

Influência do trabalho ágil na motivação de profissionais de tecnologia

Vladimir Lenin Donato Batista¹; Paulo Roberto Palauro^{2*}

SOBRE OS AUTORES

¹Especialista em Novas Tecnologias, Transformação Digital e Agilidade. Rua Professor Alceu Maynard Araújo, 43, 114B, Vila Cruzeiro, 04726-160, São Paulo/SP, Brasil

²Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Metodista de Piracicaba. Travessa Amália Dedini, 82, Jardim Europa, 13416-510, Piracicaba, São Paulo, Brasil

*autor corresponde: paulopalauro@terra.com.br

COMO CITAR

Batista, V.L.D.; Palauro, P.R. Influência do trabalho ágil na motivação de profissionais de tecnologia. Revista E&S. 2025; 6: e2025006



Um dos desafios centrais na gestão de pessoas, especialmente no dinâmico setor de tecnologia da informação (TI), é cultivar e sustentar a motivação das equipes. Garantir que os profissionais se mantenham produtivos, engajados e satisfeitos com seu trabalho é fundamental para assegurar entregas constantes e de alta qualidade, um diferencial competitivo em um mercado caracterizado pela rápida inovação e por desafios significativos de retenção – globalmente, observam-se altos níveis de estresse no trabalho e mais da metade dos trabalhadores expressa intenção de buscar novas oportunidades de emprego, o que reflete lacunas no engajamento profissional^[1].

Nesse contexto, as metodologias ágeis têm ganhado destaque não apenas como abordagens eficientes para o gerenciamento de projetos, mas também por incorporarem princípios e práticas que podem influenciar positivamente a motivação profissional. Essas metodologias propõem estruturas de equipe que valorizam a atribuição de responsabilidades compartilhadas, a colaboração entre perfis diversos, a comunicação frequente e a celebração conjunta de conquistas^[2].

Em consonância com essa tendência, observa-se um crescente investimento corporativo em modelos ágeis, particularmente na área de TI. Como aponta Moser^[3], essa adoção visa uma maior integração entre as áreas de negócio e tecnologia, com o objetivo de fomentar ambientes de trabalho mais colaborativos e coesos, essenciais para a dinâmica do desenvolvimento de software moderno.

A filosofia ágil, consolidada no Manifesto Ágil, valoriza ‘indivíduos e interações mais que processos e ferramentas’ e ‘responder a mudanças mais que seguir um plano’, entre outros pontos^[4]. Seus princípios fundamentais enfatizam a construção de projetos em torno de indivíduos motivados, a importância da comunicação direta (conversas face a face), o poder das equipes auto-organizáveis e a necessidade de reflexão regular para refinar a eficácia^[5]. A ênfase na auto-organização fomenta maior autonomia e capacidade de autogestão nas equipes, fatores frequentemente ligados ao aumento do comprometimento profissional^[6].

A colaboração constante entre os membros da equipe e com o cliente, juntamente com ciclos curtos que geram entregas frequentes de valor (princípio ágil), pode fortalecer a coesão do time, o senso de pertencimento e a percepção de realização, o que nutre a motivação intrínseca. Para que essa dinâmica colaborativa e autônoma prospere, é essencial um ambiente de segurança psicológica, onde a liderança apoia a equipe e lhe dá condições de se adaptar e enfrentar a imprevisibilidade inerente ao desenvolvimento ágil^[7].

Para analisar de forma sistemática como essas características do trabalho ágil – como autonomia, colaboração e oportunidades de realização – podem influenciar a satisfação e a motivação intrínseca dos profissionais de TI, este estudo adota como principal referencial teórico a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg^[8]. Esta teoria oferece um modelo robusto e empiricamente validado para compreender os elementos do trabalho que conduzem à satisfação, sendo sua pertinência no contexto organizacional contemporâneo evidenciada por diversos estudos^[6,9,10].

