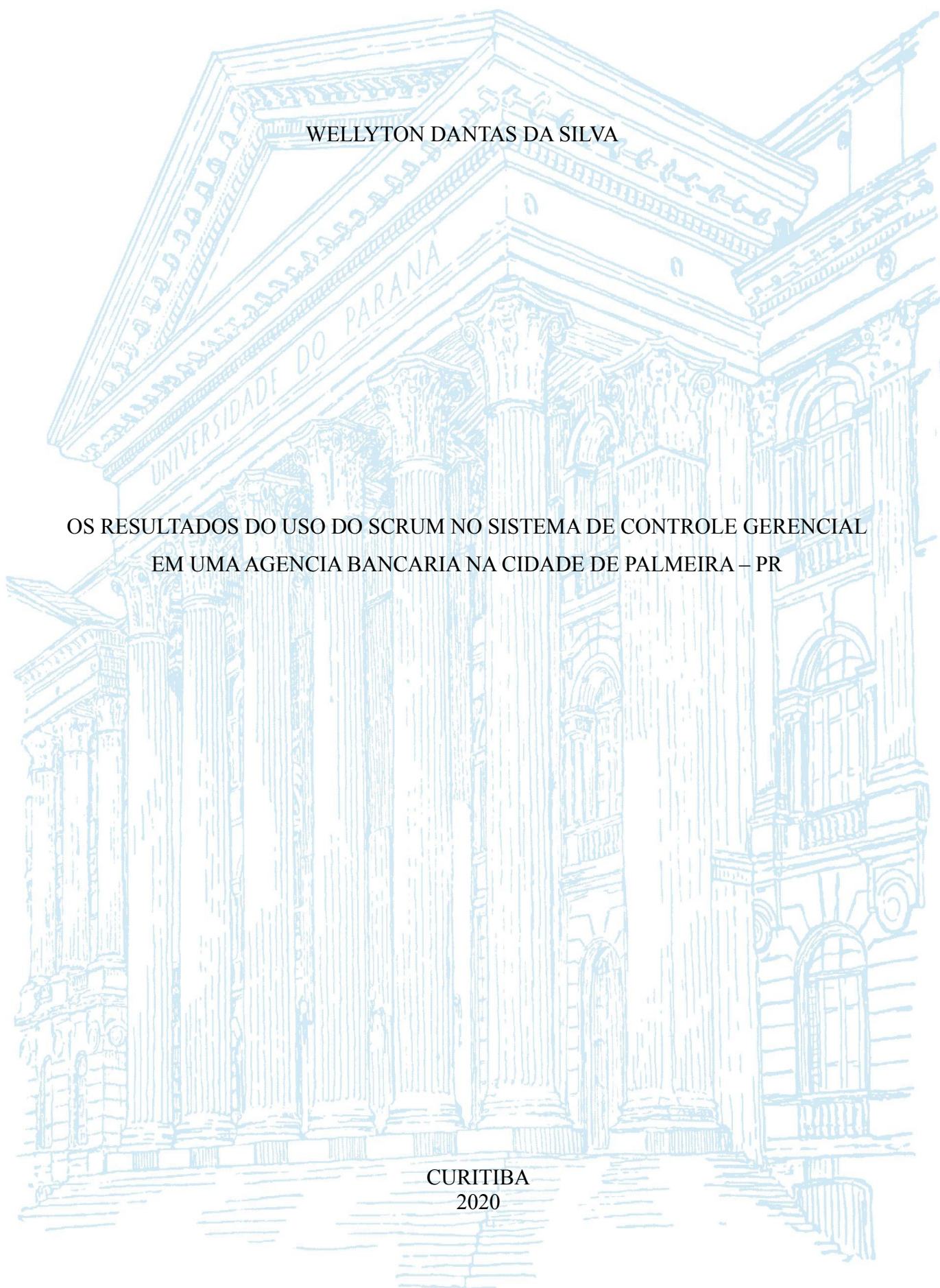


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

WELLYTON DANTAS DA SILVA

OS RESULTADOS DO USO DO SCRUM NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL
EM UMA AGENCIA BANCARIA NA CIDADE DE PALMEIRA – PR

CURITIBA
2020



WELLYTON DANTAS DA SILVA

OS RESULTADOS DO USO DO SCRUM NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL
EM UMA AGENCIA BANCARIA NA CIDADE DE PALMEIRA – PR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Contábil e Tributária, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de obtenção do grau Especialista em Gestão Contábil e Tributária.

Orientadora: Dr^a. Luciana Klein.

CURITIBA

2020

TERMO DE APROVAÇÃO

WELLYTON DANTAS DA SILVA

OS RESULTADOS DO USO DO SCRUM NO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL
EM UMA AGENCIA BANCARIA NA CIDADE DE PALMEIRA – PR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão Contábil e Tributária da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de Especialista em Gestão Contábil e Tributária, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dr^a Luciana Klein

Orientadora - Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, UFPR

A minha esposa Kallyny e aos meus filhos Isabelle e Pedro Miguel.

RESUMO

O presente estudo objetiva descrever os resultados do uso do *scrum* no Sistema controle gerencial de uma agência bancária localizada na cidade de Palmeira/PR. Para este fim, foram levantados dados dos funcionários, com relação às suas percepções quanto aos benefícios que o *scrum* pode ocasionar. A pesquisa enquadra-se como descritiva, fundamentada em uma abordagem qualitativa e quantitativa. Portanto, verificou-se que os novos métodos de trabalho, caracterizados pela multidisciplinaridade e autonomia, favorecem o alcance de resultados superiores às formas tradicionais de gestão. Logo, pode-se verificar que o uso do *scrum* contribuiu na melhoria do trabalho e facilitou o alcance de consideráveis resultados para o controle gerencial da agência.

Palavras-Chaves: Sistema de Controle Gerencial; Metodologias ágeis, *Scrum*

ABSTRACT

This study aims to describe the results of the use of scrum in the Management Control System of a bank branch located in the city of Palmeira/PR. To this end, data were collected from employees regarding their perceptions of the benefits that scrum can bring. The research is framed as descriptive, based on a qualitative and quantitative approach. Therefore, it was found that the new working methods, characterized by multidisciplinary and autonomy, favor the achievement of results superior to traditional forms of management. Therefore, it can be verified that the use of scrum contributed to the improvement of work and facilitated the achievement of considerable results for the management control of the agency.

