

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Alinhamento de expectativas e desempenho organizacional: um estudo  
sobre os métodos ágeis de gestão.**

por

**Mauricio Taves Cordeiro Coelho**

**RIO DE JANEIRO**

**Dezembro de 2012**

**Alinhamento de expectativas e desempenho organizacional: um estudo  
sobre os métodos ágeis de gestão.**

por

**Mauricio Taves Cordeiro Coelho**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE  
EMPRESAS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO EMPRESARIAL.

Professor Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray, D. Sc.

RIO DE JANEIRO

Dezembro de 2012

Coelho, Mauricio Taves Cordeiro

Alinhamento de expectativas e desempenho organizacional: um estudo sobre os métodos ágeis de gestão / Mauricio Taves Cordeiro Coelho. – 2012.  
121 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Recursos humanos. 4. Software – Desenvolvimento. 5. Scrum (Desenvolvimento de software). I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**MAURICIO TAVES CORDEIRO COELHO**

**ALINHAMENTOS DE EXPECTATIVAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO SOBRE OS MÉTODOS ÁGEIS DE GESTÃO .**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 20/12/2012.

Aprovada em: 20/12/2012

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

---

**Hélio Arthur Reis Irigaray**  
Orientador (a)

---

**Marco Tulio Fundão Zanini**

---

**Jose Mauro Gonçalves Nunes**

À minha mulher, Daniela Augusta de Assis Coelho, e à minha filha, Maria Luiza Assis Taves Coelho, luzes da minha vida, que estão ao meu lado todos os dias e foram o meu ponto de equilíbrio e segurança para conseguir vencer este grande desafio.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor-orientador Hélio Arthur Reis Irigaray, pela orientação, ajuda e por ter me incentivado a cumprir este desafio.

À minha família, por estar ao meu lado em todas as situações e por ter compreendido a minha ausência em muitos momentos durante estes dois anos de Mestrado.

Aos meus pais e aos meus irmãos, que me fizeram ser o que sou hoje.

Aos meus colegas de turma, parceiros nesta jornada.

Aos amigos de sempre e aos que fiz na FGV e que levarei para o restante da vida.

Aos colegas da Módulo, pela rica convivência e pela experiência proporcionada.

A Alberto Bastos, Fernando Nery e Alvaro Lima, pelo apoio constante e inspiração.

Aos meus funcionários, pelo comprometimento, capacidade e responsabilidade que me possibilitaram cumprir este desafio.

## RESUMO

A adoção dos métodos ágeis de gestão do desenvolvimento de *software* tem sido uma tendência mundial, considerando-se as empresas do setor de tecnologia. Empresas brasileiras atuando neste mercado não estão apartadas deste quadro, uma vez que o objetivo desses métodos é endereçar um cenário comum a qualquer uma dessas organizações: lidar com a dificuldade de modelar adequadamente os problemas usualmente complexos que são objetivo da construção de um *software* e com a mudança constante de requisitos que esta situação representa, potencializada ainda mais pela dinâmica frenética da disseminação da informação no século XXI, além de modificar um quadro crônico de fracassos e falhas no setor, visando entregar produtos de qualidade aos seus clientes com o máximo de velocidade. Aspectos internos como o aumento de produtividade e a redução de retrabalho também fazem parte dos objetivos de adoção destas metodologias. O presente estudo visa avaliar os aspectos humanos e culturais envolvidos e identificar a convergência entre as expectativas da empresa e dos empregados quando da adoção de métodos ágeis de gestão, a partir de pesquisa de campo que capturou as reações de um grupo de entrevistados à implantação desses métodos na Módulo *Security Solutions*, empresa brasileira de tecnologia e serviços, após dois anos de uso interno abrangente. Os resultados apontam para o sucesso da implantação, com reação positiva dos empregados, a despeito da necessidade de endereçamento de aspectos humanos para ajuste do modelo e do impacto negativo da cultura local e organizacional terem sido amplamente percebidos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos Humanos, Métodos Ágeis de Gestão, Cultura, *Scrum*, Tecnologia, *Software*

## **ABSTRACT**

The adoption of agile software development management methods has been a global trend, considering companies in the technology sector. Brazilian companies operating in this market are not detached from this tendency, since the goal of these methods is to address a common scenario to any of these organizations: dealing with the difficulty of adequately modeling the usually complex problems that are the goal of building a specific software and with the constant change of requirements that this situation represents, further enhanced by the frenetic dynamics of information dissemination in the XXI century, besides modifying a chronic perception of failure that pervades the sector, aiming to deliver quality products to its customers with maximum speed. Internal aspects such as increasing productivity and reducing rework are also part of the objectives of the adoption of these methodologies. This study aims to assess the human and cultural aspects involved and identify the convergence between the expectations of the company and employees when adopting agile management, based on field research that captured the reactions of a group of respondents to the implementation of these methods at Modulo Security Solutions, a Brazilian technology and services company, after two years of extensive internal use. The results indicate the success of the implementation, with positive reactions from employees, despite the need for addressing human aspects to adjust the model and that the negative impact of local and organizational cultures have been widely perceived.

**KEYWORDS:** Human Resources, Agile Management, Organizational Culture, Scrum, Technology, Software

## SUMÁRIO

1. O PROBLEMA .....	11
1.1. INTRODUÇÃO.....	11
1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO .....	14
1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	17
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1. OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE <i>SOFTWARE</i> .....	20
2.2. <i>RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM</i> .....	23
2.3. CONTRATO PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	24
2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL E AUTOGESTÃO.....	26
2.5. RESISTÊNCIA À MUDANÇA COMO UM OBSTÁCULO AO MODELO DE AUTOGESTÃO .....	29
2.6. A GESTÃO DE PESSOAS NO MODELO DE AUTOGESTÃO.....	30
2.6.1. A AVALIAÇÃO INDIVIDUAL NAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS.....	31
2.6.2. A CONFIANÇA E A MOTIVAÇÃO COMO FACILITADORAS DA ADOÇÃO DO MODELO DE AUTOGESTÃO.....	35
3. A MÓDULO SECURITY SOLUTIONS.....	39
4. PERCURSO METODOLÓGICO .....	42
4.1. TIPO DE PESQUISA.....	42
4.2. UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	43
4.3. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS .....	44
5. REVELAÇÕES DO CAMPO .....	45
5.1. EXPECTATIVA INICIAL.....	45
5.1.1. UMA ACEITAÇÃO RECEOSA .....	48
5.1.2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA.....	50
5.2. ALGUNS RESULTADOS POSITIVOS IDENTIFICADOS .....	52
5.2.1. REALIZAÇÃO INDIVIDUAL.....	52
5.2.2. A ORGANIZAÇÃO QUE ESTAVA FALTANDO .....	53
5.2.3. MELHORIA CONTÍNUA.....	55
5.2.4. MELHORIA NA COMUNICAÇÃO.....	57

5.2.5.	FLEXIBILIDADE.....	58
5.2.6.	AUMENTO DE RESPONSABILIDADE .....	60
5.2.7.	COMPROMETIMENTO AUMENTADO .....	62
5.3.	PONTOS DE ATENÇÃO .....	63
5.3.1.	IMPACTOS DO USO DOS MÉTODOS ÁGEIS SOBRE O DESEMPENHO E A PRODUTIVIDADE .....	64
5.3.2.	O RESULTADO SOBRE A QUALIDADE.....	67
5.3.3.	COBRANÇA AUMENTADA E PRESSÃO POR RESULTADOS .....	71
5.3.4.	NECESSIDADE DE GERENCIAMENTO OU DE LIDERANÇA.....	77
5.3.5.	O IMPACTO DA CULTURA .....	79
5.3.6.	CONFLITOS NAS EQUIPES .....	84
5.3.7.	O CUMPRIMENTO DOS PRECEITOS METODOLÓGICOS DOS MÉTODOS ÁGEIS E SEUS IMPACTOS.....	85
5.3.8.	A PREOCUPAÇÃO COM OS RECURSOS HUMANOS.....	88
5.3.8.1.	GESTÃO DOS IMPACTOS SOBRE AS PESSOAS.....	89
5.3.8.2.	GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, CARREIRA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	90
5.4.	SUGESTÕES DE AJUSTE OU REVISÃO NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA .....	93
5.5.	PERCEPÇÃO GERAL DA NOVA METODOLOGIA.....	96
6.	DISCUSSÃO.....	100
7.	CONCLUSÃO .....	105
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	108
	GLOSSÁRIO.....	118
	ANEXO A - PERGUNTAS FORMULADAS PARA AS ENTREVISTAS .....	120

## 1. O PROBLEMA

### 1.1. INTRODUÇÃO

A busca por melhores desempenhos e maior produtividade, vantagens competitivas importantes para o processo produtivo, é uma constante preocupação das organizações desde Taylor [APPELBAUM, 2000]. A teoria baseada em recursos (*resource-based theory*) suporta esta busca quando sugere que a aquisição de vantagens competitivas seja um fator determinante para a maximização da lucratividade [MAKADOK, 2011].

