portanto, uma lacuna em relação aos métodos de gerenciamento de processos (tradicional e ágil) e sua comparação (principais diferenças entre o modelo tradicional e o modelo ágil), tanto em incubadoras como em projetos incubados, gap corroborado pelo estudo de Mota, da Silva e Coelho (2022).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante dos avanços da GP nos últimos anos algumas metodologias/modelos tradicionais têm tido destaque. Eder *et al.* (2015) afirmam que métodos e seus respectivos BOKs (*Body of Knowledge*) foram desenvolvidos para guiar quaisquer tipos de projetos e são compostos por grupos de ação, técnicas e ferramentas. Nesse sentido, tem destaque na literatura, disponibilizada por institutos e associações, os seguintes métodos tradicionais: *PMI – Project Management Institute* (PMI, 2013); *International Project Management Association (IPMA)* (IPMA, 2015); *Australian Institute of Project Management (AIPM)* (AIPM, 2015); *Association for Project Management (APM)* (Apm, 2016); e o *Office of Government Commerce (OGC)* (Turley, 2010).

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

Entretanto, o gerenciamento de projetos com finalidade de adoção de práticas e ferramentas tradicionais, tem sido objeto de questionamentos (Dawson e Dawson, 1998; Maylor, 2001; Larman e Basili, 2003; Dvir, Sadeh e Malach-Pines, 2006; Suikki, Tromstedt e Haapasalo, 2006; Shenhar e Dvir, 2007), pois estes não contemplam todas as áreas de recursos e custos, além da área de riscos possuir uma cobertura limitada (Sousa, 2018).

Para Larman e Basili (2003), as práticas e as técnicas consideradas tradicionais não estão sendo adequadas para o contexto atual, possibilitando o surgimento de novas propostas de métodos, tais como: o “Agile” (Thomke e Reinersten, 1998; Smith, 2007), “Adaptive” (Shenhar e Dvir, 2007), “Iterative” e “Extreme” (Decarlo, 2004), e o “Scrum” (Schwaber, 2004; Schwaber e Sutherland, 2014; Sutherland, 2014).

Apesar das diferentes denominações Wysocki e Mcgary (2003), Smith (2007), Jugend (2014) e Eder *et al.* (2015), intitulam as novas ferramentas de Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP) como um conjunto de fundamentos que tem como objetivo tornar o processo de gerenciamento de projetos mais compreensível, ajustável e interativo visando a otimização de resultados de tempo, qualidade e custo, através de um menor esforço de gerenciamento e maior grau de inovação, elevando o nível de valor percebido pelo cliente. O termo “ágil” passou a complementar o gerenciamento tradicional e todo o corpo existente de práticas, técnicas, ferramentas e modelos da teoria clássica de gestão de projetos (Sousa, 2018; Mota, da Silva e Coelho, 2022).

Os métodos ágeis mais utilizados e difundidos em GP são: o *Extreme Programming* (Beck, 1999) e o *SCRUM* (Schwaber, 2004), entre outros, como o *Startup* Enxuta (Ries, 2012) e o *Sprint* (Knapp, 2017).

O *Extreme Programming* é voltado para pequenas equipes que desenvolvem *software*, e que tem como característica básica possuir requisitos que podem se modificar rapidamente (Beck, 1999). Segundo Telles (2017) a premissa do método é que o cliente acaba aprendendo sobre suas necessidades à medida que é capaz de manipular o sistema produzindo *feedbacks* das mudanças que devem ser realizadas, possibilitando assim, o aprendizado e modelagem do produto final. O *Extreme Programming* está baseado em 12 práticas: planejamento, entregas frequentes, metáfora, projeto simples, testes, programação em pares, refatoração, propriedade coletiva, interação contínua, 40 horas de trabalho semanal, cliente presente e código padrão (Beck, 1999).

Já o *Scrum*, é um método que foi inicialmente utilizado para o desenvolvimento de *softwares* baseados no sistema *lean* da Toyota. Segundo Schwaber (2004), o *Scrum* não é um processo previsível, e por isso não visa definir o que deve ser feito em todas as etapas do projeto em nível de planejamento. Tem como características básicas: a objetividade, o trabalho em metas claras, times pequenos e comprometidos. No modelo também é previsto uma reunião diária, liderada pelo *Scrum Master* (gerente do projeto), chamada de *Daily Meeting*, com a finalidade de repassar os pontos mais relevantes do projeto em execução e esclarecer dúvidas mais urgentes, o que será feito e se existe algum obstáculo para cumprir as demandas, demonstrado utilizando gráficos que mostram a quantidade de trabalho cumulativo restante de um *sprint* (*burndown*) (Schwaber, 2004).

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

O GAP é, portanto, fundamentado por um conjunto de princípios que regem a sua aplicação. Amaral *et al.* (2011), sintetizam estes princípios, sendo: a aplicação de técnicas simples e visuais de gerenciamento e a flexibilidade para absorver mudanças são princípios que estão diretamente relacionados; a GP preconiza a simplificação de técnicas e ferramentas de gestão, reduzindo assim o esforço no gerenciamento do projeto; e, as atividades e tarefas que não agregam valor devem ser eliminadas.

