



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

MARCELINA FELIX DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA AGILIDADE MEDIADA PELO USO DO MÉTODO SCRUM
PARA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**

**JOÃO PESSOA-PB
2023
MARCELINA FELIX DOS SANTOS**

A INFLUÊNCIA DA AGILIDADE MEDIADA PELO USO DO MÉTODO SCRUM PARA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Gestão de projetos e tecnologias emergentes

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Josilene Aires Moreira

**JOÃO PESSOA-PB
2023**



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO
(A) **MARCELINA FELIX DOS SANTOS** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA
DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 28 dias do mês de junho do ano de 2023, às 10h, na sala de videoconferência do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas organizações Aprendentes, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **MARCELINA FELIX DOS SANTOS**, matrícula **20211017086**, intitulada: "**A INFLUÊNCIA DA AGILIDADE MEDIADA PELO USO DO MÉTODO SCRUM EM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE PARA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**", Estavam presentes os Professores Doutores: Josilene Aires Moreira – UFPB – Presidente/orientador(a), Roberto Vilmar Satur – UFPB – Examinador(a) interno(a), Ricardo Moreira da Silva – UFPB – Examinador(a) externo(a). O Professor (a) Josilene Aires Moreira - na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: _____



Os seguintes ajustes foram necessários:

- Título

- Objetivo 2

- Referências

- Conclusão, de acordo com a sugestão da banca.

Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Josilene Aires Moreira apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 28 de junho de 2023

Josilene Aires Moreira
Orientador(a)

Roberto Vilmar Satur
Membro(a) interno(a)

Ricardo Moreira da Silva
Membro externo(a)

Marcelina Felix dos Santos
Mestrando(a)

Tales Társis Dantas Vieira
Secretário do Curso

Emido em 14/11/2023

ATA Nº 01/2023 - MPGOA (11.01.18.32)
(Nº de Documento: 1)

(Nº de Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 14/11/2023 14:39)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
218299

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/informacoes/> informando seu número: 1,
ano: 2023, documento (sigla): ATA, data de emissão: 14/11/2023 e o código de verificação: 2d8b271a34

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

E237i Santos, Marcelina Felix dos.
A influência da agilidade mediada pelo uso do método
scrum para conversão do conhecimento / Marcelina Felix
dos Santos. - João Pessoa, 2023.
63 f.

Orientação: Josilene Aires Moreira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Agilidade organizacional. 2. Conversão do
conhecimento. 3. Gestão de projetos - Tecnologias
emergentes. I. Moreira, Josilene Aires. II. Título.

UFPB/BC CDU 658.512.2(043)

MARCELINA FELIX DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA AGILIDADE MEDIADA PELO USO DO MÉTODO SCRUM
PARA CONVERSÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes em cumprimento às exigências para conclusão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Linha de Pesquisa: Gestão de projetos e tecnologias emergentes

Aprovada em: 27/06/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Josilene Aires (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Ricardo Moreira da Silva
Universidade da Beira Interior

Prof. Dr. Roberto Satur
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus acima de tudo. Sua luz me indicou o caminho durante esta pesquisa para chegar perseverante, com saúde e força até o final da jornada. Deus me proporcionou forças que não sabia que as tinha. Sem Ele nada seria possível. Quem como Deus? Ninguém como Deus.

Agradeço aos meus pais, Maria José e José Lourenço, pelas palavras de amor, apoio e otimismo. Este trabalho final de Mestrado é a prova de que os esforços deles pela minha educação valeram a pena.

Aos meus irmãos, Meire, Humberto e Henrique, por sempre emanarem fortaleza e confiança.

Ao meu esposo Pedro Neto, que acima de tudo é um grande amigo, sempre presente nos momentos difíceis com uma palavra de incentivo.

Agradeço à minha filha Isabela, pela paciência e compreensão nos momentos em que eu disse: - agora não, mamãe precisa se dedicar ao mestrado ou pelas inúmeras noites que fiquei em claro e não tive como colocá-la para dormir. Espero, doravante, compensá-la das horas de atenção e brincadeira que lhe devo. Foi ela o meu grande estímulo nesta caminhada.

À minha orientadora Josilene Aires pela atenção dispensada, que se tornou essencial para que o projeto fosse concluído.

Às minhas vizinhas, Neide, Andressa, Livia e Aldenora, que desde o início passaram palavras de incentivo e de motivação e fizeram orações.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação do MPGOA/UFPB, pela dedicação e por todo conhecimento construído durante o curso de Mestrado. Foram dias ricos em aprendizado.

Por fim, agradeço às pessoas que contribuíram para a concretização desta dissertação, estimulando-me intelectual e emocionalmente. Esta conquista só foi possível pela confiança de cada um de vocês. Obrigada!

RESUMO

As empresas buscam continuamente se posicionarem frente à competitividade do mercado de forma ágil e inovadora. Além desse quesito, fomentam o conhecimento de modo a constituírem espaços de visão holística e sistêmica, que possibilitam enxergar os problemas de forma rápida, proativa e vislumbrar oportunidades. A agilidade organizacional é o combustível necessário para responder às mudanças por eficiência, eficácia e efetividade, a fim de que consigam competir em um mercado global e altamente concorrido. No início do século XXI surgiram novas práticas reconhecidas como Metodologias Ágeis e essas passaram a ter preferência em detrimento aos métodos tradicionais, por terem características de incentivo ao trabalho coletivo. Elas são voltadas para entregas mais rápidas baseadas em ciclos mais curtos, com potencial de disseminação de conhecimento. Atualmente, adotar um ecossistema de aprendizagem na conversão do conhecimento, alinhado à metodologia ágil SCRUM, é um caminho perseguido por organizações a frente do seu tempo. Pois, configura-se como alternativa de destaque na concepção de flexibilidade e velocidade, exigências que o mercado promove, tanto por questões de adaptabilidade como de permanência no mercado mundial. A presente pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, tem como objetivo avaliar, utilizando o método SCRUM, a agilidade das Equipes em uma Instituição Financeira Cooperativa localizada na cidade de Porto Alegre/RS. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário aplicado aos líderes da organização. As análises de conteúdo foram elaboradas através de medidas estatísticas básicas para alcançar o perfil dos líderes da Instituição Financeira em questão. Como resultado desta pesquisa, conclui-se que a metodologia SCRUM agrega valores, sendo capaz de gerar responsabilidade, conhecimento, confiança, aprendizado contínuo, agilidade nas respostas e entregas, fomento à multidisciplinaridade, interação e, conseqüentemente, disseminação de conhecimento entre os membros da equipe.

Palavras-chave: Agilidade organizacional. Conversão do conhecimento. Equipes. Gestão do conhecimento. Método SCRUM. Metodologia Ágil.

ABSTRACT

Companies continually seek to position themselves in the face of market competitiveness in an agile and innovative way. In addition to this aspect, they foster knowledge in order to constitute spaces for a holistic and systemic view, which make it possible to see problems quickly, proactively and envision opportunities. Organizational agility is the necessary fuel to respond to changes through efficiency, effectiveness and effectiveness, so that they can compete in a global and highly competitive market. At the beginning of the 21st century, new practices emerged, recognized as Agile Methodologies and these began to be preferred over traditional methods, as they have characteristics that encourage collective work. They are aimed at faster deliveries based on shorter cycles, with potential for knowledge dissemination. Currently, adopting a learning ecosystem in the conversion of knowledge, aligned with the agile SCRUM methodology, is a path pursued by organizations ahead of their time. Therefore, it is configured as a prominent alternative in the conception of flexibility and speed, requirements that the market promotes, both for reasons of adaptability and permanence in the world market. This descriptive research, with a quantitative approach, aims to evaluate, using the SCRUM method, the agility of high teams in a Financial Institution located in the city of Porto Alegre/RS. The research instrument used was a questionnaire applied to the organization's leaders. The content analyzes were elaborated through basic statistical measures to reach the profile of the leaders of the Financial Institution in question. As a result of this research, it is concluded that the SCRUM methodology adds values, being able to generate responsibility, knowledge, trust, continuous learning, agility in responses and deliveries, promotion of multidisciplinary, interaction and, consequently, dissemination of knowledge among the members of the high team.

Keywords: Organizational agility. Knowledge conversion. teams. Knowledge management. SCRUM method. Agile Methodology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comparação entre Método Tradicional Cascata e o Ágil.....	266
Figura 2 - Curva de desempenho da Equipe.....	288
Figura 3 - O eterno intercâmbio e conversão entre o tácito e explícito gera a dinâmica do conhecimento organizacional	333
Figura 4 - Modos de Conversão do conhecimento.....	344

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo da classificação da pesquisa	400
Quadro 2 - Ações propostas e objetivos	400

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos líderes respondentes	433
Tabela 2 - Agilidade a partir do método SCRUM.....	444
Tabela 3 - Benefícios com o uso do método SCRUM	477

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	OBJETIVOS	17
2.1	Objetivo Geral	17
2.2	Objetivos específicos	17
3	JUSTIFICATIVA	18
4	REFERENCIAL TEÓRICO	200
4.1	Necessidade de agilidade nas empresas	200
4.2	Métodos da agilidade	211
4.3	Equipes de alta performance	277
4.4	Conversão do conhecimento	311
4.5	Gestão de conhecimento	311
4.6	Modos de Conversão do conhecimento	344
4.7	Ambiente para criação do conhecimento: ba	355
5	METODOLOGIA	39
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	422
6.1	Perfil dos Respondentes	422
6.2	Percepção do Método SCRUM pelos líderes	433
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	522
	REFERÊNCIAS	544
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	588

1 INTRODUÇÃO

Em uma das realidades fundamentais, o ser humano se destaca por ser gregário, isto é, tem a capacidade e gosta de viver e se organizar em grupos. Uma sociedade que se organiza partindo de um universo de pessoas determinada, denominamos de organização. Nesse arquétipo o indivíduo atua com diferentes papéis e sob várias vertentes, seja no âmbito social, comercial, governamental ou familiar. Ferreira (2015) acrescenta que organização é um grupo de pessoas que busca objetivos comuns, todavia cada uma atua na organização de forma única, possuindo vivências e emoções próprias, agindo de forma diferente uma das outras. Pois, a mola propulsora da evolução humana não consiste na igualdade, mas sim nas diferenças que se complementam e formam algo maior em coletivo.

Adicionalmente, o próprio autor redefine o conceito de organização partindo dessa afirmação. Segundo ele, a organização é formada por diferentes pessoas em prol de um objetivo comum, que agem norteados a partir de um Planejamento Estratégico Organizacional com uma série de desdobramentos, visando gerar resultado e valor para a empresa.

O mundo parte de aceleradas mudanças, a forma de atuação de tempos passados não se assemelha ao modelo globalizado que hoje impera nas organizações em nível mundial. Desse modo, novas tecnologias são destacadas no âmbito organizacional, que proporcionam vantagem competitiva e efetividade nos negócios. Convém ressaltar que não se pode atuar com os métodos do século passado, uma vez que o mercado exige práticas mais ágeis e assertivas. Para Denning (2019), a adaptabilidade às mudanças com foco no cliente permite que as empresas venham a desenvolver um enorme potencial e um futuro promissor, atuando com grande interesse em se tornarem cada dia mais ágeis. O autor ainda destaca que sem agilidade as empresas não conseguem competir de maneira igualitária na economia mundial.

Essa agilidade requerida impõe que surjam novas práticas e ferramentas que aumentam o ganho de produtividade e alavancam resultados em equipes de alto desempenho. Por conseguinte, as empresas elevam seus resultados. Segundo Sabbagh (2013), esse fato tem sido um divisor de águas no âmbito empresarial, porque contribui com o aumento de performance e engajamento nas equipes.

Originalmente a chamada Metodologia Ágil, criada por Jeff Sutherland (2014), refere-se a um conjunto de técnicas que impulsionam o desenvolvimento de projetos em curto espaço de tempo, acelerando-os em semanas e até meses. Dentre as metodologias existentes, iremos analisar o método SCRUM. Sabbagh (2013), em sua edição atualizada da obra “SCRUM:

gestão ágil para projetos de sucesso”, afirma que empresas que utilizam a metodologia ágil tem 3,5 vezes a mais de chances de terem sucesso em seus projetos.

Conforme Schwaber e Beedle (2002) os métodos tradicionais de gerenciamento, também conhecidos como cascatas, fundamentam-se em projetos pautados na microgestão, em que possuem entregas com prazos extensos e falta de autonomia. Assim, quando nos deparamos com esses métodos, percebemos que não são ágeis, uma vez que seguem uma abordagem linear de planejamento estruturada, com pouca flexibilidade e pouca interação com os clientes, alta dependência nas etapas e com entrega apenas totais no final. Então este é diferente do método ágil, no qual as etapas são faseadas e o valor é visto a cada fase concluída. Dessa forma, em um mercado acirrado, competitivo e cada dia mais rápido, cujos clientes são detentores de informações, a agilidade vem proporcionar mais valor ao método, quando comparado ao tradicional, por oferecer respostas rápidas às mudanças emergentes.

O SCRUM é um método que transcende o modelo tradicional, pois proporciona velocidade, autonomia, redução de riscos e desperdício, maior qualidade e aumento de produtividade em ciclos menores. Além disso, facilita uma visão clara do processo organizacional e possibilita uma tomada de decisão mais rápida e consciente (SABBAGH, 2013).

Para Suliane Dias (2020), as organizações buscam inovar e alavancar resultados positivos, porém muitas ainda apresentam dificuldade no quesito planejamento. Em outras palavras, não possuem processos robustos e adequados, o que acarreta descumprimento de prazos e oneração em custos. Esses fazem com que os desperdícios sejam evidenciados a cada ciclo. Dessa forma, é fundamental estabelecer a implementação de um gerenciamento de processos eficiente e ágil, que propicie resultados surpreendentes no que tange ao âmbito financeiro bem como no quesito equipes.

Ao falarmos da necessidade de as empresas atuarem com eficiência em seus processos e atividades podemos concluir que quanto mais eficiente é uma organização, maior é o nível de economia e produtividade na aplicação dos recursos existentes (MOUZAS, 2006). Nesse sentido, evitar desperdícios e consumos desnecessários a operacionalização é uma abordagem eficiente no âmbito organizacional.