Todavia, a preocupação com produtividade e seu incremento “não está limitada às organizações com fins lucrativos”, estando presente também em “órgãos de governo, instituições educacionais ou organizações sem fins lucrativos” [PRITCHARD, 1991, p.119]. Não por acaso, a eficiência, como um fator chave para a melhoria do desempenho do processo produtivo [HINES; HOLWEG; RICH, 2004], tem sido almejada pela indústria em geral, e pela área de engenharia de sistemas de informação, também referenciada como indústria de desenvolvimento de *Software*, em específico, desde os seus primórdios, na década de 50. Esta área vem continuamente trabalhando para a definição e padronização do processo de produção de sistemas, apesar deste processo, ainda nos dias de hoje, não estar completamente dominado e seus resultados não serem completamente previsíveis [SCHWABER, 1995]. Definição e padronização e, como resultados destes, maiores eficiência e previsibilidade de resultados do trabalho realizado são fatores essenciais para que uma organização possa aumentar sua efetividade, maximizando o seu lucro [THOMPSON, 2010; CHAMBERS; CHUNG; FÄRE, 1998; TAYFOUR, 2006].

Na perspectiva dos funcionários de empresas como membros de uma sociedade, é possível pensar que seus interesses primordiais, entendendo a relatividade que envolve o construto e aspectos de “orientação carreirista” [CHAY; ARYEE, 1999, p.613], estariam centrados basicamente em dois pontos: a manutenção de seus empregos, em condições salariais que possibilitem atender às suas necessidades particulares e às de suas famílias e; a manutenção de condições de trabalho que não prejudiquem a sua saúde nem seu relacionamento com a família ou a sociedade [OLDHAM *et al*, 1986].

Estudos sugerem que a pressão por produtividade é propensa a gerar, por exemplo, significativo aumento de *stress* nos empregados [HUNTER; THATCHER, 2007], o que traz entre a lista de consequências possíveis para estes empregados, a deterioração da relação familiar, o aumento no número de divórcios e problemas de saúde como hipertensão arterial [MOTOWIDLO; PACKARD; MANNING, 1986; GREENBERG; CARR; SUMMERS, 2002]. Adicione-se a isso que a busca pelo aumento da eficiência pode ter como impacto direto a redução de empregos em uma determinada organização ou em seu setor econômico como um todo. Gill (2007) sustenta que nas organizações centradas no controle, os empregados são considerados custos variáveis que podem ser eliminados durante as crises cíclicas, ou quando a melhoria do processo possibilita a redução no número de funcionários. Esta situação é exemplificada por Cloud (2007, p.219), ao narrar a ação da Boeing, que em 2004, ao introduzir “práticas de operação *lean* em sua linha de produção de aviões *jumbo jet* 7E7, reduziu o número de trabalhadores no projeto de 5 mil para 1 mil”.

Thompson (2010) propõe que, por padrão comportamental, as empresas buscam crescer até o limite de sua capacidade operacional, e que ao identificar capacidade excessiva, buscam expandir os seus domínios de atuação. Todavia, na busca por lucro, uma vez que a expansão de domínios nem sempre é rápida ou viável, é comum empresas identificarem no aumento da eficiência, que viabiliza o atingimento dos mesmos resultados com menos recursos, a possibilidade de redução de custos através da redução do corpo funcional. A teoria da eficiência-salário (*efficiency-wage theory*), conforme sugerida por Yellen (1984), justifica a redução de empregos ao invés da redução dos salários para manutenção do corpo funcional.

Desta forma, é interessante notar que os interesses fundamentais dos trabalhadores, em uma visão marxista, dependem da manutenção de uma visão de trabalho corporativo sem fins lucrativos, uma vez que seus “interesses são antagônicos aos interesses de executivos e acionistas, no curto e longo prazo” [CLOUD, 2007, p.220]. Segundo o mesmo autor, existe um discurso gerencial que sugere que, “na era das organizações de trabalho de alto desempenho, demissões e pressões por eficiência e por novos padrões de produtividade” são justificáveis, o que configura a exploração material dos trabalhadores como um componente comum da conduta corporativa [CLOUD, 2007, p.220].

A área do desenvolvimento de sistemas computacionais, por sua vez, na sua busca por padronização e eficiência, passou a adotar, no final da década de 1990, métodos adaptados da

filosofia *Lean* de produção, conforme o modelo amplamente reconhecido, criado por Taiichi Ono na Toyota, com focos específicos na satisfação do cliente, adaptabilidade à mudança e fluxo de entrega constante, além de características como desenvolvimento iterativo e incremental e aprimoramento contínuo [KOONTZ, 2009]. Murray (2008) descreve que a mudança em uma organização para a adoção de processos de desenvolvimento de *Software* alinhados com os chamados métodos de desenvolvimento ágil suscitam mudanças também nos papéis de diversos indivíduos na organização, envolvendo responsabilização individual e trabalho em equipes autogerenciadas como forma de atingimento dos níveis de produtividade e desempenho esperados dos profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento de *Software*.

Segundo Koontz (2009), os métodos ágeis de desenvolvimento de *Software* baseiam-se muito fortemente nos aspectos humanos dos profissionais envolvidos no processo, incluindo motivação, responsabilização, transparência e cooperação.

Desta forma, cuidar dos aspectos humanos torna-se essencial na manutenção da capacidade produtiva. Principalmente considerando-se o enquadramento das empresas de *Software* na Era do Conhecimento, onde as organizações são cada vez mais horizontais e em redes, com forças de trabalho altamente especializadas, e cuja produtividade está relacionada ao conhecimento que é aplicado pelos empregados e terceiros, na forma de capital intelectual [ZANINI, 2007]. Simplesmente não é fácil substituir um membro da força de trabalho, pois a curva de aprendizado é lenta e a disseminação do conhecimento necessário à execução das tarefas é custosa.

Rousseau e Schperling (2003) somam a essa percepção a identificação de uma mudança no papel do empregado nas *start-ups* e nas empresas de alta tecnologia desde a década de 1990, em que a propriedade (*ownership*) se torna uma parte da relação de emprego e a base para os contratos psicológicos estabelecidos, colocando esses empregados em posição de participar ativamente e modificar a tomada de decisão da empresa. Dessa forma, uma decisão *Top-down* para a modificação de um processo de trabalho parece extremamente difícil e com diversos efeitos colaterais.

Ademais, a adoção dos métodos ágeis de desenvolvimento de *Software* trazem em sua base alguns componentes de perversidade: as equipes devem manter alto desempenho, com

expectativa de produtividade próxima de 100% da carga horária trabalhada e é fortemente sugerido que os profissionais que não se enquadrem na mudança de papel e forma de trabalho estabelecidos ou não atinjam os níveis de produtividade esperados sejam expurgados pelo sistema.

Não por acaso, em todos os aspectos levantados, existe um forte componente de confrontação com a cultura organizacional, associado à adoção de novas práticas e procedimentos organizacionais, que podem significar uma mudança radical no ambiente de trabalho, nas rotinas estabelecidas e em aspectos de confiança. Segundo Kirkman e Shapiro (1997, p.732), “empregados (...) muitas vezes resistem a iniciativas de mudança gerencial e podem reagir até com raiva quando estas mudanças vão de encontro aos seus valores e crenças mais arraigados”. Dessa forma, este projeto está estruturado para responder à seguinte questão: **em que medida há convergência entre as expectativas da empresa e dos empregados quando da adoção de métodos ágeis de gestão?**

Para responder esta pergunta de investigação, foi conduzida pesquisa empírica para avaliação dos resultados da adoção de métodos ágeis de desenvolvimento de *Software* na Módulo Security Solutions, empresa brasileira do setor de tecnologia.