Keywords: Management Control System; Agile methodologies, Scrum

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	07
1.2	OBJETIVOS	08
1.2.1	OBJETIVO GERAL	08
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	08
1.3	JUSTIFICATIVA	09
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	09
2	REFERENCIAL TEORICO	10
2.1	SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL	10
2.2	METODOLOGIAS ÁGEIS	12
2.2.1	<i>SCRUM</i>	14
3	ASPECTOS METODOLOGICOS	18
4	ANALISE DOS DADOS	20
4.1	PERFIL DOS PARTICIPANTES	20
4.1.1	COM RELAÇÃO AO TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	20
4.1.2	COM RELAÇÃO AO TEMPO NA AGÊNCIA	21
4.1.3	CARGO NA AGÊNCIA	22
4.1.4	GÊNERO DOS PARTICIPANTES	22
4.1.5	IDADE DOS PARTICIPANTES	23
4.1.6	NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES	24
4.2	PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA SCRUM	24
4.2.1	HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA PARTICIPAR DOS TIMES	25
4.2.2	TRABALHO EM TIMES <i>SCRUM</i> /GRUPOS DE TRABALHO	25
4.2.3	ATITUDES DO GERENTE GERAL	26
4.2.4	QUANTO AS REUNIÕES DIÁRIAS	26
4.2.5	COM RELAÇÃO AO MÉTODO UTILIZADO	27
4.2.6	PERCEPÇÃO QUANTO A METODOLOGIA	27
5	CONCLUSÕES	28
	REFERENCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas estão inseridas em um ambiente de mudanças bruscas provocadas pela inovação tecnológica. A chamada Economia 4.0, denominada de Quarta Revolução Industrial, caracterizada pelas tecnologias digitais, tais como inteligência artificial, big data, realidade aumentada, entre outras, está modificando o processo produtivo e os métodos de trabalho de empresas e pessoas, propiciando flexibilidade, redução de custos e aumento da individualização de soluções e produtos. Diante desse cenário, empresas tradicionais, como bancos, gigantes da educação e varejo, estão investindo para ficar com “cara de startup”, com o receio de se tornarem obsoletas e serem as próximas gigantes a morrerem, a exemplo da Kodak.

Diante desse cenário, as empresas estão adotando as metodologias ágeis em sua forma de trabalhar, que, conforme Amaral et al. (2011), é uma abordagem com base em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho, menos esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor para o cliente. As metodologias ágeis tornaram-se mais conhecidas a partir do Manifesto Ágil, que foi um documento elaborado em 2001, por 17 programadores e consultores de empresas de *software*, onde consta 12 princípios determinantes para o alcance de resultados e de melhores maneiras para desenvolvê-los.

Entre os métodos *agiles*, destaca-se o *scrum*, que foi criado em 1993 por dois dos executivos que elaboraram o Manifesto Ágil, Jeff Sutherland e Ken Schwaber. O *scrum* foi uma alternativa proposta ao método cascata de se desenvolver projetos, onde as fases são delineadas minuciosamente e, só com o plano pronto, é que se inicia a execução. No *scrum* o trabalho é desenvolvido por equipes transcendentais, autônomas e multifuncionais e o planejamento vai sendo ajustado na medida em que se executa. O *framework* trabalha com times pequenos, que se dedicam a um projeto ou a uma parte dele, e fazem entregas incrementais a cada período de tempo, a cada ciclo do projeto. Cabe ao líder da equipe, ou seja, ao *Product Owner*, orientar o trabalho na medida em que atenda as exigências e expectativas do cliente. Quanto a figura do *Scrum Master*, este responsabiliza-se para eliminar as barreiras que dificultam a equipe, com a finalidade de agilizar o trabalho. A cada ciclo, a equipe reflete sobre o que foi feito, recebe *feedback* imediato e, imediatamente, realiza os ajustes necessários.

O controle gerencial pode ser entendido, conforme Anthony e Govindarajan (2008), como um dos vários tipos de atividades de planejamento e controle que ocorrem em uma organização. Seguindo esse entendimento, sua finalidade está em garantir que as estratégias da empresa sejam

obedecidas atingindo assim seus objetivos. Complementando esse entendimento, Berry, Broadbrent e Otley (2005) afirmam:

o controle gerencial é o processo de guiar as organizações em padrões viáveis de atividade em um ambiente de mudança. Assim os gerentes devem influenciar o comportamento de outros membros da organização de modo a que os objetivos mais amplos da organização sejam alcançados. (Berry, Broadbrent e Otley, 2005, p. 4).

Logo, o controle já não é mais baseado somente em medidas financeiras. Conforme Gomes (2014), o controle gerencial passa a considerar variáveis não financeiras e o contexto humano passa a ser incorporado.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2008), o sistema usado pelos gerentes para controlar as atividades de uma organização é chamado de Sistema de Controle Gerencial. Para os autores, o Sistema de Controle Gerencial é um conjunto de práticas que os gestores aplicam na empresa para que os objetivos e estratégias sejam alcançados.

O atual cenário das mudanças empresariais, ocasionadas pela economia 4.0, associado aos novos métodos de trabalho que prezam pela agilidade provocaram a problemática de estudo deste trabalho: **Quais os resultados do *Scrum* no Sistema de Controle Gerencial, em uma agência bancária localizada na cidade de Palmeira/PR.**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Em consonância ao problema apresentado, o objetivo geral deste estudo é descrever os resultados do *Scrum* no Controle Gerencial de uma agência bancária localizada na cidade de Palmeira/PR.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo como objetivos secundários, decorrentes do objetivo geral:

1. Verificar se o *scrum* contribuiu na melhoria de trabalho da agência;
2. Conhecer os resultados alcançados pela agência com a utilização do *scrum*;
3. Identificar os resultados no Sistema de Controle Gerencial ocasionados pela utilização *scrum*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela necessidade das empresas adequarem os seus Sistemas de Controle Gerencial a nova realidade organizacional. As novas tecnologias disruptivas, as *startups*, a exemplo de *fintechs*, e as novas formas de trabalho estão ocasionando mudanças na maneira de trabalhar das empresas tradicionais, a exemplo de bancos. Atualmente o *scrum* está presente em uma infinidade de ambientes de trabalho, trazendo melhorias no desempenho e nos resultados das empresas.

Cabe-se saber se elas estão se adequando à realidade proposta, se a liderança e os liderados estão favorecendo um ambiente de colaboração e de diversidade, se estão captando as informações necessárias para o processo de tomada de decisão e respondendo rapidamente às mudanças. Conforme Lima (2019), um estudo da consultoria PwC com 2.216 executivos do mundo, publicado em 2017, 22% das empresas que mais lucraram de 2014 a 2016, usavam metodologias ágeis na maioria de seus projetos.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

Além da introdução já apresentada, o presente estudo abordará os seguintes capítulos: referencial teórico; metodologia; análise e interpretação dos dados e conclusões.

2. REFERENCIAL TEORICO

Neste capítulo procura-se entender através da pesquisa bibliográfica os conceitos relacionados a problemática deste estudo. Logo, discutiremos os conceitos sobre Sistemas de Controle Gerencial, Metodologias Ágeis e *Scrum*.

2.1 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Conforme Chiavenato (2006), o planejamento, a organização, a direção, a execução e o controle são os princípios básicos da administração, que formam um círculo de interdependência. O planejamento delimita os objetivos a serem alcançados pela empresa e a estratégia para alcançá-los, em determinado período. A organização reúne e aloca recursos e pessoas, classifica a estrutura das divisões e departamentos e proporciona os meios de autoridade e responsabilidade. A direção refere-se ao comando e aos níveis de autoridade, ou seja, está intrinsecamente relacionada ao processo decisório da empresa. Por sua vez, o controle consiste em medir o desempenho com a finalidade de assegurar que os objetivos sejam alcançados. Logo, o controle abrange comparar o resultado em relação a padrões estabelecidos no planejamento.

