

Investigando o impacto do *fake agile* na perspectiva das equipes de desenvolvimento de software

Luis Siqueira¹, Jerferson Martins da Silva¹, Gabriel Al-Samir G. Sales¹, Carla Bezerra¹

¹ Universidade Federal do Ceará (UFC) – Campus Quixadá

{luis.siqueira, jeffhyuul610, gabriel.alsamir,}@alu.ufc.br

carlailane@ufc.br

Abstract. *Agile methodologies are widely adopted to improve flexibility and delivery in software development. However, their effectiveness depends on how practices are executed. This study investigates the relationship between adherence to agile rituals and challenges faced by development teams, from the perspective of fake agile. A quantitative study with 71 professionals analyzed the frequency and perceived effectiveness of agile practices and their association with issues such as software quality and burnout. Results reveal a paradox: while low adherence is linked to coordination problems, high adherence does not necessarily mitigate them and is associated with increased quality issues and burnout. These findings suggest that executing agile rituals alone is insufficient, highlighting the importance of alignment with agile principles.*

Resumo. *As metodologias ágeis são amplamente adotadas no desenvolvimento de software, mas sua efetividade depende da forma como são aplicadas. Este trabalho investiga a relação entre a aderência aos ritos ágeis e as dificuldades enfrentadas por equipes, sob a perspectiva do fake agile. Foi realizado um estudo quantitativo com 71 profissionais, analisando a frequência e a efetividade percebida das práticas ágeis e sua associação com problemas como a qualidade do software e o burnout. Os resultados evidenciam um paradoxo: a baixa aderência está associada a problemas estruturais, enquanto a alta aderência não os mitiga e se relaciona ao aumento de problemas de qualidade e burnout. Os achados indicam que a execução dos ritos, isoladamente, não garante os benefícios esperados.*

1. Introdução

Nos últimos anos, as metodologias ágeis consolidaram-se como o principal paradigma para o desenvolvimento de software, promovendo valores centrados em flexibilidade, colaboração e entrega contínua de valor. Desde a publicação do Manifesto Ágil em 2001 [Fowler et al. 2001], *frameworks* como Scrum, Kanban e *Extreme Programming* (XP) passaram a ser amplamente adotados em organizações de diferentes setores. Essas abordagens buscam mitigar problemas históricos da engenharia de software, como falhas de comunicação, retrabalho, cronogramas imprecisos e baixa satisfação do cliente [Highsmith 2002].

A literatura clássica sobre o tema parte da premissa de que a realização consistente e efetiva dos ritos ágeis, como o *Sprint Planning*, *Dailies Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint*

Retrospective, deveria desempenhar um papel essencial para o sucesso e o alinhamento das equipes [Highsmith 2002][Sutherland and Sutherland 2014]. Esses ritos servem para estruturar a comunicação, fomentar a melhoria contínua e fortalecer o senso de propósito coletivo. Quando não são realizados, ou são conduzidos de forma inadequada, podem ser a base para o surgimento de dificuldades, como falta de alinhamento sobre os objetivos, quedas de produtividade e atrasos [Schwaber and Sutherland 2020, Dikert et al. 2016].

É justamente nesse contexto de adoção parcial e condução inadequada que surge o fenômeno conhecido na literatura como *fake agile* (ágil de fachada). Esse cenário ocorre quando a implementação das metodologias ágeis é feita de forma superficial, muitas vezes motivada por pressões de prazo ou resistência cultural da organização [Rigby et al. 2016]. No *fake agile*, a equipe passa a cumprir apenas as cerimônias formais de maneira mecânica, sem internalizar os princípios fundamentais da agilidade. Isso compromete a essência da abordagem, resultando em times que aparentam ser ágeis, mas que operam com práticas inconsistentes, excesso de burocracia e pouca autonomia [Keshavarz et al. 2024b].

No entanto, evidências empíricas recentes apontam para uma relação complexa, e por vezes paradoxal, entre a adoção dessas cerimônias e os desafios diários no desenvolvimento de software. Estudos indicam que, em vez de atuar sempre como mitigadores de problemas, equipes com alta aderência e frequência na realização dos ritos podem apresentar maior incidência de problemas de qualidade no software (bugs em produção) e níveis mais elevados de esgotamento profissional (*burnout*) [Tripp and Armstrong 2020, Gren et al. 2017]. Esse padrão sugere que a execução excessiva de rituais pode estar associada a pressões por produtividade em ciclos curtos, comprometendo o bem-estar e evidenciando um ambiente onde a forma se sobrepõe à essência [Dikert et al. 2016].