Diante do cenário mundial, as empresas têm buscado serem eficientes em suas atuações, visando redução de custos, maximização dos resultados, aumento da produtividade e, conseqüentemente, ganhar destaque no que tange à competitividade. O conceito de eficiência está associado ao custo-benefício da operação, focando em produzir aquilo que é esperado, com qualidade requerida, e cumprindo os prazos estabelecidos, com o mínimo de recursos possíveis.

Ao olharmos para o universo empresarial da contemporaneidade, não estamos apenas em busca de cumprir corretamente os objetivos. Mas, como bem pondera Drucker (1997), o pai da administração moderna, a “eficiência consiste em fazer certo as coisas”. Desse modo, associar-nos a esse conceito potencializa a necessidade de utilizarmos a vertente ágil em torno de um ambiente empresarial, levando em consideração também o conceito de eficácia que remete a alcançar o objetivo dentro do programado, cujo foco é sua realização e não os recursos gastos para se chegar a tal resultado; bem como o conceito de efetividade que representa a habilidade de ser eficiente e eficaz ao mesmo tempo.

Portanto, ao avaliarmos o que argumentou O'Halloran (2019), em sua palestra “*Agile Business Day*”, nos deparamos o quanto a completude desses conceitos consubstancia-se a um elemento chave que é a agilidade. Nas palavras do autor “se estamos focados apenas em sermos rápidos, priorizamos a eficiência, mas se estamos tentando nos concentrar na inovação, na criatividade e nos certificando de que estamos trabalhando na coisa certa, precisamos nos concentrar na eficácia, sem tirar os olhos deste custo”. Dessa forma, como salienta Sabbagh (2013), trabalhar com agilidade corretamente é utilizar apenas os artefatos necessários e suficientes, ao ponto de reduzir desperdícios. Nesse sentido, percebe-se nitidamente a geração da eficiência na operacionalização dos recursos existentes, que potencializa a melhoria contínua nos projetos, quando associado esses dois conceitos.

Aderir ao processo da agilidade organizacional requer um aprimoramento nas dimensões que envolve a cultura, inovação e aprendizagem. Alinhar um modelo que permita ter uma visão holística e sistêmica requer, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1994), a junção de seis características: (i) autonomia; (ii) equipes de projeto auto-organizadas; (iii) fases de desenvolvimento sobrepostas; (iv) multidisciplinaridade; (v) controle sutil; e (vi) transferência organizacional de aprendizado.

Essa formação culmina com processos rápidos e flexíveis para o desenvolvimento de produtos e serviços. Para os autores, a redução de custo e alta qualidade não são os únicos diferenciais competitivos. Eles consideram também a velocidade e a flexibilidade como pontos fundamentais no mercado competidor. Ainda segundo os teóricos, a formação de equipes, que trabalham com as características levantadas anteriormente, é comparada ao Rugby, competição de equipes que trabalha como uma unidade coesa e integrativa passando a bola de trás para frente, cujos membros trabalham do início ao fim de forma multidisciplinar.

Para Nonaka e Takeuchi (1994), esse nível de equipes estimula novas formas de criação de conhecimento e pensamento dentro da organização em diferentes níveis e funções, transcendendo o *status quo*. Adicionalmente, acrescentam que na linha da criação de novos

conhecimentos o “desaprender”, termo que remete a desapegar a pressupostos, normas e crenças que perderam validade, ajuda a manter a equipe em sintonia com as realidades do mundo externo, funcionando como trampolim para melhorias incrementais.

Diante do nível de complexidade que envolve uma estrutura organizacional em seu meio ambiente as empresas buscam métodos/ferramentas que permitam acelerar entregas e superar desafios de forma flexível e rápida, de modo a gerar aprendizado e resultados tangíveis nas mesmas circunstâncias.

Nesse sentido, ficou consolidado na década de 90, pós-guerra fria, o termo VUCA, este remete a ambiente cujas letras refere-se a acrônimo para volátil, incerto, complexo e ambíguo, notadamente após anos o termo VUCA sofreu alteração sendo acrescentado o “H”, tornando VUCAH, formado pelo acrônimo que evoca as primeiras letras de cinco palavras: *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, *Ambiguity* e *Hyperconnected*, que em português significam, respectivamente: volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade e hiperconectividade, esse termo foi consolidado pela instituição americana Badson College, localizada próximo a Boston para desenvolver teses em ambientes que nos quais as lideranças passarão a desenvolverem novas competências para lidar no ambiente atual. Segundo Ribeiro e Ribeiro (2015), traçar melhorias e despertar interesse por uma abordagem ágil em equipes, promovem evoluções estratégicas para o negócio e para os times, além de responder de forma eficaz as mudanças de mercado.

Ao falamos sobre a metodologia ágil, segundo Ribeiro e Ribeiro(2015) nos deparamos com uma série de métodos existentes que fazem parte da cultura da agilidade, dentre eles podemos destacar

- SCRUM;
- *Kanban*;
- *Lean*;
- *Feature Driven Development* (FDD);
- *eXtreme Programming* (XP);
- *Microsoft Solutions Framework* (MSF).

Considera-se que não existe uma metodologia melhor, mas a solução que mais tem aderência ao seu modelo de negócio/operação. Muitos benefícios são evidenciados com o uso desses métodos, tais como: maior engajamento das equipes, aumento de produtividade, mitigação de falhas, múltiplas entregas em curtos espaço de tempo, maior satisfação de clientes, dentre outros aspectos.

De acordo com Sabbagh (2013), a globalização carrega consigo traços de produtividade acelerada, mudanças rápidas com um alto grau de complexidade e competitividade, onde as empresas buscam, a todo custo, responder as mudanças inesperadas. Nesse sentido, a maioria das organizações não conhecem profundamente os benefícios da agilidade nas equipes e, sobretudo, o alcance dessa na conquista dos seus objetivos estratégicos, por ser um tema relativamente recente e com maior disseminação na área de tecnologia.

Nessa perspectiva, desenvolver uma equipe com características de alta performance não é uma tarefa fácil. Mas, pode-se traçar algumas estratégias, o primeiro passo parte da seleção do perfil baseado nos objetivos da organização. Posteriormente, há a necessidade de uma maior preparação pautada em treinamentos, qualificação que envolve dedicação, esforço e tempo. As equipes precisam estar extremamente motivadas, adaptáveis as mais variadas situações, movidas a desafios, promoverem vantagens competitivas e buscarem conhecimento como diferencial de mercado.

Segundo Santiago (2016, p. 84-85), trabalhar em equipe de alta performance requer uma estrutura que vem a ser norteada por três elementos que favorecem a expressão da competência, são eles: conhecimento, habilidades e atitudes, também conhecido por CHA. O primeiro, envolve os conhecimentos, tais como: administração de conflitos, comunicação, confiança, cultura organizacional, feedback, gestão do conhecimento, personalidade, tipos psicológicos, comportamento humano, poder, trabalho em equipe. O segundo, diz respeito as habilidades: capacidade de conviver com as diferenças, de identificar os comportamentos do grupo, de escutar e perceber o implícito. Por último, as atitudes que favorecem a expressão da competência são: autoconfiança, cooperação, conciliação, cortesia, dinamismo, disponibilidade, disciplina, empatia, entusiasmo, ética, flexibilidade, humildade, iniciativa, justiça, objetividade, persistência, proatividade, resiliência, respeito, responsabilidade, segurança, sensibilidade, transparência e tolerância.

Aplicar a agilidade em equipes requer aprofundamento e preparação a nível organizacional de modo a entender como e qual método se adapta à realidade de cada instituição. Esse é de fato um desafio complexo. A empresa escolhida para a coleta de dados desta pesquisa é uma Instituição Financeira Cooperativa, localizada na cidade de Porto Alegre/RS, pois ela utiliza o método SCRUM para gerenciar suas equipes, visando melhorar os resultados da organização de maneira ágil e eficiente. A metodologia utilizada é a análise estatística baseada nas respostas dos líderes por meio de coleta via questionário. |Cinquenta e coordenadores de diferentes áreas da Instituição Financeira foram convidados a responder a pesquisa. O recrutamento dos participantes foi realizado mediante uma prévia análise dos

líderes que fazem o uso do método SCRUM e os critérios de exclusão foram colocados para os líderes que não estão na condição de coordenadores de time. Portanto, os critérios de , inclusão envolveu os colaboradores que exercem papel de liderança na coordenação de times ou usam o método SCRUM.

O procedimento de coleta se deu pelo uso de formulário FORMS, uma ferramenta formulário da Microsoft. O risco intelectual é considerado mínimo, entretanto pode haver uma exposição de dados e quebra de sigilo. Para mitigar esse risco garantimos o anonimato dos colaboradores e limitamos o acesso a esses dados apenas ao pesquisador responsável. Nosso intuito foi manter os dados em segurança e garantir que sejam utilizados apenas para fins acadêmicos e científicos, como essa dissertação, possíveis publicação de artigos em revistas científicas, ou artigos e resumos em anais de congressos sempre garantindo o anonimato dos respondentes e para isso buscamos evitar, no tratamento informações, elementos capazes de identificar os participantes envolvidos.

Adicionalmente, percebe-se que as organizações necessitam adotar um modelo que envolva equipes , para que façam o uso do SCRUM, como forma de garantir a agilidade requerida do mercado, promovendo a conversão do conhecimento dentro do ambiente corporativo. Nesse contexto, a pesquisa se concentra na seguinte questão problema: no âmbito organizacional, as Equipes que usam o Método SCRUM conseguem agilizar e potencializar processos facilitando a tomada de decisão pela liderança?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

➤ Verificar as percepções de líderes de uma Instituição Financeira Cooperativa pelo uso Método Ágil, SCRUM.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar, sob a luz da literatura, as características de uma Equipe de Alta Performance;
- Avaliar melhoria e a potencialização dos processos, utilizando o Método SCRUM, de Equipes aplicado ao sistema cooperativo de crédito.
- Identificar como o Método SCRUM produz agilidade nas Equipes, considerando a alavancagem nos resultados e entrega de valor nas organizações.

3 JUSTIFICATIVA

A motivação desse estudo surgiu a partir do entusiasmo da autora pela agilidade organizacional. Durante anos venho observando, na qualidade de gestora de uma instituição financeira, a importância da aplicabilidade dos métodos ágeis no âmbito organizacional como diferencial competitivo. Essa consciência tem sido um fator decisivo na busca de práticas ligadas a agilidade por muitas organizações. Além disso, tem permitido aos gestores um aprofundamento maior nesse aspecto, especialmente por entenderem que a agilidade potencializa as adequações às mudanças rápidas que norteiam o mercado, cada vez mais acirrado, mutável e diverso.

Estudos iniciais sobre essa temática surgiram em 1986, em um artigo publicado pelos autores Nonaka e Takeuchi intitulado “*The new product development game*”. Os mesmos reforçam que os novos desafios impostos pelo mundo atual, acelerado e amplamente competitivo, demandam novas abordagens, baseadas em velocidade e flexibilidade. Para chegar a esse nível organizacional as empresas precisam estabelecer um processo dinâmico, envolvendo tentativa e erro, confiança, técnica/teoria e aprendendo/fazendo. Esse modelo, já consolidado por meio do método conversão de conhecimento, foi estabelecido pelos autores Nonaka e Takeuchi (1986), nos estudos voltados para criação do conhecimento.

Teece *et al.* (2016) reforçam a agilidade organizacional como um fator relevante para um contexto de mudanças contínuas e imprevisíveis, principalmente por ser essencial e eficaz em ambientes voláteis e incertos, cujo desafio maior é a competitividade nos negócios.

Segundo Magno (2019), nos dias atuais é impraticável estabelecer prazos longos para realizar entregas de produtos e serviços. A assertividade e a urgência são características de uma sociedade mais exigente, informada e globalizada. Devido a essa realidade e necessidade de rapidez, os métodos ágeis permitem que as empresas entreguem seus produtos e serviços da maneira mais rápida possível. Sutherland (2014) escreve a respeito da velocidade da entrega, afirmando que essa faz com que o cliente experimente o produto e emita *feedbacks* com relação aos benefícios ou expectativas não atendidas, o que promove uma maior interação entre cliente e empresa na busca de melhores resultados.

A escolha do SCRUM, como método ágil para esse trabalho, foi impulsionada pelo fato de possuir uma aplicabilidade simples, que funciona bem nos vários contextos que for utilizado. Além disso, contempla uma série de benefícios, tais como: maior qualidade em produtos e

serviços, visibilidade do progresso do produto, redução do desperdício, aumento de motivação e produtividade, maior qualidade no produto gerado.

O uso do método SCRUM tem sido de grande valor para a instituição, uma vez que promove maior engajamento, confiança, disseminação de conhecimento, otimizando recursos disponíveis e tempo, além de promover entregas com qualidade e assertividade. Dessa forma, em busca de disseminar o conhecimento, no que tange à agilidade corporativa, esse estudo visa ser relevante para a sociedade e para as organizações por enfatizar a importância das organizações fortalecerem sua posição competitiva, através de uma atuação rápida e eficiente.

Diante das considerações expostas, esta pesquisa objetiva analisar se as equipes estão fazendo uso do método SCRUM, como forma de atender as premissas impostas pelo mercado atual e as necessidades dos clientes de forma ágil e flexível. Para tanto, inicialmente, foram pesquisados trabalhos com essa temática nos repositórios acadêmicos SCIELO e CAPES, com as seguintes palavras-chave: agilidade e SCRUM. Nesse sentido, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES - Periódicos), ao colocarmos as palavras-chave, foram encontrados 7.143 artigos. Dentre esses, 4.761 tinham a palavra-chave SCRUM e 2.157 a palavra-chave Agilidade. No Repositório Scielo, encontramos 218 artigos com a palavra-chave Agilidade e apenas 7 com a SCRUM.