Conforme Lima e Souza (2017), foi na Teoria Neoclássica da Administração, cujo expoente foi Peter Drucker, que as funções básicas do administrador tiveram ênfase. Funções essas que se relacionam com os princípios apontados anteriormente: Planejamento, organização, direção e controle (PODC). Para os neoclássicos, o desempenho dessas funções constitui o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Esse processo não é estático, mas dinâmico, contínuo, onde os seus elementos agem uns sobre os outros – cada qual afeta os demais. Deduz-se que é função do administrador coordenar e responsabilizar-se pelo processo administrativo, conduzindo a empresa a alcançar os objetivos propostos de maneira eficiente.

Diante do exposto, podemos compreender o termo controle gerencial, conforme Johnson & Kaplan (1993), como um processo onde os gerentes garantem que os recursos são adquiridos e utilizados efetiva e eficientemente, no alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, o controle gerencial se concentra na esfera de atuação dos gestores, que se comprometem com a eficiência e a eficácia organizacional. De acordo com o estudo

exploratório de Gomes (1983), sobre o controle gerencial em empresas estatais brasileiras, a empresa pode utilizar o controle gerencial como um aprendizado de modo que possa corrigir suas falhas e aprimorar seus pontos fortes. A partir disso, conforme Berry, Broadbent e Otley (2005), o controle gerencial coopera na criação de estratégias que visam adequar a estrutura empresarial a padrões viáveis de atividade.

Para Anthony e Govindarajan (2008, p.05) “o controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Nessa mesma perspectiva, Flamholtz (1978), considera que a motivação dos liderados é o elemento-chave do controle gerencial, onde o comportamento das pessoas não deve ser controlado predeterminadamente, mas influenciado de forma que as pessoas ajam de maneira compatível com os objetivos da empresa. Logo, o controle gerencial é um processo amplo, uma vez que engloba diversas atribuições e variáveis, entre elas aspectos intangíveis e humanos, como a motivação.

Conforme Anthony e Govindarajan (2008), o controle gerencial envolve planejamento sobre o que realizar, coordenação das atividades dos departamentos, comunicação das informações, avaliação das informações, decisão sobre que ação deve ser executada e influência sobre pessoas.

A partir da discussão apresentada, pode-se entender o Sistema de Controle Gerencial (SCG), segundo a definição de Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 300), como “uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”. Merchant e Van der Stede (2007) afirmam que os SCG incluem todas as formas e sistemas que os gestores utilizam para garantir que os comportamentos e decisões de seus liderados sejam condizentes com os objetivos e estratégias da empresa. Para Antony (1965), o SCG deve fornecer as informações necessárias para a tomada de decisão, sendo capaz de sensibilizar os colaboradores no alcance dos objetivos propostos.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004) os objetivos do SCG são os seguintes: zar os colaboradores no alcance dos objetivos propostos.

Segundo Horngren, Sundem e Stratton (2004) os objetivos do SCG são os seguintes:

1. expressar os objetivos da organização de forma clara;

2. demonstrar aos gestores e administradores quais as funções que a eles são atribuídas para que os objetivos sejam alcançados;
3. divulgar todo e qualquer resultado das ações da organização para todo público que colabora na entidade;
4. expor as situações e cenários para que os gestores possam se adaptar a novas tendências de forma adequada.

Simons (1995) apresenta uma abordagem mais ampla ao conceituar SCG como procedimentos e rotinas formais que utilizam informações para manter ou readequar os padrões das atividades organizacionais. Nesse contexto, Merchant e Otley (2007), ressaltam que o SCG deve ser projetado para que a empresa se adeque ao ambiente onde está inserida. Portanto, compreende-se que o SCG pode provocar a renovação estratégica da empresa, fazendo com que a mesma se adapte ao contexto em que está inserida.

2.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

O Movimento Ágil surgiu como resposta aos métodos tradicionais de gerenciamento de projetos, que se caracterizavam por serem inflexíveis, pesados e lentos, pois tem processos orientados por documentação, como o modelo de cascata. Conforme Sutherland (2019), o método em cascata é o método no qual planeja-se um projeto para posteriormente o executar; é composto por gráficos, onde cada etapa de um projeto é detalhada e sua execução é realizada em fase pré-determinada. O problema é verificado no momento da execução que quase sempre não condiz com o planejado, favorecendo a extrapolação de prazos e orçamentos. Logo, os esforços dispendidos no planejamento tornam-se inúteis, pois não conseguem prever as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos e/ou resultados. O autor defende que esse método contrasta com a realidade de execução, isso porque falta comunicação entre os envolvidos, não considera as mudanças rápidas do ambiente, não leva em conta o *feedback* do cliente, não considera a dinâmica das mudanças do mundo moderno, os prazos não são cumpridos, os orçamentos estouram e muitas vezes fracassam. Logo, causa a frustração, a desmotivação, a falta de comprometimento, inibe a inovação, a criatividade, a autonomia, processos mais claros e eficazes de comunicação e gera o sentimento de trabalho sem propósitos.

No ano de 2001, dezessete conceituados líderes do desenvolvimento de *softwares* criaram o Manifesto Ágil que propõe melhores práticas de gerenciar e desenvolver projetos baseadas em experiências pessoais, profissionais e conhecimentos técnicos de diversas metodologias que prezavam pela velocidade e continuidade de entrega de valor, como *Scrum*, *Lean Kanban* e *Design Sprint*.

De acordo com Sutherland (2019), o Manifesto ágil declara os seguintes valores:

- indivíduos em vez de processos;
- produtos que de fato funcionem em vez de documentação dizendo como deveriam funcionar;
- colaboração com o cliente em vez de negociação com ele;
- responder às mudanças em vez de seguir um plano.

Beck et.al. (2001) apontam os 12 princípios do Manifesto Ágil:

1. Prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado;
2. As mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente;
3. Frequentes entregas do software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo;
4. As pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto;
5. Os projetos devem ser construídos em torno de indivíduos motivados. Dando o ambiente e o suporte necessário e confiança para fazer o trabalho;
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face;
7. Software funcionando é a medida primária de progresso;
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
9. Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumentam a agilidade;
10. Simplicidade para maximizar, a quantidade de trabalho não realizado é essencial;
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis;

12. Em intervalos regulares, a equipe deve refletir sobre como tornar-se mais efetiva, e então, ajustar-se de acordo com seu comportamento.

Para BECK et al. (2001), o objetivo do manifesto está focado em satisfazer o cliente, com constantes interações entre equipe e cliente, garantir a funcionalidade do produto e realizar entregas periódicas, manter equipes motivadas e trabalhar com simplicidade. Para Bassi Filho (2008), o Manifesto Ágil foca no que mais é valorizado pelas metodologias ágeis, na importância de como saber lidar com pessoas, ter o cliente cooperando na melhor solução, entregar o software com qualidade e se adaptar às mudanças. Logo, a abordagem centraliza-se no cliente e prioriza a interação permanente com os interessados e os envolvidos no projeto, com a finalidade de fazer ajustes e melhorias, e ainda trabalha com equipes motivadas e que se autogerenciam.

2.2.1 SCRUM

Conforme STOPA e RACHID (2019), entre as principais ferramentas que serviram como base para a consolidação das Metodologias Ágeis e, como consequência, a formulação do Manifesto Ágil, está a metodologia *Scrum*.