O trabalho final está estruturado em sete (7) seções, incluindo esta descrição do problema a ser avaliado. Na próxima seção, apresentar-se-á o marco teórico, cuja finalidade é fornecer o referencial e embasamento para a avaliação dos dados obtidos no campo. Nas seções subsequentes estão representados o percurso metodológico realizado, detalhando a coleta de dados e o tratamento dado a esses dados, as revelações identificadas no campo, que possibilitaram uma discussão a respeito do assunto como base para a resposta à questão levantada acima, uma conclusão a respeito do tema, com sugestões para pesquisas futuras e a descrição detalhada das referências que foram pesquisadas durante a realização do trabalho.

## 1.2. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo final deste trabalho, identificado na pergunta de investigação levantada, é avaliar a convergência entre as expectativas da empresa e dos empregados a partir da adoção

de métodos ágeis de gestão, bem como as consequências advindas do resultado do processo de mudança.

Para atingir este objetivo, diversos aspectos da gestão de pessoas e da relação empregado-empregador ligados à adoção dos métodos ágeis de gestão foram avaliados e suas perspectivas discutidas como objetivos intermediários, a saber:

- A adoção de equipes autogerenciadas como garantia de aumento do desempenho:

Segundo Murray (2008), os métodos ágeis de gestão vêm sendo amplamente adotados em empresas da indústria de desenvolvimento de *Software* desde a publicação do método *Scrum* [SCHWABER, 1995] e do Manifesto Ágil [BECK *et al*, 2001]. Seu embasamento na estruturação de equipes autogerenciadas, voltadas à garantia de alta eficiência e produtividade, é dos principais fatores para o sucesso deste modelo de organização.

De fato, o estabelecimento de práticas de trabalho de alto desempenho (HPWP ou *high performance work practices*) tem origem na necessidade de endereçar as mudanças requeridas pelo ambiente de trabalho, a partir da necessidade de competição em escala global, desde a década de 80 [APPLEBAUM, 2000], como forma de obtenção de vantagem competitiva, a partir do envolvimento dos empregados em atividades anteriormente restritas ao corpo gerencial.

Segundo Kirkman e Shapiro (1997, p.731), foram identificados, na adoção de times autogerenciados benefícios como o aumento da capacidade de liderança nas equipes e redução no volume de trabalho dos gerentes, além de aumentos na “iniciativa, senso de responsabilidade, criatividade, solução de problemas internos ao time e autoconfiança”.

- A resistência à mudança na adoção de novas práticas de trabalho e com base em aspectos culturais:

Na contramão dos benefícios identificados na adoção de times autogerenciados, Kirkman e Shapiro (1997) sugerem que seja esperada uma resistência à adoção do modelo, seja pela simples mudança no *status quo*, pelo próprio aumento de responsabilidade dos membros destas equipes ou por questões culturais inerentes aos grupos de pessoas envolvidos.

Pelo modelo de Hofstede (2003), as questões culturais são fatores primordiais e podem ser definitivas para os resultados do estabelecimento de práticas de trabalho de autogestão.

Kirkman e Shapiro (1997), por sua vez, descrevem a existência de um grande volume de evidência empírica de que os resultados da adoção de equipes autogerenciadas variam de acordo com a cultura local e que em muitos lugares em que o modelo de trabalho foi implantado houve grande resistência à mudança.

- A relação entre a satisfação com o trabalho e o desempenho profissional:

Diversas teorias sugerem que quanto mais satisfeito um empregado esteja com o seu trabalho, melhor ele irá desempenhá-lo [MOBLEY, 1997; JUDGE *et al*, 2001; JUDGE; BONO, 2001]. Schwaber (1995, p. 21) sugere que o trabalho em equipes de desenvolvimento ágil de *Software* é intenso, mas que os membros das equipes são “recompensados com um alto espírito de equipe, um profundo senso de realização e um sentimento de que sua atividade pode ser uma experiência agradável e gratificante”, o que estaria totalmente alinhado com aspectos de motivação intrínseca que uma empresa deve buscar fomentar entre seus funcionários, conforme as conclusões de Deci (1971).

Robinson, Kraatz e Rousseau (1994, p. 137) sugerem, no que tange ao contrato psicológico entre empregado e empregador, que “a falha por parte do empregador em cumprir os compromissos estabelecidos estaria significativamente associada ao declínio de alguns tipos de obrigações por parte dos empregados”. A quebra do contrato psicológico, segundo Anderson e Schalk (1998), usualmente leva ao desapontamento, à desconfiança e a um sentimento de injustiça pelos empregados, além de uma percepção de redução da sua obrigação para com a organização, gerando impacto direto na motivação destes e, por consequência, no seu desempenho e produtividade dentro das equipes.

Outras questões poderão ser respondidas ao longo do estudo, incluindo identificação da real capacidade da cultura de uma organização erguer barreiras que possam minar a adoção de novos métodos de trabalho e o que um gestor deve fazer para ultrapassá-las, bem como confirmação se os altos níveis de IDH (índice de distância hierárquica) e os baixos níveis de individualismo da sociedade brasileira, conforme identificados por Hofstede (2003), refletem-

se numa organização que trabalha em atividades de alta tecnologia, no Rio de Janeiro, e que conta com profissionais de alta capacidade técnica e alto nível de escolaridade.

### 1.3. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudos sobre grupos autogerenciados remontam à década de 70. Discussões sobre métodos ágeis de produção, também. Para a Academia, a relevância deste estudo está associada à contemporaneidade deste assunto nas organizações da Nova Economia. Segundo Zanini (2007, p. 155), “essas empresas operam num ambiente de maior incerteza e risco, trazendo em sua rotina a necessidade constante de reorganização e redimensionamento de seus recursos. Isso sugere formas organizacionais mais descentralizadas, flexíveis e autogerenciadas”.

Segundo Weill, Ross e Westerman (2006), a necessidade de agilidade nas empresas da Era do Conhecimento está fortemente associada à competitividade inerente à globalização, às pressões sobre as margens, aos processos de fusões e aquisições que criam novas empresas e novos concorrentes, ciclos menores de entrega (*time-to-market*) e aumento da regulação internacional.

Kirkman e Shapiro (1997) reforçam que os benefícios da autogestão incluem a redução do *overhead* gerencial e o incremento da iniciativa, senso de responsabilidade, criatividade, solução de problemas e autoconfiança, que emergem de dentro dos times.

Desta forma, no que tange à relevância do estudo, discutir agilidade e suas implicações futuras torna-se premente para o ajustamento das relações organizacionais e também para que estas organizações possam aprimorar seus modelos de gestão, potencializando as vantagens e mitigando os riscos identificados. Zanini (2007, p. 163), referenda que a “expectativa de ganhos pela melhoria na produtividade e pelos investimentos em novas tecnologias deve, igualmente, considerar (...) investimentos em recursos humanos e na reorganização da empresa”.

Pesquisa apresentada pelo mesmo Zanini (2007, p. 159) sustenta que existe uma “insatisfação dos empregados com seus superiores e com as condições gerais de trabalho em empresas da Nova Economia”. A mesma pesquisa ainda apresenta outros resultados preocupantes para estas empresas: menores níveis de comprometimento dos empregados e uma relação menos emocional destes para com as empresas, com maior propensão a deixá-las e menor sentimento de obrigação ou dever para com as mesmas.

Assim, para a Módulo Security Solutions, que vem adotando os métodos ágeis de gestão nas suas atividades internas, a relevância do estudo está diretamente associada à garantia do sucesso da sua iniciativa e ao entendimento de como fazer para atingir os seus objetivos de lucratividade e desempenho sem confrontar-se diretamente com a cultura organizacional estabelecida ou buscando formas de adaptar-se a esta cultura de modo que as questões de satisfação e motivação dos empregados possam ser garantidas.