## 2.1 Práticas e Metodologias de Gestão de projetos

As “Práticas” de GP, conforme Eder *et al.* (2015), podem ser consideradas as atividades geradas a partir de procedimentos sistemáticos e ferramentas voltadas para produzir resultados. Nesse sentido, Eder *et al.* (2015) e Souza (2017) apresentam um modelo comparativo voltado para a identificação da abordagem utilizada através de seis características específicas, sendo: 1) elaboração do plano do projeto; 2) descrição do escopo do projeto; 3) nível de detalhamento e padronização de cada atividade do projeto; 4) planejamento das atividades das equipes do projeto; 5) estratégias de controle do tempo do projeto; e 6) estratégias para atingir os resultados do projeto, conforme a Tabela 1.

**Tabela 1**

*Comparação entre as características das abordagens tradicional e ágil de GP*

| Característica   | Gerenciamento tradicional   | Gerenciamento ágil  |
|--|---|---|
| 1) Elaboração do plano do projeto                                    | Há um único plano de projeto que abrange o tempo total do projeto, contendo os produtos, entregas, pacotes de trabalho e atividades.  | Há dois planos de projeto: a) um plano geral que considera o tempo total de duração do projeto, mas que contém apenas os produtos principais do projeto; b) um plano de curto prazo (interação) que contém apenas as entregas e atividades referentes a uma fração de tempo do projeto. |
| 2) Descrição do escopo do projeto                                    | Descreve de forma exata o resultado final por meio de texto, com normas do tipo contratuais, números objetivos e indicadores de desempenho.   | Descrição do resultado final de maneira abrangente, desafiadora, ambígua e metafórica.  |
| 3) Nível de detalhamento e padronização de cada atividade do projeto | As atividades são descritas de maneira padronizada e organizada em lista, configurando uma EAP (estrutura analítica do projeto). Contém códigos e são classificadas em conjuntos de pacotes de trabalhos, entregas e produtos do projeto. | Não há um padrão para a descrição das atividades, que podem ser escritas na forma de histórias, problemas, ações ou entregas. Não há uma tentativa de organização, apenas a priorização do que deve ser executado no momento.   |
| 4) Planejamento das atividades das equipes do projeto                | As listas de atividades são válidas para o horizontal total do projeto.   | As listas de atividades são válidas para uma interação, que é definida como uma fração do tempo total do projeto.   |
| 5) Estratégias de controle do tempo do projeto                       | Utiliza relatórios com indicadores de desempenho, documentos escritos, auditorias de transição de fase. As reuniões da equipe não são frequentes.   | Os dispositivos visuais são empregados para indicar as entregas físicas do resultado final (cartazes, adesivos etc.). As reuniões são curtas e frequentes.  |
| 6) Estratégias para atingir os resultados do projeto                 | O GP avalia, prioriza, adiciona ou altera as atividades do projeto para que os resultados estejam em conformidade com o escopo do projeto assinado com o cliente.   | O cliente avalia, prioriza, adiciona ou altera o produto final do projeto, conforme a experiência com os resultados alcançados. A equipe altera as atividades para obter os resultados propostos pelo cliente.  |

Fonte: Adaptado de Eder *et al.* (2015); Souza (2017).

Com base nas características dos métodos tradicional e ágil e, a partir de Beck (1999); Charvat (2003); Schwaber (2004); Turley (2010); Amaral *et al.* (2011); Lahorgue *et al.* (2012); Anprotec (2012; 2016); Pmi (2013); Schwaber; Sutherland (2014); Sutherland (2014); Jugend (2014); CERNE (2015); Aipm (2015); Telles (2017); Souza (2017) e Nicholls-Nixon, Valliere, Singh e Hassannezhad Chavoushi (2022), foram estruturados (Tabela 2) tópicos relevantes sobre GP, apresentando as principais diferenças entre os modelos tradicional e ágil, sendo: escopo, equipe, comunicação, tempo, planejamento, execução, cliente, perfil do gerente de projetos, documentação, foco, prioridade, mudanças e lições aprendidas.

