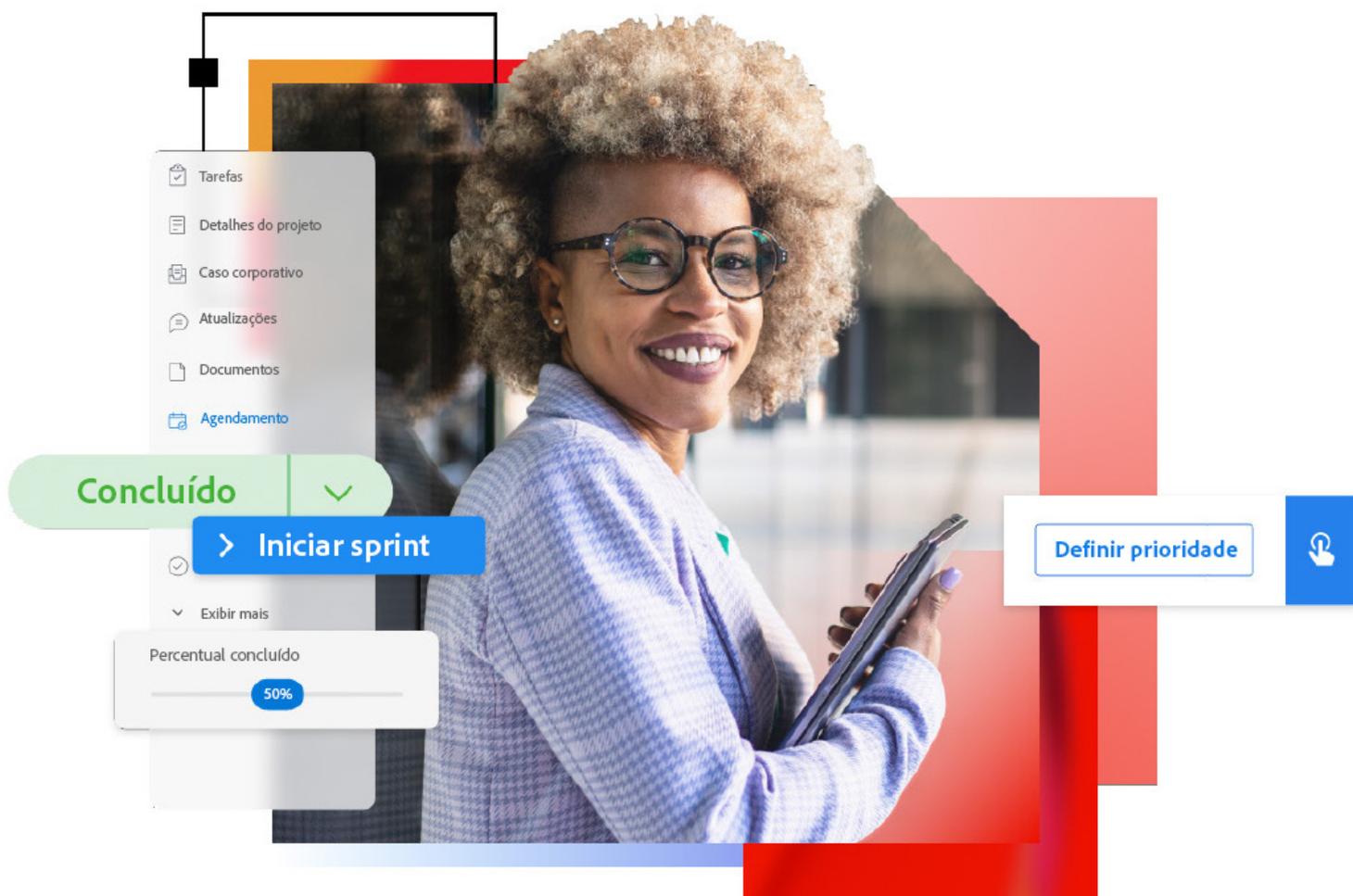
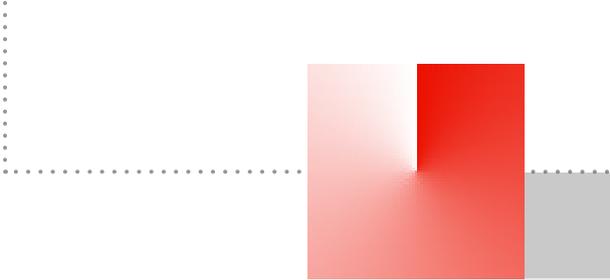




# O guia completo sobre a metodologia Ágil para equipes de criação.

Como administrar projetos criativos usando a gestão de trabalho Ágil.