Por fim, para os empregados da empresa, a relevância do estudo está associada à possibilidade de poder ter seus anseios atendidos, ajudando a identificar os aspectos que precisam ser ajustados no seu atual modelo de trabalho, criando melhores condições.

#### **1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

As mudanças no modelo organizacional para a adoção dos métodos ágeis de gestão e o estabelecimento de equipes autogerenciadas trazem diversas questões no âmbito da organização. Este estudo, todavia, pretende concentrar-se nos aspectos associados a estas mudanças organizacionais e seus impactos à cultura estabelecida criando focos de resistência a mudanças que impactem no resultado esperado a partir destas mudanças. Possíveis alterações no clima, motivação e desempenho organizacionais a partir destes impactos, bem como alterações na própria cultura organizacional em decorrência do processo de mudança também poderão ser levantadas no estudo.

O estudo do processo de implantação dos métodos ágeis de gestão na Módulo Security Solutions abrange o período entre o segundo semestre do ano de 2010 (imediatamente antes da adoção abrangente dos métodos ágeis de gestão do desenvolvimento de *Software* na

Diretoria de Tecnologia da empresa) e o terceiro trimestre de 2012, período em que foram realizadas as entrevistas que embasaram esta pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo do trabalho apresenta as referências teóricas que foram consideradas relevantes para a execução do mesmo e a avaliação dos resultados da pesquisa aqui contida.

### 2.1. OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DE *SOFTWARE*

A evolução da engenharia de sistemas, de fato, não é muito diferente da de outros processos produtivos industriais. No início, tudo era novidade e o objetivo era produzir para atender à demanda, muitas vezes de forma artesanal, e, mesmo nas produções organizadas, havia pouca preocupação com a qualidade, pois os mercados eram incipientemente explorados e a capacidade de produção era ainda muito restrita [COSTA; JARDIM, 2010].

Os estudos acerca do desenvolvimento de *Software* têm seus primórdios na década de 50, quando foram criados os primeiros documentos descrevendo métodos adequados para esta atividade. Na década de 60, com a corrida espacial, os grandes projetos de sistemas para o controle das operações e dos foguetes reforçaram a necessidade de métodos e controles rígidos a fim de garantir a entrega de *Software* funcional [MURRAY, 2008]. Todavia, os desenvolvedores acompanhavam o funcionamento do *Software* e podiam alterá-lo ou consertá-lo mesmo após a colocação em produção – o que acontecia com muita frequência. Este modelo de controles estritos, estruturado e rigoroso em processos ficou conhecido como Ciclo de Vida do Desenvolvimento de *Software* (*Software Development Lifecycle* ou SDLC) [KOONTZ, 2009], mas, de fato, na maior parte das vezes, sua utilização plena engessava a capacidade de entrega, sem garantir todas as características necessárias ao produto final [SCHWABER, 1995].

Segundo o mesmo Schwaber (1995), o principal problema é que o processo de desenvolvimento de *Software* através do SDLC parte da premissa de que é possível identificar e controlar todas as variáveis envolvidas. O autor escreveu que a “filosofia afirmada e aceita

para o desenvolvimento de sistemas, de que o processo de desenvolvimento é uma aproximação bem entendida e que pode ser planejada, estimada e concluída com sucesso provou-se incorreta na prática” [SCHWABER, 1995, p.1], ou seja, o modelo de desenvolvimento em cascata, departamentalizado, especializado e de longa duração, jamais conseguiu dar uma resposta à altura do desafio de entregar sistemas confiáveis e de qualidade que atendessem plenamente à necessidade dos clientes. Schwaber (1995) sustenta ainda que os sistemas de informação são desenvolvidos em um contexto de alta complexidade, associada tanto ao ambiente de desenvolvimento em si quanto ao ambiente alvo, ambos sujeitos a modificações constantes, e que, de uma forma geral, esta complexidade não é passível de um controle efetivo. Assim, os resultados dos projetos em desenvolvimento de sistemas conduzidos desta forma acabam fadados ao insucesso ou ao não atingimento da qualidade esperada. Muito da responsabilidade pode ser também associada aos próprios clientes, incapazes, muitas vezes, de definir exatamente sua expectativa, criando mudanças constantes nos requisitos, principalmente num mercado globalizado e que se modifica em alta velocidade, ainda mais no campo da informática, e da volatilidade e redução da vida útil dos produtos, que fazem com que a velocidade de entrega seja crucial para o sucesso.

Na década de 70, uma publicação [EDMONDS, 1974] já introduzia um processo adaptativo de desenvolvimento de *Software*, que é considerada a base para os estudos de agilidade e iteratividade. Na sequência, desde a década de 80, e mais fortemente durante toda a década de 90, diversas iniciativas isoladas começaram a incluir estes conceitos no processo de desenvolvimento de *Software*, autoreferenciados como métodos *lightweight* de desenvolvimento de *Software*, em contrapartida aos amplamente utilizados métodos *heavyweight*, altamente regulados, regimentados, microgerenciados e baseados em modelos em cascata (*waterfall*) [SCHWABER, 1995].

A partir da massificação do uso da Internet, em meados da década de 90, com a Informática e os sistemas computacionais passaram a ter um mercado consumidor mais abrangente, globalizado, altamente competitivo e demandante de entregas rápidas e com qualidade. Para responder a este novo ambiente, também a engenharia de sistemas precisou modificar-se, objetivando a eficácia, o cumprimento de prazos, baixos custos e agilidade, aspectos diretamente relacionados à satisfação dos clientes.

Em 2001, a publicação do Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de *Software* definiu uma nova aproximação para esta disciplina, baseado em 12 princípios [BECK *et al*, 2001, *principles*], a saber:

- “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega contínua e adiantada de *Software* com valor agregado;
- Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente;
- Entregar frequentemente *Software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo;
- Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto;
- Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho;
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de “conversa face a face”;
- *Software* funcionando é a medida primária de progresso;
- Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
- Contínua atenção à excelência técnica e bom *design* aumentam a agilidade;
- Simplicidade (a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado) é essencial;
- As melhores arquiteturas, requisitos e *designs* emergem de equipes autoorganizáveis;
- Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo”.

Algumas formas de implantação de métodos ágeis em desenvolvimento de *Software*, como *Scrum* [SCHWABER, 1995], *Extreme Programming* (XP) [BECK; ANDRES, 2004] e *Kanban* [ANDERSON, 2010], têm sido difundidas ao redor do mundo e tem características comuns como entregas constantes definidas a partir de uma lista de requisitos priorizada, iterações curtas (exceto *Kanban*, que não é baseado em iterações), equipes multidisciplinares de sete (7) mais ou menos duas (2) pessoas, melhoria contínua do processo e proximidade e interação constante com o cliente.

Na última década, os métodos ágeis vêm sendo amplamente utilizados em culturas tão diferentes quanto Japão, Estados Unidos, Índia e Brasil, em empresas como Google, Yahoo, Microsoft, Lockheed Martin, Philips, Siemens, Nokia, Exilessoft, BBC, Time Warner e Turner Broadcasting, entre outras. Um das características mais interessantes identificadas é a possibilidade (e muitas vezes, a necessidade) de extrapolar a metodologia para diversas áreas da organização [MURRAY, 2008; WIJEWARDENA, 2011].

## 2.2. RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM

A teoria da “visão baseada em recursos” (RBV) para empresas baseia-se na identificação e manutenção de recursos-chave para a organização e trata sua manutenção como fator crítico de sucesso e sobrevivência, de forma a garantir uma vantagem competitiva. Segundo Crook *et al* (2008), apesar de não haver um consenso, vários estudos desde o início da década de 1990 suportam a proposta da RBV de que o desempenho das organizações está positivamente relacionado à posse de recursos estratégicos.