A partir desses resultados, fazendo filtragens mais robustas e analisando os títulos dos que foram filtrados, foi possível constatar que nenhum dos trabalhos encontrados chegam a ser iguais, em sua essência e conteúdo, a pesquisa aqui apresentada. No máximo encontramos metodologias ágeis relacionadas a sua implementação ou aplicadas ao desenvolvimento de softwares. Por isso, consideramos que esta pesquisa é pioneira em sua temática, podendo contribuir para a gestão organizacional. Além disso, ressaltamos a necessidade da disseminação do tema para mais avanço da Ciência, ao menos no tocante a esse assunto.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho será relatado a necessidade de agilidade nas empresas frente a equipes, buscando a conversão do conhecimento considerando a organização como o *ba* como forma de potencializar e criar conhecimento.

4.1 Necessidade de agilidade nas empresas

Atualmente, as empresas enfrentam um cenário mundial dinâmico e imprevisível. A complexidade de manter e melhorar seu posicionamento frente ao mercado tem gerado muitas inquietudes nas organizações. Pois, é preciso ter uma visão sistêmica do ambiente organizacional, onde o cliente deve estar no centro, sendo foco a sua satisfação contínua. Esse é, por sua vez, um desafio robusto no âmbito empresarial. A capacidade de se adaptar e flexibilizar sua forma de atuação frente aos processos e cenários possibilita uma jornada promissora e eficiente frente a competitividade mundial.

A forma de atuação das organizações requer um posicionamento ágil (SHEREHIY; KARWOWSKI; LAYER, 2007). Esse passo a ser dado envolve não apenas pessoas, mas um sistema ágil que compreenda recursos tecnológicos, informações para atender as necessidades e ao mercado, infraestrutura e tecnologia, entre outros. Segundo Goldman *et al.* (1995), um sistema que atua com agilidade é capaz de operar com lucratividade em um ambiente competitivo de contínuas e imprevisíveis mudanças.

Nas palavras de Yusuf, Sarhadi e Gunasekaran (1999, p. 37), a agilidade pode ser conceituada como:

[...] a exploração bem-sucedida de bases competitivas (velocidade, flexibilidade, inovação, proatividade, qualidade e rentabilidade) por meio da integração de recursos reconfiguráveis e gestão de conhecimento para fornecer produtos e serviços customizados (orientados ao cliente), em um ambiente de negócios regido por rápidas mudanças.

Nesse sentido, a agilidade é a mola propulsora das empresas em um meio ambiente volátil, imprevisível e turbulento. Trabalhar com agilidade, além de impulsionar tomadas de decisões, tem por objetivo satisfazer o cliente de forma rápida e com qualidade. O mercado e a pressão as mudanças de ambientes de negócios são grandes aceleradores para a agilidade, porque incentivam a empresa a sair da zona de conforto e oportunizam a mesma a olhar para as

mudanças que a inovação, tecnologia e a própria economia têm oferecido de forma constante. Sendo assim, a agilidade é capacidade de gerenciar as incertezas com sucesso dentro do contexto organizacional, permitindo que a organização perceba mudanças e responda com eficiência e eficácia, em tempo hábil e boa relação custo-benefício, nos ambientes interno e externo (NAFEI, 2016).

A própria crise de 2020, ocasionada pelo novo coronavírus, fomentou repentinas mudanças na forma de atuação das organizações, as necessidades foram ampliadas com o objetivo de atender às demandas do momento. Esse tempo de incerteza fez com que a forma de consumo fosse alterada, muitos estabelecimentos se adaptaram aos novos padrões exigidos, e aquelas empresas que estavam atuando com mais flexibilidade e agilidade garantiram um maior espaço frente a concorrência, respondendo à crise de forma satisfatória.

4.2 Métodos da agilidade

Como dito anteriormente, a abordagem ágil é um método que está relacionado a entrega de valor, com princípios voltados a responder de forma rápida as situações que possuem um elevado grau de incerteza. O surgimento dessa metodologia é oriundo dos projetos de desenvolvimento de *software*, entretanto se popularizou nas grandes organizações, como a Toyota, Intel, Google, Apple. Esse movimento de disseminação avançou graças ao Manifesto Ágil, ocorrido em fevereiro 2001, que contou com o apoio de diversos especialistas em desenvolvimento de *software*. O documento destaca:

Estamos descobrindo melhores maneiras de desenvolver *software* fazendo isso e ajudando outros a fazê-lo. Através deste trabalho passamos a valorizar: **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas; **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente; **Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos; **responder a mudanças** mais que seguir um plano, ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda (MANIFESTO, 2001 – grifo nosso)¹.

O primeiro ponto discutido no manifesto é a valorização da equipe, reforça que os projetos são realizados por pessoas e problemas são resolvidos por pessoas, logo proporcionar condições favoráveis para a equipe é de fundamental importância para o desempenho da empresa. O segundo aspecto, relaciona-se a documentação abrangente, esse reforça que entregas intermediárias, que fomentem valor a cada fase do trabalho, é superior a documentação

¹ Para mais informações acessar: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>

exagerada. O terceiro ponto, colaboração do cliente, diz respeito a negociação de contratos e estabelece uma relação de eficiência e flexibilidade. Nesse sentido, é necessário está atento para toda e qualquer mudança por parte do cliente, e que essa não venha invalidar o desenvolvimento e a entrega de *software*. Por fim, responder a mudança ao invés de seguir um plano reforça que é necessário observar as mudanças que ocorrem durante o processo, pois, caso contrário, a entrega de valor para os usuários é inviabilizada.

Aproximando as discussões a respeito dos métodos ágeis, destacamos os mais conhecidos:

➤ **Kanban**

Compreende o trabalho em progresso por meio de cartões. Trata-se de um QUADRO com gestão a vista, cujo cartões se movimentam com status de a fazer, fazendo e feito. Nessa metodologia se observa o andamento das tarefas, é analisado o que foi feito anteriormente, o que pode ser feito hoje e quais os impedimentos existentes. Esse método potencializa a entrega dos trabalhos, evidenciando a cadeia do início ao fim, com a percepção do todo de acordo com as prioridades.

➤ **Lean**

O Lean não é especificamente uma metodologia ágil, porém seus valores são evidenciados na metodologia ágil. O ponto alto desse método é atuar na redução de desperdícios. Sua utilização foi de grande valia na Toyota, ao ser implementado como sistema Lean e manufatura. Para o Lean, tudo que não é feito para o cliente é considerado desperdício, a exemplo temos o tempo, documentação excessiva e funcionalidade não solicitadas pelo cliente.

➤ **Feature Driven Development (FDD)**

Trata-se de uma metodologia ágil para desenvolvimento de softwares orientada pela modelagem. Seu principal objetivo é entregar um *software* funcional em tempo hábil. É indicada para projetos longos que estão em fase inicial. A FDD é interativa, sua característica principal é realizar entregas incrementais durante todo projeto. Essa metodologia trabalha a partir de cinco processos: 1) Desenvolvimento de modelo geral; 2) criação de lista de

funcionalidades; 3) Planejamento por funcionalidade; 4) Modelagem por funcionalidade; e 5) Construção por funcionalidade.

➤ **eXtreme Programming (XP)**

Mais conhecida como XP, essa metodologia é pautada na proximidade do cliente com os times agentes do desenvolvimento de software. Seu principal objetivo é fazer ciclos de entregas rápido, contínuos e incrementais, para as peculiaridades da área de *software*. Característica que o que difere do SCRUM, que tem adaptabilidade para qualquer setor. Um dos pontos de destaques desse método é a interação do time de desenvolvimento com o cliente, pois o *feedback* está presente em todo o processo e é trazido como uma característica importante da entrega. Ademais, a XP possui cinco valores que agregam a metodologia: 1) comunicação; 2) simplicidade; 3) feedback; 4) coragem; e 5) respeito.

➤ **Microsoft Solutions Framework (MSF)**

A metodologia surgiu da compilação de boas práticas adotadas pela *Microsoft*. Essa é percebida como uma disciplina. Suas características apontam para papéis e responsabilidades definidas na equipe, que se comunicam entre si e adotam fluxo de atividades como práticas assertivas. Essas condutas tem como foco a diminuição de riscos para o negócio e o aumento da qualidade do produto final.

➤ **SCRUM**

Não existe uma solução única para todos os problemas enfrentados pela gestão em equipes, porém algumas oferecem elementos que favorecem o engajamento da equipe. São elas: a mitigação de riscos, a auto-organização, a visibilidade do progresso do produto, uma maior qualidade do produto gerado, abordagem de prioridades e, ainda, aumento na produtividade e confiança. Nesse contexto, segundo Sabbagh (2014), o SCRUM agrega todos esses benefícios, pois favorece a sincronia entre equipes e gestão, que culmina em excelentes resultados. Ademais, o método SCRUM é baseado no artigo “The New Product Development Game”, escrito por Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka. Os autores utilizam como metáfora o esporte Rugby para evidenciar os benefícios de equipes auto-organizáveis no desenvolvimento de produtos e entregas.

Buscar novos conhecimentos dentro do contexto da aprendizagem organizacional, em tempos tão complexos e incertos, faz com que os gestores analisem condições de sobrevivência em meio a concorrência acirrada. Diante do crescimento exponencial e emergencial do modelo remoto percebe-se que os gestores terão que se adaptar às novas técnicas, metodologias e ferramentas de modo eficiente, em virtude do ritmo ainda mais acelerado do mercado.

Partindo desse ponto, cabe ao gestor adotar ferramentas que lhe proporcione uma visão ampla para tomada de decisão. Para Ribeiro e Ribeiro (2015) adotar a metodologia ágil é um divisor de águas, uma vez que seu objetivo principal permeia a capacidade de entregar resultados em curtos espaços de tempo com eficiência, agilidade e conhecimento técnico favorecendo, dessa forma, as chances de sucesso em projetos.

De acordo com Schwaber e Sutherland (2017), o SCRUM é um método que tem como objetivo resolver problemas complexos de forma produtiva e criativa, pois busca-se evitar desperdícios e, ao mesmo tempo, entregar valor de forma contínua e rápida. Os autores ainda acrescentam que as regras do SCRUM estabelecem uma integração entre papéis inerentes a própria metodologia, junto aos eventos e artefatos, propiciando múltiplas interações entre sim.

O SCRUM foi criado no início dos anos 90, inicialmente dentro de um contexto de tecnologia, mais precisamente em gerenciamentos e desenvolvimento de produtos. Entretanto, na atualidade esse método tem sido utilizado de forma extensiva em muitas outras áreas, com o preceito de desenvolver produtos, alcançar melhorias, impulsionar e pesquisar mercados mais viáveis, liberar produtos e melhorias de forma contínua, entregar valor de forma frequente e, ainda, sustentar e renovar produtos, desenvolvendo ambientes operacionais para uso desses.

Além de flexível e adaptativo o SCRUM é fundamentado em teorias empíricas e orgânicas, o que facilita a tomada de decisão por parte da gestão de forma assertiva e estruturada. Nesse sentido, como salienta Sabbagh (2014), o SCRUM está apoiado em três pilares fundamentais: transparência, inspeção e adaptação. A transparência, como primeiro, considera que os processos devem ser de conhecimento de todos. Essa transparência deve ser evidenciada no ambiente, nas pessoas e nos processos. O segundo, a inspeção, pauta-se na noção de que é preciso manter um rigoroso controle sobre seus processos. Esses devem ser inspecionados de forma regular na busca de melhorias contínuas e oportunidades. A adaptação, último dos pilares, defende que a flexibilidade é a palavra-chave de qualquer método ágil, tanto o processo quanto o produto devem estar abertos a mudanças e alterações. O autor ainda pontua que essa base garante visibilidade do progresso do projeto, porque favorece de forma interativa a previsibilidade dos fatos e a mitigação de riscos.

Segundo Schwaber e Sutherland (2017), o SCRUM adota quatro eventos formais para inspeção e adaptação, são eles: 1) Planejamento da Sprint; 2) Reunião diária; 3) Revisão da Sprint; e 4) Retrospectiva da Sprint. Sendo assim,

O coração do SCRUM é a Sprint, um time-boxe de um mês ou menos, durante o qual um “Pronto”, incremento de produto potencialmente liberável é criado. Sprints tem durações consistentes ao longo de todo o esforço de desenvolvimento. Uma nova Sprint inicia imediatamente após a conclusão da Sprint anterior (SCHWABER; SUTHERLAND,2017. p.9).

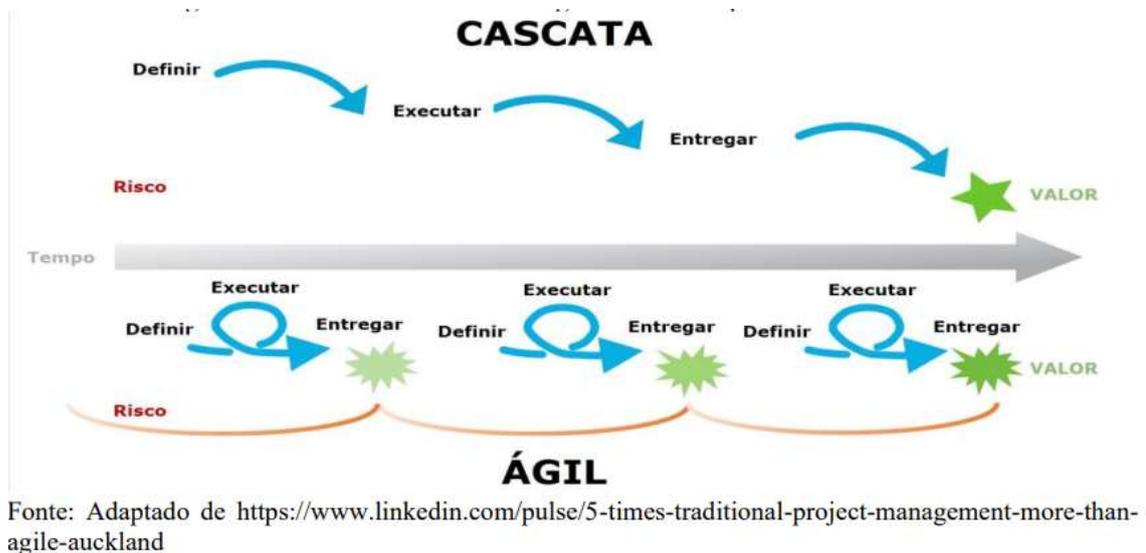
O planejamento da Sprint, de acordo com os autores acima mencionados, consiste em responder perguntas do tipo “o quê?” e “como?”, reforçando o que pode ser entregue e como será o trabalho para essa entrega. A reunião diária, segundo evento, ocorre todos os dias no mesmo horário, com duração de 15 minutos. Na ocasião é planejado o trabalho das próximas 24 horas e busca-se entender se existe algum impeditivo ou obstáculo que impeça o atingimento da meta da Sprint. Sabbagh (2014) enfoca que a Revisão do Sprint é o momento da coleta do *feedback* antecipado sobre o incremento do produto. O autor reforça que se trata de uma reunião de adaptação e inspeção, que visa a melhoria contínua, a partir da posse dos retornos trazidos pelas equipes. Com relação a Retrospectiva da Sprint, que ocorre após a revisão, Schwaber e Sutherland (2017) acrescentam que é um momento que proporciona ao time uma oportunidade de inspecionar a si próprio, gerando um plano de ação que contemplem melhorias para a próximas sprints.