Diante desse contexto, este estudo investiga empiricamente a relação entre a aderência aos ritos das metodologias ágeis e as dificuldades enfrentadas por equipes de desenvolvimento de software, sob a perspectiva do fenômeno de *fake agile*, fenômeno caracterizado pela adoção superficial de metodologias ágeis. O objetivo principal é compreender em que medida a execução frequente e potencialmente mecânica dessas práticas está associada tanto à mitigação quanto à intensificação de problemas como falhas de comunicação, retrabalho, baixa qualidade do software e *burnout*.

Para orientar a investigação, foram definidas as seguintes questões de pesquisa (QPs): **(QP1)** De que maneira a execução frequente e mecanizada de ritos ágeis influencia a ocorrência de problemas de qualidade no software e o esgotamento profissional em equipes de desenvolvimento ?; e **(QP2)** Como práticas disciplinares complementares auxiliam na mitigação da existência do *fake agile*? Para responder a essas questões, foi conduzido um estudo empírico com 71 profissionais da área, no qual foram coletados dados sobre frequência, efetividade percebida dos ritos ágeis (se houve benefícios claros para o time), adoção de práticas disciplinares e dificuldades enfrentadas por meio de questionário estruturado. A principal contribuição deste trabalho consiste em evidenciar que a aderência aos ritos ágeis, por si só, não garante os benefícios esperados dessas metodologias, sendo a qualidade de sua execução e o alinhamento com seus princípios fatores determinantes para o sucesso das equipes.

2. Trabalhos Relacionados

A literatura empírica sobre metodologias ágeis pode ser organizada em três eixos que sustentam e contextualizam este estudo: efetividade dos ritos, *burnout* em times de desenvolvimento e antipadrões na adoção ágil.

Efetividade dos ritos ágeis. Estudos recentes indicam que a adoção formal de práticas ágeis não garante, por si só, maior qualidade ou efetividade. Alami e Krancher [Alami and Krancher 2022] mostram que organizações podem seguir o Scrum sem melhorar a qualidade do software, achado alinhado a este estudo, no qual equipes com alta aderência aos ritos apresentaram mais problemas em produção. De forma complementar, Verwijs, Russo e Hummel [Verwijs et al. 2023] destacam autonomia, melhoria contínua e suporte da gestão como fatores centrais para a efetividade dos times, elementos também apontados qualitativamente pelos participantes desta pesquisa. Por fim, Huck-Fries et al. [Huck-Fries et al. 2025] evidenciam que a segurança psicológica é necessária para que *daily stand-ups* gerem valor, o que ajuda a explicar as avaliações neutras desse rito neste estudo.

Burnout em times de desenvolvimento. Tulili et al. [Tulili et al. 2022], em um mapeamento sistemático com 92 artigos sobre *burnout* em engenharia de software, documentaram a crescente adoção de métodos quantitativos para investigar o tema, linha na qual este trabalho se insere ao aplicar um *survey* estruturado com escala Likert para mensurar o esgotamento em equipes ágeis. Trinkenreich et al. [Trinkenreich et al. 2023], em *survey* com 3.281 desenvolvedores analisado com modelagem de equações estruturais, identificaram cultura organizacional e clima para aprendizado como fatores protetores contra o *burnout*. Os dados deste estudo complementam e tensionam essa conclusão: equipes com alta aderência aos ritos apresentaram mediana baixa justamente para aprendizado contínuo (mediana 2 — Raramente) e maior incidência de *burnout* (15,78% vs 6,06%), sugerindo que a cadência mecânica das cerimônias corrói exatamente os fatores protetores identificados por Trinkenreich et al. Jafarzadeh et al. [Jafarzadeh et al. 2024], com 319 profissionais de times ágeis, demonstraram que estratégias individuais de *coping* reduzem o *burnout* em contextos ágeis.