A RBV, conforme descrita por Wernerfelt (1984, p.171), “explora a utilidade de se analisar empresas pelo viés dos recursos ao invés da visão dos produtos”, em contraposição ao modelo de “5 forças” de Porter (1979), e tem como princípio fundamental a perspectiva de que a base para a vantagem competitiva de uma empresa reside principalmente na aplicação do conjunto de recursos valiosos à disposição da firma. Este conceito foi expandido por Barney (1995) a partir do modelo de Análise SWOT (sigla para *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*, em inglês, ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, em português), com o estabelecimento do *framework* VRIO (acrônimo para Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), onde, segundo o autor, deve-se buscar estabelecer (1) se “os recursos e competências de uma empresa agregam valor” (p.50), (2) se estes recursos e competências são raros ou “não controlados por várias empresas concorrentes” (p.52), tornando-se realmente “fontes de vantagens competitivas”, (3) se as empresas concorrentes apresentam-se “em desvantagem de custo ao imitarem estes recursos e competências” (p.53), tornando-os uma vantagem competitiva sustentável, e (4) se a empresa está organizada “para explorar o pleno potencial de seus recursos e competências” (p.56). Este conjunto de fatores, se atingidos, “podem capacitar a empresa a realizar sua plena vantagem competitiva” (p.56). Ainda, para Barney (1995, p.60):

“A vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, e em seguida pelo desenvolvimento de negócios apenas em ambientes de muitas oportunidades e poucas ameaças. Ao contrário, a criação da vantagem competitiva sustentável depende de recursos e competências singulares que a empresa traz consigo para competir no seu ambiente. Para descobrir estes recursos e competências, os gerentes devem olhar para dentro de suas empresas, buscando recursos raros e difíceis de imitar, e em seguida explorar estes recursos através de sua organização”.

Alguns teóricos do uso da RBV na área de Sistemas de Informação, todavia, sugerem, ao invés do modelo VRIO, usar o modelo VRIN (Barney, 1991), cuja diferença é que o último “item” refere-se à não substituíbilidade, ou seja, seu produto ou recurso não pode ser substituído por outro existente no mercado. Tal modelo está mais alinhado com o sugerido por Zanini (2007), que reforça o papel estratégico da força de trabalho, como um recurso de difícil substituição, justificando assim a RBV como uma teoria importante a considerar ao analisar a implantação de métodos ágeis de gestão em uma empresa.

### 2.3. CONTRATO PSICOLÓGICO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Segundo Paul, Niehoff e Turnley (2000, p.471), no que tange à gestão organizacional, é inquestionável a importância do “envolvimento dos empregados”, sob a forma da concessão de algum tipo de “*empowerment*” no que tange a questões organizacionais – sendo a autogestão uma das formas de fomentar este envolvimento –, e são facilmente identificáveis seus benefícios potenciais. Este *empowerment*, todavia, cria crenças que eventualmente não serão confirmadas, resultando em comportamentos contraproducentes em termos de objetivos organizacionais.

De fato, a receptividade a qualquer mudança, como, por exemplo, um novo modelo de trabalho, está intrinsicamente associada a fatores intangíveis e relacionados a aspectos psicológicos e individuais de cada empregado. Entre estes aspectos estão o contrato psicológico e aspectos de motivação para o trabalho.

Rousseau (1990, p. 389) define o contrato psicológico de forma bastante simples: “crenças individuais em obrigações recíprocas entre empregados e empregadores”. Anderson e Schalk (1998) elaboram um pouco mais, definindo que o construto concerne ao âmbito do relacionamento funcionário-empregador, usualmente utilizado para tratar de percepções, expectativas, crenças, promessas e obrigações geradas antes da contratação de um funcionário por uma empresa e ao ingresso deste funcionário na mesma, e das modificações nestas questões a partir do momento em que o empregado passa a fazer parte do corpo funcional desta empresa. Para todos os autores citados, a confirmação deste contrato psicológico é um

fator muito importante para que o relacionamento empregado-empregador mantenha-se estável e duradouro, enquanto mudanças no mesmo contrato, a partir do que é efetivamente percebido pelas partes após o início das atividades do novo funcionário na empresa, ou após uma significativa mudança no processo de trabalho, dependendo do nível de distanciamento entre estas percepções nos dois momentos, poderão ser preponderantes para a cessação da relação de trabalho.

Segundo Anderson e Schalk (1998) o fator central deste contrato psicológico é a obrigação mútua, criada no estabelecimento da relação entre funcionário e empresa, que é parcialmente formalizada no contrato de trabalho, mas contém uma parte que é implícita, não formalizada ou comumente discutida entre as partes. Os contratos psicológicos são baseados na confiança. A quebra deste contrato, por exemplo, por uma crença não confirmada [PAUL; NIEHOFF; TURNLEY, 2000], usualmente leva ao desapontamento e à desconfiança, além de uma percepção, pelo empregado, de redução da sua obrigação para com a organização [ANDERSON; SCHALK, 1998].

Outro aspecto importante a ser avaliado quando da adoção de novos métodos de trabalho é o da socialização organizacional. Segundo Chao *et al* (1994), a socialização organizacional envolve o processo e o conteúdo do aprendizado de um funcionário no período de ajustamento a um determinado (e usualmente novo) papel em uma organização, a fim de tornar-se um membro efetivo desta. Este processo complementaria o construto do contrato psicológico com papel preponderante na validação do mesmo e teria papel decisivo na manutenção deste e na continuidade do relacionamento funcionário-empresa nos melhores termos possíveis.

Segundo os mesmos Chao *et al* (1994), esta socialização afeta diretamente a efetividade das carreiras dos funcionários nas organizações, sendo necessária tanto para novos funcionários quanto para funcionários antigos que, em face de mudanças no seu dia-a-dia de trabalho, por diversos aspectos, formais ou informais, também precisariam ser adequadamente inseridos no seu novo papel.

A motivação para o trabalho, por sua vez, segundo Locke e Latham (2004), afeta diretamente a forma, a intensidade e qualidade com que um empregado executa uma determinada atividade. A motivação adequada, assim como em qualquer outra mudança

organizacional, pode ser um fator essencial para o sucesso da adoção de práticas de autogestão e alta produtividade. Em relação a esta questão, Deci (1972, p.113) define que “é possível distinguir entre duas classes abrangentes de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca”.

Para Deci (1972, p.113), uma pessoa intrinsecamente motivada é aquela que “executa uma atividade sem nenhuma aparente recompensa, a não ser a realização da atividade por si só”. A motivação extrínseca, por outro lado, refere-se à execução de uma atividade “com o intuito de obter uma recompensa externa”. Segundo o autor, se uma pessoa intrinsecamente motivada recebe uma recompensa externa, esta teria tendência a um decréscimo em sua motivação intrínseca. De uma forma purista, contudo, a execução de trabalho assalariado, per se, desconfiguraria a possibilidade de considerar um empregado como intrinsecamente motivado. Isso somente seria possível no trabalho voluntário. Deci (1972), todavia, sugere que algumas distinções sejam feitas sobre os tipos de recompensa externa, uma vez que a avaliação que uma pessoa faz de uma recompensa diferente pode variar, levando a diferentes efeitos na motivação, citando que um incentivo verbal, por exemplo, traria efeitos positivos na motivação intrínseca.

Desta forma, fica claro, segundo Locke e Latham (2004), que, ao adotar novos métodos de trabalho em uma organização, devem ser avaliados uma plethora de aspectos que compõem a relação empregado-empregador, principalmente os intangíveis ou relacionados a questões psicológicas ou individuais.

## **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL E AUTOGESTÃO**

A implantação de equipes autônomas ou autogerenciadas, segundo Manz e Sims (1987), é uma abordagem interessante para lidar com a crescente interdependência, complexidade e incerteza nos ambientes de organizações modernas, que enfrentam problemas associados, entre outros aspectos, à baixa qualidade da produção, não por acaso, um dos aspectos identificados no mercado de desenvolvimento de *Software*.

Mas os métodos ágeis de desenvolvimento de *Software* vão além da simples busca pelo aumento de qualidade – na verdade, a entrega de produtos defeituosos não é aceitável – e orientam-se fortemente na busca por alto desempenho – entregar mais por menos –, comprometimento dos times com os resultados e responsabilização pelos compromissos assumidos. Cummings (1978, p. 630), por exemplo, denomina a característica dos times autogerenciados como “autonomia responsável”.