Além das cerimônias descritas acima, o SCRUM conta com papéis bem definidos. O primeiro, *Product Owner*, o dono é responsável por gerenciar o *backlog*, nele temos o time de desenvolvimento composto de profissionais capazes de entregar o produto pronto ao final de cada sprint. Já o SCRUM master, é responsável por potencializar o uso do SCRUM, pois promove interações entre pessoas fora do time com as pessoas internalizadas na metodologia. Esse fomenta a teoria desse método, garante em seu escopo os objetivos, atende às necessidades e compreende a prática da agilidade em ambientes empíricos.

A metodologia tradicional atua de maneira mais orquestrada por documentações extensas, objetivos pautados em planos com ciclos longos, demora nas respostas às mudanças. O SCRUM, por sua vez, difere dessa sistemática uma vez que visa eliminar desperdícios e entregar valor ao cliente de forma constante, para que os mesmos e os usuários possam usufruir da entrega o quanto antes. Além disso, a acolhida dos *feedbacks* dos usuários favorece o atingimento das expectativas. Para Sabbagh (2014), o SCRUM não é orientado por um plano

rígido e inflexível, que envolve um nível alto de detalhamento, mas para o valor. Como demonstrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Comparação entre Método Tradicional Cascata e o Ágil



A imagem ilustra a comparação dos Métodos Tradicionais em relação ao Ágil. O ponto em questão é a entrega como fase final do processo. O cliente, na cascata, vê o valor apenas no final, já no Método Ágil as entregas vão se efetivando de forma constante e o valor é construído desde a primeira fase. Assim, o cliente vai ter seu produto ou serviço entregue a cada fase do processo, o que proporciona utilidade e satisfação, além de favorecer a obtenção de um produto mínimo viável desde o início.

Segundo Sabbagh (2014), o SCRUM não tem a intenção de solucionar todos os problemas. Entretanto, é um método que pode reduzir drasticamente os riscos de insucesso em equipes, pois objetiva entregar valor de forma contínua, rápida e, sobretudo, lidar com inevitáveis mudanças de escopo de forma natural e orgânica. Essas estratégias transformam os possíveis entraves em vantagem competitiva e aprendizado. O autor ainda acrescenta que o SCRUM não é um método que se destina apenas desenvolvimento de *softwares*, embora, inicialmente, tenha tido essa finalidade. Mas, expõe que é usado de modo diverso por vários segmentos e tamanhos, a exemplo multinacionais e startups.

Portanto, adotar o SCRUM, associado às práticas de conversão de conhecimento, harmoniza e potencializa os resultados em equipes. Também fortalece uma estrutura de trabalho participativo, adaptável, ágil, flexível, interativo e criativo de acordo com prioridades específicas. Além disso, fomenta o alcance de melhor eficiência, colaboração, transparência, autonomia e confiança, pois transforma as equipes comuns em Equipes de alta performance,

justamente por partilhar dos mesmos construtos de eficiência e eficácia dentro de uma organização

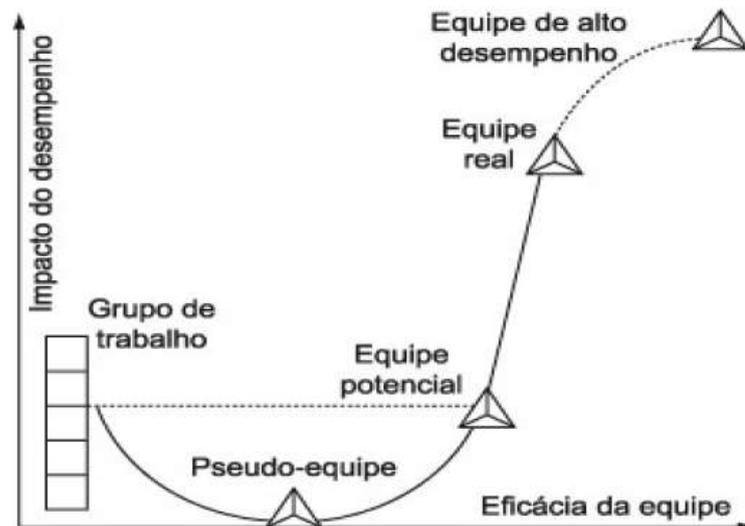
4.3 Equipes de alta performance

A transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento refletiu em inúmeras mudanças no cenário empresarial. Dessa forma, as novas estruturas organizacionais desenvolveram uma visão voltada para a disseminação da cultura da aprendizagem. Essas, por sua vez, fazem com que surja um ambiente propício para o fortalecimento de uma equipe de alta performance. Nessa conjuntura, o conhecimento deixa de ser algo pontual e isolado, no âmbito individual, e se volta para o compartilhamento dos membros de uma equipe.

De acordo com Senge (1998), uma equipe é um organismo de suma importância no contexto da aprendizagem nas organizações, que potencializa a saúde e desenvolvimento. Já para Katzenbach e Smith (2001), a equipe é um grupo de pessoas com autonomia, independentes e integradas, que possuem habilidades complementares. Essas são comprometidas com metas e objetivos comuns. Nesse sentido, a equipe é coletivamente responsável pelos resultados. Essa postura nitidamente difere dos objetivos de um grupo de trabalho. Lannes (1999) afirma que o grupo de trabalho representa o conglomerado de pessoas que trabalham juntas fisicamente, mas não compactuam com características de afinidade e objetivos comuns. Nessa seara percebemos que o grupo possui objetivos pessoais que divergem do coletivo, antagonizado com o conceito de equipes, que trabalham em âmbito macro envolvendo a coletividade em busca de objetivos comuns. Sob esta ótica, a equipe se destaca pela auto-organização, alta produtividade, alta criatividade, flexibilidade e amplo conhecimento organizacional.

Um estudo desenvolvido por Katzenbach e Smith (1994) apresenta um modelo da curva de desenvolvimento de equipe, cujo objetivo é evidenciar a relação entre a eficácia da equipe e o impacto no desempenho. Os autores classificam os grupos quanto a forma de operar e o grau de maturidade. Na Figura 2, é possível observar a curva de desempenho elaborada pelos teóricos:

Figura 2 - Curva de desempenho da Equipe



Fonte: Katzenbach e Smith (1994, p.85)

A partir da leitura dessa imagem, salientamos que é na primeira fase, onde se concentra o grupo de trabalho, que a performance é realizada de modo individual. Ademais, as responsabilidades são centralizadas em cada indivíduo de maneira segmentada e sem foco no objetivo comum. A próxima fase, a pseudo-equipe, consiste em ter uma certa organização de trabalho a nível de equipe, conhecendo os objetivos comuns. Porém, nessa perspectiva os grupos não estão envolvidos em atividades de forma coletiva, sendo assim, os interesses individuais ainda prevalecem. Na equipe potencial, terceira fase, o senso de padrão, a disciplina e o método para a realização dos processos e atividades se destacam.

Dessa forma, são fortalecidas as competências de cada integrante em prol de objetivo comum. A quarta fase, a equipe real, percebe-se a elevação do desempenho, os membros reconhecem o propósito, são engajados e estão compromissados com o objetivo comum. Nesse momento, a confiança passa a ser uma característica de destaque da equipe. Na última, as características da equipe real estão presentes, somadas com a ânsia de buscar o crescimento e o sucesso de todos os membros que a compõem. Nessa fase o grau de confiança e o senso de compromisso são altos, a busca pelo sucesso e conhecimento estão presentes, com vistas a autossuperação. Os resultados são superiores e o desejo por novos desafios faz com a equipe seja alta performance.

Segundo Szezerbicki *et al.* (2006),

As equipes são ferramentas indicadas para que haja a potencialização e execução do conhecimento através da disseminação de ideias e trabalho em grupo. Não mais se acredita no conhecimento isolado dos indivíduos. A nova cultura organizacional oferece espaço para que o conhecimento seja compartilhado em prol do desenvolvimento (SZEZERBICKI *et al.*, 2006, p. 8).

Consideramos que o conceito de grupo deve ser superado, pois devemos nos voltar para o universo de uma equipe de alta performance. Nelas as pessoas se destacam pela confiança uns nos outros, senso de pertencimento e propósito. Também são multidisciplinares, agem com autonomia, planejam e desenvolvem formas e ferramentas de trabalho que vem otimizar a tomada de decisão e a qualidade da entrega. Portanto, Equipes de Alta Performance sabem onde querem chegar, porque possuem clareza a respeito da missão e do objetivo a ser conquistado e, desse modo, contribuem positivamente para a efetividade do trabalho desenvolvido.

Ao falarmos sobre o tema efetividade, chegamos à conclusão de uma entrega focada no objetivo traçado, que faz uso dos recursos da melhor forma possível, para que seja eficiente e eficaz. Segundo Parker (1994), no ambiente onde uma equipe de alta performance habita o clima é confortável e democrática, as pessoas atuam de forma civilizada, há decisão de consenso, a comunicação é aberta, os papéis são bem definidos, a equipe é diversa e periodicamente revisam seus processos, de modo a potencializar os resultados e analisar quais fatores estão influenciando na sua eficácia. Além desse ponto, integrantes de uma equipe de alta performance se destacam pela cultura da aprendizagem contínua na busca de conhecimento e métodos. Sendo assim, propiciam um ecossistema de aprendizagem que se renova dia a dia e coloca a organização em destaque frente a concorrência.

Dyer *et al.* (2011, p.23) conceitua equipe de alta performance como:

As equipes de alto desempenho são aquelas compostas de membros cujas habilidades, atitudes e competências lhes permitem atingir as metas da equipe. Em equipes de alto desempenho, os membros definem as metas, tomam decisões, comunicam-se, administram os conflitos e solucionam problemas em uma atmosfera de incentivo e confiança para atingir seus próprios objetivos. Além disso, os membros desta equipe estão cientes de suas próprias forças e fraquezas e tem a capacidade de mudar quando necessário para melhorar o desempenho do grupo.

Dessa maneira, para Brasileiro (2021), a principal característica em Equipes de Alta Performance é o constante resultado em qualidade e integração. O autor ainda corrobora que

quanto maior a diversidade, maior será as chances de ótimos resultados. Nas palavras de Guelbert *et al.* (2009):

A implantação de Equipes de Alta Performance em organizações é uma prática cada vez mais procurada pelas empresas, e um investimento de longo prazo que exige da organização que planeja implementá-la um comprometimento maior que o simples desejo de ter equipes como parte da estrutura. O caminho para as empresas é desenvolver mais estudos e aprofundar cada vez mais nas experiências de organizações que desenvolvem as equipes.

Sendo assim, desenvolver Equipes de Alta Performance nas organizações é um caminho cada vez mais procurado pelas empresas. Para Drucker (1997), trabalhar o desenvolvimento e treinamento das equipes requer de forma coesa e sistêmica o envolvimento de quatro elementos: 1) indução e socialização, que possibilita acelerar o aprendizado cultural das pessoas e que de fato a organização se preocupa com o funcionário; 2) trabalho em conjunto, a organização deve promover uma ambiente seguro onde pessoas deixem de trabalhar sozinhas e passem a trabalhar em conjunto, por entender ser mais eficaz e produtivo; 3) feedback e instrução em tempo real, o autor afirma que o feedback é necessário e precisa ser dado em tempo real e de forma criteriosa; 4) acompanhamento responsável, seria um acompanhamento que está relacionado ao feedback recebido, ou seja, os planos de ações estabelecidos e firmados.

Segundo Fiorelli (2006), as Equipes de Alta Performance atuam de maneira integrada, com transparência, compartilham as percepções de maneira crítica e ajudam a reduzir as interpretações subjetivas. Isso porque o grau de franqueza e confiança é elevado, proporcionando maior segurança. Outro ponto destacado nessas equipes são os objetivos e metas bem definidos, esses acabam por gerar um alto grau de comprometimento entre os seus integrantes.

Atualmente, muitas organizações têm adotado os *Objectives and Keys Results (OKR)*, ou seja, objetivos e resultados-chave, para gestão de metas e resultados. Trata-se de uma metodologia que surgiu na Intel, em 1983, por Andy Grove, na época COO *Chief Operating Officer* da empresa. O método tem como alvo criar objetivos importantes e saber como medir os resultados para o alcance dos mesmos. Dentro dessa metodologia, cria-se um alinhamento entre a estratégia e execução que funciona como um norte. Em outras palavras, esse método pauta-se na noção de saber para onde ir e de que forma aproximar a empresa do objetivo a ser alcançado. Como o foco da metodologia é a transparência, as equipes que trabalham nessa seara são times de alta performance. Esses atuam de maneira integrada e com autonomia, com ciclos curtos de feedbacks, o que possibilita melhorias contínuas. Além disso, fazem uso de

ferramentas como metodologia ágil ou Ciclo do PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, que consiste em uma representação de um ciclo de melhoria contínua. Esses possuem quatro etapas: *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Realizar, Checar, Agir).

Portanto, para que um determinado grupo de pessoas se torne uma equipe de alta performance é imprescindível que evolua continuamente na curva de desempenho com protagonismo, senso de pertencimento, domínio na gestão do conhecimento e na criação de novos modelos e ferramentas de trabalho que garantam resultados superiores aos esperados.