Antipadrões na adoção ágil. Dikert, Paasivaara e Lassenius [Dikert et al. 2016], em uma revisão sistemática ampla, mapearam falhas de comunicação e resistência cultural como obstáculos recorrentes em transformações ágeis, sugerindo implicitamente que maior adesão às práticas contribuiria para mitigá-los. Os dados deste estudo confirmam parcialmente esse pressuposto, equipes de baixa aderência apresentaram maior incidência de falhas de comunicação (15,15% vs 7,89%) e problemas de definição de requisitos (39,39% vs 13,15%), mas avançam ao demonstrar que aumentar a aderência não elimina esses problemas e introduz novos, como *burnout* e queda de qualidade, contradizendo a premissa de que mais ritos equivalem a melhores resultados. Keshavarz et al. [Keshavarz et al. 2024a, Keshavarz et al. 2024b] descrevem conceitualmente o *fake agile* como um cenário de conformidade sem efetividade, no qual as cerimônias são executadas sem internalização dos princípios ágeis. Este trabalho oferece evidência empírica quantitativa direta para essa caracterização: a maior disciplina operacional observada no grupo de alta aderência — *boards* atualizados (84,21% vs 57,57%), *timebox* respeitado (81,57% vs 45,45%) e *Definition of Done* definido (76,31% vs 45,45%) — coexiste com piores indicadores de bem-estar e qualidade, confirmando numericamente o paradoxo

descrito pelos autores.

Lacuna identificada. A análise dos trabalhos relacionados revela que, apesar do avanço na investigação empírica sobre *burnout* e efetividade de times ágeis, nenhum estudo investigou de forma integrada e quantitativa a relação entre o nível de aderência às cerimônias e a ocorrência simultânea de problemas de qualidade e *burnout* sob a perspectiva do *fake agile*. Estudos como os de Trinkenreich et al. [Trinkenreich et al. 2023] e Verwijs et al. [Verwijs et al. 2023] operam em escalas maiores, mas não examinam o efeito paradoxal da alta aderência ritual desvinculada dos princípios ágeis. É precisamente essa lacuna que o presente trabalho busca preencher.

3. Metodologia

Este estudo aplicou um *survey* com o objetivo de investigar a relação entre a aderência aos ritos das metodologias ágeis e as dificuldades enfrentadas por equipes de desenvolvimento de software. A análise é conduzida sob a perspectiva do fenômeno de *fake agile*, buscando identificar padrões associados à execução frequente, porém potencialmente mecânica, das práticas ágeis.

3.1. Participantes

A pesquisa contou com profissionais de software dos níveis de senioridade Estagiário(a), Júnior, Pleno, Sênior, Liderança Técnica e Staff, atuando em diferentes setores da indústria. Das 80 respostas iniciais, 71 foram validadas, considerando apenas questionários completos de participantes que atuavam em equipes com uso de metodologias ágeis, como Scrum, Kanban, XP ou abordagens híbridas. Todos os participantes consentiram com o estudo sob garantia de anonimato. A amostra apresentou predominância de profissionais com experiência intermediária e avançada, indicando percepções baseadas em vivência consolidada em ambientes ágeis de desenvolvimento de software.

3.2. Coleta dos Dados

A coleta de dados ocorreu entre 04/12/2025 e 31/12/2025, via questionário *online* divulgado em redes profissionais com participação voluntária. O instrumento, composto majoritariamente por perguntas fechadas em escala *Likert* (1 a 5), apresentadas na Tabela 1, focou nos ritos ágeis de *Planning*, *Daily*, *Review*, *Retrospective* e *Refinement*. Essas cerimônias foram selecionadas por representarem as dimensões de planejamento, execução, inspeção e adaptação do processo, garantindo uma base representativa para a análise exploratória após o encerramento do período de coleta.

3.3. Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise comparativa exploratória, focada na frequência e na mediana das respostas. Os participantes foram divididos em: (i) baixa aderência, composta por participantes que declararam frequência “Nunca”, “Raramente” ou “Eventualmente” em pelo menos quatro dos sete ritos; e (ii) alta aderência, composta por participantes que declararam “Frequentemente” ou “Sempre” em pelo menos quatro dos sete ritos. A análise buscou correlacionar a adesão aos ritos com as dificuldades enfrentadas pelas equipes, complementando os dados estatísticos com a análise qualitativa das questões abertas.