**Tabela 2**

*Principais diferenças entre o modelo tradicional e o modelo ágil*

| <b>Tópico</b>                | <b>Método tradicional</b>  | <b>Método ágil</b>   |
|------------------------------|--|--|
| Escopo                       | Muito discutido, documentado e aprovado em fase de planejamento. Pode sofrer alteração, demandando ajustes de todos os processos. Descrito na EAP.   | Escopo geral e sintético é aprovado no início, detalhes e funcionalidades são determinadas no decorrer do desenvolvimento e conforme o projeto avança. |
| Equipe                       | Equipe com pouca ou média autonomia, se reportando ao Gerente de Projetos ou Gerentes Funcionais.  | Equipe com autonomia e com poder para tomar decisões.  |
| Comunicação                  | Formal, através de meios registrados.  | Informal, muitas vezes verbal e direta, visível no local físico onde a equipe trabalha.  |
| Tempo                        | Cronograma detalhado para todo o projeto.  | Cronograma orientado para entregas incrementais (2 a 4 semanas).   |
| Planejamento                 | Etapa detalhada no início do projeto, muitos processos relacionados a planejamento.  | Ocorre em ciclos bem curtos, o mínimo necessário antes do início de cada interação.  |
| Execução                     | Deve seguir rigorosamente o planejamento, qualquer mudança deve ser documentada e passar por aprovações.   | Interações frequentes são bem-vindas e programadas para a próxima interação.   |
| Cliente                      | Maior envolvimento na fase inicial, principalmente na aprovação do escopo e nas fases de aceitação.  | Ocorre a todo momento.   |
| Perfil do Gerente de Projeto | Controlador garante que os processos sejam seguidos conforme tempo, orçamento e qualidade.   | Facilitador, garante que a equipe esteja livre para produzir e seguindo os princípios ágeis: flexibilidade, agilidade, revisão, interação etc.         |
| Documentação                 | Documentação extensa em cada etapa do processo, exigindo aprovações formais, assinaturas e minutas de todas as ações junto aos <i>stakeholders</i> . | Documentação mínima exigida para que o projeto possa ser executado.  |
| Foco                         | Gerenciamento controlado, processos corretos, planejado e executado. Organizado e bem documentado.   | Satisfação do cliente e produto final.   |
| Prioridade                   | São definidas na fase de planejamento, dificultando mudanças posteriores.  | Podem ser definidas a qualquer momento pelo cliente e incorporadas na interação seguinte.  |
| Mudanças                     | Depois que o planejamento inicial está concluído, existe maiores resistências à mudanças.  | Existe abertura para realização de mudanças em qualquer fase do projeto.   |
| Lições Aprendidas            | São documentadas e feitas as correções de desvios ao final de cada fase.   | São documentadas e discutidas ao final de cada interação.  |

Para Thomas e Mullaly (2008), contudo, é importante frisar que não existe um modelo único adequado para todos os tipos de projetos, pois cada organização deve buscar, através dos métodos disponíveis, a adequação das suas estratégias de GP. Na seção de análise dos dados, tais características serão observadas e investigadas junto a Incubadora Alfa, *locus* desta pesquisa. Em seguida, tem-se o detalhamento dos procedimentos metodológicos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é considerada um estudo com abordagem qualitativa (Godoy, 1995), de finalidade descritiva (Gil, 2008), com modo de investigação no estudo de caso (Yin, 2015). Quanto a Incubadora denominada como Alfa essa foi escolhida por conveniência devido o acesso dos pesquisadores às informações, assim como aos gestores. A incubadora integra um núcleo de empreendedorismo denominado, ficticiamente, como Empreender, de uma Universidade Privada da cidade do Natal, no Rio Grande do Norte. A incubadora foi fundada no ano de 2014 e conta com uma equipe de sete gestores, sendo um gestor geral e os demais por especialidades, e duas assistentes. Esse, já desenvolveu mais de trinta projetos de novos negócios, tendo, atualmente, 12 pré-incubados (desenvolvimento de projeto), seis empresas incubadas (empresas em expansão) e duas empresas graduadas (empresas que já finalizaram o processo de incubação).

A coleta dos dados primários da pesquisa foi feita por meio de pesquisa documental (Godoy, 1995) nos seguintes tipos de documentos: regimento interno, contrato de prestação de serviços de pré-incubação e incubação, relatórios de desempenho de pré-incubados e incubados, formulário de diagnóstico organizacional do projeto, informações dos processos internos contidas no *software* de acompanhamento (*Trello*), dentre outros.

Foi utilizado como quadro de referência para as análises, as características dos métodos de GP propostas por Eder *et al.* (2015) e Souza (2017), sendo: 1) elaboração do plano do projeto; 2) descrição do escopo do projeto; 3) nível de detalhamento e padronização de cada atividade do projeto; 4) planejamento das atividades das equipes do projeto; 5) estratégias de controle do tempo do projeto; 6) estratégias para atingir os resultados do projeto; e as categorias teóricas ou códigos (Nowell, Norris, White, Moules, 2017), que contribuem para a sistematização de uma tabela conceitual descritivo assimilado pelos autores por meio da literatura da área (Tabela 3).

**Tabela 3**

*Categorias teóricas da análise de conteúdo*

| <b>Categorias teóricas/Códigos</b> | <b>Autores</b>   |
|------------------------------------|--|
| Escopo                             | PMI (2013).  |
| Equipe                             | Turley (2010).   |
| Comunicação                        | Beck (1999); Schwaber (2004); Amaral <i>et al.</i> (2011); PMI (2013); Schwaber; Sutherland (2014); Sutherland (2014). |
| Tempo                              | Charvat (2003); PMI (2013).  |
| Planejamento                       | Beck (1999); Schwaber (2004); Turley (2010).   |
| Execução                           | Beck (1999); Schwaber (2004).  |
| Cliente                            | Beck (1999); Schwaber (2004); Jugend (2014); CERNE (2015).   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Perfil do Gerente de Projeto | Jugend (2014); AIPM (2015).  |
| Documentação                 | PMI (2013); CERNE (2015); Eder <i>et al.</i> (2015); Souza (2017). |
| Foco                         | Lahorgue <i>et al.</i> (2012); ANPROTEC (2012; 2016).              |
| Prioridade                   | Schwaber (2004); Eder <i>et al.</i> (2015); Souza (2017).          |
| Mudanças                     | AIPM (2015); Telles (2017).  |
| Lições Aprendidas            | PMI (2013); Schwaber; Sutherland (2014); Sutherland (2014).        |

Já o levantamento de dados secundários ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, tendo como base um roteiro elaborado previamente (Flick, 2014). As entrevistas foram realizadas presencialmente na instituição objeto do estudo durante o mês de abril de 2021, em horários acordados entre os pesquisadores e os entrevistados.