4.4 Conversão do conhecimento

Estamos na era do conhecimento, enfrentar desafios da contemporaneidade sem contar com a criação do conhecimento nas organizações fragiliza a estrutura ao ponto de não proporcionar condições para atuar no mercado competitivo da atualidade. Nonaka e Takeuchi (1997) definem quatro processos para se criar conhecimento organizacional, através da interação e conversão entre o conhecimento tácito e o explícito. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização. O primeiro, compreende a conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito. Este processo ocorre através da própria interação entre as pessoas no ambiente de trabalho e suas experiências. A Honda, por exemplo, promove por meio de sessões de *brainstorming* a socialização com foco na solução de problemas. O segundo, a externalização, remonta a conversão entre conhecimento tácito e explícito. De certa forma, baseia-se na noção de que estes conhecimentos são complementares, e que podem se expandir com esta interação. A combinação, ocorre quando transformamos conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. Por fim, a internalização, envolve a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. De certo modo, identifica-se com o conceito comum de “aprender fazendo”.

Para os autores Nonaka e Takeuchi (1997), a interação da conversão do conhecimento na estrutura organizacional promove vantagem competitiva frente ao mercado, além de favorecer às equipes aprendizagem contínua, por meio de um ecossistema vivo de aprendizagem.

4.5 Gestão de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1995), ao refletirem sobre o conhecimento, versam que para Platão esse significa “crença verdadeira justificada”, enquanto para os japoneses o conhecimento

significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo. Desse modo, consideram o conhecimento como um processo humano dinâmico, capaz de justificar a crença pessoal com relação à verdade. Com relação a criação do conhecimento organizacional, os autores, por sua vez, o entendem como “a capacidade de uma **empresa** de criar novo conhecimento, difundi-lo na **organização** como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1995, p. 1, grifo nosso).

Nesse sentido, o ambiente corporativo tem investido tenazmente na construção do conhecimento, principalmente dentro de uma estrutura orgânica, por essa possuir menos rigidez. Em outras palavras, uns aprendem com os outros de modo integrativo, adaptável com foco em resultados, independente de estrutura de cargos, graças a cadeia produtiva de trabalho, mais horizontal e com livre fluxo de informações. A estrutura mecanicista, por outro lado, estabelece um arcabouço hierárquico formal, verticalizado e com papéis definidos, cujas decisões são centralizadas. Além disso, os cargos de elevado nível detêm o conhecimento e o poder para propor mudanças, inovações e decidir sobre a organização. Sendo assim, há pouca liberdade, uma formalidade acentuada e controles rígidos.

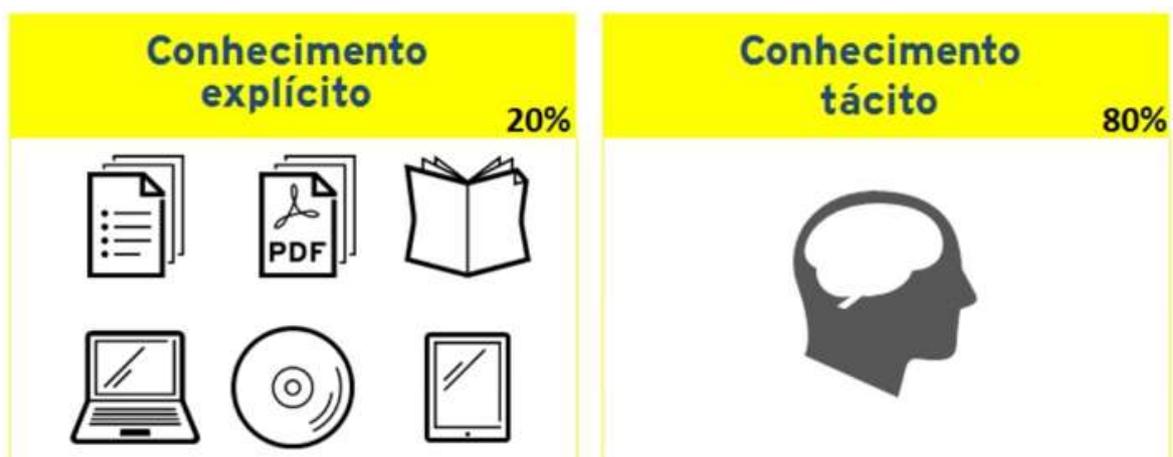
Segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p.65) existem dois tipos de conhecimento:

- *Conhecimento Tácito* - Concentra na experiência de cada indivíduo com suas crenças, percepções e modelos mentais. É pessoal e difícil de formalizar para uma linguagem escrita e formal, dificultando dessa forma sua transmissão e compartilhamento com outros. Esse tipo de conhecimento constitui a base da criação do conhecimento organizacional;
- *Conhecimento Explícito* - Conhecimento que já foi traduzido para linguagem formal, ou seja, contextualizado em manuais, fórmulas, publicações diversas, registros em suportes físicos ou virtuais, etc. Este conhecimento já foi mapeado e explicado, logo está pronto para ser reproduzido e transferido de forma muito mais fácil entre as pessoas.

Ainda a respeito do arcabouço do conhecimento os autores discorrem que as empresas japonesas perceberam que ter uma opinião pessoal relevante, mas que não é compartilhada entre os membros da equipe, gera pouco valor para a empresa. Entretanto, na medida em que essa opinião pessoal é transformada em conhecimento explícito, permitindo-se que seja compartilhada com outros indivíduos, há a criação de valor e vantagem competitiva. Para eles, o segredo para a criação e evolução do conhecimento está na mobilização e conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, através dos níveis das entidades criadoras de conhecimento (indivíduo, grupo, organização e interorganização). Dessa maneira, a conversão do conhecimento é um processo social entre indivíduos, e não de um indivíduo. apenas

O diálogo e a dinâmica interativa entre o grupo e entre grupos e especialistas são de suma importância no aspecto de direção, no compartilhamento de *insights* e, ainda, na construção de solução de problemas. Os japoneses enfatizam o conhecimento tácito, entretanto admitem também que o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, mas mutualmente complementares. Reconhecem que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito (Figura 3).

Figura 3 - O eterno intercâmbio e conversão entre o tácito e explícito gera a dinâmica do conhecimento organizacional



Fonte: Knowledge Management in Theory and Practice, Dalkir, K, 2005

Dalkir (2005) enfatiza que somente 20% do conhecimento considerado valioso para as organizações de fato é capturado e explicitado (codificado, tornado tangível e concreto em documentos ou sistemas de informação). Além disso, também percebe que a maior parcela (80%) continua incorporada nas pessoas que fazem parte das organizações. Todavia, se a organização não fizer nenhum esforço nem esses 20% serão capturados, quanto menos aumentar tal percentual.

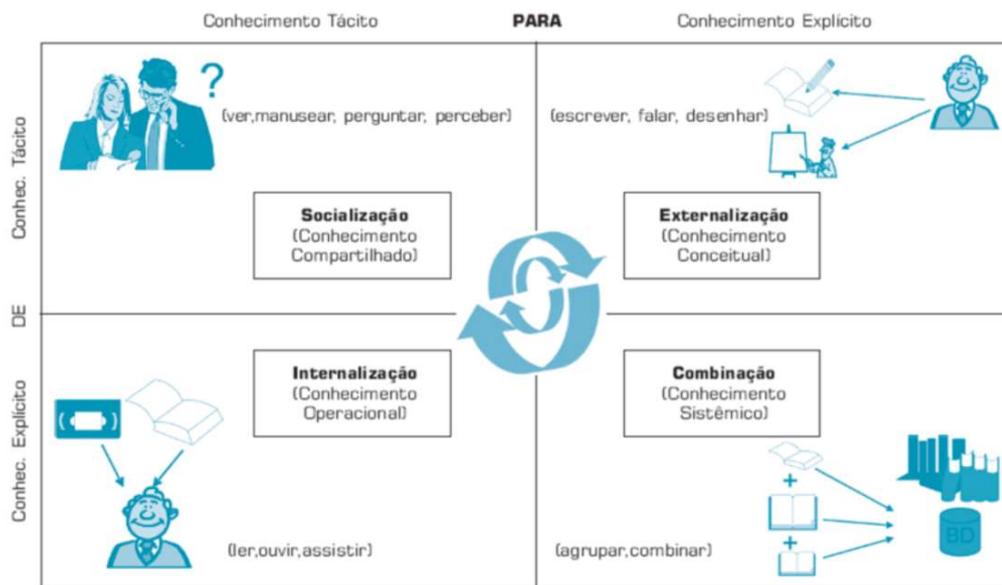
Ao tratar das dimensões do conhecimento o autor destaca duas dimensões. A *ontológica*, cujo conhecimento é criado pelo indivíduo em diferentes níveis de conhecimento, seja individual, grupal, organizacional e intraorganizacional. E, a dimensão *epistemológica* que se baseia na distinção entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65), “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou ‘codificado’ refere-se ao conhecimento transferível em linguagem formal e sistemática”.

Portanto, para as empresas adquirirem o sucesso e acrescentar geração de valor aos seus negócios faz-se necessário integrar os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, de modo a alcançar o equilíbrio e promover a criação de conhecimento.

4.6 Modos de Conversão do conhecimento

Ao discutimos sobre um ecossistema de aprendizagem organizacional, discorremos sobre um processo social em que os conhecimentos tácitos e explícitos se convertem por meio da interação entre os indivíduos. Nesse domínio, existem quatro tipos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização. A figura 4 explicita cada um deles.

Figura 4 - Modos de Conversão do conhecimento.



Fonte: Espiral do Conhecimento. Adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997).

Conforme demonstrado, o modelo SECI evidencia os seguintes aspectos. A *socialização* compreende a conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito. Este processo ocorre através da própria interação entre as pessoas no ambiente de trabalho e a partir de suas experiências. Grandes empresas promovem por meio de sessões de *brainstorming* essa socialização, seu foco é a solução de problemas e a criação de novas ideias, com o objetivo de para melhorar o que se faz ou o que mais poderia ser feito. A promoção de cursos e treinamentos

nas empresas, se bem elaborados e conduzidos podem fomentar a troca dessas experiências, de modo a favorecer a ampliação de conhecimentos através do ouvir, ver, observar e praticar.

A conversão entre conhecimento tácito e explícito é denominada *externalização*. De certa forma, baseia-se na noção de que estes conhecimentos são complementares, e que podem se expandir com esta interação. Aqui o uso da analogia, hipóteses e modelos ajuda a entender melhor esse caminho. Nesse ambiente as pessoas são desafiadas a registrarem em suportes físicos (livros, artigos, manuais impressos, descrição escrita de passo a passo, orientações gerais colocadas em paredes ou perto das máquinas, etc.) ou virtuais (ebook, manuais eletrônicos, softwares, aplicativos, gravação e produção de áudio e vídeo, etc.) o que se faz e o que não está explicitado ainda. Esse método garante, por exemplo, que caso um dia a pessoa precise faltar, tire férias, adoça, se aposente ou saia da organização, aquela prática relevante adotada pelo profissional, não deixe de existir na organização.

A *combinação* trata-se da conversão do conhecimento explícito em outro conhecimento explícito, por meio de combinações oriundas de trocas com os indivíduos, com a equipe e com os demais membros da organização ou da sociedade.

Por fim, a *internalização* consiste em transformar o conhecimento explícito em conhecimento tácito. De certo modo, identifica-se com o conceito comum de “aprender fazendo” ou o estudar e depois fazer, aprender a teoria e depois praticar.

4.7 Ambiente para criação do conhecimento: *ba*

O conhecimento necessita de um contexto propício para que seja criado, pois depende de um determinado tempo e espaço, de um ambiente (HAYEK, 1945). Sendo assim, o *ba*, que traduzido de modo simplório significa lugar, é o referido ambiente onde o conhecimento precisa para ser criado e questionado, uma vez que, é a partir dele que pode ocorrer a melhoria e inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Os autores também definem o *ba* como um contexto em movimento, no qual o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado através de interações.

Dessa forma, não se limita a uma única organização, ele transcende o limite organizacional e se conecta a outros *ba*, pelas interações pessoais. Além disso, também não se vincula apenas ao espaço físico, como escritórios e empresas de fomento a negócios. Pode ter abrangência virtual, por meio de teleconferências, sites, salas virtuais, *lives*, dentre outros. É importante ressaltar que as salas virtuais e *lives* foram muito utilizadas no cenário pandêmico

da COVID-19. Isso estimulou pessoas a buscarem conhecimento e desenvolverem atividades em ambientes virtuais, mesmo sem sair de suas casas.

Essa alteração de abordagem, de um lugar físico para o virtual ou a utilização de modelos híbridos, permite que a construção de conhecimento transcenda a própria perspectiva do indivíduo, visto que é possível partilhar e criar ambientes adequados que permitam o envolvimento mental daqueles que o praticam. Nesta construção, o colaborador, de modo evolutivo, transcendental e criativo, age como o protagonista da criação e compartilhamento de conhecimento, independente do formato do ambiente, desde que esse tenha as condições propícias para sua criação, intercâmbio e interação. Se o formato será físico ou virtual, dependerá de qual forma o indivíduo e a equipe estarão mais seguros para interagir. Por exemplo, se a interação exigir um esforço enorme de deslocamento para vários membros da equipe, devido à distância física, propor encontros virtuais pode ser uma alternativa. Visto que pode gerar um ambiente mais amistoso e agradável, ao invés de exigir tais deslocamentos. Em outros casos, talvez o ambiente virtual não deixe os membros plenamente confortáveis e à vontade como ambiente presencial e físico proporcionaria. Portanto, o ambiente propício que nos referimos no *ba* pode ser o físico ou virtual. Mas, de preferência síncrono e capaz de permitir informalidades. Ademais, consideramos que cada caso tem que ser observado de uma maneira particular.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o uso do *ba* permite algumas vantagens, são elas:

- Acelerar o processo de inovação;
- Melhorar a assertividade da tomada de decisão;
- Proporcionar aprendizagem efetiva nos colaboradores;
- Criar cultura de compartilhamento de conhecimento;
- Elevar o potencial de uma equipe além de suas fronteiras (pessoais e organizacionais).