Tabela 1. Questões do Formulário

Questão	Pergunta
Aderência aos Ritos	
Q1	Para cada rito responder: Com que frequência o rito acontece na sua equipe? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q2	Para cada rito responder: Em que grau o rito é efetivo? (Não se aplica, Nada efetivo, Pouco efetivo, Efetivo, Muito efetivo)
Dificuldades Percebidas	
Q3	Em que grau há falhas de comunicação dentro da equipe? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q4	Em que grau há má/falta de definição de requisitos? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q5	Em que grau existe retrabalho? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q6	Em que grau há falta de alinhamento com <i>stakeholders</i> ? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q7	Em que grau há atrasos nas entregas (não cumprimento de <i>sprint</i>)? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q8	Em que grau há relatos de falta de aprendizado / melhoria contínua? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q9	Em que grau há relatos de <i>burnout</i> na equipe? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Q10	Em que grau há relatos de problemas de qualidade (<i>bugs</i> em produção)? (Nunca, Raramente, Às vezes, Frequentemente, Sempre)
Práticas Complementares e Disciplina	
Q11	A equipe segue rigorosamente o <i>timebox</i> das sprints? (Discordo Totalmente, Discordo em Partes, Não Concordo nem Discordo, Concordo em Partes, Concordo Totalmente)
Q12	As tarefas no board (ex.: Jira/Trello) são atualizadas diariamente? (Discordo Totalmente, Discordo em Partes, Não Concordo nem Discordo, Concordo em Partes, Concordo Totalmente)
Q13	Há a definição clara de <i>Definition of Done</i> (DoD)? (Discordo Totalmente, Discordo em Partes, Não Concordo nem Discordo, Concordo em Partes, Concordo Totalmente)
Q14	A equipe participa ativamente das <i>retrospectives</i> ? (Discordo Totalmente, Discordo em Partes, Não Concordo nem Discordo, Concordo em Partes, Concordo Totalmente)
Q15	Existem indicadores de desempenho visíveis (<i>lead time</i> , <i>cycle time</i> , <i>velocity</i>)? (Discordo Totalmente, Discordo em Partes, Não Concordo nem Discordo, Concordo em Partes, Concordo Totalmente)
Soluções para a Problemática - Aberta	
Q16	Cite até três mudanças/ações que sua equipe acredita que resolveriam os principais problemas atuais.

4. Resultados

Esta seção apresenta e analisa os resultados dos participantes do *survey*. Para investigar o impacto da execução dos ritos ágeis, a amostra foi dividida em dois grupos analíticos distintos: equipes com baixa aderência aos ritos (33 participantes, ou 46,5%, que relataram execução infrequente da maioria das cerimônias) e equipes com alta aderência (38 participantes, ou 53,5%, que executam a maioria dos ritos frequentemente ou sempre). Os participantes da pesquisa atuam em equipes de desenvolvimento de software e apresentam diferentes níveis de experiência profissional e senioridade. Observa-se que 52% dos respondentes se enquadram como profissionais seniores, lideranças técnicas ou *staff*, com destaque para o tempo de experiência entre 6 a 10 anos, indicando que a maior parte das respostas reflete a percepção de indivíduos com experiência consolidada em ambientes de desenvolvimento de software.

4.1. Frequência versus Efetividade Percebida

A análise da frequência dos ritos ágeis, com base nas respostas da questão **Q1**, conforme a Figura 1, indica que práticas como *dailies* e *sprint plannings* são realizadas com alta regularidade pela maioria das equipes, com a frequência média variando entre frequentemente e sempre. Em contrapartida, a efetividade percebida desses ritos, avaliada por meio da questão **Q2**, apresenta maior variabilidade entre as respostas. Ritos associados à inspeção e adaptação do processo, como *sprint retrospective* e *backlog refinement*, demonstram maior dispersão tanto em frequência quanto em efetividade.

Ao analisar a efetividade percebida dos ritos ágeis (Figura 2), observa-se que ritos amplamente realizados nem sempre são avaliados como altamente efetivos pelos participantes. Embora *dailies* e *plannings* apresentem avaliações positivas em boa parte das respostas, também há uma concentração relevante de avaliações neutras, sugerindo execução mecânica ou pouco valor percebido em alguns contextos. Ritos como *retrospectives* e *reviews*, quando bem executados, tendem a receber avaliações mais positivas. No entanto, a variação nas respostas indica que a efetividade desses ritos depende fortemente

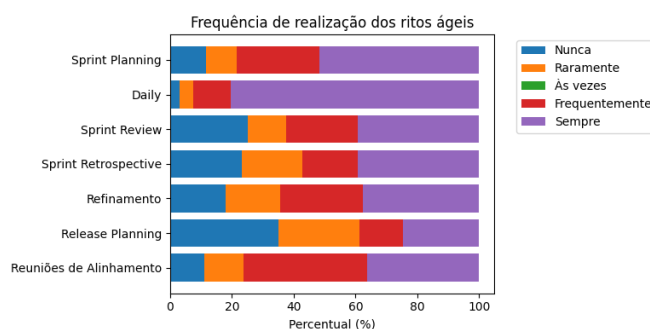


Figura 1. Frequência de realização dos ritos ágeis

da forma como são conduzidos e não apenas de sua realização formal.