Herzberg^[8] postula que a motivação genuína advém de fatores intrínsecos à tarefa e ao crescimento pessoal, denominados ‘motivadores’. Estes incluem as oportunidades de realização, o reconhecimento pelo desempenho, o significado percebido no próprio trabalho (significância), o nível de responsabilidade atribuído, as perspectivas de avanço na carreira e as possibilidades de crescimento. Distintamente, existem os fatores ‘higiênicos’ ou extrínsecos – como políticas administrativas, qualidade da supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, remuneração e segurança no emprego. Segundo o autor, esses fatores higiênicos são essenciais para prevenir a insatisfação, mas não atuam como impulsionadores diretos da motivação. Dado o foco deste estudo na influência positiva do trabalho ágil, a análise concentrou-se nos fatores motivadores.

Ao integrar a teoria dos dois fatores de Herzberg^[8] com os princípios e práticas ágeis, este trabalho busca analisar como a adoção de metodologias ágeis pode influenciar a motivação de profissionais de

tecnologia. O foco reside em relacionar os aspectos motivacionais intrínsecos com os fundamentos e práticas colaborativas e interativas promovidas pelo movimento ágil.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória-descritiva^[11], realizada por meio de um levantamento tipo survey com abordagem quantitativa. Para a análise dos dados, utilizou-se estatística descritiva (frequências e percentuais). Os dados foram coletados em janeiro de 2024, por meio de um questionário online desenvolvido na plataforma Google Forms^[12] e aplicado a profissionais de tecnologia na cidade de São Paulo. O instrumento era composto por 14 questões no total, todas objetivas (com escalas de concordância e/ou múltipla escolha). Embora tecnicamente disponíveis, os campos opcionais para respostas abertas não foram utilizados pelos participantes, o que resultou em um conjunto de dados exclusivamente quantitativo.

O questionário foi elaborado com base nos trabalhos de Correa e Pereira^[13], Luiz et al.^[14], Monteiro et al.^[15], Morais^[6] e Thomsen^[2]. Participaram do estudo 12 profissionais de engenharia de software ou com atuação direta em tecnologia, selecionados por conveniência entre profissionais acessíveis ao pesquisador. O convite foi enviado individualmente via WhatsApp. Ressalta-se que o tamanho da amostra (N=12) é considerado pertinente para o caráter exploratório deste trabalho^[11].

Percepção sobre Práticas Ágeis e Motivação

No início da análise dos dados coletados, investigou-se a percepção geral dos participantes sobre a influência do modelo de trabalho ágil em sua satisfação profissional. Especificamente, questionou-se se o modelo ágil contribui de alguma maneira para a motivação no trabalho. Os resultados, apresentados na Figura 1, indicam que uma vasta maioria dos respondentes (91,7%) percebe essa contribuição positiva.

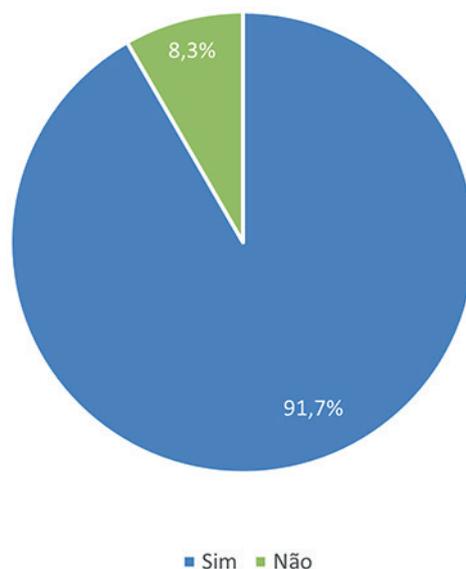


Figura 1. Contribuição percebida do modelo ágil para a motivação no trabalho

Fonte: Dados de pesquisa.

Essa percepção positiva pode ser associada à natureza adaptativa das metodologias ágeis. O modelo frequentemente expõe os profissionais a novos desafios, o que incentiva um ciclo de experimentação e aprendizado contínuo, alinhado aos princípios de resposta a mudanças e reflexão para melhoria

da eficácia^[4,5]. Esse processo iterativo de ‘testar, errar e aprender’, valorizado em ambientes de alta incerteza tecnológica, parece fomentar não apenas a adaptação, mas também o amadurecimento e a aquisição de competências, fatores relevantes para a motivação intrínseca ligada à maestria e ao crescimento profissional^[16,21].