O tratamento dos dados da pesquisa foi realizado por meio da análise temática (Nowell, Norris, White, Moules, 2017). Nesse sentido, foram executadas as seguintes etapas da análise temática: familiarização com os dados, busca por temas, frequência dos códigos, revisão dos temas e produção do relatório (Nowell *et al.*, 2017). Antes de realizar o processo de codificação, que teve o suporte de planilhas eletrônicas, os autores se familiarizaram com o *corpus* da pesquisa (pesquisa documental e entrevistas). A etapa seguinte foi a de agrupamento do conteúdo conforme os códigos teóricos; houve a frequência dos códigos no *corpus* da pesquisa; a revisão dos temas; e a elaboração do relatório, conforme abordado na seção seguinte.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o modelo proposto por Eder *et al.* (2015) e Souza (2017), que utilizam características específicas para identificar a GP utilizada, foi traçada a Tabela 4 que revelou que a Incubadora Alfa vem utilizando tanto de metodologias de gerenciamento tradicionais (GT) quanto as ágeis (GA). Contudo, a frequência dos códigos, a partir do *corpus* da pesquisa, indicou uma maior maturação para a GA, principalmente associado com a elaboração do plano do projeto e a consecução de estratégias para atingir os resultados do projeto.

**Tabela 4**

*Metodologias utilizadas pela Incubadora Alfa*

| Categories<br>teóricas/Códigos   | GT ou<br>GA | Gerenciamento na incubadora  |
|--|-------------|--|
| 1) Elaboração do plano do projeto (68 códigos)                                   | GA          | Existem 2 tipos de plano, um a curto prazo, fracionando o projeto em partes desde as fases do processo até o desenvolvimento das estratégias dos projetos incubados, e outro a longo prazo considerando o tempo de duração do projeto, contendo apenas as principais entregas.       |
| 2) Descrição do escopo do projeto (5 códigos)                                    | GT e<br>GA  | Existe um descritivo de resultados finais com objetivos e indicadores de desempenho que é analisado pela mantenedora e acompanhado através de reuniões bimestrais. Não existe um detalhamento de tudo que será desenvolvido no projeto, a descrição é mais abrangente e desafiadora. |
| 3) Nível de detalhamento e padronização de cada atividade do projeto (4 códigos) | GA          | As atividades são descritas através de metas contidas nos grupos de entrega e processos que envolvem o aprendizado, utilizando uma “trilha” para alcançar os objetivos.  |

|   |         |   |
|---|---------|---|
| 4) Planejamento das atividades das equipes do projeto (7 códigos) | GA      | Existe um grande planejamento traçado, as listas de atividades são realizadas ao passo que o projeto é desenvolvido e metas são alcançadas, devido a possibilidade de variação do escopo do decorrer do tempo.  |
| 5) Estratégias de controle do tempo do projeto (5 códigos)        | GT e GA | A Incubadora utiliza relatórios formais com indicadores de desempenho para remeter a mantenedora, através de evidências e documentos escritos. Na relação com os empreendedores, o controle é voltado para utilização do <i>Trello</i> , dispositivo que indica prazos e vencimentos de atividades. As reuniões ocorrem de forma frequente entre a equipe de gerenciamento e junto aos incubados. |
| 6) Estratégias para atingir os resultados do projeto (12 códigos) | GA      | A estratégia central gira em torno de ter o cliente sempre avaliando, priorizando e alterando o produto. A equipe busca sempre ajustar as atividades para obter os resultados alinhados com o que o cliente espera.   |

Legenda: GT - Gerenciamento Tradicional / GA - Gerenciamento Ágil

Ao analisar a Tabela 4, foi identificado que a incubadora Alfa também utiliza o GT e que esse (gerenciamento) está associado aos relatórios e descritivos de resultados bimestrais para o acompanhamento junto à mantenedora, corroborando com Sousa (2018) e Mota, da Silva e Coelho (2022), que trazem a noção que o controle de indicadores é um ponto chave no processo de gerenciamento de incubadoras, por parte das mantenedoras.

Em se tratando das demais características (elaboração do plano de projeto, nível de detalhamento e padronização de cada atividade do projeto, planejamento das atividades das equipes do projeto, e, estratégias para atingir os resultados do projeto), foi verificado que a Incubadora atua empregando o GA, pois a descrição do escopo é mais abrangente e o controle do tempo é acompanhado via sistema *software* (*Trello*) e através de reuniões frequentes. Entretanto, essas categorias teóricas foram pouco expressivas para explicação do objetivo da pesquisa.