# Coloque ordem no caos. Implemente a metodologia Ágil.

As equipes de criação precisam lidar com um alto volume de trabalho, pedidos constantes de projetos de última hora, exigências nada realistas de clientes, processos de aprovação tediosos e um mercado sempre em atividade, conectado e em constante mudança. Além disso, elas precisam dar conta de tudo isso enquanto tentam criar trabalhos interessantes de alto nível. Por causa desses desafios, os ambientes de trabalho de criação precisam de muita agilidade e flexibilidade.

Ainda assim, a maioria das equipes trabalha da mesma maneira há décadas: pesquisar, planejar, criar, distribuir e medir. Essa estratégia funcionava no passado, porém, no mundo de hoje, ela não proporciona a flexibilidade nem a agilidade necessárias para adaptação ao feedback que surge no meio dos projetos, aos mercados dinâmicos ou às estratégias em constante mudança. Ela também não faz nada para diminuir as solicitações de trabalho e o caos descomunais que resultam em prazos não cumpridos, funcionários com burnout e clientes frustrados.

No entanto, existe uma maneira melhor de trabalhar, uma que aproximadamente 80% das empresas implementaram para aumentar a produtividade. Pense nos resultados que você teria com processos simplificados e uma equipe mais produtiva. Chega de prazos não cumpridos, de trabalho até de madrugada ou nos fins de semana e de clientes frustrados.

Como você pode conseguir tudo isso? É simples: com a metodologia Ágil.

**Neste guia, aprenda todos os detalhes sobre como implementar uma abordagem Ágil para:**

- Organizar e gerenciar o volume de trabalho e a equipe
- Melhorar os resultados
- Alinhar as prioridades da equipe
- Manter os clientes satisfeitos

## **O que é a abordagem Ágil? Como ela ajuda as equipes de criação?**

A abordagem Ágil é uma metodologia de gestão de projetos que se concentra na melhora da velocidade, da produtividade, do tempo de resposta do processo de criação, tanto interna quanto externamente. A abordagem Ágil surgiu no setor de desenvolvimento de TI e pode ser adaptada a muitos desses processos, mas tem algumas diferenças quando é aplicada ao trabalho de criação.

Em vez de seguir a abordagem tradicional ou linear de cima para baixo de gestão de projetos, na qual cada etapa de um projeto é concluída antes de começar a próxima, a metodologia Ágil é uma abordagem mais moderna, flexível e baseada em equipes. Ela se concentra na entrega rápida de partes menores de um projeto em vez da conclusão do projeto inteiro de uma vez.

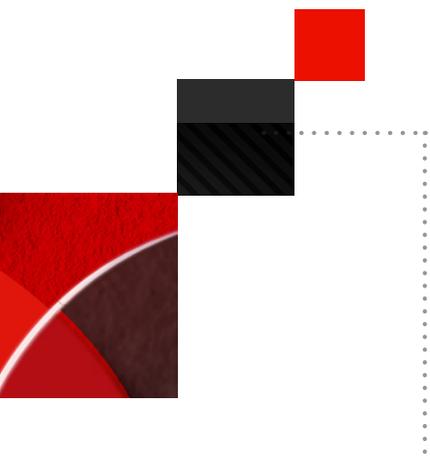
Por exemplo, a abordagem tradicional de um projeto de reformulação de um site segue este modelo: mapear o projeto inteiro, escrever todo o conteúdo de todas as páginas, finalizar o design e fazer upload do design e do conteúdo novos. Na metodologia Ágil, o processo é dividido em iterações, ou intervalos de duas semanas, nos quais certas partes do projeto são concluídas rapidamente.

Na primeira iteração, o foco pode ser simplesmente criar um novo modelo de menu do site e o conteúdo da página inicial. Em seguida, o upload das

duas partes concluídas é feito imediatamente. Enquanto trabalha na próxima iteração, a equipe pede o feedback do cliente. Se o feedback indicar que o menu na página inicial do site não é intuitivo, a equipe poderá fazer ajustes imediatamente.