Em seguida, foi investigada a percepção sobre a adaptabilidade a mudanças dentro das organizações dos participantes e sua possível relação com o trabalho ágil. Os respondentes foram questionados sobre a afirmação “Na minha organização, os funcionários aceitam prontamente as mudanças”, com opções que vinculavam essa aceitação (ou a falta dela) à metodologia ágil. As respostas estão apresentadas na Figura 2.

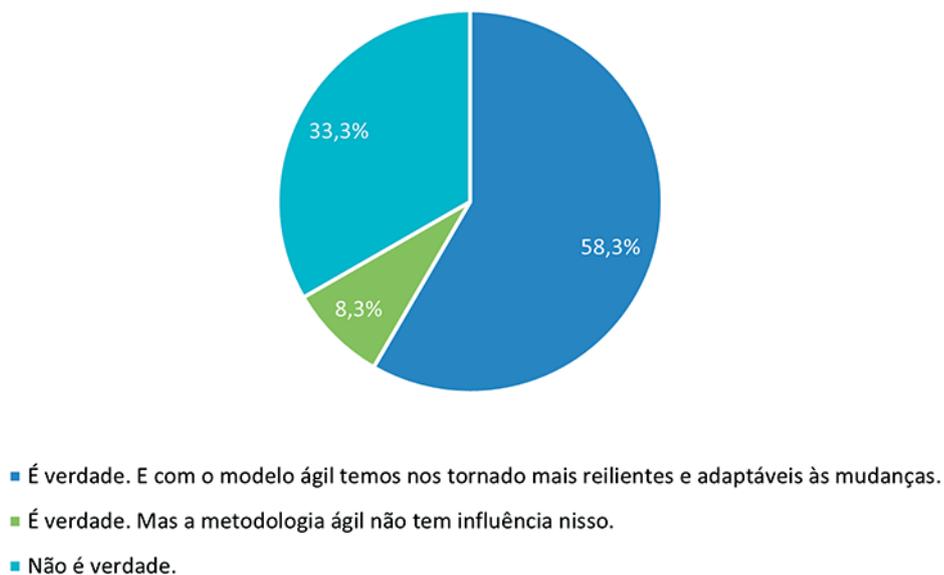
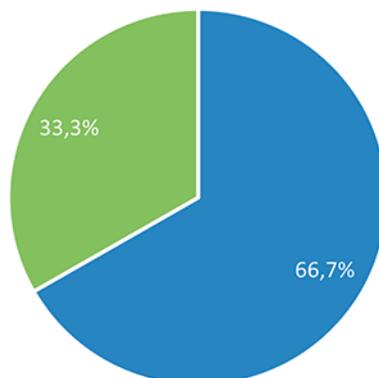


Figura 2. Percepção sobre a aceitação de mudanças na organização

Fonte: Dados de pesquisa.

Concordam e associam (58,3%) que a aceitação a mudanças está relacionada ao modelo de trabalho ágil e apontaram que há relação entre a adoção da metodologia ágil e a possibilidade de se tornar um profissional mais preparado, através da adaptabilidade e resiliência que a agilidade promove, o que indica que estar nesse contexto promove o amadurecimento no campo da incerteza. Embora 33,3% tenham negado que as pessoas da sua empresa aceitam mudanças, não houve relação com o uso ou não da metodologia. O crescimento profissional e pessoal se faz pelo aprendizado e desafio constantes, abrindo-se para mudanças e resiliência para o contexto atual de trabalho. Percebe-se a presença do fator “Crescimento” de Herzberg^[8], ao apontar para o alcance da maturidade pessoal através das atitudes funcionais do profissional no trabalho^[14].

Posteriormente, o estudo investigou a percepção de significado que os profissionais atribuem às suas atividades cotidianas, e a influência do modelo ágil nesse aspecto também foi considerada. Os participantes avaliaram a afirmação “As atividades diárias da minha profissão são muito significativas para mim” e indicaram se o modelo ágil facilitava essa percepção. Os resultados estão na Figura 3.