Em relação as categorias teóricas de gestão de projetos na incubadora, conforme a Tabela 5, tem-se, a partir do *corpus* da pesquisa, uma maior maturação na GA para o código ‘comunicação’, referindo-se ao uso de sistema de informação para sistematizar e expor o que é comunicado entre os atores do processo (mantenedora, gerente e incubados); ‘tempo’, referindo-se à flexibilidade e gestão do tempo dos projetos incubados; e, principalmente ‘cliente’, quanto ao contato com o cliente quase que diariamente no ambiente de *coworking* adotado (*Trello*). Quanto à GT, a partir da frequênciação não foi levantado um destaque para esse tipo de gerenciamento. Entretanto, quando essa (GT) foi associada à GA, há um destaque para ‘escopo’, cujas funcionalidades dos projetos são determinadas no decorrer do avanço de cada um. Os resultados desse código corroboram a noção apresentada por Eder *et al.* (2015) e Souza (2017), pois o ‘escopo’ se refere à descrição contendo as normas e diretrizes da empresa, assim como, os objetivos e indicadores de desempenho.

**Tabela 5**

*Tipo de gerenciamento adotado pela Incubadora Alfa em relação aos tópicos de projetos*

| Código              | GT ou GA | Gerenciamento na incubadora  |
|---------------------|----------|--|
| Escopo (31 códigos) | GT e GA  | Em relação ao escopo do projeto Incubadora, este é muito discutido, documentado e aprovado. Já em relação aos projetos incubados, o escopo é sintético, aprovado no início, mas as funcionalidades são determinadas no decorrer do avanço de cada projeto. |

|  |         |  |
|--|---------|--|
| Equipe (60 códigos)                      | GT e GA | A equipe possui pouca autonomia, se reportando ao gerente de projetos em relação ao projeto Incubadora, e mais autônoma em relação a gestão dos projetos incubados.  |
| Comunicação (12 códigos)                 | GA      | Informal, muitas vezes verbal e direta, tendo sempre a o <i>Trello</i> como base para expor tudo que é comunicado.   |
| Tempo (10 códigos)                       | GA      | O cronograma é incremental, sempre sofrendo ajustes semanais.  |
| Planejamento (7 códigos)                 | GA      | O planejamento ocorre em ciclos curtos.  |
| Execução (4 códigos)                     | GA      | As interações são frequentes e programadas para a próxima.   |
| Cliente (63 códigos)                     | GA      | O contato com o cliente ocorre quase que diariamente no ambiente de <i>coworking</i> .   |
| Perfil do Gerente de Projeto (3 códigos) | GT e GA | O gerente é um facilitador deixando que a equipe trabalhe de forma mais ágil, mas a estrutura é funcional, dificultando o grau de interação desejado.  |
| Documentação (6 códigos)                 | GT e GA | A documentação exigida é a formal de contratos e evidências que descreverão o desenvolvimento do trabalho, devido a necessidade do reporte a alguns stakeholders como a mantenedora, Anprotec e Sebrae.                |
| Foco (2 códigos)                         | GA      | O foco é a satisfação dos clientes, ou seja, desenvolver os projetos e as empresas incubadas para que as mesmas possam entrar e permanecer no mercado de forma competitiva entregando produtos ou serviços inovadores. |
| Prioridade (3 códigos)                   | GA      | As prioridades podem ser definidas a qualquer momento, dependendo da necessidade que o cliente possa ter.  |
| Mudanças (3 códigos)                     | GA      | Existe abertura para mudança em qualquer fase do processo.   |
| Lições Aprendidas (2 códigos)            | GA      | São discutidas e comentadas ao final de cada interação, nas reuniões.  |

Legenda: GT - Gerenciamento Tradicional / GA - Gerenciamento Ágil

Outra categoria teórica e a mais expressiva, que descreve a relação entre a GT e GA no gerenciamento da incubadora pesquisada, foi o código ‘equipe’. Esse aponta à necessidade dos atores se reportarem ao gerente de projetos em relação aos projetos da Incubadora. Seu resultado levanta que os atores têm essa autonomia preservada. Resultados semelhantes já haviam sido encontrados por Schwaber e Sutherland (2014); Sutherland (2014) e Nicholls-Nixon, Valliere, Singh e Hassannezhad Chavoushi (2022).

Sobre o ‘perfil do gerente’, constatou-se que o gerente da incubadora é considerado um facilitador do processo de desenvolvimento dos projetos, sendo sujeito ativo na condução da equipe, mas deixando os membros de sua equipe trabalharem de forma ágil, mas, como se trata de uma estrutura funcional, em alguns momentos essa agilidade é dificultada. Para Sutherland (2014) e Nicholls-Nixon, Valliere, Singh e Hassannezhad Chavoushi (2022), o ‘gerente’ tem um papel fundamental na condução da equipe, sendo sempre um provocador na busca de um desenvolvimento mais eficiente e eficaz das atividades diárias. Já ‘documentação’ exigida pela incubadora é formalizada via contrato, e todas as ações realizadas no decorrer de sua atuação são documentadas por listas de frequências, fotografias e relatórios, que por sua vez são arquivadas fisicamente e num sistema virtual. Tal procedimento é exigido para a obtenção da certificação CERNE (Cerne, 2015; Anprotec, 2017).

Os tópicos de ‘planejamento’, ‘execução’, ‘foco’, ‘prioridade’, ‘mudanças’ e ‘lições aprendidas’, demonstraram que o gerenciamento da incubadora adota procedimentos mais ativos, apesar de esses carecerem de maturação.