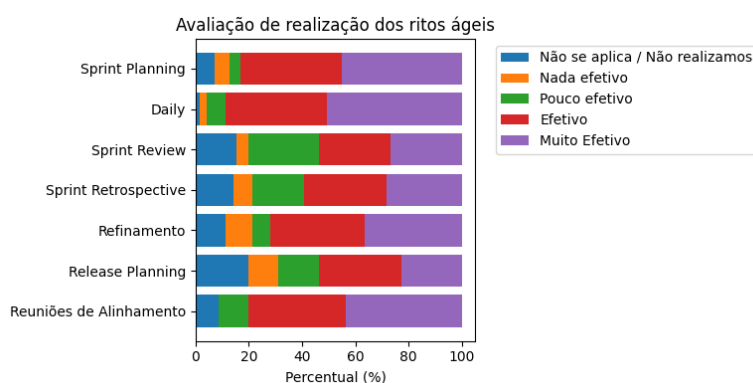


Figura 2. Efetividade percebida da realização dos ritos ágeis

4.2. O Paradoxo da Agilidade: Efeitos Adversos da Alta Aderência

A Tabela 2 apresenta a distribuição da ocorrência das dificuldades reportadas pelas equipes, segmentadas por nível de aderência aos ritos ágeis. As dificuldades analisadas correspondem às questões da seção Dificuldades Percebidas do instrumento de coleta, abrangendo aspectos como falhas de comunicação, definição de requisitos, retrabalho, atrasos, alinhamento com stakeholders, burnout, aprendizado contínuo e qualidade do software. Para cada dificuldade, são reportadas a mediana das respostas em escala *Likert* e a frequência relativa de respostas concentradas nos níveis mais altos da escala (valores 4 e 5), permitindo uma análise complementar da intensidade percebida dos problemas.

Tabela 2. Dificuldades por nível de aderência aos ritos ágeis

Dificuldade	Mediana (Baixa)	Votos 4 e 5 (Baixa)	Mediana (Alta)	Votos 4 e 5 (Alta)
Definição de requisitos	3 - Às vezes	39,39%	3 - Às vezes	13,15%
Falhas de comunicação	3 - Às vezes	15,15%	3 - Às vezes	7,89%
Retrabalho	3 - Às vezes	21,21%	3 - Às vezes	7,89%
Atrasos nas entregas	3 - Às vezes	21,21%	3 - Às vezes	18,42%
Alinhamento com stakeholders	2 - Raramente	18,18%	2 - Raramente	5,26%
Baixa qualidade	2 - Raramente	6,06%	3 - Às vezes	7,8%
Falta de aprendizado	3 - Às vezes	15,15%	2 - Raramente	15,78%
<i>Burnout</i>	2 - Raramente	6,06%	2 - Raramente	15,78%

A análise comparativa entre as equipes revela um cenário de contrastes que fundamenta o paradoxo da agilidade. Sob a ótica da mediana, observa-se que a maior parte das dificuldades permanece concentrada no nível 3 (Às vezes) em ambos os grupos, indicando que tais problemas fazem parte do cotidiano das equipes independentemente do nível de aderência aos ritos. No entanto, a análise da frequência de respostas nos níveis mais altos da escala (valores 4 e 5) evidencia diferenças relevantes entre os grupos.

Assim como apresentado pela literatura tradicional, equipes com baixa aderência aos ritos tendem a apresentar maior incidência de problemas estruturais. Esse padrão é também observado nos dados apresentados na Tabela 2, que mostram maior concentração de respostas elevadas em dificuldades como falhas de comunicação, relatada na **Q3** (15,15% vs 7,89%), definição de requisitos, apresentada na **Q4** (39,39% vs 13,15%), retrabalho, apresentado na **Q5** (21,21% vs 7,89%) e falta de alinhamento com *stakeholders*, representado pela **Q6** (18,18% vs 5,26%) no grupo de baixa aderência. Esses resultados reforçam o papel dos ritos na organização do trabalho, no alinhamento e na redução de incertezas ao longo do desenvolvimento.

Por outro lado, métricas como atrasos nas entregas, representada pela **Q7** (21,21% vs 18,42%) e falta de aprendizado, representada pela **Q8** (15,15% vs 15,78%), apresentam diferenças menos expressivas entre os grupos, sugerindo que a frequência dos ritos, isoladamente, não é suficiente para resolver problemas estruturais de gestão de tempo e conhecimento. De forma semelhante, a mediana para falhas de comunicação permanece inalterada entre os grupos, indicando que tais desafios podem estar mais relacionados a fatores culturais e organizacionais do que à simples execução das cerimônias.