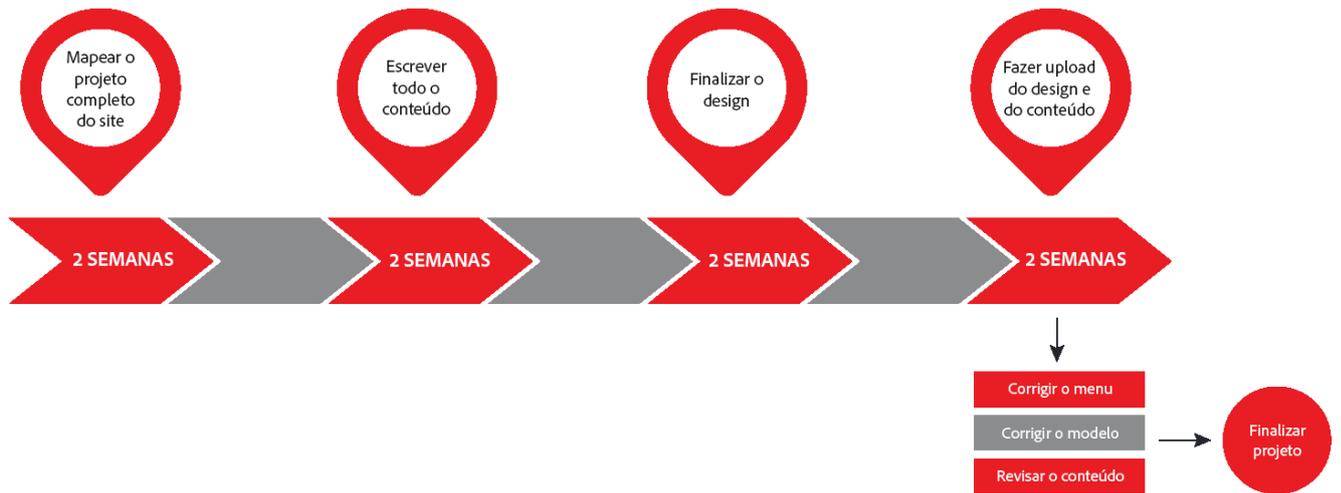
Essa capacidade de mudar o rumo no meio do percurso em vez de aguardar a finalização de todas as partes permite que os projetos de criação que usam a metodologia Ágil sejam mais produtivos e colaborativos e sejam lançados mais rapidamente. Não se trata de trabalhar mais rápido, e sim de trabalhar melhor. É por isso que essa abordagem está ficando tão popular no setor de criação.

“ Não se trata de trabalhar mais rápido, e sim de trabalhar melhor.



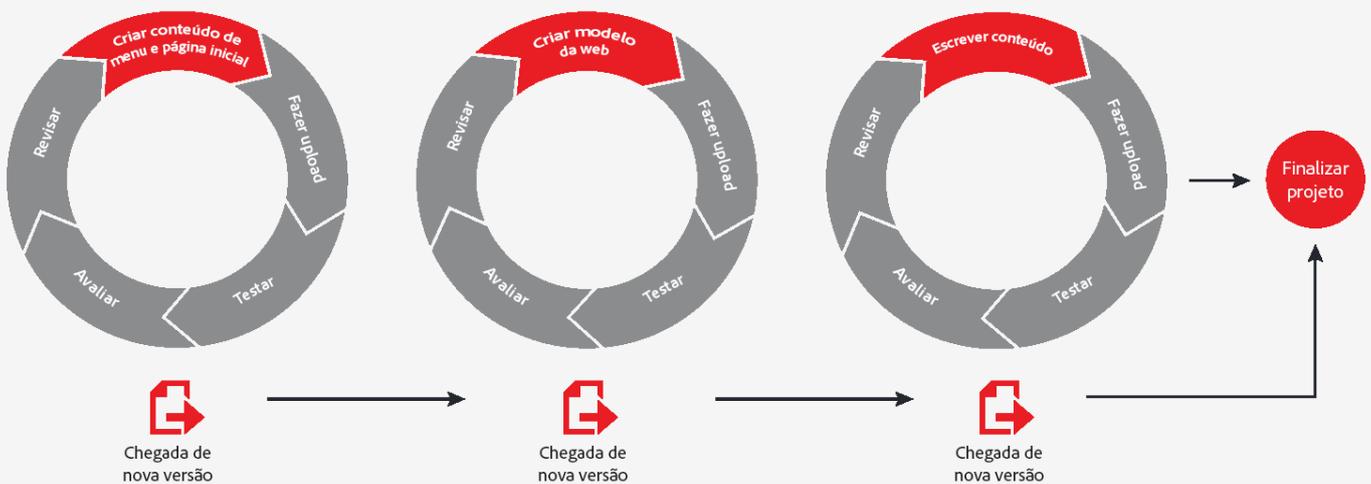
# Gestão de projetos tradicional

A abordagem tradicional do projeto de reformulação de um site segue um processo passo a passo muito linear.