A inserção das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC), em ambiente propício a criação de conhecimento organizacional, favorece de forma intuitiva a alcançar mais rapidamente os objetivos da organização. Nesse sentido, o uso dessas ferramentas, associadas a estratégia, a inovação e a compreensão teórica, pode vir a estimular o trabalho colaborativo, desencadear uma vantagem competitiva sustentável e culminar com resultados animadores para a organização. Desse modo, além de propiciar uma melhor comunicação dentro da organização favorece a integração entre os colaboradores e departamentos, mesmo que estes estejam distantes fisicamente. Ademais, promove o

desenvolvimento no processo da aprendizagem, pois proporciona meios facilitadores para ganho de produtividade e escala, bem como a redução de custos financeiros e de tempo. A própria inteligência artificial tem sido um grande exemplo de TDIC no que diz respeito a redução de custo, tempo e assertividade, uma vez que o trabalho, rotineiro ou complexo, passa a ser feito pela máquina com mais qualidade, agilidade e menos incidência de erros.

Para Roza e Rodrigo (2020), as TDICs são importantes ferramentas para criar oportunidades, porque permite que o indivíduo não se relacione apenas como ambiente interno, mas também com seu ambiente externo. Os autores acrescentam que as tecnologias aumentam as possibilidades de interação entre os *stakeholders*, facilitando a abertura ao ambiente externo por meio da internet.

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que algumas condições são essenciais para a criação do conhecimento organizacional. Dentre elas destacamos: (1) a intenção, é o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento, é nesta condição que é possível ver se a organização tem clareza das suas metas. A segunda, (2) a autonomia, motiva que cada indivíduo, de forma organizada e sincronizada, crie conhecimentos. Outra condição que trata os autores é a do (3) caos criativo, essa estimula a interação entre a organização e o ambiente externo favorecendo a reflexão no sentido de proporcionar alternativas e ações para solucionar problemas. A última, a (4) redundância, consiste na superposição intencional das informações sobre a atividade da empresa e promove o compartilhamento do conhecimento tácito, que é acelerado pelo processo de compreensão e criação constante de exposição a ele. O rodízio estratégico favorece a criação de redundância. Já a variedade de requisitos evidencia que a diversidade interna de uma organização deve corresponder à variedade e à complexidade do ambiente, para permitir que ela enfrente os desafios impostos pelo mesmo.

Quanto à criação de um processo organizacional os autores ainda discorrem sobre pontos que venham a ser preponderantes para dar fluidez na organização. O primeiro, refere-se em alavancar a base de conhecimento tácito de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir tamanho conhecimento para toda organização. O segundo, consiste em ampliar a criação do conhecimento aos diferentes níveis da organização, com vistas à difusão interativa do conhecimento. O terceiro, enfatiza a ampliação das condições capacitadoras. Por fim, destaca-se a importância de continuar a criar constantemente tecnologias.

Alinhado ao *ba*, com a gestão das organizações comprometida em criar ambientes propícios e harmoniosos com construtos que incentivem a criação de conhecimento, muitas empresas também têm apostado na criação de um ecossistema de aprendizagem que faz uso de

métodos e ferramentas que venham dar suporte à criação de conhecimento de maneira integrada. Outras, por sua vez, utilizam o modelo tradicional de gerenciamento, conhecido como Método Cascata (modelo Waterfall), que se fundamenta no planejamento a partir de longos ciclos, microgestão, prazos extensos, falta de autonomia, pouca adaptabilidade e baixa propensão à mudança.

Para a *Cast Group*, empresa que atua na estratégia digital, as metodologias ágeis desenvolvidas na sua rotina garantem uma alta performance nas equipes, pois atuam por meio de processos, tecnologias e pessoas, fortalecendo a produtividade, competitividade e a transformação dos negócios. Desse modo, as tecnologias ágeis são o segredo para a alta performance em tempos de crise. De acordo com Ribeiro e Ribeiro (2015), elas visam otimizar tempo e evitar desperdícios, garantindo produtividade nos times.

O Método SCRUM é uma das metodologias ágeis mais aceitas em todo o mundo. Trata-se de um método criado em 1993, por Jeff Sutherland, John Scumniotales e Jeff McKenna, baseado no artigo de Takeuchi e Nonaka intitulado: *The New Product Development Game*, publicado em 1986 pela revista Harvard Business Review. Por volta de 1995, Ken Schwaber formalizou essa definição e ajudou a difundir-la, principalmente na área de desenvolvimento de software. O SCRUM transcende o modelo tradicional, pois fomenta a velocidade, autonomia, redução de riscos, maior qualidade, redução de desperdício e aumento de produtividade em ciclos menores, possibilitando a tomada de decisão mais rápida e assertiva.

5 METODOLOGIA.

O método envolveu um conjunto de ferramentas e técnicas utilizados visando assegurar a obtenção das informações do estudo a ser desenvolvido. Os critérios metodológicos são definidos à luz da Ciência, onde são descritos os métodos e instrumentos dedicados à obtenção de dados e ao atingimento do objetivo científico preestabelecido. De acordo com Gil (2017, p.1) a metodologia é um

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Sendo assim, a metodologia utilizada neste trabalho, de um modo geral, abrange o método quantitativo. Os dados foram apresentados de modo a alcançar os objetivos propostos, dando destaque aos resultados, que podem ratificar nossas hipóteses ou negá-las.

Quanto ao instrumento para a coleta de dados do fenômeno pesquisado utilizamos um questionário, que foi aplicado a 50 líderes de uma Instituição Financeira Cooperativa de Porto Alegre/RS. O mesmo é parte integrante da pesquisa e encontra-se no Anexo A. Nosso intuito com o questionário foi conhecer mais a fundo uma instituição financeira que já faz uso do método SCRUM há anos. Nesse sentido, a principal contribuição é verificar como a aplicabilidade do SCRUM em equipes administrativas tornam os processos mais ágeis.

Marconi e Lakatos (2007, p.83), afirmam que “a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. A natureza desta pesquisa é a aplicada, com abordagem quantitativa, por meio questionários aplicados.

Além disso, adotamos o estudo de caso como procedimento. Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". De acordo com o Yin (2001, p. 33-34):

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,

beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O quadro 1 evidencia a natureza, abordagem, objetivo, procedimento e instrumento utilizado:

Quadro 1 - Resumo da classificação da pesquisa

Tipo de Pesquisa			Características	
<u>Natureza</u>	<u>Abordagem</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Procedimento</u>	<u>Instrumento</u>
Aplicada	Quantitativa	Descritiva	Estudo de caso	Questionário

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Dessa forma, o estudo de caso tem como característica marcante a abordagem profunda de uma determinada situação, levantando suas particularidades internas e o contexto em que ocorre. Soma-se a esse estudo a pesquisa descritiva, pois consideramos que é a base de observação para analisar o comportamento das pessoas frente aos fatos observados, sem interferir ou manipular os dados. O Quadro 2 evidencia a natureza, abordagem, objetivo, procedimento e instrumento utilizado:

Quadro 2 - Ações propostas e objetivos

Ações	Objetivos
a) Seleção do público-alvo	Analisar quais lideranças trabalham diretamente com o desenvolvimento da cultura de agilidade organizacional.
b) Aplicação de questionário	Entender a percepção das lideranças a respeito da influência da agilidade e do SCRUM em Equipes de Alta Performance no contexto organizacional.
c) Análise dos resultados	Interpretar e qualificar o retorno dos resultados obtidos no questionário.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

A pesquisa foi realizada no Centro Administrativo da Instituição Financeira Cooperativa, na cidade de Porto Alegre/RS. A escolha foi motivada considerando que esse grupo tem pertinência na temática de liderar equipes de alta performance. Além disso, também

fazem uso do método SCRUM, dentro do contexto da agilidade organizacional, cuja aprendizagem é baseada na conversão de conhecimento.

A Organização em questão é uma instituição financeira cujo número de colaboradores ultrapassa 3 mil funcionários efetivos. O Banco Central (BACEN) a considera como um dos sistemas mais atuantes no âmbito do cooperativismo de crédito nacional. Seu nicho de mercado é voltado a negócios e serviços financeiros e sua base administrativa de retaguarda está concentrada na Região Sul do país, berço do cooperativismo de crédito brasileiro. As áreas de investigação para a pesquisa concentram-se nas esferas administrativas, negócios e de tecnologia.

A coleta de dados concentra-se na aplicação de questionários aos líderes. A percepção da influência da agilidade em Equipes de Alta Performance foi obtida por meio da realização do questionário. Esse possibilitou clareza sobre o que é uma equipe de alta performance, assim como seus principais contributos e características. Destarte, consideramos também a velocidade e flexibilidade que esse time avança na entrega de resultados e na conversão do conhecimento. Com relação ao questionário (Anexo A), o mesmo foi elaborado com base no autor Wisley da Silva Albuquerque, em seu trabalho “Maturidade da Agilidade Organizacional: Uma Perspectiva De Uma Instituição Financeira” (2022). Para nossa pesquisa, o adaptamos e o validamos, considerando nossa realidade prática.

Consideramos que este estudo apresenta uma análise quantitativa, baseada em aplicação de questionário com líderes de um sistema financeiro, que se debruça sobre o tema da influência da agilidade em Equipes de alta performance. Como métrica para a mensuração utilizamos a coleta de dados com intuito de atuar com os componentes de direção e intensidade na aplicabilidade das questões abordadas na pesquisa. Para cumprir os objetivos propostos, buscamos questionar, por meios de perguntas, aspectos relevantes de uma equipe de alta performance associada a criação de conhecimento e a utilização do SCRUM como método de agilidade organizacional. A partir dos resultados obtidos, fez-se a análise dos dados. A partir disso, fez-se a correlação existente entre as dimensões da agilidade e do conhecimento no contexto organizacional.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será formatada a análise dos resultados da pesquisa aplicada por meio de questionário, com a finalidade de validar a hipótese da influência favorável do método SCRUM nas equipes de alta performance em uma Instituição Cooperativa localizada na cidade de Porto Alegre.

6.1 Perfil dos Respondentes

Neste trabalho os dados dos 50 líderes respondentes foram analisados a partir de medidas estatísticas básicas, com o objetivo de alcançar o perfil dos líderes da Instituição Financeira. Foi realizado o teste de *Mann-Whitney* e não foi encontrada diferença significante para os grupos. O teste de *Mann-Whitney* é não paramétrico, que verifica se há diferença significativa entre as medianas de duas amostras. O mesmo foi utilizado neste estudo para comparar duas amostras que compreendem grupos independentes.

Os grupos considerados para efeito de análise foram: a) masculino e feminino; b) indivíduos com idade inferior a 36 anos e indivíduos com idade igual ou superior a 36 anos; e c) indivíduos com pós-graduação completa e indivíduos sem pós-graduação. Após análise foi percebido que não existe diferença entre as amostras dos grupos comparados. Dessa forma, em nossa pesquisa, sobre os benefícios que o método ágil pode gerar nas organizações, não houve diferença estatística entre os resultados de homens e mulheres, de pessoas mais velhas ou mais jovens e de pessoas com maior ou menor nível de instrução.

A Tabela 1, traz informações referentes a gênero, faixa etária, escolaridade e quantidade de colaboradores liderados no time. No espaço amostral de um total de cinquenta respondentes, a maioria dos participantes pertencem ao gênero feminino, com 54%, prevalecendo a perspectiva de diversidade de gênero na liderança do ambiente de trabalho.

Tabela 1 - Perfil dos líderes respondentes

		Frequência	(%)
Gênero	Feminino	27	54
	Masculino	23	46
Faixa etária	Entre 26 e 35 anos	21	42
	Entre 36 e 50 anos	27	54
	Entre 18 e 25 anos	2	4
	Superior Incompleto	5	10
E escolaridade	Superior Completo	6	12
	Pós-graduação/MBA incompleto	2	4
	Pós-graduação/MBA completo	34	68
	Mestrado incompleto	1	2
	Mestrado completo	2	4
	De 0 a 6	9	18
Quantidade de colaboradores no time	De 7 a 18	19	38
	De 19 a 30	10	20
	Acima de 30	12	24

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

No que tange à faixa etária, os respondentes líderes possuem, em sua maioria, de 36 a 50 anos, o que representa 54% da amostra. Ressalta-se que no questionário tinha a opção “Acima de 50 anos” a ser escolhida, mas os líderes não se encaixavam nesta faixa etária.

Sobre o grau de instrução, os líderes possuem especialização e/ou MBA (*Master of Business Administration*), com predominância de 68%, o que representa um bom nível de escolaridade dos participantes da pesquisa. É válido ressaltar que existem líderes que ainda estão cursando o ensino superior (10%) e quem está cursando ou finalizaram o Mestrado (6%).

Em relação à quantidade de colaboradores no time dos líderes, a maioria possui de sete a dezoito funcionários (38%). Apesar desse resultado, existe uma proporção de times que possuem uma quantidade de indivíduos acima de trinta, com representatividade de 24% da amostra.

6.2 Percepção do Método SCRUM pelos líderes

Esta subseção trata da percepção dos líderes com relação à utilização do método SCRUM. Na Tabela 2, que trata especificamente da notabilidade da agilidade por meio do método, é possível observar a visão dos líderes a respeito de sua equipe a partir do método SCRUM.

Tabela 2 - Agilidade a partir do método SCRUM

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A agilidade do seu time está relacionada ao uso do SCRUM.	2%	8%	18%	50%	22%
Do ponto de vista de agilidade e mitigação de desperdícios, o SCRUM é uma ferramenta que atua de forma positiva nesses pontos.	0%	4%	10%	62%	24%
O SCRUM acelera processos/entregas do seu time.	0%	4%	6%	60%	30%
Seu time, utilizando a prática do SCRUM, consegue ser mais ágil nas tomadas de decisões.	0%	2%	6%	68%	24%
Dentro de um contexto de agilidade, seu time se adequa às necessidades da organização e permite ser competitivo no mercado.	0%	4%	4%	76%	16%
Seu time é capaz de atender, de forma ágil, aos níveis de qualidade de produtos e/ou serviços exigidos pelos clientes.	0%	6%	14%	65%	14%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

As respostas afirmativas (concordo e concordo totalmente), predominantemente, receberam um maior resultado para as faixas de concordância. Os respondentes afirmaram que a agilidade do time está relacionada ao uso do SCRUM, com uma concordância total de 72%. Corroborando com a popularidade e aceitação do método SCRUM na organização. Segundo Jeff e Schawaber (2020), o SCRUM trata-se de uma estrutura leve de fácil aplicação que vem a agregar valores através de soluções adaptativas para problemas complexos. Torna-se, dessa forma, fonte de recursos para líderes que buscam os melhores resultados, velocidade, autonomia e transparência.