- É verdade. Trabalhar com o modelo ágil tem facilitado a percepção de significado e propósito no que eu faço, pelo fato de termos tanto pessoas relacionadas a negócios como desenvolvedores trabalhando em conjunto, durante todo o curso dos projetos.
- É verdade. Mas a metodologia ágil não tem influência nisso.

Figura 3. Percepção sobre a significância das atividades diárias

Fonte: Dados de pesquisa.

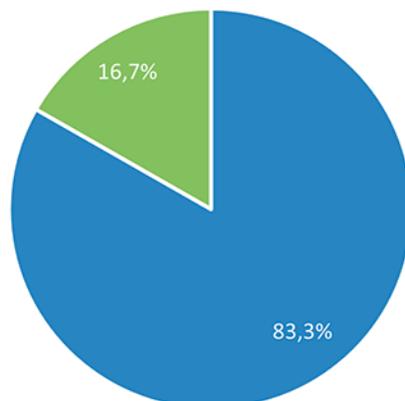
Dois terços (66,7%) dos entrevistados concordam, associando a percepção de significado no trabalho à utilização do modelo ágil. Essa afirmação foi utilizada como referência a um dos princípios ágeis: “tanto pessoas relacionadas a negócios como desenvolvedores devem trabalhar em conjunto durante todo o curso do projeto”, o que indica a metodologia como facilitadora no alcance de significado no trabalho, ao proporcionar a interação constante entre profissionais, o que estimula o envolvimento desses perfis técnicos no propósito do produto final^[5]. Isso leva os profissionais a adotarem uma visão integrada, alinhando negócio com tecnologia. O alinhamento cria um ambiente colaborativo e multidisciplinar, onde os profissionais trabalham em conjunto e a interação legitima o significado do esforço aplicado, além de estimular o entusiasmo, mesmo em situações desafiadoras^[5].

Quando se une tecnologia e negócio numa squad (termo para equipe ágil), o time se mobiliza em um objetivo comum, não importa quem é de qual área e qual papel exerce, prevalece a unidade daquela diversidade de conhecimento.

No modelo ágil, existem pontos de contato diários, refinamentos de escopo onde a opinião é válida, seus questionamentos são considerados, e se torna importante desde a concepção do negócio, o que fortalece o significado do seu trabalho dentro do grupo como um todo^[13].

Percebe-se o fator “Significância”^[8], que destaca o propósito que o trabalho possui para o profissional e que surge como consequência da metodologia, o que promove compreensão do que está em construção, de forma homogênea para todos, independentemente do papel desempenhado. Essa clareza leva cada indivíduo a um entendimento comum. Isso é relevante para perfis que, em modelos anteriores, não participavam das discussões iniciais dos projetos^[14].

Investigou-se, adicionalmente, o nível de compreensão dos profissionais sobre a conexão entre suas tarefas e os objetivos estratégicos da organização. Foi apresentada a afirmação “Eu entendo como o meu trabalho afeta as metas empresariais da organização”, cujos resultados da concordância dos participantes são exibidos na Figura 4.



- É verdade. Consigo construir projetos com o ambiente e o suporte necessários. Entendo as demandas desde a sua concepção e percebo que o que eu faço é fundamental para algo bem maior.
- É verdade. Mas a metodologia ágil não tem influência nisso.

Figura 4. Compreensão sobre o impacto do trabalho individual

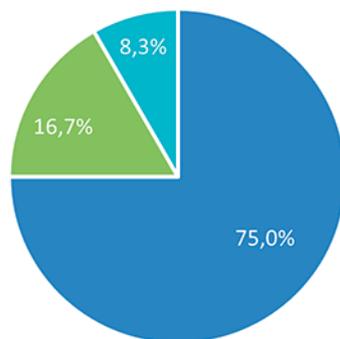
Fonte: Dados de pesquisa.

Para 83,3% seu trabalho pode afetar o resultado da corporação. Os papéis se tornam claros, com atividades que se desdobram em individuais e/ou coletivas, integrando-se num todo, visualizado desde a sua concepção. A responsabilidade fica evidente, uma parte depende da outra, que todos são fundamentais para alcançar a meta final. Conforme Santos e Gonçalves^[17], a visibilidade do trabalho de cada profissional amplia-se, o que proporciona maior motivação para contribuir para o sucesso dos projetos.