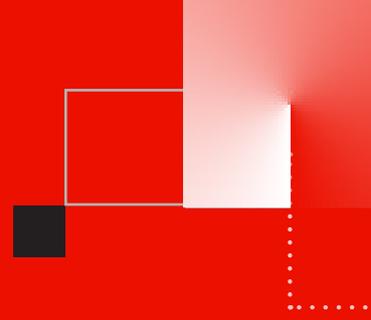


# Ágil

Com a metodologia Ágil, o projeto de reformulação de um site é dividido em etapas menores, chamadas iterações, em que certas partes do projeto são concluídas rapidamente e em fases.



# Perguntas frequentes sobre a metodologia Ágil



Assim como acontece em toda grande mudança, é importante responder às objeções iniciais comuns que as equipes de criação possam ter em relação à implementação da abordagem Ágil em seu trabalho. Portanto, vamos responder a algumas delas logo de início:

## **“E se a maneira como sempre trabalhamos estiver funcionando bem?”**

Mudar é difícil. Continuar do jeito que está é fácil. Pelo menos é isso que parece quando nos deparamos com uma grande transição. O volume de trabalho das equipes de criação modernas aumentou ao ponto de não ser mais sustentável manter as coisas como sempre foram. Felizmente, a metodologia Ágil permite que a equipe simplifique os processos para propiciar um trabalho mais eficiente e colaborativo e disponibilizar tempo para focar na criação.

## **“A metodologia Ágil impedirá que a minha equipe seja criativa?”**

Você talvez pense que a metodologia Ágil é muito estruturada e limitará a criatividade da sua equipe. Afinal, você é uma pessoa muito criativa e talvez sinta que os processos acabem com a sua criatividade. Este não é o caso. Na verdade, quanto mais tempo sua equipe tiver para ser criativa, mais ela poderá criar. O objetivo da metodologia Ágil é criar a estrutura certa e reduzir processos desnecessários, como muitas reuniões longas, para que as equipes sejam flexíveis e consigam se adaptar.

## **“E se a metodologia Ágil for muito complicada para a minha equipe?”**

Obviamente, sempre surge o argumento de que é muito complicado tentar mudar para uma nova maneira de gerenciar o trabalho. A maioria das equipes de criação costuma seguir a estrutura Scrum, outra prática Ágil, e modificá-la para atender às respectivas necessidades. O foco do Scrum é gerar resultados de alta qualidade com menos prazos rígidos, iterações mais rápidas, melhorias contínuas e muito mais. Essa prática permite que a equipe trabalhe para atingir a mesma meta ao passo que consegue se adaptar a mudanças rápidas, o que é uma ótima vantagem para as equipes de criação.

# Cinco motivos pelos quais sua equipe de criação precisa da metodologia Ágil.

A metodologia Ágil produz resultados melhores em comparação com a gestão tradicional para várias necessidades importantes da empresa, desde prazo menor para comercialização até geração de resultados focados no cliente.

## 1. **Melhore o prazo para comercialização.**

Tempo é dinheiro. Um prazo demorado para comercialização dá a vantagem para os competidores e faz a sua marca perder o impacto. A metodologia Ágil ajuda a manter um fluxo de trabalho de criação tranquilo para conseguir dar conta do aumento de demanda.

## 2. **Adapte-se e reaja com mais rapidez.**

A capacidade de se adaptar e reagir a mudanças com mais rapidez é uma vantagem competitiva importante para as equipes de criação. A metodologia Ágil ajuda as equipes de criação a se adaptarem a feedbacks e a mudanças no setor. Para manter a relevância, você precisa criar um ambiente altamente colaborativo, adaptável e experimental que consiga atender às demandas e às expectativas dos clientes modernos.

## 3. **Aumente a produtividade.**

Com a metodologia Ágil, a produtividade aumenta porque o trabalho é dividido em etapas menores e mais fáceis de concluir. É como montar um quebra-cabeça de 5 mil peças: o quebra-cabeça (ou o projeto)

como um todo é tão grande e difícil de concluir que montar uma parte ou uma seção do quebra-cabeça por vez será mais produtivo em longo prazo.

## 4. **Priorize.**

Manter o foco nas tarefas com maior prioridade permite que as empresas sejam proativas em vez de reativas e gera resultados positivos para o mercado e o cliente. Isso também ajuda a garantir que você está trabalhando no que é mais importante, facilitando a conexão entre trabalho e estratégia.

## 5. **Crie experiências mais personalizadas para os clientes.**

Os clientes modernos querem que as experiências sejam personalizadas e altamente relevantes para suas necessidades. Isso pressiona mais as equipes de criação a desenvolver o conteúdo certo em maior quantidade. O conteúdo sempre é importante, e um ótimo trabalho criativo é a base de ótimas experiências dos clientes. Portanto, sua equipe precisa de mais tempo para focar na criação desse conteúdo.