Estes aspectos colocam os profissionais em perspectiva com uma nova realidade: o time se autogerencia, designa as tarefas aos seus membros, planeja e organiza o trabalho, toma decisões relacionadas ao serviço, toma medidas para resolver problemas (incluindo questões disciplinares ou de produtividade na própria equipe) e se autoavalia [KIRKMAN; SHAPIRO, 1997] – produzindo os conflitos inerentes a estas situações, que se tornam ainda mais difíceis de administrar, uma vez que nos times não existe um líder formal, todos os membros são iguais, compartilhando responsabilidades.

Neste momento a cultura organizacional entra no foco da discussão. Segundo Motta (1996, p.5), culturas individualistas, como a norte-americana, “acreditam que cada pessoa deve determinar (...) seus próprios comportamentos”. Nesse tipo de cultura, onde, conforme Hofstede (2003), os laços entre indivíduos tendem a ser pouco firmes, espera-se que a criação de times autogerenciados com focos específicos tenha bons resultados, uma vez que a liberdade para organizar o trabalho tem extrema importância para os trabalhadores. Como, para estes indivíduos, a tarefa prevalece à relação, a questão da cobrança e da autoavaliação dentro do time, incluindo uma possível exclusão de membros não adaptados ou não produtivos tende a ser relativamente simples.

Numa sociedade como a brasileira, que estaria enquadrada entre as coletivistas, em oposição ao conceito de individualismo estabelecido por Hofstede (2003), identifica-se uma tendência ao protecionismo dentro dos times, onde, apesar dos impactos negativos de membros não adaptados ou não produtivos, os mesmos não são excluídos, com os times muitas vezes aceitando um desempenho mais baixo para não expor os seus membros mais frágeis. O coletivismo brasileiro, todavia, diferentemente do que é identificado em culturas orientais, possui um traço de personalismo, que dificulta ainda mais qualquer iniciativa que dependa de um perfil mais individualista. Segundo Holanda (1990, p.30):

"Em sociedade de origens tão nitidamente personalistas como a nossa, é compreensível que os simples vínculos de pessoa a pessoa, independentes e até exclusivos de qualquer tendência para a cooperação autêntica entre os indivíduos tenham sido quase sempre os mais decisivos".

Dessa forma, a avaliação dos membros, como um dos fatores que passam a compor a responsabilidade das equipes autogerenciadas, seria altamente influenciada pelo relacionamento estabelecido entre as pessoas e seu resultado seria distorcido a partir da tendência à manutenção da harmonia formal e a evitar os conflitos. Assim, os resultados obtidos nestas avaliações não poderiam ser considerados definitivos para a tomada de decisão. Ainda, ao serem especificamente questionados pelas gerências sobre comportamentos individuais, seria identificada uma tendência à omissão de informações, o que obrigaria os gerentes a uma intromissão nas equipes que o modelo de agilidade não prevê.

Tal situação coloca as organizações brasileiras frente a um desafio: como fazer funcionar adequadamente um modelo de times autogerenciados e de alto desempenho, de forma a conseguir mensurar adequadamente este desempenho e o alinhamento de objetivos individuais e da organização, garantindo que estes empregados sejam adequadamente remunerados, premiados e treinados, além de manterem-se motivados e produzindo no nível que a organização espera?

Assim, o simples entendimento do desafio que a implantação de equipes autogerenciadas representa no que tange aos aspectos culturais, comportamentais e à gestão de pessoas já é uma mudança radical numa organização estabelecida. O segundo passo seria buscar o apoio para a mudança de processos que será necessária. Wijewardena (2011) sustenta que, hoje em dia, empresas de desenvolvimento de *Software* adaptam os conceitos de agilidade para os seus times de desenvolvimento com relativa rapidez. Entretanto, a falta de entendimento dos conceitos envolvidos por outras áreas ou entidades dentro das organizações, como, por exemplo, o departamento de Recursos Humanos, pode criar complexidades e reduzir o retorno esperado. Com o passar do tempo, todos são compelidos a entregar mais por menos, e, a não ser que os métodos ágeis passem a permear a organização como um todo, será impossível evitar o conflito de subculturas de trabalho dentro da organização.

## 2.5. RESISTÊNCIA À MUDANÇA COMO UM OBSTÁCULO AO MODELO DE AUTOGESTÃO

Kirkman e Shapiro (1997) reportam que diversos pesquisadores identificaram, em pesquisas realizadas na década de 1990, que empresas que introduziram práticas de autogestão em suas equipes obtiveram aumento de produtividade, qualidade, satisfação do cliente e até mesmo satisfação com o trabalho.

Segundo Daly e Geyer (1994, p.623), por sua vez, “transições organizacionais podem ser difíceis de implantar se os empregados resistem à mudança”. Essa resistência, segundo Zaltman e Duncan (1977, p.63), seria caracterizada como “qualquer conduta que sirva à manutenção do status quo em face da pressão pela alteração desse *status quo*”.

De acordo com Dent e Goldberg (1999) o conceito de resistência à mudança é amplamente aceito como verdade e acaba por interferir no sucesso de qualquer processo de mudança organizacional, com uma força capaz de afetar gestores e empregados.

Kirkman e Shapiro (1997, p. 731) também reportam que a passagem de um modelo gerenciado externamente para um modelo de equipes de trabalho autogerenciadas, a despeito dos resultados positivos, também apresenta fatores de modificação suficientemente capazes de gerar resistência nas equipes, uma vez que, os times passam “a gerenciar a si próprios, (...) a decidir qual trabalho será realizado, em que tempo e por quem, (...) a planejar e controlar sua própria jornada de trabalho, (...) a tomar decisões quanto à produção ou ao serviço” e a “tomar ações para remediar problemas”, incluindo os disciplinares. Para suportar esta afirmação, os autores descrevem a existência de um grande volume de evidência empírica de que estes resultados variam de acordo com a cultura local, e que em muitos lugares em que o modelo de trabalho foi implantado houve grande resistência à mudança. Esta resistência foi observada sob a forma de ações mais agressivas como sabotagem ou protestos verbais, ou sob a forma de atitudes menos afrontadoras, como redução da entrega e do compromisso, absenteísmo, atrasos, reclusão ou saída (da área ou da empresa).

Segundo Piderit (2000, p.783), a decisão de tornar uma área ou mesmo uma equipe autogerenciada deve considerar não somente os aspectos de resistência, mas também os aspectos positivos frente à mudança, em três dimensões: “emocional, cognitiva e intencional”. A autora sugere que as respostas à mudança não são “consistentemente negativas nem positivas” e que mesmo as respostas negativas “podem ser motivadas por boas intenções” [PIDERIT, 2000, p.784]. Desta forma, a complexidade dos cenários de reação dos empregados com os quais os gestores podem se deparar no processo de mudança organizacional para a implantação de equipes autogerenciadas deve ser estudado com cuidado e tratado com a devida atenção. A responsabilidade pelo sucesso da mudança pertence aos dois lados da moeda: gestores e empregados.

## **2.6. A GESTÃO DE PESSOAS NO MODELO DE AUTOGESTÃO**

A importância de uma adequada gestão de recursos humanos em uma organização, como forma de manter os funcionários atendidos em suas necessidades, além de apoiar a organização na obtenção de um crescimento organizado é lugar comum na literatura. Bahuguna *et al* (2009, p. 563) reforçam que o ajuste das “práticas de RH à estratégia de negócios tem se tornado cada vez mais relevante ao longo dos últimos anos”.

Desta forma é premente avaliar a adequação dos modelos existentes na gestão de recursos humanos de uma organização quando existe a intenção de implementar mudanças nos modelos de trabalho de forma abrangente, principalmente quando as mesmas trazem no seu bojo novos paradigmas de gestão organizacional e de comportamento individual.

Os itens a seguir exemplificam, mas não exaurem o papel da área de Recursos Humanos na garantia de sucesso de um modelo de autogestão e alto desempenho. Conforme HUSELID (1995, p. 635):

“Um corpo crescente de trabalho na área de Gestão de Recursos Humanos compreende o uso de práticas de trabalho de alto desempenho, incluindo procedimentos compreensíveis de recrutamento e seleção de empregados, sistemas de gerenciamento de desempenho e de remuneração de incentivo, envolvimento e treinamento abrangente dos funcionários, melhorar o conhecimento, as habilidades e capacidades de funcionários atuais e potenciais de uma empresa, aumentando sua motivação, reduzindo o

escapismo, melhorando a retenção de funcionários de qualidade e incentivando os que não desempenham adequadamente a deixar a empresa”.