A metodologia *Scrum* foi criada no início dos anos 1990 por Jeff Sutherland e Ken Schwaber influenciados pelo estudo de Takeuchi e Nonaka, publicado na Harvard business review em 1986. De acordo com Oliveira e Marsillac (2019), o referido trabalho foi desenvolvido em empresas como Honda, Xerox, 3M e Hewlett-Packard, que comparava equipes de alto desempenho e multidisciplinares a times de rúgbi, e mais especificamente à formação do *scrum*. Conforme Sutherland (2019), *scrum* é a maneira que um time se une para avançar com a bola pelo campo: posicionamento cuidadoso, unidade de propósito e clareza de objetivos. Conforme Oliveira e Marsillac (2019), Takeuchi e Nonaka perceberam que as equipes possuíam seis semelhanças principais:

1. Instabilidade embutida;
2. Auto-organização nas equipes;
3. Sobreposição nas fases de desenvolvimento;
4. Aprendizado múltiplo;
5. Controle sutil pela alta gerência;
6. Transferência organizacional de aprendizado.

Sutherland (2019), afirma que no processo de criação do *scrum*, investigou o que as equipes com desempenho extraordinário tinham em comum e se era possível reproduzi-las. Então, com base em Takeuchi e Nonaka, defende que essas equipes são transcendentais (propósito maior que o individual), autônomas (auto-organizadas e autogerenciadas) e multifuncionais.

O *Scrum* tem por sua essência trabalhar com pequenas equipes de pessoas, sendo altamente flexíveis e adaptativas. Estas equipes são conhecidas como Times Scrum, onde tem por sua composição três papéis: *Scrum Master*, *Product Owner* e Time.

Product Owner (Dono do Produto): é o responsável por entender o problema do cliente e manter um contato constante com ele. Define o que é preciso ser construído pelo time de acordo com as prioridades, por meio do *backlog*, que é uma lista de tudo que precisa ser realizado. O *Product Owner* toma decisões sobre como priorizar as tarefas, consultando os envolvidos e a equipe para se certificar de que o trabalho está indo de acordo com o que as pessoas desejam e o que é possível ser feito pelo time.

Scrum Master: responsável por garantir que as regras e boas práticas do *Scrum* sejam utilizadas durante o projeto. O *Scrum Master* procura eliminar o desperdício, ajudando o time a manter ou aumentar o seu ritmo.

Time: são profissionais capazes de realizar o trabalho de entrega de um incremento do produto a cada *sprint*, que são as etapas de desenvolvimento do projeto. As equipes são pequenas, de três a nove pessoas, e precisam possuir as habilidades necessárias para entender a visão do *Product Owner* e realizá-la. Não existe hierarquia, cada um deve possuir consciência de sua responsabilidade para com a meta e as pessoas.

De acordo com Sutherland (2019), os passos da aplicação do *scrum* são:

- 1 – Escolha do *Product Owner* – precisa ter conhecimento na área, ter o poder de tomar decisões, estar disponível para a equipe, para explicar o que precisa ser feito e o porquê e é responsável pelo valor.
- 2 – Seleção da equipe – a equipe deve ser multidisciplinar e os membros devem possuir as habilidades necessárias para desenvolver o trabalho.
- 3 – Escolha do *Scrum Master* – o *Scrum Master* deve ser conhecedor da metodologia *scrum*, deve guiar a equipe ao aperfeiçoamento contínuo, perguntando regularmente ao time: “Como podemos fazer melhor aquilo que fazemos?”.

4 – Criação do *backlog* – lista do que precisa ser realizado de acordo com a visão do *Product Owner*.

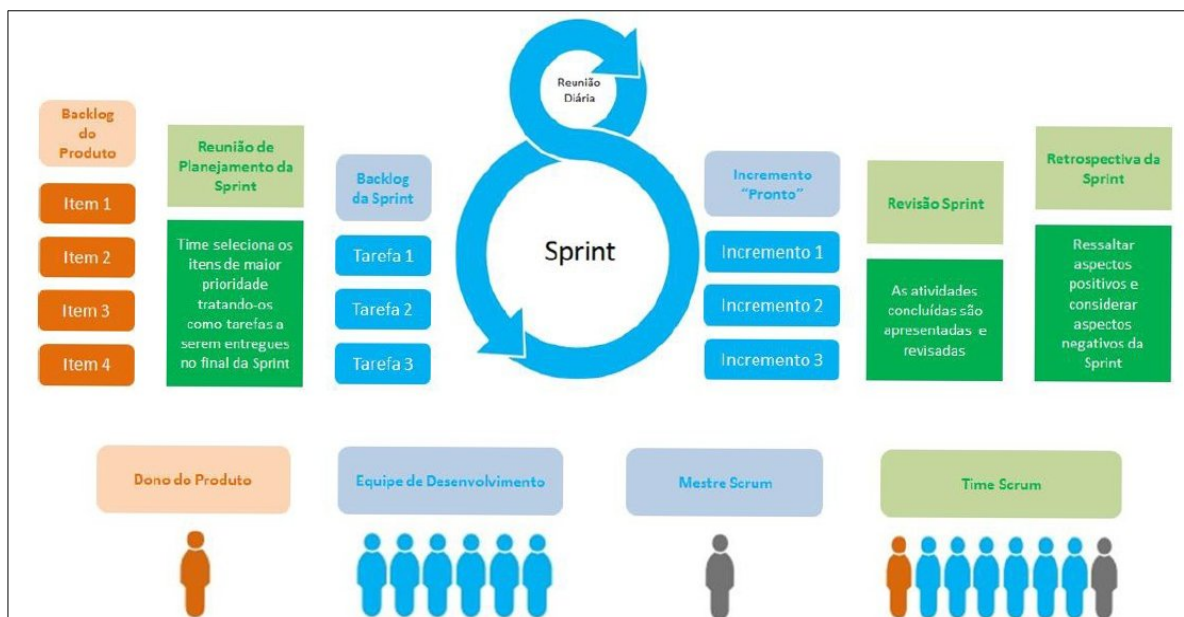
5 – Planejamento do *sprint* – a equipe, o *Scrum Master* e o *Product Owner* planejam o *sprint*, que vai de uma a quatro semanas. Então, cria-se o quadro *scrum* com três colunas: a fazer, fazendo e feito. *Post-its* indicam as tarefas que devem ser realizadas e movidos à medida que vão sendo completados.

6 – Reunião diária em pé – todo dia, no mesmo horário, com duração máxima de 15 minutos, o time e o *scrum master* se reúnem e respondem as seguintes perguntas: O que você fez ontem para ajudar a equipe a concluir o *sprint*; O que você fará hoje para ajudar a equipe a concluir o *sprint*; Há algum obstáculo que impeça a equipe de alcançar a meta do *sprint*.

7 – Revisão do *sprint* – reunião onde a equipe mostra o que realizou durante o *sprint*, o que conseguiu mover para a coluna feito.