As responsabilidades individuais são compartilhadas de maneira coletiva, eventuais impedimentos são identificados para que a equipe possa mobilizar-se e resolver, reforçando: "construir projetos em torno de indivíduos motivados, proporcionando-lhes o ambiente e o suporte necessários, confiando neles para realizar o trabalho"^[5]. A autonomia está na essência do método, a responsabilidade individual é evidenciada por essa autonomia. Ao mesmo tempo, toda pressão deve ser acompanhada de suporte, não de controle, a fim de que se estabeleça um ambiente seguro para que o trabalho seja efetuado.

Percebe-se um dos fatores de Herzberg^[8], que, destacado por Luiz et al.^[14], implica em ter autonomia e responsabilidade no trabalho. Sem isso, torna-se difícil construir uma equipe de alta performance, capaz de assumir a propriedade do problema e contribuir para a solução. O profissional precisa se sentir responsável por sua parcela de trabalho e ser autônomo para tomar decisões no âmbito do grupo, expressar suas opiniões livremente, ter ciência de que há expectativa de que seu trabalho seja bem executado, complementar e integrado. Estabelecer um ambiente de autonomia requer que o profissional tenha a liberdade para errar, reagir rapidamente, aprender e acertar^[5].

Finalmente, nesta análise focada nas práticas ágeis, examinou-se a participação dos profissionais em mecanismos de feedback. Investigou-se se os respondentes participavam de reuniões ou ciclos de feedback e se essa prática era associada por eles à metodologia ágil. Os resultados estão consolidados na Figura 5.



- É verdade. Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.
- É verdade. Mas a metodologia ágil não tem influência nisso.
- Não é verdade.

Figura 5. Participação em reuniões ou ciclos de feedback

Fonte: Dados de pesquisa.

A maioria, 75,0%, participa de reuniões de feedback, 8,3% não participa e 16,7% participa, mas não associa à utilização da metodologia ágil. Conclui-se esta seção com a percepção do feedback como um método associado ao reconhecimento, princípio este destacado por Herzberg^[8], ao ressaltar a importância do reconhecimento do trabalho realizado pelos profissionais, através de conversas francas ou feedback contínuo, que também é enfatizado pelo manifesto ágil para o sucesso do projeto. O feedback deve ser fornecido em intervalos regulares, a fim de possibilitar a reflexão sobre melhorar sua eficácia, ajustar e otimizar seu desempenho. Essas práticas demonstram a importância desses momentos como oportunidades para reconhecer os sucessos quanto às áreas que precisam melhorar, enquanto cada profissional participa e compartilha a responsabilidade nesse contexto^[5,14].

Momentos proporcionados pela metodologia são chamados de cerimônias, exemplos: sprint review e sprint retrospective (práticas do Scrum). Proporcionam oportunidades para feedbacks, reconhecimentos e formulação de planos de ação para as melhorias necessárias. Esse reconhecimento não vem apenas de fontes externas, mas da equipe. Promovem autoconhecimento individual e coletivo, favorecem a autoavaliação e a auto-organização, um espaço para revisar erros e acertos. Aqueles que participam são reconhecidos não como indivíduos isolados, mas contribuintes para um objetivo maior, parte de uma engrenagem^[5,6].

Neste trabalho o reconhecimento não é entendido no contexto individual, que poderia gerar competição e prejudicar o espírito de cooperação. O foco está em incentivar a ideação e a inovação, o que fortalece a motivação intrínseca e cooperativa e gera um impacto positivo no desempenho da equipe. Projetos de sucesso são alcançados através do trabalho em equipe, impulsionados por comportamentos e motivações que vão além de estímulos externos^[5].

Para Pink^[16], modelos baseados em motivações intrínsecas têm sido mais bem-sucedidos do que os que se apoiam em recompensas e punições. Não podemos descartar os movimentos passados, que nos fizeram aprender e transformá-los em formas novas de motivar pessoas. Cita ainda que são as experiências sem recompensa prometida que parecem levar o indivíduo ao uso da sua criatividade

e um melhor desempenho. Elogios, feedbacks acabam sendo mais valorizados do que recompensas monetárias ou materiais.