Com base na verificação da Tabela 5, portanto, foi possível perceber que a incubadora estudada possui, em seus processos, características de GT e, de forma mais notória, de GA. Quando se trata do projeto da incubadora voltado para o gerenciamento por parte da mantenedora, a utilização da GP tradicional é mais perceptível, enquanto que, em seu dia a dia, no acompanhamento e avaliação de projetos e empresas incubadas, predomina o uso da GA, devido a própria essência da atividade de empreendedorismo, conforme indicam Thomas e Mullaly (2008); Messeghem, Bakkali, Sammut e Swalhi (2018) e Brito, Gurgel, Queiroz, Castro e Mendonça Azevedo (2019).

Outro achado foi que categorias teóricas, tais como: ‘planejamento’, ‘execução’, ‘perfil do gerente de projeto’, ‘foco’, ‘mudanças’ e ‘lições aprendidas’, que se referem à mudança na cultura gerencial das incubadoras de empresas, de uma GT para uma GA, ainda precisam de maturação (Machado e Medina, 2009; Henriques e Borini, 2023), que pode ser explicada pelo pouco tempo de existência da mantenedora e das incubadoras no mercado.

## 5 CONCLUSÕES

A incubadora pesquisada realiza o gerenciamento de projetos por meio das metodologias tradicional e ágil, com maior evidência para a segunda, que é aplicada na elaboração do plano do projeto e na definição das estratégias para se atingir os resultados do projeto. Além disso, o GA também é utilizado para sistematizar e encaminhar comunicações entre a mantenedora e as empresas incubadas por meio do sistema *Trello* de informações; para gerenciar o cronograma temporal de execução dos projetos incubados; e para favorecer o contato entre as empresas incubadas com os clientes em ambiente de *coworking*.

Foram encontradas como evidências da aplicação de GA a Elaboração do Plano do Projeto; a Gestão de Escopo, que mantém um caráter abrangente e adaptável, com as funcionalidades sendo definidas e refinadas ao longo do desenvolvimento do projeto, em sintonia com os princípios ágeis; o Nível de Detalhamento das Atividades, utilizando uma estrutura de "trilha" para direcionar a equipe rumo aos objetivos; e o Planejamento das Atividades das Equipes, que foi traçado de forma dinâmica.

Além das evidências acima, também foram destaque: Estratégias para alcançar os Resultados; Comunicação, que flui de forma aberta e transparente, utilizando o *Trello* como plataforma central para registrar e tornar visível o histórico das interações entre os atores do processo (mantenedora, gerente e incubados); Foco na Satisfação do Cliente; Abertura a Mudanças; Priorização Dinâmica, demonstrando agilidade na alocação de recursos e na tomada de decisão; e Cultura de Aprendizado, onde as lições aprendidas são compartilhadas e discutidas abertamente ao final de cada interação e reunião.

Enquanto aspectos para aperfeiçoamento, foram listados: a Formalização da Cultura de GA, pois apesar da forte presença de práticas ágeis, a incubadora se beneficiaria da formalização da

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

cultura de GA, disseminando o conhecimento e a aplicação de metodologias ágeis de forma mais estruturada; a Autonomia da Equipe, uma vez que a estrutura tradicional ainda impõe restrições à agilidade e à tomada de decisão independente; e a Maturidade em Aspectos da Gestão Ágil, pois as categorias de 'planejamento', 'execução', 'perfil do gerente de projeto', 'foco', 'mudanças' e 'lições aprendidas', embora presentes, ainda necessitam de maior desenvolvimento para consolidar a transição para uma gestão de projetos plenamente ágil.

Quando aplicadas juntas, as metodologias de GT e GA se destacaram nas categorias escopo, que se relacionada com as funcionalidades que são determinadas no decorrer do avanço de cada projeto; e a Gestão do Tempo, utilizando uma combinação de ferramentas para a gestão do tempo, incluindo relatórios formais com indicadores de desempenho para acompanhamento da mantenedora e o *software* Trello para gestão compartilhada de tarefas e prazos junto aos empreendedores, entre outros.

Conclui-se que a incubadora investigada se encontra em um processo de transição para a gestão ágil de projetos, com a implementação bem-sucedida de diversas práticas e valores. A formalização da cultura de GA, o desenvolvimento da autonomia da equipe e o aprimoramento da maturidade em aspectos específicos da gestão ágil são os próximos passos para consolidar a adoção da GA e potencializar os benefícios da inovação.

Como contribuição gerencial para o desenvolvimento e maturação, principalmente da GA, e como fraquezas que precisam ser melhoradas para viabilizar a mudança cultural na gestão de projetos na incubadora Alfa, os gestores do núcleo de empreendedorismo da universidade (mantenedora) deverão desenvolver as seguintes categorias: 'planejamento', 'execução', 'perfil do gerente de projeto', 'foco dos projetos', 'mudanças' e 'lições aprendidas'.

Já a contribuição acadêmica da pesquisa foi representada pela sistematização de duas tabelas: i) o das principais diferenças entre os modelos tradicional e ágil; e a tabela comparativa entre os modelos e seus autores, pois estas poderão subsidiar novas investigações.

Nesse sentido, recomenda-se a aplicação do método desse estudo em outros contextos, inclusive por meio de estudos comparativos (múltiplos casos), com o objetivo de consolidar ou retificar as tabelas de análise levantadas. Outra abordagem para estudos futuros pode ser feita por meio da testagem das categorias teóricas/códigos e das características dos métodos de GP por meio de estudos quantitativos com gestores de incubadoras cadastradas na rede CERNE.