8 – Retrospectiva do *sprint* – depois do último *sprint* a equipe se reúne e pensa no que deu certo, no que poderia ser melhor e no que pode ser melhorado no *sprint* seguinte. Ao fim da reunião, a equipe e o *scrum master* devem concordar qual é o aprimoramento no processo que será implementado no *sprint* seguinte.

FIGURA 01 - ELEMENTOS DE AÇÃO NO SCRUM



FONTES: Oliveira (2013, p. 26)

A FIGURA 01, representa esquematicamente os elementos necessários para se conduzir o *Scrum*, as atribuições de cada integrante, as cerimônias que são a reunião de planejamento, a reunião diária, a revisão da *Sprint* e a retrospectiva da *Sprint*, nas quais todo o time *Scrum* participa.

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

Com a finalidade de classificar este estudo, utilizou-se os critérios apontados por Vergara (2007), que classifica a pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, considera-se que o trabalho envolveu a pesquisa descritiva. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que descreve a relação das variáveis, com base na percepção dos respondentes, sobre os resultados da metodologia *Scrum* no Sistema de Controle Gerencial em uma agência bancária em Palmeira/PR. Conforme Marconi e Lakatos (2005), a pesquisa descritiva busca descrever, registrar, analisar e interpretar dados reais sem manipulá-los.

Quanto aos meios, conforme a classificação de Vergara (2007), utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa por levantamento. Quanto a pesquisa bibliográfica, Rudio em sua obra *Introdução ao Projeto da Pesquisa Científica*, explica que:

Não se pode fazer pesquisa válida sem consultar livros e outras obras, em cada uma das fases do processo. [...] De fato, logo no início, para a escolha e definição do tema da pesquisa, é necessário recorrer à biblioteca, não apenas para buscar subsídios que orientem a escolha e ajudem o enunciado, mas também para saber se o assunto que se pretende estudar já foi ou não motivo de outras pesquisas. (RUDIO, 1999, p.48).

O trabalho classifica-se em pesquisa por levantamento, porque recorreu a coleta de dados através de questionários para registrar as características pertinentes ao objeto de estudo. Conforme Zanella (2009), a pesquisa por levantamento “é um método de levantamento e análise de dados sociais, econômicos e demográficos que se caracteriza pelo contato direto com as pessoas.

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas responsáveis e envolvidas com a utilização da metodologia *scrum* em uma agência bancária em Palmeira/PR. Realizou-se à coleta de informações com todos os integrantes do universo pesquisado, ou seja, com todos os funcionários da agência.

A agência bancária onde se realizou a metodologia *scrum* é formada por dez funcionários. É um banco múltiplo, que trabalha com crédito pessoa física, crédito pessoa jurídica, crédito e serviço a entidades públicas, financiamento habitacional e atendimento de programas do governo federal. Por natureza, segue um estilo de gestão tradicional, porém,

experimentou durante o ano de 2019 a metodologia *scrum*, com o fim de superar os obstáculos e atingir os resultados propostos pela matriz da empresa.

A coleta de dados deve informar como se pretende obter os dados necessários para responder à pergunta de pesquisa (VERGARA, 2007). Portanto, o instrumento utilizado para a realização deste estudo, foi um questionário eletrônico, direcionado aos participantes via *whatsapp*, composto de 12 questões fechadas, sendo estruturado em 6 questões que identificam o perfil dos participantes e 5 questões que indicam as percepções dos envolvidos quanto ao uso do *scrum* na agência Palmeira/PR durante o ano de 2019. Ressalta-se que o período da aplicação dos referidos questionários deu-se entre os dias 15 a 17 de dezembro de 2020.

Com base na metodologia da pesquisa apresentada por Oliveira (1998), o referido estudo enquadra-se em uma abordagem quantitativa; visto que, quantifica dados de recursos e técnicas estatísticas e substitui essas informações em dados qualitativos.

Os dados foram submetidos às fases de seleção e tabulação (OLIVEIRA, 1998) e analisados e interpretados através de recursos estatísticos, em especial distribuição de frequências e porcentagem.

4 ANALISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se os dados coletados através dos questionários e refletem a opinião dos respondentes, que ora colaboraram para o referido estudo. Este capítulo subdivide-se em dois subtópicos: Perfil dos participantes e Percepção dos funcionários quanto a utilização da metodologia *scrum*.

4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Nesta seção pretende apresentar o perfil dos participantes no que se refere a tempo de trabalho na empresa, tempo de trabalho na agência, cargo que ocupa, gênero, idade e escolaridade.

4.1.1 COM RELAÇÃO AO TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

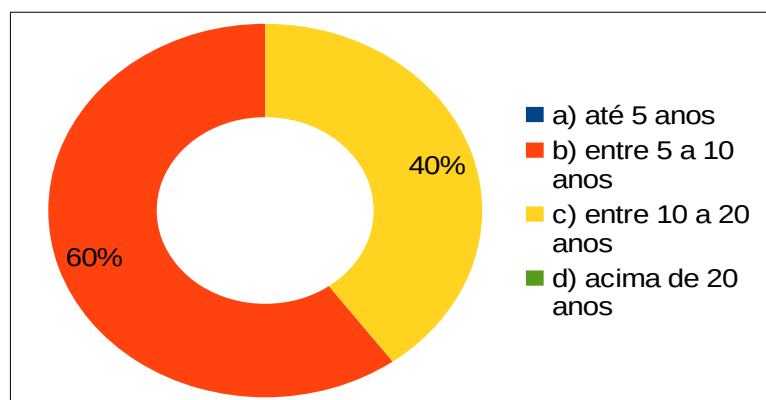
De acordo com os dados observados na TABELA 01 e no GRÁFICO 01, nota-se que a maioria dos que responderam ao questionário tem entre cinco a dez anos de trabalho na empresa, representando 60%. Os demais possuem entre 10 a 20 de empresa, representando 40%.

TABELA 01 – TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA

Item	Respostas	Nº	%
a)	Até 5 anos	0	
b)	Entre 5 a 10 anos	6	60
c)	entre 10 a 20 anos	4	40
d)	acima de 20 anos		
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020)

GRÁFICO 01 – TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA



FONTE: O Autor (2020).

4.1.2 COM RELAÇÃO AO TEMPO NA AGÊNCIA

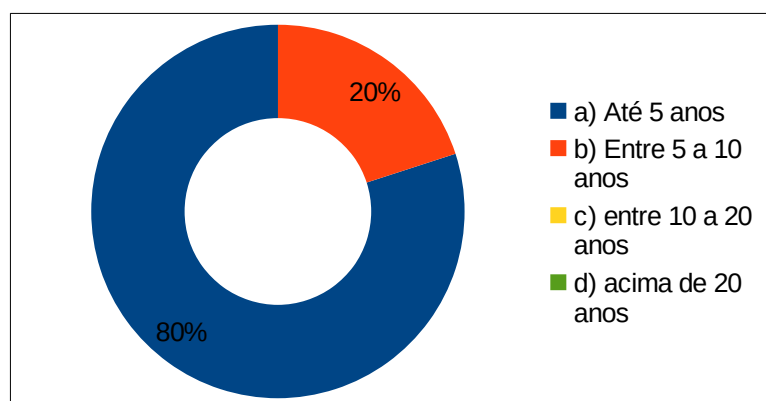
Quanto ao tempo de trabalho na agência, observa-se na TABELA 02 e no GRÁFICO 02 que a maioria trabalha até cinco anos, representando 80% dos respondentes. Os demais possuem entre cinco a dez anos.