### **2.6.1. A AVALIAÇÃO INDIVIDUAL NAS EQUIPES AUTOGERENCIADAS**

A avaliação do desempenho dos empregados em sua atividade, como forma de verificar o atingimento de objetivos, fomentar o crescimento individual, reduzir distorções e melhorar processos é considerada um fator importante para obtenção do aumento de produtividade organizacional [FERNÁNDEZ-GAUCHERAND *et al*, 1995].

Por outro lado, a existência de uma avaliação, por si só, é usualmente referenciada como um fator potencializador de resistência interna e de conflitos entre empregados e gerentes. A avaliação pode ser a causadora de insatisfações, muitas vezes associadas a uma percepção de injustiça durante o processo ou no resultado, ou ainda ter o poder de minar a confiança dos empregados para com os gerentes ou a motivação destes empregados para manter o seu nível de entrega e desempenho, gerando redução dos mesmos. Segundo Ross e Zander (1957, p.327), dentre as necessidades pessoais dos empregados de uma organização está a de ser avaliado “com base em critérios justos”. Para Barbosa (1999), “existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho (talento + habilidade + esforço)”. Este processo pode incluir uma avaliação de pontos fortes e fracos, dos resultados obtidos mediante objetivos individuais definidos, um *feedback* sobre a atuação do empregado no período avaliado, planos de melhoria de desempenho, conforme o caso, e detalhes específicos envolvendo (alterações na) remuneração, promoções ou premiações. Este processo, de uma forma geral, é conduzido pelos gestores da organização, que, em organizações tradicionais, conseguem observar os detalhes do dia-a-dia do trabalho individual, muitas das vezes são responsáveis pela atribuição das tarefas e atividades, participando e observando sua execução e resultados.

Todavia, a dinâmica de trabalho na Era da Informação caracteriza-se pela interação com outros indivíduos ou subsistemas, acarretando em grande dificuldade de mensuração do rendimento individual, dada a dificuldade de definição clara de contribuições ou resultados individuais [ZANINI, 2007]. Segundo o autor, neste contexto, os métodos de remuneração,

promoção ou premiação baseados em resultados tendem a se tornar ineficientes, gerando perda de satisfação e comprometimento dos empregados.

Os métodos ágeis de desenvolvimento de *Software*, de uma forma geral, são adotados em organizações que se enquadram exatamente no modelo da Nova Economia, conforme descrito por Argandoña (2003), cujo perfil de trabalho é caracterizado por tarefas multifuncionais e variáveis, frequentemente acontecendo em grupos de especialistas [ZANINI, 2007].

Os grupos de especialistas nos métodos ágeis de desenvolvimento de *Software*, desta forma, e não por acaso, são autogerenciados e detém a responsabilidade pela definição de sua capacidade de trabalho por ciclo, pelas atividades a serem realizadas dentro de um determinado ciclo, que são escolhidas pelo grupo a partir de uma lista priorizada de requisitos a serem implantados e pelo cumprimento dos objetivos definidos por ciclo (de uma forma geral, entrega dos requisitos escolhidos, sem falhas e no tempo previsto). Os membros precisam comprometer-se com seus grupos, aos quais solicitam apoio para a solução de problemas, prestam contas diariamente e devem apoiar na busca pela melhoria contínua. Nestes grupos não existe um líder formal. Todos os membros possuem o mesmo grau de responsabilidade, numa autogestão compartilhada. Por definição do modelo de trabalho, os gestores formais são cooptados a não participar diretamente do dia-a-dia dos grupos, a fim de não comprometer o modelo de responsabilidade compartilhada a partir do estabelecimento de ações de forma hierarquizada, sendo chamados a participar somente para dirimir dúvidas, aprovar alguma alteração necessária na lista original ou, ainda, paralisar o processo em face de uma prioridade organizacional que implique na alteração das prioridades de trabalho durante um ciclo [SCHWABER, 1997].

Estas características sugerem que os gestores não sejam as melhores escolhas para a avaliação dos membros no grupo. De fato, Ouchi (1980) afirma que na execução de tarefas altamente complexas, específicas, integradas (de alta interdependência entre partes das tarefas) ou ambíguas, torna-se impossível avaliar externamente o valor agregado por qualquer indivíduo para sua realização e os processos burocráticos usualmente falham.

Neste momento, segundo Zanini (2011), o gestor precisa valer-se da confiança, já que se torna inviável avaliar o desempenho individual de um empregado. Esta avaliação e a

recompensa definida a partir da mesma, por sua vez, tem papel chave na manutenção do alinhamento entre os objetivos dos empregados e da organização, uma vez que uma percepção inadequada da justiça da recompensa pelo trabalho executado pode gerar perda de motivação e, conseqüentemente, de desempenho do empregado. A confiança acaba sendo um fator chave nesta percepção e, desta forma, também na garantia da continuidade dos esforços por parte do empregado. Zanini (2007, p. 156) reforça, para as organizações da Nova Economia, uma “maior necessidade de relacionamentos baseados em confiança, como um mecanismo de controle e motivação mais eficiente para a formação de cooperação espontânea”. Por outro lado, observa o autor, o paradigma da Nova Economia dificulta o desenvolvimento da confiança, dadas a alta incerteza ambiental e a elevada instabilidade nestas organizações.

Por outro lado, a despeito do papel primordial a que a confiança está alçada, a mesma representa um mecanismo informal de relacionamento, segundo Bradach e Eccles (1998), embora Zanini (2007, p.4) a coloque como “fruto de normas e regras, formais e informais”. Assim, torna-se natural a busca por uma formalização através de um modelo transparente e comunicado para o processo de avaliação de desempenho, que deve ser estabelecido nas organizações, mesmo que com algum coeficiente de intangibilidade (justamente o ponto que será garantido pela confiança).

Cummings (1978), sugere que a compensação e o *feedback* sobre desempenho em grupos autogerenciados sejam feitos para o grupo como um todo e não de forma individual. Sutherland (2010), ao mesmo tempo em que questiona a necessidade de realização de avaliações de desempenho, identifica sua aplicabilidade e sugere um modelo trimestral, utilizado em diversas empresas do mercado de *Software* com as quais teve contato, reforçando que o processo tem sido usado por times de alto rendimento. O modelo começa com uma autoavaliação pelo empregado e estabelece um processo de revisão desta avaliação em três (3) encontros, onde o revisor e o empregado discutem os aspectos envolvidos na avaliação e geram um relatório final acordado (e, em caso de desacordo do empregado com algum ponto específico, com sua refutação ao ponto). O revisor pode ser o gestor responsável pela equipe, mas não existe uma necessidade específica de que isto aconteça, podendo o papel caber a qualquer empregado capacitado na organização. A avaliação individual considera a avaliação do time em que o empregado está alocado pela gestão (ou comitê gestor), a avaliação do empregado pelo seu time, a avaliação do próprio empregado quanto à sua contribuição para aspectos como contribuição para a melhoria do processo de desenvolvimento, para a

flexibilidade organizacional, para o aprendizado em grupo, para a entrega de *Software* e para a experiência do usuário. Também fazem parte da avaliação a definição de objetivos de carreira, objetivos para os próximos 3 meses e treinamento necessário.

Devem também ser estabelecidos os resultados possíveis a partir da avaliação sob o ponto de vista do empregado: reajustes salariais, promoções e premiações são esperados como recompensa por um trabalho bem feito.

Podemos adicionar a isso, segundo Bénabou e Tirole (2003), que um dos princípios centrais da Economia é o de que indivíduos respondem a incentivos. Em contraste com isso, segundo os mesmos autores, a visão de psicólogos e sociólogos sugere que recompensas são em geral contraproduativas, por minarem as motivações intrínsecas ao processo de trabalho. Por outro lado, a motivação é impactada positivamente pelo *empowerment* aos indivíduos efetivamente empoderados. A busca constante deve ser por indivíduos intrinsecamente motivados, que tenham na realização bem feita de uma tarefa a sua própria recompensa, ao contrário da realização bem feita visando uma recompensa ao final.