Entretanto, de forma paradoxal, ao observar dificuldades associadas à qualidade do produto e ao bem-estar das equipes, emerge um padrão distinto. Equipes com alta aderência apresentam maior frequência de respostas elevadas para problemas como burnout, representado pela **Q9** (15,78% vs 6,06%) e baixa qualidade de software, representada pela **Q10** (7,8% vs 6,06%), além de uma redução na percepção de aprendizado contínuo (mediana 2 – Raramente). Esses resultados indicam que, embora os ritos contribuam para a estruturação do processo, sua execução intensiva pode estar associada a efeitos adversos.

No contexto do *fake agile*, esses achados sugerem que a alta aderência pode refletir uma execução mecanizada e orientada à conformidade, na qual o foco na cadência de reuniões e entregas se sobrepõe à efetividade das práticas. Nesse cenário, a pressão por produtividade em ciclos curtos tende a comprometer tanto a qualidade do software quanto o bem-estar dos desenvolvedores, evidenciando que a adoção dos ritos, quando dissociada de seus princípios, pode amplificar, e não mitigar, problemas estruturais do desenvolvimento de software.

4.3. Disciplina Operacional e o *Fake Agile*

A Tabela 3 apresenta a distribuição das práticas disciplinares adotadas pelas equipes, apresentadas na seção Práticas Complementares e Disciplina do formulário, segmentadas por nível de aderência aos ritos ágeis, considerando a mediana das respostas e a frequência de avaliações nos níveis mais altos da escala.

De forma geral, observa-se que equipes com alta aderência aos ritos apresentam maior nível de concordância em relação à adoção de práticas disciplinares. A mediana das respostas nesse grupo concentra-se em 4 (Concordo em partes) para todas as práti-

Tabela 3. Práticas disciplinares por nível de aderência aos ritos ágeis.

Prática Disciplinar	Mediana (Baixa)	Votos 4 e 5 (Baixa)	Mediana (Alta)	Votos 4 e 5 (Alta)
Board atualizado diariamente	4 - Concordo em partes	57,57%	4 - Concordo em partes	84,21%
Participação ativa em retrospectivas	3 - Não concordo nem discordo	39,39%	4 - Concordo em partes	89,47%
Timebox das sprints	3 - Não concordo nem discordo	45,45%	4 - Concordo em partes	81,57%
Definition of Done claro	3 - Não concordo nem discordo	45,45%	4 - Concordo em partes	76,31%
Indicadores visíveis	2 - Discordo em partes	27,27%	4 - Concordo em partes	52,63%

cas analisadas, enquanto equipes com baixa aderência apresentam medianas inferiores, variando entre 2 (Discordo em partes) e 4 (Concordo em partes).

A análise da frequência de respostas nos níveis mais altos da escala (4 e 5) reforça esse padrão. Equipes com alta aderência apresentam maior concentração de respostas positivas em práticas como respeito ao timebox das sprints, representado pela **Q11** (81,57% vs 45,45%), atualização do board, representado pela **Q12** (84,21% vs 57,57%), definição clara de *Definition of Done* representada pela **Q13** (76,31% vs 45,45%) e participação ativa em retrospectivas, representada pela **Q14** (89,47% vs 39,39%). A diferença é ainda mais expressiva na adoção de indicadores visíveis, representada pela **Q15**, onde a baixa aderência apresenta mediana de 2 (Discordo em partes), enquanto a alta aderência atinge mediana 4 (Concordo em partes), com frequência de respostas elevadas quase duas vezes maior (52,63% vs 27,27%). Esses resultados indicam que equipes com maior frequência de execução dos ritos também tendem a apresentar maior maturidade em termos de disciplina operacional, com processos mais estruturados e práticas mais consolidadas. No entanto, quando analisados em conjunto com os resultados da Tabela anterior, observa-se que essa maior disciplina não se traduz necessariamente em melhores resultados globais.