TABELA 02 – TEMPO DE TRABALHO NA AGÊNCIA

Item	Respostas	Nº	%
a)	Até 5 anos	8	80
b)	Entre 5 a 10 anos	2	20
c)	entre 10 a 20 anos		
d)	acima de 20 anos		
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020).

GRÁFICO 02 – TEMPO DE TRABALHO NA AGÊNCIA



FONTE: O Autor (2020).

4.1.3 CARGO NA AGÊNCIA

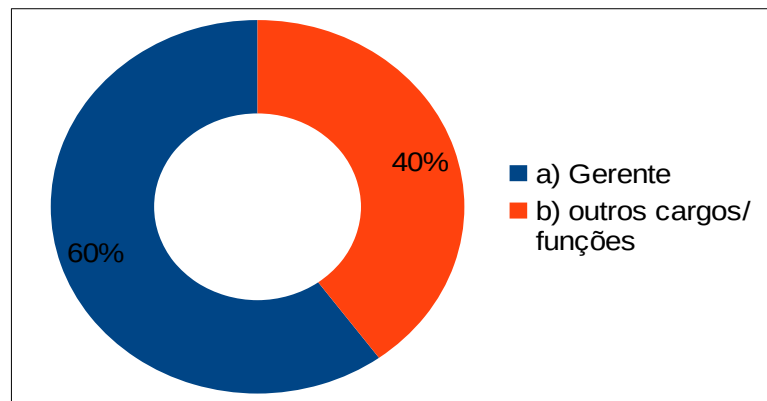
Conforme a TABELA 03 e o GRÁFICO 03, observa-se que quanto ao cargo que ocupam na agência, 60% ocupa cargo gerencial e 40% ocupa outros cargos/funções.

TABELA 03 – CARGO QUE OCUPA NA AGÊNCIA

Item	Respostas	Nº	%
a)	Gerente	6	60
b)	outros cargos/funções	4	40
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020).

GRÁFICO 03 – CARGO QUE OCUPA NA AGÊNCIA



FONTE: O Autor (2020).

4.1.4 GÊNERO DOS PARTICIPANTES

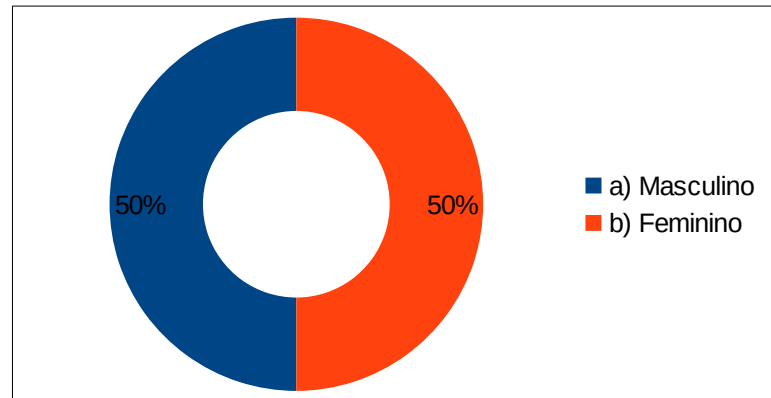
Com relação ao gênero dos entrevistados, observa-se conforme a TABELA 04 e o GRÁFICO 04 que 50% são do gênero masculino e 50% do gênero feminino.

TABELA 04 – GÊNERO DOS PARTICIPANTES

Item	Respostas	Nº	%
a)	Masculino	5	50
b)	Feminino	5	50
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020).

GRÁFICO 04 – GÊNERO DOS PARTICIPANTES



FONTE: O Autor (2020).

4.1.5 IDADE DOS PARTICIPANTES

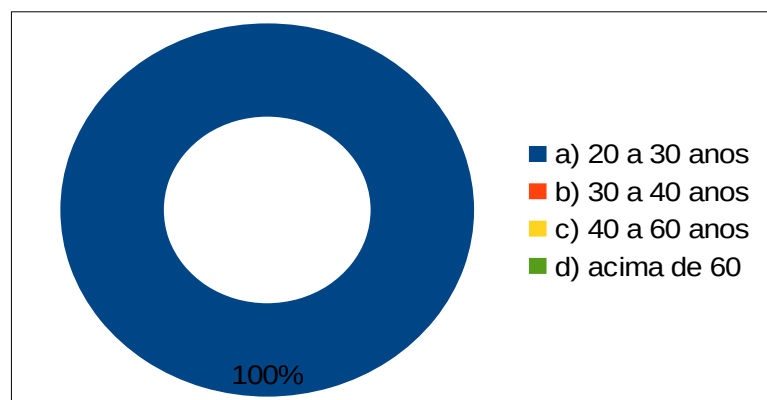
No que se refere a idade dos participantes do referido estudo, verifica-se conforme TABELA 05 e GRÁFICO 05, que 100% dos participantes tem entre 30 a 40 anos de idade.

TABELA 05 – IDADE DOS PARTICIPANTES

Item	Respostas	Nº	%
a)	20 a 30 anos	10	100
b)	30 a 40 anos		
c)	40 a 60 anos		
d)	acima de 60		
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020).

GRÁFICO 05 – IDADE DOS PARTICIPANTES



FONTE: O Autor(2020)

4.1.6 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES

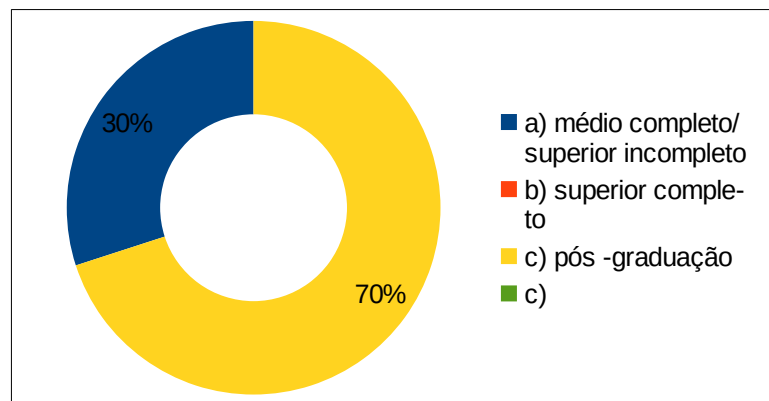
Com relação ao nível de escolaridade, verifica-se conforme TABELA 06 e GRÁFICO 06 que a maior parte dos funcionários possuem pós-graduação, representando 77,8%, os demais possuem superior completo, representando 22,2%.

TABELA 06 – ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES

Item	Respostas	Nº	%
a)	médio completo/superior incompleto	3	100
b)	superior completo		
c)	pós -graduação	7	
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor (2020).

GRÁFICO 06 – ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES



FONTE: O Autor (2020).

4.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA SCRUM

Nesta seção procura-se apresentar os dados coletados com relação as opiniões dos participantes com relação as habilidades necessárias para participar dos times de trabalho, Trabalho em times *scrum*/grupos de trabalho, Atitudes do Gerente Geral, as reuniões diárias e considerações e percepções quanto ao método utilizado.