Isto estabelece uma conexão com Herzberg^[8], que distingue entre fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos), alinhada ao modelo de comportamento coletivo proposto pelo manifesto ágil. Esse alinhamento promove um ciclo de conquistas menores e frequentes, com um propósito claro nas tarefas a serem realizadas e um comprometimento com responsabilidade individual e compartilhada, como o desejo de contribuir para um propósito maior, a busca pela excelência no trabalho em equipe, em vez de depender de incentivos extrínsecos.

Costa Júnior e Nunes^[18] mostram a importância do reconhecimento profissional a partir do pertencimento a um grupo, e como esses aspectos motivam, fator crucial para se atingir objetivos organizacionais.

Fatores Motivacionais de Herzberg no Contexto Ágil

Para aprofundar a compreensão sobre quais aspectos motivacionais são mais valorizados pelos participantes no contexto ágil, a seção seguinte do questionário buscou relacionar diretamente as percepções sobre motivação e a importância/significado do trabalho aos fatores motivadores propostos por Herzberg^[8]. Foram realizadas três perguntas-chave que pediam aos participantes para selecionar o fator de Herzberg que melhor representava: a) sua definição pessoal de motivação; b) a característica mais destacada pela importância do trabalho em equipe ágil; e c) a característica mais destacada pela significância do trabalho em equipe ágil. Os resultados consolidados dessas três questões são apresentados conjuntamente nas Figuras 6, 7 e 8.

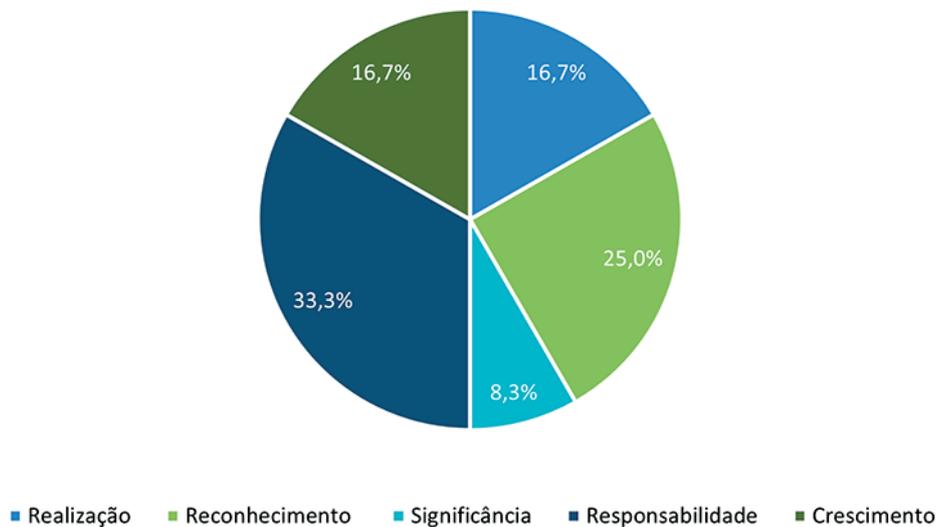


Figura 6. Motivadores de Herzberg como principal fonte de motivação geral

Fonte: Dados de pesquisa.

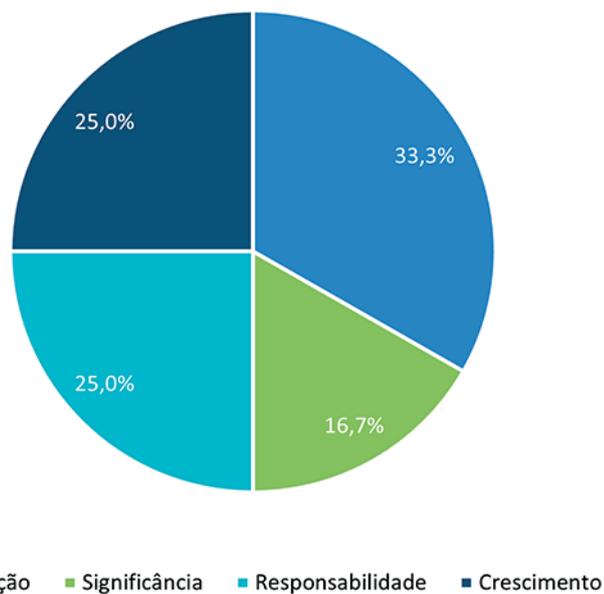


Figura 7. Motivadores de Herzberg associados à importância do trabalho

Fonte: Dados de pesquisa.