No contexto do *fake agile*, esse cenário sugere que a presença de práticas bem definidas, como *boards* atualizados, indicadores visíveis e critérios claros de conclusão, não garante, por si só, a efetividade das metodologias ágeis. Pelo contrário, a combinação entre alta aderência aos ritos e elevada disciplina operacional pode indicar um ambiente excessivamente orientado à conformidade e ao controle, no qual a execução das práticas se torna mecanizada. Nesse contexto, a sobrecarga processual e a pressão por cadência podem comprometer o foco técnico e o bem-estar das equipes, contribuindo para a persistência, ou até intensificação, de problemas como baixa qualidade e burnout, caracterizando assim o fenômeno de *fake agile*.

4.4. Evidências Qualitativas de Sobrecarga Burocrática

A análise das respostas à **Q16** contou com 31 participantes e identificou três eixos principais de problemas percebidos pelas equipes: (i) sobrecarga burocrática e ineficiência cerimonial (7), (ii) déficits de práticas disciplinares e alinhamento (16) e (iii) necessidade de mudança cultural e suporte organizacional (10).

O primeiro eixo reúne relatos que evidenciam o desgaste provocado pelo excesso de cerimônias e pela falta de efetividade prática dos ritos. Participantes relataram que a execução rígida de todos os ritos consome tempo produtivo sem gerar valor, resultado consistente com o maior índice de *burnout* observado no grupo de alta aderência (15,78% vs 6,06%).

“Acredito que os ritos são importantes, mas dependendo da quantidade e frequência pode afetar a produtividade de desenvolvedores ou pessoas que precisam de foco para execução de suas tarefas.” (P14)

O segundo eixo, o mais citado, agrupa ações voltadas a práticas operacionais: refinamento e definição clara de requisitos (6), alinhamento com *stakeholders* (5), adoção de métricas e visibilidade (4) e melhoria da comunicação interna (3). Esses relatos convergem com os dados quantitativos, nos quais equipes de baixa aderência apresentaram maior concentração de falhas de comunicação (15,15% vs 7,89%) e problemas de definição de requisitos (39,39% vs 13,15%).

“Refinar bem os requisitos antes de iniciar o desenvolvimento e revisar esses requisitos no *sprint planning* para garantir que todos estejam alinhados.” (P25)

Ainda no segundo eixo, os relatos sobre ineficiência das cerimônias de melhoria contínua merecem destaque. Diversos participantes apontaram que as retrospectivas acontecem, mas raramente geram ações concretas, contribuindo para a repetição dos mesmos problemas a cada sprint. A necessidade de mais tempo dedicado ao refinamento técnico também foi citada, evidenciando que a sobrecarga de reuniões de negócio compromete aspectos fundamentais da qualidade do software.

“Planos de ação mais bem estruturados após retrospectiva. Mais tempo para refinamento técnico, pois hoje predomina o refinamento de negócio.” (P56)

O terceiro eixo situa a raiz dos problemas fora do alcance das equipes, apontando para falta de suporte da alta gestão (4), ausência de pertencimento e engajamento (3) e fragilidade de uma cultura de melhoria contínua (4), reforçando o achado quantitativo de mediana baixa para aprendizado no grupo de alta aderência.

“Alta gestão entender sobre processos ágeis e disponibilidade para mudança cultural.” (P47)

Em suma, as evidências qualitativas confirmam o paradoxo identificado na análise quantitativa: a execução frequente dos ritos, quando dissociada de seus princípios, não resolve os problemas estruturais das equipes e pode intensificá-los, caracterizando o fenômeno do *fake agile*.

5. Discussão

Os resultados deste estudo evidenciam que a relação entre a adoção de ritos ágeis e os resultados obtidos pelas equipes não é linear, mas sim marcada por um paradoxo. Enquanto a baixa aderência está associada a dificuldades estruturais clássicas, como problemas na definição de requisitos, retrabalho e desalinhamento com *stakeholders*, a alta aderência não elimina tais problemas e, em alguns casos, está associada ao aumento de desafios relacionados à qualidade do software e ao bem-estar das equipes.

A análise baseada em mediana e frequência reforça que muitas dificuldades permanecem recorrentes independentemente do nível de aderência, com ocorrência típica em nível “Às vezes”. No entanto, a concentração de respostas nos níveis mais altos da escala

revela que equipes com baixa aderência enfrentam mais intensamente problemas estruturais, enquanto equipes com alta aderência apresentam maior incidência de problemas como burnout e degradação da qualidade do software.

Esse resultado dialoga com a literatura que aponta limitações na adoção de metodologias ágeis em larga escala [Dikert et al. 2016], bem como com estudos que discutem os impactos negativos de ciclos curtos e pressão contínua por entregas [Tripp and Armstrong 2020, Gren et al. 2017]. Em particular, observa-se que a simples execução frequente dos ritos não garante sua efetividade, podendo levar a uma sobrecarga processual quando dissociada de seus princípios.