4.2.1 HABILIDADES NECESSÁRIAS PARA PARTICIPAR DOS TIMES

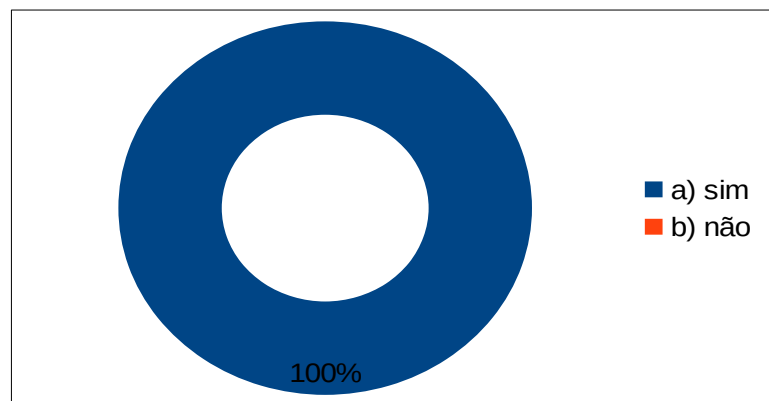
Observando os dados contido na TABELA 07 e no GRÁFICO 07, percebe-se que 100% dos entrevistados, consideram que possuíam as habilidades necessárias para compor as equipes *scrum*. Fato este que condiz com o nível de escolaridade dos participantes, o tempo de trabalho na empresa e a maioria ocupa cargo de liderança.

TABELA 07– HABILIDADES NECESSÁRIAS

Item	Respostas	Nº	%
a)	sim	10	100
b)	não		
TOTAL		10	100

FONTE: O Autor(2020).

GRÁFICO 07 – HABILIDADES NECESSÁRIAS



FONTE: O Autor(2020).

4.2.2 TRABALHO EM TIMES *SCRUM*/GRUPOS DE TRABALHO

O QUADRO 01 apresenta, em ordem de importância para os funcionários, as suas percepções quanto ao trabalho nos times *scrum*. Para eles o que havia colaboração, onde uns ajudavam os outros e tinham autonomia para realizar o trabalho da melhor maneira possível.

Como cada participante podia marcar mais de uma opção, a coluna da tabela referente ao Nº equivale à quantidade de pessoas que marcaram a alternativa.

QUADRO 01 – QUANTO AO TRABALHO EM EQUIPE/GRUPOS DE TRABALHO

ITEM	Trabalho em equipe	Nº	Grau De Importância
a)	havia colaboração, onde uns ajudavam os outros	8	1º
b)	qualquer um podia opinar sobre o desenvolvimento do trabalho	3	3º
c)	prevalencia a opinião do gerente	2	4º
d)	havia rivalidade e retenção de conhecimento	1	5º
e)	eu tinha autonomia para realizar o trabalho da melhor maneira	5	2º

FONTE: O Autor (2020).

4.2.3 ATITUDES DO GERENTE GERAL

Com relação as atitudes do Geral Geral da agência, denota-se, conforme dados do QUADRO 02, que transmitia com clareza os objetivos propostos, priorizava as atividades que o grupo tinha que realizar e fazia feedback do resultado.

QUADRO 02 – ATITUDES DO GERENTE GERAL

Item	Comportamento do Gerente Geral	Nº	Grau de importância
a)	transmitia com clareza os objetivos propostos	6	1º
b)	priorizava atividades que o grupo tinha que fazer	6	1º
c)	fazia <i>feedback</i> do resultado	5	2º
d)	não comunicava com clareza os objetivos propostos		
e)	não informava as prioridades que a equipe tinha a considerar		

FONTE: O Autor(2020).

4.2.4 QUANTO AS REUNIÕES DIÁRIAS

Com relação as reuniões diárias os respondentes consideraram, de acordo com dados do QUADRO 03, que todos sabiam as atividades que os integrantes estavam fazendo, todos podiam opinar sobre as melhores maneira de realizar o trabalho, os problemas e as dificuldades eram discutidas e o gerente ajudava a eliminar os obstáculos.

QUADRO 03 – QUANTO AS REUNIÕES DIÁRIAS

Item	Reuniões diárias	Nº	Grau de importância
a)	eram improdutivas e sem objetividade	3	3º
b)	todos podiam opinar sobre melhores maneiras de realizar o trabalho	4	2º
c)	todos sabiam as atividades que os integrantes estavam fazendo	6	1º
d)	marcada pela opinião apenas do gerente		
e)	os problema e as dificuldades eram discutidas	4	2º
f)	o gerente ajudava a eliminar os obstáculos	4	2º

FONTE: O Autor (2020).

4.2.5 COM RELAÇÃO AO MÉTODO UTILIZADO

Com relação a opinião dos funcionários quanto ao uso da metodologia *scrum*, observa-se, conforme os dados do QUADRO 04, que a maioria concorda que sentiu-se mais motivado e comprometido, mais influenciado a colaborar com o trabalho e o trabalho tornou-se mais prazeroso e objetivo.

QUADRO 04 – CONSIDERAÇÃO QUANTO A METODOLOGIA

Item	Consideração quanto a metologia	Nº	Grau de importância
a)	sentiu-se mais motivado e comprometido	5	2º
b)	sentiu-se mais influenciado a colaborar com o trabalho	2	4º
c)	tornou o trabalho mais prazeroso e objetivo	3	3º
d)	concordo com todas as afirmações anteriores	6	1º
e)	discordo com todas as informações anteriores	1	5º

FONTE: O Autor (2020).

4.2.6 PERCEPÇÃO QUANTO A METODOLOGIA

Observando os dados do Quadro 05, percebe-se que em sua maioria os respondentes consideram que o *scrum* facilitou o entendimento dos objetivos e das estratégias da empresa e ensejou em resultados superiores aos propostos.

QUADRO 05 – PERCEPÇÃO QUANTO A METODOLOGIA

Item	Percepção quanto a metologia	Nº	Grau de importância
a)	ensejou em resultados inferiores aos propostos		
b)	ensejou em resultados superiores aos propostos	4	2º
c)	facilitou o entendimento dos objetivos e das estratégias da empresa	6	1º
d)	mostrou-se superior ao método tradicional de trabalhar	3	3º
e)	não houve impacto significativo no trabalho	1	4º

FONTE: O Autor (2020).

5 CONCLUSÕES

Após o desenvolvimento de todo o trabalho, torna-se essencial apresentar e discutir algumas considerações sobre os resultados obtidos. Este capítulo segue a estrutura do instrumento de pesquisa aplicado, onde discutiremos os aspectos relevantes, obedecendo os objetivos previamente estabelecidos: Perfil dos participantes e Percepção dos funcionários quanto a utilização da metodologia *scrum*.