# A metodologia Ágil atende às necessidades da empresa.

## Desafio

Disponibilizar conteúdo útil e relevante para os clientes leva muito tempo.

Acelerar a comercialização

## Vantagem

A metodologia Ágil acelera o ciclo de vida do trabalho e diminui o prazo para comercialização.

## Desafio

Tentar fazer mudanças no meio do processo cria muitas complicações.

Adaptar e responder com mais rapidez

## Vantagem

A metodologia Ágil divide o trabalho em histórias menores e deixa a equipe focada, o que acelera o trabalho e facilita a mudança de planos no meio do processo.

## Desafio

Os profissionais de criação passam a maior parte do tempo fazendo trabalho não relacionado à criação: participando de reuniões, monitorando aprovações, atualizando status e muito mais.

Aumentar a produtividade

## Vantagem

As iterações da metodologia Ágil ajudam as equipes a trabalhar com mais rapidez e eficiência enquanto focam no projeto atual.

## Desafio

Tempo é desperdiçado em tarefas repetitivas, trabalhos que não se alinham à estratégia e solicitações ad hoc.

Priorizar atividades impactantes com mais rapidez

## Vantagem

A metodologia Ágil prioriza o trabalho mais importante para que as equipes se concentrem nas tarefas com maior valor.

## Desafio

Criar conteúdo relevante e personalizado é uma das principais prioridades, mas é algo difícil de fazer de maneira consistente.

Promover resultados focados no cliente

## Vantagem

Implementar a metodologia Ágil ajuda as equipes a se concentrar na tarefa certa e a trabalhar com mais rapidez para criar as experiências certas no momento certo.

# Entender a terminologia da abordagem Ágil.

Há muitos termos relacionados à metodologia Ágil. Antes de começar, é importante garantir que todo mundo fale a mesma língua. Explore este glossário para se familiarizar com os termos da metodologia Ágil.

## Lista de pendências

Uma lista de solicitações de trabalho em constante evolução que indica para uma equipe Ágil em quais projetos ela deve trabalhar primeiro. As solicitações são expressas em forma de histórias de usuários que recebem estimativas em pontos ou horas e são priorizadas com base nessas atribuições.

## Gráfico de burndown

Os gráficos de burndown são usados para medir o progresso de um projeto Ágil nos níveis de iteração e de projeto. Visualmente, um gráfico de burndown é apenas um gráfico de linhas que representa o trabalho restante ao longo do tempo.

## Iteração/sprint

Um prazo fixo determinado quando a equipe escolhe certa quantidade de histórias de usuários ou pontos em que vão trabalhar e concluir. Uma iteração (ou sprint) geralmente dura entre duas e quatro semanas.

## História/tarefa

Uma história de usuário é uma definição de alto nível de uma solicitação de trabalho. Ela contém informações suficientes para que a equipe consiga estimar o esforço necessário para concluir a solicitação.

## Storyboard/taskboard

Um painel com fichas e notas adesivas que representa todo o trabalho de uma determinada iteração. As notas são movidas pelo painel para mostrar o progresso.

## **Pontos da história**

Uma unidade de estimativa que avalia a complexidade e quantas horas serão necessárias para concluir uma história.

## **Scrum**

Uma estratégia holística e flexível em que a equipe trabalha em conjunto para atingir uma meta em comum em vez de seguir uma abordagem sequencial tradicional.

## **Scrum master**

O scrum master é responsável pela eliminação de obstáculos para garantir que a equipe consiga atingir as metas/entregáveis da iteração. O scrum master não é o líder da equipe, mas trabalha para que influências distrativas não cheguem à equipe.

## **Equipe**

A equipe é responsável por criar o ativo ou o produto. Geralmente, uma equipe é composta por cinco a nove pessoas com habilidades em várias funções e que fazem o verdadeiro trabalho (pesquisa, escrita, design, teste, execução e muito mais). É recomendável que a equipe seja responsável pela própria organização e liderança. No entanto, as equipes geralmente trabalham com algum tipo de gestão de projetos ou de equipes. Departamentos de criação maiores podem ter várias equipes.



# Migrar para a metodologia Ágil: seis etapas fáceis.

## ETAPA 1

### Prepare sua organização.

Não vamos mentir. A metodologia Ágil é uma grande mudança. Antes de mergulhar de cabeça, é importante realizar algumas etapas iniciais que aumentam as chances de uma transição tranquila e bem-sucedida.