## REFERÊNCIAS

- Aipm. (2015). AIPM Professional Competency Standards for Project Management – Strategy Map. Disponível em: <[https://www.aipm.com.au/documents/aipm-keydocuments/aipm\\_2015\\_2020\\_national\\_strategic\\_communications\\_p.aspx](https://www.aipm.com.au/documents/aipm-keydocuments/aipm_2015_2020_national_strategic_communications_p.aspx)>. Acesso em: 17 nov. 2018.
- Almeida, R. I. D. S., Pinto, A. P. S., & Henriques, C. M. R. (2021). The effect of incubation on business performance: A comparative study in the Centro region of Portugal. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23, 127-140.
- Amaral, D. C., Conforto, E. C., Benassi, J. L. G., & Araujo, C. D. (2011). Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva.

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

- Anprotec. (2015). Implementação do modelo CERNE e suas contribuições. (2015). Disponível em <http://www.Anprotec.org.br/Relata/ArtigosCurtos/ID%2085.pdf>. Acesso em 17 nov. 2017.
- Anprotec. (2016). Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil. Brasília: ANPROTEC.
- Anprotec. Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil – relatório técnico. (2012). Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação: Brasília.
- APM. (2016). APM Body of Knowledge. (6<sup>th</sup>ed). Buckinghamshire: APM.
- Arlotto, J., Sahut, J. M., & Teulon, F. (2011). What is the performance of incubators? The point of view of coached entrepreneurs. *International journal of business*, 16(4), 341-352.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888-902. Doi: 10.1016/j.techfore.2011.12.003.
- Beck, K. (1999). Embracing change with extreme programming. *Computer*, 32(10), 70-77.
- Borges, M. R., & Bueno, J. M. (2020). O processo de incubação auxilia no desenvolvimento das capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa?: Estudos de casos múltiplos na região do triângulo mineiro e Alto Paranaíba. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(2), 36-70.
- Brito, L. M. P., Gurgel, F. F., de Queiroz, A. F., de Castro, A. B. C., & de Mendonça Azevedo, I. (2019). Mídias sociais e gestão do conhecimento em empresas de tecnologia da informação do Nordeste do Brasil. *Perspectivas Contemporâneas*, 14(1), 117-141.
- CERNE. (2015). Centro de Referência para Apoio a Novos empreendimentos. (2nd ed). Brasília: ANPROTEC.
- Charvat, J. (2003). Project Management Methodologies. Indianapolis: John Wiley & Sons.
- Dawson, R. J., & Dawson, C. W. (1998). Practical proposals for managing uncertainty and risk in project planning. *International Journal of Project Management*, 16(5), 299-310. Doi: 10.1016/S0263-7863(97)00059-8.
- Decarlo, D. (2004). Extreme Project Management: using leadership, principles, and tools to deliver value in the face of volatility. São Francisco: Jossey-Bass.
- Dechamp, G.; Horvath, I. (2018). The business incubator, an activator of creative entrepreneurship? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(1), 107-137. Doi: 10.3917/entre.171.0107.
- do Valle, A. B. (2014). *Fundamentos do gerenciamento de projetos*. Editora FGV.
- Dvir, D. O. V., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48. Doi: 10.1177/875697280603700505.
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. da. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Produção = Production*, 25( 3), 482-497. Doi :10.1590/S0103-65132014005000021.
- Flick, U. (2014). Uma introdução a Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman.
- Games, D., Sari, D. K., Darlis, V., Hidayat, D., & Albatati, B. (2024). Examining incubated and nonincubated startups from fear of failure and entrepreneurial well-being during crises. *Innovation & Management Review*.
- Garcia, F. P., Bizzotto, C. E., Pires, S. O., & Chierighini, T. (2015). Reference Center for Business Incubation: a proposal for a new model of operation. 29<sup>a</sup> Conferência da National Business Incubation Association (NBIA). Dever, USA.