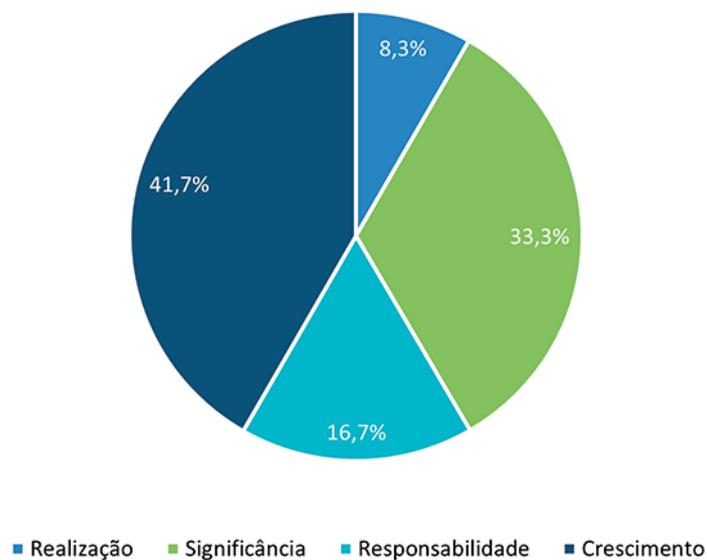


Figura 8. Motivadores de Herzberg associados à significância do trabalho

Fonte: Dados de pesquisa.

A análise conjunta destes resultados (Figuras 6, 7 e 8) mostra que o entendimento sobre motivação expresso pelos participantes está de acordo com o indicado em um motivador da teoria de Herzberg^[8]. A seguir, detalham-se as percepções sobre os fatores mais destacados:

Para "Crescimento", observou-se que os profissionais estão se tornando mais resilientes e aptos a lidar com mudanças. A capacidade de aceitar e adaptar-se ao longo de todo o ciclo de um projeto é

fundamental para a agilidade, o mercado exige ajustes contínuos para atender às necessidades dos clientes. Preparar-se para um mercado competitivo é essencial para se destacar e prosperar em um ambiente em constante evolução.

A “Significância” revelou-se ligada à colaboração entre as equipes técnicas e de negócios, com a troca de informações e oportunidades de aprendizado que nem sempre estavam presentes anteriormente. Isso evidencia a aderência a um princípio ágil, que defende que “pessoas relacionadas aos aspectos de negócio quanto desenvolvedores devem trabalhar em conjunto, diariamente, durante todo o curso do projeto”.

Quanto à “Responsabilidade”, a percepção do profissional nesse aspecto está relacionada à visão holística promovida pela metodologia ágil. Interações entre profissionais de diferentes áreas de conhecimento resultam no compartilhamento de informações para a realização eficaz do trabalho, o que evidencia o impacto que cada indivíduo pode causar no contexto geral. Essa abordagem colaborativa e interdisciplinar fortalece o senso de responsabilidade individual e promove compreensão mais completa do papel de cada pessoa no alcance do objetivo comum.

A pesquisa buscou explorar a relação entre os fatores motivadores de Herzberg^[8] e os princípios ágeis, avaliando como a metodologia ágil pode influenciar a motivação dos profissionais de tecnologia. Os resultados identificaram fatores motivadores, como Crescimento, Significância e Responsabilidade, em suas experiências dentro de equipes ágeis, o que sugere que a metodologia ágil contribui para a percepção de motivação no trabalho. Os três fatores motivacionais identificados destacaram que a metodologia ágil tem potencial para ser uma ferramenta eficaz na promoção de um ambiente de trabalho mais motivador, o que pode facilitar o trabalho da liderança e trazer resultados melhores na gestão de pessoas, além de promover os resultados rápidos esperados pela metodologia.