A análise das práticas disciplinares evidencia um aumento consistente na formalização do processo em equipes com alta aderência aos ritos. No entanto, esse ganho em estrutura não é acompanhado por uma redução proporcional das dificuldades reportadas. Esse descompasso sugere que a disciplina operacional, quando aplicada de forma rígida ou mecânica, pode reforçar um ambiente orientado à execução de práticas, sem necessariamente promover aprendizado, adaptação ou melhoria contínua.

6. Conclusão e Trabalhos Futuros

Este estudo demonstrou empiricamente que a ausência ou a execução superficial dos ritos ágeis impacta diretamente as dificuldades enfrentadas pelas equipes de desenvolvimento de software. No entanto, a mera alta frequência na realização das cerimônias também não é garantia de sucesso, evidenciando o risco do “*fake agile*”, um cenário problemático onde a forma dos processos se sobrepõe à essência dos princípios metodológicos.

Em resposta à **QP1**, observou-se que a execução frequente e potencialmente mecanizada dos ritos ágeis está associada ao aumento da incidência de problemas de qualidade no software e de *burnout* nas equipes, indicando que a intensificação das práticas não garante melhores resultados e, inclusive, pode gerar efeitos adversos. Em relação à **QP2**, os resultados indicam que práticas disciplinares contribuem para a estruturação do processo e para a redução de problemas operacionais, mas não são suficientes, isoladamente, para mitigar os efeitos negativos associados ao *fake agile*, especialmente quando aplicadas de forma rígida e descontextualizada.

Como trabalhos futuros, sugere-se a realização de estudos que investiguem a evolução desses efeitos ao longo do tempo, bem como a condução de estudos qualitativos que aprofundem a compreensão dos fatores organizacionais e culturais associados ao *fake agile*. Além disso, investigações futuras podem explorar métricas mais objetivas de qualidade de software e bem-estar das equipes, bem como propor e validar abordagens que promovam uma execução mais consciente e efetiva dos ritos ágeis.

Disponibilização de Artefatos

Os dados coletados neste estudo, incluindo as respostas anonimizadas do questionário, estão disponíveis em repositório público [Siqueira et al. 2026], permitindo a replicação e extensão desta pesquisa por trabalhos futuros.

Referências

Alami, A. and Krancher, O. (2022). How scrum adds value to achieving software quality? *Empirical Software Engineering*, 27(7):171.

- Dikert, K., Paasivaara, M., and Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119:87–108.
- Fowler, M., Highsmith, J., et al. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8):28–35.
- Gren, L., Torkar, R., and Feldt, R. (2017). The dark side of agile software development. *Information and Software Technology*, 81:1–18.
- Highsmith, J. A. (2002). *Agile software development ecosystems*, volume 13. Addison-Wesley Professional.
- Huck-Fries, V. et al. (2025). Relations between daily stand-up meetings, work satisfaction, and team performance perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Jafarzadeh, H., Mosafer, H., and Sarabadani, J. (2024). Burnout in agile teams: The role of mindful software development. *Information and Software Technology*.
- Keshavarz, H., Nematigavzan, M., and Jalaliyoon, N. (2024a). Phenomenon of fake agile in software development. *IEEE Software Technology*.
- Keshavarz, H., Nematigavzan, M., Jalaliyoon, N., and Nouri, M. (2024b). Phenomenon of fake agile in software development. *IT Professional*, 26(5):85–91.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., and Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5):40–50.
- Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020). The scrum guide. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>. Accessed on: 2026-03-18.
- Siqueira, L., Martins da Silva, F. J., Gabriel Al-Samir, G. S., and Moreira Bezerra, C. I. (2026). Investigando o impacto do fake agile na perspectiva das equipes de desenvolvimento de software.
- Sutherland, J. and Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Currency.
- Trinkenreich, B. et al. (2023). A model for understanding and reducing developer burnout. In *Proceedings of the 45th International Conference on Software Engineering (ICSE)*. IEEE.
- Tripp, J. F. and Armstrong, D. J. (2020). Exploring burnout in agile software development teams. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(1):1–20.
- Tulili, T., Sharif, A., and Babar, M. A. (2022). Burnout in software engineering: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, 150:106992.
- Verwijs, C., Russo, D., and Hummel, M. (2023). A theory of scrum team effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 32(1):1–45.