- **Consiga o apoio da liderança.** Sem o apoio das pessoas nos cargos altos, será difícil conseguir a ajuda de que você e sua equipe precisam para que a metodologia Ágil funcione.
- **Convença a equipe.** Se a equipe não estiver do seu lado, será difícil fazer as coisas acontecerem. Se membros da equipe demonstrarem resistência, trabalhe com eles para entender suas preocupações e ajudá-los a encontrar uma função que corresponda às suas habilidades e personalidades.
- **Consiga treinamento adequado.** A metodologia Ágil pode ser complexa. Um dos maiores erros estratégicos é deixar de conseguir treinamento profissional logo no início. “Solicitar que as pessoas façam o treinamento sobre Scrum, trabalhar com consultores de aconselhamento nos primeiros projetos e, depois, estabelecer um plano para mudar tudo sistematicamente ajuda as pessoas a entender o valor da metodologia Ágil para a empresa”, diz Barbee Davis, autora do livro *Agile Practices for Waterfall Projects*.
- **Desenvolva a coordenação entre departamentos.** Para garantir uma colaboração contínua com outros projetos e departamentos que não usam a metodologia Ágil, encontre uma maneira de possibilitar a visibilidade e a comunicação entre equipes distribuídas. Isso pode incluir o desenvolvimento de um processo padrão para enviar solicitações de trabalho e oferecer visibilidade em tempo real do status dos projetos para as partes interessadas. Se você gerencia o trabalho com uma ferramenta de software, encontrar uma opção que gerencia projetos tradicionais e Ágeis facilitará as coisas.

## ETAPA 2

### Crie uma lista de pendências.

Sua lista de pendências é basicamente sua lista de tarefas. Para criar uma lista de pendências eficaz:

- **Desenvolva uma só maneira de adicionar histórias à lista de pendências.** É importante desenvolver uma só maneira de receber todas as solicitações de trabalho. Não importa se elas são enviadas por meio de uma planilha compartilhada, em um email para uma pessoa específica ou por meio de um software de gestão de trabalho: se elas não forem enviadas corretamente, não serão adicionadas à lista de pendências. Isso garante que nenhuma solicitação seja perdida e todo o trabalho seja priorizado nas iterações seguintes.
- **Descreva brevemente cada tarefa ou história.** As descrições devem ser curtas o bastante para caber em uma pequena ficha de anotações e adicionada à lista de pendências conforme forem recebidas. Divida projetos grandes em conjuntos de tarefas. As tarefas podem ter vários tamanhos e níveis de complexidade.
- **Priorize sua lista de pendências.** Depois que as solicitações são incluídas na lista de pendências, é importante definir a prioridade delas. Isso pode ser baseado na importância estratégica, no prazo, em quem é o solicitante ou em outros critérios que façam sentido para a equipe. Essa é uma etapa importante para garantir que a equipe trabalhe no que tem mais valor para a organização.

## ETAPA 3

### Atribua funções.

A metodologia Ágil gira em torno de pequenas equipes práticas que se autogerenciam e são transparentes e colaborativas. Dentro da equipe, existem determinadas funções. As equipes precisam incluir as seguintes funções:

- **Scrum master.** O scrum master facilita o processo. O scrum master não é um líder tradicional: ele garante que o processo continue no caminho certo e ajuda a eliminar obstáculos.
- **Proprietário do projeto.** O proprietário do projeto define as metas do projeto e atua como a voz do cliente.

- **Equipe de criação.** São os membros da equipe que colocam a mão na massa. O papel dessa equipe é realizar o trabalho. A equipe de criação é composta por diferentes especialidades, como escritores, designers, profissionais de marketing digital e outros.
- **Partes interessadas.** A função de parte interessada é somente informativa. Essas pessoas ficam por dentro do projeto, mas geralmente não estão envolvidas no processo.

## ETAPA 4

### Defina as metas da iteração.

É preciso considerar muitos pontos importantes ao determinar as metas de cada iteração. É necessário:

- **Determinar a duração da iteração.** Geralmente, as iterações duram entre duas e quatro semanas. Escolha uma duração viável para a equipe e que possibilita a conclusão de um número razoável de histórias.
- **Estimar os pontos de cada história.** Com base em experiências anteriores e em seu melhor palpite fundamentado, atribua um número de pontos a cada história. Esses pontos estão relacionados à complexidade e à quantidade de horas de cada história ou tarefa.
- **Determinar as horas de trabalho administrativo.** Para determinar quantas horas a equipe leva ou quantos pontos consegue concluir por iteração, peça para cada membro da equipe calcular quanto tempo passa fazendo trabalho administrativo, como participar de reuniões, gerenciar emails, etc. Depois, some todas as horas restantes por dia de cada membro da equipe, multiplique pelo número de dias úteis na iteração para determinar o número total de horas que podem ser dedicadas a uma iteração. Para manter as metas realistas e viáveis, tome cuidado para não sobrecarregar a equipe.