Para estudos futuros, recomenda-se aumentar o número de participantes e incluir entrevistas qualitativas para capturar percepções mais detalhadas. Além disso, seria interessante realizar análise quantitativa mais robusta da relação entre os princípios ágeis e os fatores motivacionais, bem como considerar a aplicação de outras teorias motivacionais.

REFERÊNCIAS

- [1] Gallup. 2023. State of the Global Workplace: 2023 Report. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023-report.aspx>. Acesso em: 30 abr. de 2025.
- [2] Thomsen, W.B. 2017. As contribuições da metodologia ágil SCRUM para a motivação de equipes de desenvolvimento. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação). Florianópolis: Instituto Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/671>. Acesso em: set. 2023.
- [3] Moser, P.C. 2023. F-PAT: um framework para a gestão de pessoas em equipes de desenvolvimento de software. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) Recife: Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: < https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFPE_4c81adee178de940d705c82aad31a3af>
- [4] Beck, K. 2001. Manifesto for agile software development. Disponível em: <http://agilemanifesto.org>. Acesso em: 30 set. 2023.
- [5] Cobb, C.G. 2023. The project manager's guide to mastering Agile: Principles and practices for an adaptive approach. John Wiley & Sons. Hoboken.
- [6] Moraes, C.P.; Ferreira, M.E.M. 2023. O impacto do Empowerment na motivação e produtividade dos colaboradores International Journal of Professional Business Review, 10(2), e05309. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2025.v10i2.5309>.
- [7] Trindade G.M.; Souza, D.R. 2021. O uso do Método Ágil Scrum para o Gerenciamento de Equipes de Softwares em uma Atividade de Extensão Universitária: Um Relato de Experiência. Anais da Semana de Informática CESIT/UEA.
- [8] Herzberg, F. 2002. One more time: How do you motivate employees? Harvard Business School Publishing Corporation.
- [9] Rocha, A. R. Gonçalves, W. 2023. Motivação na gestão pública: A perspectiva de Herzberg sob a análise multicritério. EnGPR, São Paulo. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/371599650>. Acesso em: set. 2023
- [10] Santos, B.P.; Brito, D.M.; Pereira, N.S.A.C.; Carvalho, Y.B. 2023. Uma análise bibliométrica da literatura sobre motivação segundo as Teorias de Maslow, Herzberg, Skinner, McGregor: Fenômeno motivação. Revista Humanidades e Inovação. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/3482>. Acesso em: set. 2023
- [11] Gil, Antonio Carlos. 2008. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Atlas: São Paulo.
- [12] Dillman, D.A.; Smyth, J.D.; Christian, L.M. 2014. Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method. 4ed. John Wiley & Sons. Hoboken.
- [13] Correa A.P.A.; Pereira, S.M.M. 2022. Implementação da Cultura de Agilidade no setor administrativo de uma empresa do ramo tecnológico. Brazilian Journal of Business. 4(3): 1526-1542.
- [14] Luiz, S.D.; Berton, F.A.; Machado, G.B. 2019. Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: Estudo de caso em uma empresa de formação de condutores. Revista de Carreiras & Pessoas. 9(1), 28-45. <https://doi.org/10.20503/recap.v9i1.37224>.
- [15] Monteiro, J.J.; Santos E.A.; Lunkes R.J.; Schnorremberger, D. 2019. Efeitos da agilidade organizacional no comprometimento organizacional: O papel mediador do Empowerment Psicológico. Revista de Ciências da Administração. 21(55), 101-114. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2019v21n55p101>.
- [16] Pink, D. 2019. Motivação 3.0. Sextante. Rio de Janeiro.
- [17] Santos, A.C.C.; Gonçalves, J.M. 2023. Desafios e Benefícios da Adoção do Scrum: Um Estudo de Caso em uma Equipe de Desenvolvimento de Software. Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/a1553400-8a74-4661-9ac4-5a3ea42b527f/content>. Acesso em: 30 set. 2023.
- [18] Costa Júnior, R.A.; Nunes, T.S. 2023. O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança. Perspectivas em Ciência da Informação. 28: e-29487. Belo Horizonte. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/29487>.