Sob o ponto de vista de agilidade e mitigação de desperdícios, o SCRUM foi considerado uma ferramenta que atua de forma positiva, com um nível total de concordância de 86%. Para Jeff Sutherland (2014)

O pensamento empírico e enxuto, o olhar para o aprendizado contínuo em ciclos curtos, com adaptabilidade aos cenários, racionalizando recursos para a busca da eficiência, fazem do SCRUM uma ferramenta essencial no quesito desperdício, por provocar na cadeia organizacional um olhar holístico e sistêmico potencializando melhorias em processos de forma integrada (SUTHERLAND, 2014, p. 59).

Em pesquisa passada realizada por Dias (2020), sobre aplicabilidade do método SCRUM, foi identificado que ele é mais adequado para promover a agilidade. Nas palavras da autora mencionada

Tendo a pesquisa de campo concluída e analisada foi feita comparação entre as diversas metodologias de gestão de gerenciamento de projetos estudadas considerava as principais características necessárias para o desenvolvimento de um projeto de competição e quanto cada metodologia estudada pode atender a essas necessidades. Com isso pode-se concluir que a metodologia mais adequada foi o *SCRUM* com 56 pontos, por apresentar uma abordagem enxuta no gerenciamento de projeto e desta forma, contribuindo para a agilidade dos processos (DIAS, 2020, p. 97)

Em relação à afirmação de que o SCRUM acelera processos/entregas do time, 60% concordam e 30% concordaram totalmente. A adoção do SCRUM permite que os times se organizem em estruturas baseadas em intervalos de tempo (sprint), cuja finalidade é promover uma interação de trabalho que venha oportunizar o que de fato é mais prioritário e urgente. Essa estratégia forma times auto-organizáveis e focados nas entregas, como evidencia os autores “Times SCRUM são auto-organizáveis e multifuncionais. Times auto-organizáveis escolhem qual a melhor forma para completarem seu trabalho, em vez de serem dirigidos por outros de fora do Time” (SCHWABER; SCHUTERLAND, 2013, p. 7).

Diante da necessidade de tomada de decisões, os líderes consideram que a prática do SCRUM consegue trazer resoluções mais ágeis aos problemas, com o nível de concordância de 92%. O mercado a cada dia impulsiona as organizações a tomarem medidas mais ágeis e assertivas, buscando um melhor posicionamento frente a concorrência, esse fomento permite atender as exigências impostas pelo mercado.

Os dados até aqui apresentados mostram que as Metodologias Ágeis são caminhos para tornar as empresas mais eficientes. Larissa Gomes Ozelier (2018), em sua pesquisa intitulada “Como a metodologia *SCRUM* possibilita o compartilhamento do conhecimento: um estudo em uma empresa multinacional de tecnologia da informação”, afirma que

[...] as metodologias ágeis compartilham um conjunto de valores que geram confiança, responsabilidade e aprendizado contínuo entre os indivíduos da organização. Percebe-se o desenvolvimento de lideranças, onde os *SCRUM Masters* atuam como referências para o time nas práticas diárias de

autogerenciamento, as dinâmicas multidisciplinares que contribuem para que o fluxo de informação flua de forma rápida e efetiva (OZELIERI, 2018, p. 25).

Em um contexto ágil, os líderes percebem que os liderados se adequam às necessidades da organização, permitindo que a mesma seja competitiva no mercado, com um aproveitamento de concordância de 91%. A Metodologia Ágil permite a geração de valor, que é amplamente compreendida pelos que fazem seu uso. Uma vez que a transparência, pilar do método SCRUM, possibilita ter a clareza da real necessidade da organização. Para Ribeiro e Ribeiro (2015, p. 48) “Todo o processo deve estar visível a todos os envolvidos. Esta transparência deve ser refletida, no ambiente, nas pessoas e nos processos”. Nessas circunstâncias, a compreensão e a interatividade promovidas pela agilidade permitem a simbiose entre as necessidades da organização, para o enfrentamento das adversidades do mercado, e os papéis e responsabilidades oferecidas no SCRUM. Sendo assim, papéis bem definidos, clareza e transparência fazem desse método assertivo naquilo que propõe.

Com relação à capacidade do time de atender, de forma ágil, aos níveis de qualidade de produtos e/ou serviços exigidos pelos clientes, os líderes confirmaram, com um percentual de 79%, que os liderados possuem essa capacidade. A sociedade atual adota a pluralidade em mecanismos de informação, o público torna-se a cada dia mais exigente, seletivo e informado. Nesse sentido, transformações tecnológicas e inovação são necessárias para que se possa atingir as demandas dos clientes com eficiência e qualidade. Nesse universo, os times não podem seguir na contramão do que está sendo ditado, pela necessidade do consumidor. Destarte, as organizações precisam adotar a gestão de conhecimento diferente do modelo tradicional, nesse contexto, o SCRUM age de forma estruturada na qualidade dos serviços prestados pois compreende inúmeros benefícios, como melhoria contínua, entrega de valor, adaptabilidade, eficiência, alta velocidade nas entregas e multifuncionalidade dos times (ANGELONI, 2008).

Na percepção dos respondentes, o método SCRUM, dentro das atividades do time, gera valor ao cliente e entrega resultados, com um total de 90% de concordância. A velocidade como o mercado está direcionando a inovação nas grandes organizações impulsiona essas ao uso de estratégias que venham atender as necessidades em curto espaço de tempo. Portanto, entregar um Produto Mínimo Viável (MVP) para o uso no primeiro momento e conseguir coletar o *feedback* do cliente é uma forma de estabelecer uma relação de valor. Isso porque essas estratégias vislumbram um processo dinâmico de interação e busca por melhorias com o auxílio do cliente e da equipe que está envolvida no desenvolvimento. De acordo com Ribeiro e Ribeiro

(2015) está no papel do *Product Owner* a responsabilidade de obter esses *feedbacks* e expectativas para extrair deles as maiores necessidades.

Sobre os benefícios que o método SCRUM pode proporcionar, além da agilidade, foram utilizadas de outras afirmativas para verificar o nível de contribuição da ferramenta, presentes na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Benefícios com o uso do método SCRUM

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O método SCRUM, "dentro das atividades do seu time", gera valor ao cliente e entrega resultados.	0%	4%	6%	58%	32%
O SCRUM promove o engajamento e protagonismo do seu time.	0%	2%	10%	66%	22%
As cerimônias, utilizadas no método SCRUM, potencializam a conversão do conhecimento no seu time.	0%	2%	10%	58%	30%
Utilizar o SCRUM no seu time, proporciona melhores resultados.	0%	4%	6%	66%	24%
O seu time trabalha mais próximo, planejando, revisando, refletindo de forma colaborativa com transparência, pelo uso do SCRUM.	0%	0%	10%	68%	22%
Seu time é considerado de alta performance, atuando com multidisciplinaridade, e está, em geral, sempre disposto a aprender continuamente, uns com os outros, e a transmitir conhecimento a outra pessoa	0%	6%	12%	62%	20%
As cerimônias do SCRUM, no seu time, fomentam a disseminação do conhecimento na organização	0%	12%	6%	64%	18%

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Diante das necessidades de engajamento e protagonismo do time, o SCRUM é capaz de promovê-los, de acordo com a concordância de 88% dos colaboradores da pesquisa. A identificação de problemas e recombinação de rotas junto à equipe faz dos integrantes donos da construção dentro do SCRUM, eles têm voz ativa no processo de tomada de decisão, o que

propicia mais engajamento e sentimento participação. Com efeito, colaboradores mais engajados geram protagonismo e senso de pertencimento junto à organização.

Sobre as cerimônias utilizadas no método SCRUM, os líderes acreditam que com o uso delas há uma potencialização da conversão do conhecimento no seu time, com o nível de 88% de concordância. Ozelier (2018), em sua pesquisa, ratifica a influência da gestão do conhecimento na utilização do SCRUM, pois durante todos os processos que envolvem as cerimônias existe uma grande interação entre os indivíduos, o que estimula a colaboração da equipe e o compartilhamento do conhecimento.

Nas palavras de Nonaka e Takeuchi (1986) “O processo de desenvolvimento do produto surge da interação constante de uma equipe multidisciplinar rigorosamente escolhida, cujos membros trabalham juntos do início ao fim”. Observa-se nas cerimônias que os quatro modelos de conversão de conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização) desenvolvido pelos autores, são aplicáveis.

Para o alcance de resultados mais efetivos, os líderes acreditam que o SCRUM pode ser empregado como um método viável, obtendo 90% de concordância. A própria interação com o cliente, por meio de feedbacks constantes, faz desse método viável, pois esses diálogos permitem que a efetividade venha a ser alcançada com maior sucesso.

Sobre a afinidade que existe entre os liderados, os gestores afirmaram, com um percentual de 90%, que os times trabalham com proximidade, planejando, revisando e refletindo de forma colaborativa e com transparência. Consoante, os momentos de interação dentro do SCRUM possibilitam uma harmonia dentro time. Ribeiro e Ribeiro (2015) define uma comunicação Osmótica como toda informação útil que flui nos membros da equipe como parte das conversas diárias, quando há a estreita proximidade um do outro.

Alistair Cockburn (*apud* RIBEIRO & RIBEIRO, 2015), em seu trabalho *Agile Software Development*, evidenciam que “Campos de energia que irradiam de pessoas. Se você está muito longe, você recebe muito pouco, mas se você estiver trabalhando em estreita proximidade, você pode obter todos os benefícios”. Nessa seara, percebemos os benefícios de uma comunicação fluida e seu poder de entrega.

Em relação à performance do time, os líderes acreditam que os liderados são considerados de alta performance, porque atuam com multidisciplinaridade, sempre dispostos a aprender e a transmitir conhecimento como multiplicadores. O nível de concordância chegou a 82% em nossa pesquisa. Consideramos que o método SCRUM visa canalizar esforços para a efetivação de uma entrega de forma rápida, prática e assertiva. E, para a construção desse

cenário, o time precisa ter a multidisciplinaridade e maturidade para vislumbrar o mesmo objetivo. Terra (2001) contribui para o conceito sobre equipe de alta performance:

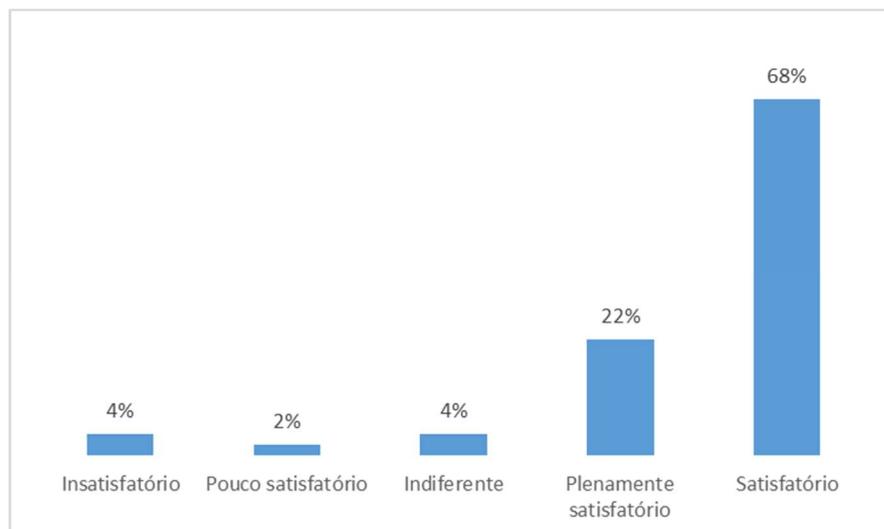
É evidente, ademais, que subjacente à maior parte dessas dimensões está o reconhecimento de que o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a “mola propulsora” da geração de conhecimentos e da geração de valor nas empresas. Isso significa reconhecer a necessidade de se fomentar valores apropriados à inovação e ao compartilhamento do conhecimento e estimular a motivação intrínseca, o estabelecimento de contatos pessoais, a análise de diferentes perspectivas, a abertura para a efetiva comunicação e o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais (TERRA, 2001, p. 218).

Em consonância com a cultura dos multiplicadores de conhecimento, as cerimônias do SCRUM conseguem fomentar a disseminação do conhecimento na organização, conforme 82% dos respondentes. Essa afirmação é ratificada pelo mesmo ponto exposto na construção da pergunta.

Sobre as cerimônias utilizadas no método SCRUM, os líderes acreditam que com o uso delas há uma potencialização da conversão do conhecimento no seu time, com o nível de 88% de concordância. Sendo assim, existe o amparo para a disseminação do conhecimento nas cerimônias do SCRUM.

Com relação à satisfação dos líderes com o SCRUM, 90% dos respondentes possuem percepções positivas (satisfatória e plenamente satisfatória) sobre a metodologia. No gráfico 1 é possível avaliar o Nível de satisfação dos líderes com o método SCRUM.