## ETAPA 5

### Realizar reuniões rápidas diárias.

As reuniões rápidas devem ter, no máximo, 10 minutos e manter o foco. As reuniões devem ser conduzidas pelo scrum master e servem para manter tudo no caminho certo e todo mundo informado. É necessário realizar diversas tarefas importantes em toda reunião:

- **Atribuir histórias/tarefas.** Ao contrário do método tradicional de atribuição de tarefas de cima para baixo, na metodologia Ágil, os membros da equipe costumam assumir tarefas com base na prioridade das histórias ou das tarefas em que trabalharão durante uma iteração. Depois de mover uma história para a seção “Concluído”, eles começam a trabalhar em outra.
- **Discutir o andamento da iteração.** As reuniões curtas são ótimas oportunidades para analisar o progresso da equipe. É um momento em que todos os membros da equipe prestam contas. Além de avaliar o progresso no gráfico de burndown, cada membro da equipe deve contar o que fez no dia anterior, o que fará hoje e quais são os obstáculos para concluir a tarefa no prazo.
- **Reorganizar a lista de pendências conforme necessário.** Todo trabalho novo é adicionado à lista de pendências e priorizado de acordo com as regras estabelecidas anteriormente. O ideal é que nenhum trabalho novo seja adicionado no meio da iteração. Entretanto, se for necessário fazer isso, essa nova tarefa será comparada com as outras para definir sua prioridade. Também é possível remover tarefas da iteração e atribuir outra prioridade a elas na lista de pendências para encaixar trabalhos urgentes que forem adicionados.

## ETAPA 6

### Medir e avaliar constantemente.

O objetivo da metodologia Ágil é aumentar a transparência e a velocidade. Para garantir isso, realize as seguintes etapas de maneira consistente e constante:

- **Atualize o storyboard.** Se estiver usando um storyboard em vez de uma ferramenta de software, mova as notas adesivas conforme necessário para

mostrar o progresso, por exemplo, mova de “Em andamento” para “Concluído”. Isso mantém a transparência do processo, e todos podem ver rapidamente a quantas anda o projeto.

- **Atualize o gráfico de burndown.** O scrum master é responsável por garantir que o gráfico de burndown seja atualizado conforme as histórias forem concluídas. Isso mantém a transparência do processo e permite que os membros da equipe, incluindo as partes interessadas, vejam rapidamente o progresso da iteração.
- **Conduza sessões de revisão da iteração.** No final de uma iteração, é importante revisar o processo e os itens entregáveis produzidos. Essa sessão costuma levar cerca de uma hora e também pode envolver o recebimento de feedback das partes interessadas. Com base nas informações coletadas, faça as mudanças necessárias para melhorar a próxima iteração.
- **Elogie a equipe.** Uma sessão de revisão da iteração é um bom momento para elogiar a equipe pelos seus feitos.
- **Comece a planejar a próxima iteração.** O ciclo recomeça.



# Como determinar as horas que a equipe tem disponíveis para uma iteração.

## ETAPA 1

Peça para cada membro da equipe determinar o número total de horas de trabalho administrativo em uma semana

Número de horas produtivas por dia						
Atividades produtivas	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	
Horas de reunião	1	2	2	1	1	
Horas de férias						
Horas de folga						
Horas de email	2	2	2	2	2	
Outros						Total de horas produtivas por semana:
<b>Total de horas:</b>	3	4	4	3	3	<b>17</b>

## ETAPA 2

Determine o total de horas disponíveis por pessoa em uma semana

Total de horas/semana	40
- Total de horas produtivas/semana	- 17
<b>= Total de horas disponíveis</b>	<b>23</b>

## ETAPA 3

Determine a porcentagem de disponibilidade por pessoa em uma semana

Total de horas disponíveis x 100	<b>23</b> x 100
Total de horas disponíveis (A) / Total de horas por semana	<b>= 2.300</b> / 40
<b>= Porcentagem de disponibilidade</b>	<b>= 57,5%</b>

## ETAPA 4

Repita o processo para cada semana da iteração

## ETAPA 5

Some os números da equipe toda em uma semana

Membro da equipe	Disponibilidade	Dias de folga	Horas disponíveis
Jonathan	<b>57,50%</b>	0	23
Fernando	60%	0	24
Amanda	55%	0	22
Suelen	65%	0	26
Juan	60%	0	24
<b>Total de horas disponíveis da equipe por semana:</b>			<b>119</b>

## ETAPA 6

Se a iteração tiver várias semanas, siga as etapas de 1 a 5 para cada semana e adicione os totais adequadamente.