Com relação ao perfil dos participantes desse estudo, conclui-se que eles apresentam, em sua maioria, entre 30 a 40 anos de idade, cinco a dez anos de empresa e possuem até cinco anos de trabalho na agência bancária de Palmeira/PR. A agência possui considerável número de mulheres; dos entrevistados a maioria assume o cargo de gerente e também possui pós-graduação. Esses dados permitem-nos entender que a agência apresenta funcionários com considerável nível de escolaridade e tempo de empresa, traduzindo em experiência e maturidade para o trabalho. Como a maior parte ocupa cargo de liderança, indica que são conhecedores da estratégia da empresa e o rumo que a mesma deseja seguir.

Quando questionados se tinham as habilidades necessárias para participar dos times formados na agência, todos responderam que se sentiam aptos a colaborar. A resposta condiz com o que já se comentou no parágrafo anterior – considerável nível de escolaridade, tempo de empresa. Isso traduz que eles detêm o *know-how* necessário para desenvolver as atividades pertinentes aos seus cargos.

Quanto ao trabalho em equipes, a maioria manifestou que havia colaboração entre os participantes e que tinham autonomia para realizar o trabalho. Logo, conclui-se que essas equipes eram multifuncionais, por terem as habilidades necessárias e complementares para desenvolver o trabalho, e tinham autonomia para decidir como fazer melhor.

Com relação a percepção quanto a ação do gerente geral, figura responsável pelo resultado de toda a agência, a maioria considera que os objetivos eram transmitidos com clareza, que ele priorizava as atividades que os grupos tinham que fazer e dava *feedback* dos resultados da equipe. Logo, compreende-se que a liderança transmitia com transparência os objetivos a serem alcançados e, conseqüentemente, a estratégia da empresa. Através da priorização das atividades e do *feedback* dos resultados, percebe-se que o mesmo procurava influenciar positivamente o grupo para atingir os objetivos propostos. Diante do *framework scrum*, denota-se que ocupava o papel de um *Product Owner*.

Com relação as reuniões diárias, os participantes afirmam que todos conheciam as atividades que os outros integrantes estavam executando, que nelas as dificuldades e os problemas eram discutidos e que o gerente responsável ajudava a eliminar os obstáculos. Diante desse fato, evidencia-se que as responsabilidades eram claramente distribuídas e conhecidas e que cada um participava do resultado da agência. É interessante observar que os gargalos eram discutidos e posteriormente eliminados para que todos pudessem trabalhar da melhor forma possível, evitando o desperdício de tempo e, conseqüentemente, financeiro. Logo, diante dos papéis na metodologia *scrum*, considera-se que esses gerentes assumiam o papel de *Scrum Master*.

Evidencia-se, diante do que já foi verificado até o momento, que as ações traduziram-se em colaboradores com sentimento de motivação, comprometimento, colaboração e com a percepção de um trabalho mais prazeroso e objetivo. Logo, verifica-se que o *scrum* contribuiu na melhoria do trabalho da agência, visto que o fator humano é relevante para a sobrevivência de qualquer empresa.

Quando questionados sobre a opinião do método *scrum*, a maioria considera que facilitou o entendimento dos objetivos e das estratégias da empresa e proporcionou resultados superiores aos que foram estabelecidos. Essa percepção traduz-se que a metodologia atendeu aos anseios do controle gerencial, no sentido de que possibilitou mais comprometimento dos funcionários para superar os objetivos que a agência tinha que alcançar.

Conclui-se que o *scrum* foi uma importante ferramenta ao Sistema de Controle Gerencial da agência, pois favoreceu um entendimento claro dos objetivos, a priorização de atividades, um controle eficiente dos recursos e das atividades que todos desenvolviam, um fluxo de informação mais acessível que contribuiu no processo de tomada de decisão, a exemplo da eliminação de desperdícios, ensejou em resultados superiores aos que foram planejados e provocou um sentimento de prazer nas pessoas que trabalharam nesse projeto.

A principal limitação deste estudo, reside no fato de ter sido realizado apenas em uma instituição financeira. Porém, contribui na evidência de que as novas maneiras de trabalhar podem favorecer maiores resultados, através do comprometimento das pessoas. São novas formas que derrubam os limites impostos pela tradicional forma de gerir e liderar e pressionam as organizações a adequarem os seus Sistemas de Controle Gerencial a essa nova realidade.

REFERENCIAS

- AMARAL, Daniel C. et al. **Gerenciamento ágil de projetos: aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Saraiva, 2011. CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ANTONY, R. N. **Planning and Control Systems: a framework for analysis**. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- BASSI FILHO, Dairton L. **Experiências com desenvolvimento ágil**. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciências)-Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em <<https://www.ime.usp.br/~dairton/files/Dissertacao-DairtonBassi.pdf>>. Acesso: 14 dez. 2020.
- BECK, K. et al. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>>. Acesso: 14 dez. 2020.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and performance**. 2 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: O essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.
- DIEHL, C. A. Gestão e estratégia de custos: identificando o alinhamento estratégico de uma empresa de segurança. **Contabilidade Vista & Revista**, 27(3), p. 69-97, 2006.
- FLAMHOLTZ, E.G. **Organizational Control Systems as a Managerial Tool**. California Management Review, XXII (2), p. 50-59, Winter 1978.
- GOMES, J. S. **Controle de Gestão Comportamental**. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Um Estudo Exploratório Sobre Controle Gerencial Em Empresas Estatais Brasileiras**. 1993. 358 f. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993.
- HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. O. **Contabilidade gerencial**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.
- JOHNSON, H. T; KAPLAN, R. S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- LIMA, Luciana. Seja um profissional ágil. **Revista Você S/A**. São Paulo, ed. 250, p. 25-31, mar. 2019.

LIMA, Maurício F; SOUZA, Thiago F. **Administração: Teoria Neoclássica**. TFS Consultoria e Negócios, São Luiz, 04 jan. 2017. Disponível em: <<https://tfsconsultoria.wordpress.com/2017/01/04/administracao-teoria-neoclassica/>>. Acesso em 08 de dez. 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 2. ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2007.

_____; OTLEY, D. A review of the literature on control and accountability. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Eds.). **Handbook of Management Accounting Research**. 2. ed. Amsterdam, Netherlands: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, G. T da S.; MARSILLAC, G. B. de. **Impacto da metodologia ágil na gestão de produtos tecnológicos: o caso de uma empresa de soluções de pagamentos**. 2019. 130 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia da Produção)-Escola Politécnica da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <<http://www.monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10029565.pdf>>. Acesso: 14 dez. 2020.

OLIVEIRA, S. P. **Abordagem Scrum de gerenciamento ágil para desenvolvimento de novos produtos aplicada a Área de Ensaios de uma fabricante de aeronaves**. 2013. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Elétrica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/120323/000735155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso: 15 dez. 2020.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1998.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

SIMONS, R. **Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business, 1995.

STOPA, Gabriel R.; RACHID, Christien L. Scrum: metodologia ágil como ferramenta de gerenciamento de projetos. **CES Revista**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 302-323, ago. 2019. ISSN 1983-1625. Disponível em: <<https://seer.cesjf.br/index.php/cesRevista/article/view/2026>> .Acesso em: 15 dez. 2020.

STRAUSS, E.; ZECHER, C. Management Control Systems: A review. **Journal of Management Control**, v. 23, n. 4, p. 233-268, 2013.

SUTHERLAND, Jeff; SUTHERLAND, J.J. **Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.