Gráfico 1 - Nível de satisfação dos líderes com o método SCRUM

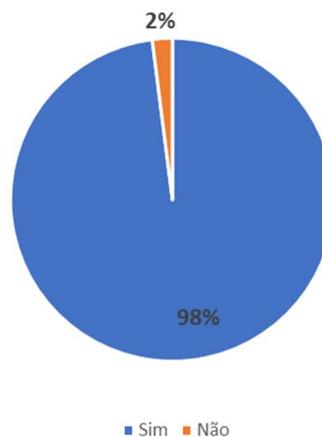


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A dinâmica do mercado em busca da efetividade das entregas e satisfação do cliente são pontos que as organizações percorrem quando escolhem o SCRUM como método de conquista desses objetivos, justamente por entender que esse gera benefícios como: o engajamento do time, a aceleração de conhecimento interno, fruto das interações com as cerimônias, a melhoria contínua, a autonomia dos times. Ademais, a escolha pelo SCRUM também se sustenta pelos seus pilares: transparência, inspeção e adaptação

Ao questionar se os respondentes indicariam o método SCRUM para times que não utilizam o *framework*, apenas um respondente afirmou que não indicaria. Os demais respondentes (49) afirmaram que indicariam a metodologia para esses times, sugerindo a sua efetividade a partir deste resultado.

Gráfico 2 - Indicação do *framework* SCRUM para times que não fazem o uso do método



Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Ao obter esses resultados, foi possível observar que os colaboradores entendem os benefícios gerados pelo método SCRUM, tais como entregas mais rápidas e consistentes, envolvimento do cliente desde o início, diminuição dos riscos do projeto, motivação da equipe a cada ciclo realizado, a compreensão do time na mudança de rota em tempo hábil, proporcionado agilidade e assertividade no produto final. Essas características contribuem de forma eficaz para os melhores resultados, fazendo do método um modelo a ser seguido pela liderança nas organizações.

Pelos resultados coletados na pesquisa a aplicabilidade do SCRUM nos times trazem benefícios do ponto de vista de processos e pessoas. É notório os aspectos positivos quando falamos da responsabilidade dos times com relação aos seus entregáveis. A parceria do cliente a cada rodada de entrega faz do método um potencial a ser repassado para times que ainda não o utilizam. O método SCRUM é um artefato amplamente adaptável a cada realidade, capaz de

construir e agregar conhecimento, pois amplia a experiência do corpo organizacional, mitiga riscos e gera mais confiança nos processos.

Conforme explorado pelos autores citados nesse trabalho, observa-se a importância dos resultados alcançados, fruto do uso do SCRUM nos times dos líderes que contribuíram para a pesquisa. Essas informações confirmam a real potência desse método, no diz respeito a entrega. Também é notório o quanto a disseminação do conhecimento é levada em conta pela amplitude das cerimônias que envolvem o SCRUM. Ele faz com que o conhecimento circule dentro da instituição de forma responsável, organizada, intuitiva e colaborativa. Essas qualidades corroboram para a defesa de sua utilização nos times que ainda desconhecem os benefícios gerados pelo método SCRUM.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve o intuito de refletir sobre a utilização de uma ferramenta ágil, em equipes, no caso, o Método SCRUM. Para tanto, buscou-se responder a seguinte questão problema: no âmbito organizacional, as Equipes que usam o Método SCRUM conseguem agilizar e potencializar processos facilitando a tomada de decisão pela liderança? Ao concluir as análises realizadas, foi evidenciado que os colaboradores da pesquisa responderam positivamente. Sendo assim, fica claro a influência favorável do método SCRUM nas equipes e nos processos que analisamos, e a hipótese de que ele contribui foi confirmada.

Com o objetivo de avaliar a agilidade, utilizando o Método SCRUM nas equipes realizamos, em nossa fundamentação, uma correlação aos pilares do Manifesto Ágil. Sendo assim, consideramos que as metodologias ágeis possibilitam a interação dos times em prol de um objetivo comum. Ademais, potencializam a disseminação do conhecimento a cada cerimônia, conforme o método aplicado, de forma a nivelar o conhecimento direcionado a cada *Sprint*.

Com relação aos objetivos específicos, foi necessário, em um primeiro momento, analisar as características de uma equipe de alta performance à luz da literatura. Posteriormente, buscamos identificar como o método SCRUM produz agilidade nas equipes, considerando a alavancagem nos resultados e entrega de valor nas organizações. Desse modo, em nossa pesquisa, valorizamos os objetivos a serem percorridos pela equipe de forma conjunta e integrada, alinhada aos pilares do método SCRUM.

Quanto ao aspecto de agilidade do time, a partir da utilização do método SCRUM, verificamos que o percentual de 90% e 92 % permitiu acelerar entregas e tomar decisões mais rápidas com adaptabilidade ao mercado competitivo, respectivamente.

Ao tratamos dos aspectos relacionados a benefícios gerados pelo SCRUM, tivemos um alcance de 90% na entrega de valor ao cliente, na captação dos melhores resultados e na forma de como o time atua, sendo esta mais sistêmica e colaborativa. Esses aspectos potencializam as melhores entregas, fomentam a usabilidade nas primeiras fases de criação, disseminando conhecimento na organização.

Desta forma foi percebido, a partir da utilização do método, a sua influência no quesito gestão e compartilhamento do conhecimento, pela aplicabilidade das cerimônias contidas no método SCRUM, sempre voltadas para a interação, discussão dos problemas, responsabilidade no entregável, fomento ao protagonismo e senso de dono das equipes.

Conclui-se que o método SCRUM agrega valores, pois gera responsabilidade, conhecimento, confiança nos membros da equipe, aprendizado contínuo, agilidade nas respostas e entregas e disseminação de conhecimento. Para os líderes, o método possibilita a prática de adaptabilidade frente às mudanças frequentes no que tange ao mercado, autonomia nos times, autogerenciamento, fomento de equipe multidisciplinar, fazendo com que as entregas sejam cada vez mais consistentes e efetivas.

A pesquisa contribui para evidenciar a importância da aplicabilidade do método SCRUM em equipes, de modo a possibilitar a disseminação do conhecimento, a tomada de decisão e correção de rotas mais ágeis. Além disso, otimiza e gera valor às entregas, na medida em que busca atender às necessidades e satisfação dos clientes.

Por fim, sugere-se mais estudos sobre a temática abordada em nossa pesquisa, principalmente, para as organizações que não são da área de Tecnologia da Informação (TI), área considerada a precursora do uso do método, para avaliar a eficácia, eficiência e benefícios gerados em tais esferas organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Wisley da Silva. **Maturidade da agilidade organizacional**: uma perspectiva de uma instituição financeira. 2022. 60 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2022.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- CAST GROUP. **As metodologias ágeis na Cast group**: o segredo da alta performance em tempos de crise. 2020. Disponível em: <https://www.castgroup.com.br/blog/as-metodologias-ageis-na-cast-group/> Acesso 13 set. 2022.
- DALKIR, K. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc, 2005.
- DENNING, Stephen. *How to make the whole organization Agile*. *Strategy & Leadership*, v. 43, n. 6, p. 10-17, 2015. DOI: 10.1108/SL-07-2015-0062.
- DENNING, Steven. Relatório Business Agility. **Institute Business Agility**. 2. ed. 2019.
- DIAS, Suliane. **Gestão da equipe de projeto CTJ Baja**: Uma proposta de implementação com base nas metodologias ágeis. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Automotiva) – Universidade Federal De Santa Catarina, Joinville, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/218375> Acesso: 15 out. 2022
- DRUCKER, Peter F. **A Organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. 2.ed. São Paulo: Futura, 1997.
- DYER, Willian G; DYER, Jeffrey H. **Equipes que fazem a diferença (Team Building)**: Estratégias comprovadas para desenvolver Equipes de alta performance. Saraiva Educação SA, 2021.
- FERREIRA, L. F. **Construindo equipes de alta performance**: melhorando comportamentos e resultados. 1. Ed. Rio de Janeiro: QualityMark, 2015.
- FIORELLI, José O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDMAN, Steven L; NAGEL, Roger N; PREISS, Kenneth. *Agile competitors and virtual organizations*. *Manufacturing review*, v. 8, n. 1, p. 59-67, 1995.
- GUELBERT, M. *et al*. Gestão estratégica de manufaturas para médias empresas. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção Salvador, 2009.

IMAI, M. A. **Estratégia para o Sucesso Competitivo**. 5. ed. Instituto IMAM, 1994.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Tradução de Edite Siergert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LANNES, Luciano S. Equipes autogerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação. **Seminários em Administração FEA-USP**. São Paulo: São Paulo, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MANIFESTO para desenvolvimento ágil de software. *In: Agile Manifesto*. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html> Acesso: 15 nov. 2022

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: projeto de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalho de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MÉTODOÁGIL. **Equipe de alta performance**: descubra todos os segredos e tenha resultados extraordinários. Disponível em: <https://www.metodoagil.com/equipe-de-alta-performance/>. Acesso em 13 de setembro de 2022.

MOUZAS, S. *Efficiency versus effectiveness in business networks*. **Journal of Business Research**, , p. 1124-1132, 2006.

NAFEI, Wageeh A. *Organizational agility: The key to organizational success*. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 5, p. 296-309, 2016. DOI: 10.5539/ijbmv11n5p296.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H.. *The new product development game*. **Harvard business review**, v. 64, n. 1, p. 137-146, 1986.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento na empresa**. Porto Alegre: Bookman editora, 2008.

OZELIERI, Larissa Gomes. **Como a metodologia scrum possibilita o compartilhamento do conhecimento**: um estudo em uma empresa multinacional de tecnologia da informação. 2018. 31 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2018.

PASSOS, Alfredo; GONCALVES, Conceição. **Inteligência competitiva em tempos de crise: Conquistar e manter clientes no Brasil e em Portugal.** São Paulo: Scortecci, 2021. 41

PARKER, G. M. **O poder das equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2a ed. Editora Feevale, 2013.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos.** DVS Editora, 2008

RIBEIRO, R. D; RIBEIRO, H. C. S. R. **Gerenciamento de projetos com métodos ágeis.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Horácio da Cunha e Sousa Ribeiro, 2015. Disponível em: <https://www.facterj-rio.edu.br/downloads/bbv/0059.pdf> Acesso: 12 mai. 2023

ROZA, R. H. Ciência da informação, tecnologia e sociedade. **Biblos**, [S. l.], v. 32, n. 2, p. 177–190, 2018. Disponível em: <https://www.seer.furg.br/biblos/article/view/7546>. Acesso em: 18 nov. 2022

SANBBAGH, Rafael. **SCRUM Gestão Ágil para Projetos de Sucesso.** Edição Atualizada. São Paulo: Casa do código, 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende.** Editora Best Seller, 2018.

SCHWABER, Ken; BEEDLE, Mike. *Agile software development with SCRUM. Series in agile software development.* Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

SCHWABER, Ken;; SUTHERLAND, Jeff. Guia do SCRUM: Um guia definitivo para o SCRUM: As regras do jogo. **Available (in.), 2017.**

SHEREHIY, Bohdana; KARWOWSKI, Waldemar; LAYER, John K. *A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of industrial ergonomics*, v. 37, n. 5, p. 445-460, 2007.

SZEZERBICKI, A. da S.; PILATTI, L. A.; KOVALESKI, J. L.; DE FRANCISCO, A. C. Gestão do Conhecimento em Equipes de alta performance: O Caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção Online**, [S. l.], v. 6, n. 2, 2006. DOI: 10.14488/1676-1901.v6i2.287. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/287>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SUTHERRLAND, Jeff; SUTHERRLAND, J. J. SCRUM: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 1. ed. São Paulo: Sextante, 2014. Disponível em: <https://www.infoq.com/br/news/2019/10/agile-effectiveness-efficiency/> Acesso: 22 set. 2022

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *The new product development game. Harvard business review*, v. 64, n. 1, p. 137-146, 1986.

TEECE, David; PETERAF, Margaret; LEIH, Sohvi. *Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy*. *California Management Review*, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016. DOI: 10.1525/cmr.2016.58.4.13.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: teoria e princípios. *In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUSUF, Y; SARHADI, M; GUNASEKARAN, A. *Agile Manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. *International Journal of production economics*, v. 62, n. 1-2, p. 33-43, 1999.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO

Prezado líder, Sou Marcelina Félix, coordenadora de contas a pagar da de uma Instituição Financeira e mestranda no MPMGOA/UFPB. Estou realizando uma coleta de dados sobre o uso do Framework SCRUM para finalidade acadêmica. O escopo do estudo é avaliar a importância do uso do SCRUM em Equipes de alta performance. Suas informações são extremamente importantes para o desenvolvimento da pesquisa, desde já agradeço a participação. Estou à disposição para dirimir qualquer dúvida.

1. Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

2. Faixa etária:

- Entre 18 e 25 anos
- Entre 26 e 35 anos
- Entre 36 e 50 anos
- Acima de 50 anos

3. Escolaridade:

- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação/MBA incompleto
- Pós-graduação/MBA completo
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

4. Quantidade de colaboradores no time:

- De 0 a 6
- De 7 a 18
- De 19 a 30
- Acima de 30

5. O nível de satisfação com uso do método SCRUM no seu time é

- Plenamente satisfatório
- Satisfatório
- Indiferente
- Pouco satisfatório
- Insatisfatório

6. A agilidade do time está relacionando ao uso do SCRUM

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. O método SCRUM dentro das atividades do seu time gera valor ao cliente e entrega resultados

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. O SCRUM promove o engajamento e protagonismo do seu time

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

9. Do ponto de vista de agilidade e mitigação de desperdícios, o SCRUM é uma ferramenta que atua de forma positiva nesses pontos

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. O SCRUM acelera processos/entregas do seu time

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. As cerimônias utilizadas no método SCRUM potencializa a conversão do conhecimento no seu time

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Seu time utilizando a prática do SCRUM, consegue ser mais ágil nas tomadas de decisões

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Utilizar o SCRUM no seu time, proporciona melhores resultados

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. O seu time trabalha mais próximos, planejando, revisando, refletindo de forma colaborativa com transparência pelo uso do SCRUM

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Dentro de um contexto de agilidade seu time se adequam às necessidades da organização e permitem ser competitivos no mercado

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

16. Seu time, é capaz de atender de forma ágil aos níveis de qualidade de produtos e / ou serviços exigidos por nossos clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

17. Seu time é considerado de alta performance atuando com multidisciplinaridade e está, em geral, sempre disposto a aprender continuamente uns com os outros e a transmitir seus conhecimentos a outras pessoas

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

18. As cerimônias do SCRUM no seu time fomenta a disseminação do conhecimento na organização

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

19. você indicaria o framework SCRUM para times que não fazem o uso do método?

- sim
- não