# Implementar a metodologia Ágil do jeito certo.

Agora que você sabe mais sobre a metodologia Ágil, é hora de tomar a decisão. Entretanto, não mergulhe de cabeça. Essa é uma mudança e tanto, então comece com uma equipe e vá com calma. Assim como na metodologia Ágil, faça testes desde o início e com frequência. Determine o que está ou não funcionando. Você talvez perceba que determinados membros da equipe se encaixam melhor em funções diferentes das esperadas ou que iterações mais longas ou mais curtas sejam melhores para os processos das tarefas e da equipe. Ajustes o processo conforme necessário para que a equipe continue trabalhando bem.

Para simplificar a transição, continue traduzindo as métricas principais, como o escopo, o orçamento e o cronograma, para uma estrutura tradicional que as partes interessadas externas e as equipes não Ágeis consigam entender. Pense na possibilidade de usar um aplicativo de gestão de tarefas para ajudar nisso. O aplicativo certo pode poupar tempo e funcionar melhor do que um quadro branco e notas adesivas. Além disso, se você usar um aplicativo que permita monitorar todo o trabalho usando a metodologia Ágil e a gestão de projetos tradicional e alternar entre essas duas visualizações, a implementação da abordagem Ágil será ainda mais fácil. Isso possibilita que a sua equipe e as equipes que não usam a metodologia Ágil vejam todo o trabalho de uma maneira que faça sentido, sem precisar de tradução. Além disso, procure uma ferramenta de gestão de trabalho com recursos de colaboração integrados para centralizar a comunicação sobre as tarefas, no contexto do trabalho.

## Uma ferramenta de gestão de trabalho melhor.

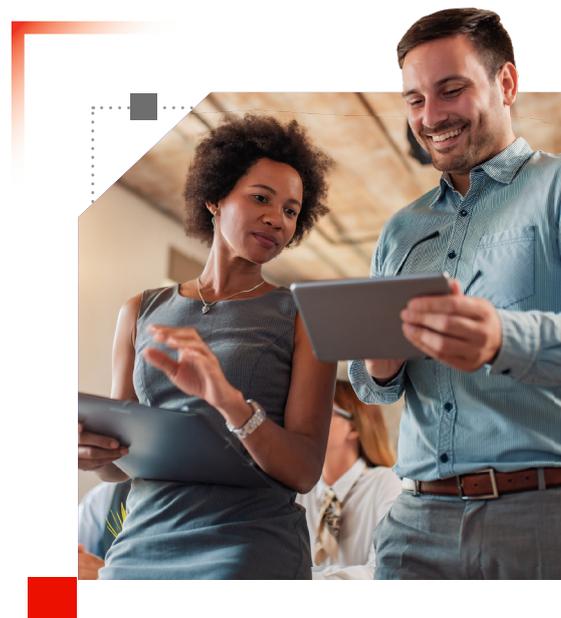
O Adobe Workfront é um aplicativo de gestão de trabalho que conecta o trabalho à estratégia e melhora a colaboração para proporcionar resultados de negócios mensuráveis. Ele integra as pessoas, os dados, os processos e as tecnologias de toda a organização para que você consiga gerenciar o ciclo de vida inteiro dos projetos, do início ao fim. Ao otimizar e centralizar os projetos digitais, as equipes multifuncionais podem se comunicar, colaborar e trabalhar de qualquer lugar para fazer o melhor trabalho possível.

## Vantagens do Workfront para equipes de criação:

- Criar uma lista de pendências com assimilação centralizada
- Priorizar solicitações que se alinhem à estratégia
- Dividir as metas entre projetos e tarefas
- Consultar as histórias de usuários, o progresso da iteração e os gráficos de burndown em um painel intuitivo
- Monitorar e reagir às alterações que ocorrem usando ferramentas fáceis que permitem arrastar e soltar

Apesar de sempre serem difíceis, as mudanças geralmente são necessárias. O sucesso impressionante das equipes de criação que implementaram a metodologia Ágil nos respectivos processos de gestão de trabalho são prova de que essa é uma mudança que vale a pena ser feita. Dê adeus ao caos e comece a gerenciar uma equipe de criação mais colaborativa, moderna e bem-sucedida que consegue se adaptar.

Descubra as possibilidades com o [Adobe Workfront](#).



# Fontes

Surya Panditi, "[Survey Data Shows That Many Companies Are Still Not Truly Agile](#)," Harvard Business Review, 22 de março de 2018.

Rich Morrow, "[How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise](#)," Workfront and GigaOm Research, 18 de dezembro de 2013.