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de empresas*, 35, 20-29.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B—scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 33, 439-471. Doi: 10.1007/s10961-007-9056-9.
- Henriques, V. F., & Borini, F. M. (2023). Contribuições das incubadoras empresariais na gestão e criação de conhecimentos às empresas incubadas. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 10(3), 177-180.
- Hu, Y., Ahmad, A. J., & Lu, D. (2023). Performance management challenges at Chinese business incubators: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122414.
- Ipma. (2015). ICB: Competence Baseline (ICB4). Disponível em [http://issuu.com/ipmaprofile/docs/ipma\\_icb\\_4\\_0\\_issuu/17?e19105599/33806602](http://issuu.com/ipmaprofile/docs/ipma_icb_4_0_issuu/17?e19105599/33806602). Acesso em 18 nov. 2017.
- Jugend, D. (2014). *Gestão de projetos: teoria, prática e tendências* (Vol. 1). GEN LTC.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2017). *Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. Editora Intrínseca.
- Lahogue, M. A., Guimarães, G., Aranha, J. A. S., de Faria, R., F., & Pires, S., O. (2012). Estudo, Análise e Proposições sobre as Incubadoras de Empresas no Brasil. Brasília: ANPROTEC.
- Larman, C., & Basili, V. R. (2003). Iterative and incremental developments. a brief history. *Computer*, 36(6), 47-56. Doi: 10.1109/MC.2003.1204375.
- Machado, M., & Medina, S. G. (2009). SCRUM—Método Ágil: uma mudança cultural na Gestão de Projetos de Desenvolvimento de Software. *Revista Científica Intrínseca, Faculdade do Guarujá—UNIEESP*, 1(1), 58-71.
- Mariano, S. R. H., & Mayer, V. F. (2011). *Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para criatividade*. Rio de Janeiro: LTC.
- Mark Mullaly, P. M. P., & Thomas, J. (2008). *Researching the value of project management*. Project Management Institute.
- Marques, R. E.; Suzuki, J. A.; Faria, A. F. (2013). Implantação do Sistema e Gestão da Qualidade Conforme a ISSO 9001:2008 em uma Incubadora de Base Tecnológica. *Revista Eletrônica Produção e Engenharia*, 3(1), 255-262.
- Maylor, H. (2001). Beyond the Gantt chart:: Project management moving on. *European management journal*, 19(1), 92-100. Doi: 10.1016/S0263-2373(00)00074-8.
- Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658-680. Doi: 10.1111/jsbm.12317.
- Miranda, A. L. B. B., Nodari, C. H., & Guimarães, L. G. D. A. (2024). Model for the Development of Absorptive Capacity in Incubated Companies. *BBR. Brazilian Business Review*, 21(4), e20221312.
- Morris, P. W., & Morris, P. W. (1994). *The management of projects*. London, UK: T. Telford.
- Mota, P. G., da Silva, A. L. B., & Coelho, R. L. F. (2022). A utilização de metodologias ágeis e sua contribuição para a inovação do modelo de negócios: um estudo de casos múltiplos no contexto de incubadoras e startups. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11(2), 6.

- Nair, S., & Blomquist, T. (2019). Failure prevention and management in business incubation: practices towards a scalable business model. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(3), 266-278.
- Nicholls-Nixon, C. L., Valliere, D., Singh, R. M., & Hassannezhad Chavoushi, Z. (2022). How incubation creates value for early-stage entrepreneurs: the People-Place nexus. *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(9-10), 868-889.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847. Doi: 10.1177/1609406917733847.
- Pinheiro, C. A. (2017). *Desenvolvimento de um sistema de indicadores para implantação da metodologia cerne na Incubadora de Empresas Tecnológicas–IETEC: caso CEFET-RJ*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense.
- Pmi. (2013). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. (5a. ed.) Pensilvânia: PMI.
- Ratinho, T. (2011). *Are they helping? An examination of business incubators' impact on tenant firms*. [PhD Thesis - Research UT, graduation UT, University of Twente]. University of Twente.
- Ries, E. (2012). *A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Leya.
- Schwaber, K. (2004). *Agile project management with Scrum*. Microsoft press.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2014). Um guia definitivo para o Scrum: As regras do jogo. 2013. 09 de setembro de 2017, 18, 42. Disponível em <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>. Acesso em: 09 set. 2017.
- Schwartz, M. (2012). Incubation time, incubator age, and firm survival after graduation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(1-2), 108-130. Doi: 10.1504/IJEIM.2012.044073.
- Sebrae. (2023). A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. *São Paulo: M. Books*.
- Smith, P. G. (2007). *Flexible product development: building agility for changing markets*. John Wiley & Sons.
- Sousa, J. C. A. de. (2018). Estudo comparativo das metodologias ágeis e PMBOK (Master's thesis, Instituto Politecnico de Viseu (Portugal). Escola Superior de Tecnologia e Gestão.
- Souza, E. R. D. (2017). *Uma análise das metodologias de gerenciamento de projetos em incubadoras de base tecnológica e parques tecnológicos no estado de São Paulo: um estudo de casos múltiplos*. Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Souza, L. A., Dantas, P. F., El Aouar, W. A., & Barreto, L. K. S. (2015). Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho (Management model in incubators and performance of maps). *Revista Ciências Administrativas*, 21(1).
- Suikki, R., Tromstedt, R., & Haapasalo, H. (2006). Project management competence development framework in turbulent business environment. *Technovation*, 26(5-6), 723-738.
- Sutherland (2014) e Nicholls-Nixon, Valliere, Singh e Hassannezhad Chavoushi (2022).

- Sutherland, J. (2014). *SCRUM: A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo*. Leya.
- Teles, V. M. (2017). *Extreme Programming: Aprenda como encantar seus usuários desenvolvendo software com agilidade e alta qualidade*. Novatec Editora.
- Thomke, S., & Reinertsen, D. (1998). Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. *California management review*, 41(1), 8-30.
- Turley, F. (2010). *The PRINCE2® Training Manual*. A common sense approach to learning and understanding PRINCE2.
- Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A., & Maas, G. (2020). Capacities of business incubator and regional innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120125.
- Wysocki, R. K. (2010). *Effective software project management*. Wiley+ ORM.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.

|   |      |          |      |      |
|---|------|----------|------|------|
| RIC - Revista de Informação Contábil - ISSN 1982-3967 | v.18 | e-024011 | 1-16 | 2024 |
|---|------|----------|------|------|