Wijewardena (2011) ainda reforça que, com a rápida mudança de uma cultura de desenvolvimento de *Software* tradicional para uma cultura de agilidade e seu consequente aumento de velocidade, as funções de suporte, como Recursos Humanos (RH), são estressadas ao limite (por exemplo, para suprir as equipes de mão-de-obra devidamente capacitada e com a agilidade requerida). Quando uma área de RH não responde na velocidade esperada cria-se um alto de grau de stress negativo e frustração através na organização, e as equipes perdem o respeito pelo RH, bem como por seus serviços e processos. Perda de respeito é perda de confiança e, segundo Zanini (2007, p. 5), “a sociabilidade espontânea contida nas relações de confiança funciona como forma de coordenação implícita e ao mesmo tempo, pode ser pré-condição para o sucesso e a sobrevivência das organizações ao longo do tempo”.

### **2.6.2. A CONFIANÇA E A MOTIVAÇÃO COMO FACILITADORAS DA ADOÇÃO DO MODELO DE AUTOGESTÃO**

A pesquisa organizacional, conforme sustentado por Adler (2001, p. 216), demonstra que uma organização baseada em mecanismos hierárquicos “pode ser eficiente na realização de atividades rotineiras e particionadas, mas encontra enormes dificuldades na realização de atividades inovadoras e que requeiram a geração de novos conhecimentos”. Devido às suas características não rotineiras, estes tipos de atividades não são passíveis de um planejamento ou programação estritos e requerem um nível de colaboração criativa que não está sujeito ao comando.

Conforme Zanini (2007, p. 108):

“A transição do modelo taylorista de organização hierárquica para o modelo organizacional da Era do Conhecimento (...) implica a transferência da função tradicional de coordenação via regras burocráticas, mediante controle e monitoração formal, para normas sociais mais informais e consensuais”.

Ainda, segundo Adler (2001), neste tipo de organização, que trabalha numa forma comunitário-colaborativa, a confiança, que, no seu sentido mais amplo, aceita a expectativa de ações tanto bem vindas quanto temidas, é o mecanismo chave para a coordenação dos empregados, podendo ser empregada em conjunto com a autoridade hierárquica em determinados aspectos.

Segundo Cummings (1978), “grupos autogerenciados são desenhados para assumir várias das funções tradicionalmente atribuídas aos gerentes (...), mas isto não significa que supervisão seja desnecessária”. De fato, pode-se dizer que a existência de um gerente para equipes autogerenciadas é uma contradição por si só [MANZ; SIMS, 1987]. Estes autores, todavia, também reconhecem que existe um papel legítimo para os gerentes (ou líderes externos) de equipes autogerenciadas, mas este papel é diferente do papel da liderança tradicional, participativa e que detém o papel de comando ou definição de tarefas e pode incluir:

- Encorajar os times para fortalecimento das práticas de autogestão, auto-observação e autoavaliação;

- Atuar como facilitador para os times, no atingimento de objetivos ou execução de tarefas, bem como eliminação de impedimentos;
- Encorajar a solução de problemas de forma grupal e não isolada;
- Encorajar a comunicação aberta e a troca de informações e conhecimentos dentro do grupo;
- Encorajar a busca por alto desempenho e melhoria contínua;
- Encorajar a flexibilidade perante as mudanças de requisitos ou escopo;
- Coordenar e facilitar a comunicação entre times;
- Parabenizar ou repreender os grupos com base no seu desempenho;
- Manter um nível de comunicação crível e confiável com os grupos, entre outros.

Cummings (1978), por sua vez, associa a responsabilidade dos gerentes de equipes autogerenciadas a apoiar os membros das equipes na aquisição das capacidades necessárias à execução das suas tarefas, bem como a ajudar os times a manterem seus limites.

Em vários destes pontos voltamos ao estabelecimento e manutenção da confiança como requisito. Adler (2001) afirma que a confiança é um ingrediente crucial tanto nas relações verticais entre empregados e a gestão da organização quanto nas relações colaborativas horizontais entre grupos especialistas. A prática da autogestão, pela via inversa [CUMMINGS, 1978], promove a confiança e a colaboração entre trabalhadores e gestores.

Neste ponto, é possível concluir que, provavelmente, o principal papel do gerente numa organização que utiliza métodos ágeis de gestão do desenvolvimento de *Software* seja construir e manter a confiança entre seus subordinados e destes para com a organização, apoiando e fomentando as práticas de autogestão, liderando outros para se autoliderarem.

Assim, torna-se essencial identificar como pode ser criado e desenvolvido um ambiente de confiança. Zanini (2007, p.42) coloca que o investimento em confiança é pautado pela existência de um interesse comum sobre determinada questão, como, por exemplo, ganhos financeiros ou a simples manutenção de um relacionamento, apesar das motivações poderem diferir entre as partes envolvidas. Todavia, o autor reforça que para a continuidade dos investimentos em confiança “é necessária uma estrutura de incentivos que motive estes parceiros de interação”.

Voltamos assim à questão da motivação e sua associação com a remuneração, premiação e promoção. O mesmo Zanini (2007) reforça a necessidade de um plano de remuneração e recompensas coerente, além de uma comunicação *Top-down* clara, transparente e de qualidade, que apoie uma cultura corporativa baseada em confiança.

Como contraponto, podemos voltar à questão cultural neste momento, onde, numa sociedade como a brasileira [HOFSTEDE, 2003], que apresenta alto grau de distância hierárquica e alto coletivismo, pode-se esperar que a relação empregado-empregador seja percebida como um vínculo familiar e que as equipes mantenham um senso de lealdade alto com seus gestores. Essa lealdade poderia traduzir-se em uma expectativa de confiança implícita.

Todavia, é possível também esperar que os indivíduos formadores das equipes de desenvolvimento de sistemas em empresas brasileiras, dadas as características de alta especialização técnica e os modelos socioculturais e educacionais associados ao mercado de tecnologia, de forte influência norte-americana, apresentem aspectos individualistas fortes, que não os tornem propensos a esta confiança implícita. Kirkman e Shapiro (1997) identificaram que, em média, indivíduos de culturas individualistas são mais propensos a resistir a trabalhos em equipe, de forma a garantir que o seu trabalho possa ser avaliado individualmente e que seu resultado não seja influenciado negativamente pela produção da equipe. Por outro lado, é possível identificar em Hofstede (2003), que um alto individualismo está normalmente associado a um baixo distanciamento de poder, e que os indivíduos com estas características, ou representativos destas culturas, “possuem a expectativa de passar por cima (*bypass*), ou mesmo desafiar, seu chefe de forma a conseguir que seu trabalho seja realizado” [KIRKMAN; SHAPIRO, 2001a, p.563], o que muitas vezes pode minar a confiança. Inversamente, em culturas coletivistas, os indivíduos são mais propensos a reconhecer que o pagamento pelo resultado da equipe é mais justo do que pelo resultado individual. Os mesmo Kirkman e Shapiro (2001b, p.597) sugerem que equipes autogerenciadas implantadas em culturas “mais coletivistas” tendem a ser “mais produtivos, cooperativos e autoempoderados”.

Novamente esta percepção reforça o papel do gerente como um gestor de recursos humanos, que deve ser capaz, acima de qualquer questão, de lidar com pessoas, estabelecer e

manter relações de respeito e confiança, bem como manter as equipes motivadas e produtivas. Enfim, nas organizações que adotam modelos de equipes autogerenciadas, o gerente continua tendo um papel essencial para o atingimento dos objetivos organizacionais e sua manutenção na estrutura não tem nada de contraditório.

### 3. A MÓDULO SECURITY SOLUTIONS

Fundada em 1985, por um grupo de profissionais recém-saídos dos bancos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a Módulo Security Solutions é uma empresa 100% brasileira, que traz em seu DNA a inovação. Nos seus mais de 26 anos de existência, a empresa participou de projetos de alto risco e alta visibilidade como implantação das Eleições Eletrônicas Brasileiras, o envio do Imposto de Renda via Internet, a implantação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) e os XV Jogos Pan Americanos Rio 2007, e tornou-se a primeira empresa do Mundo, no seu segmento de atuação, a certificar-se na Gestão da Segurança da Informação, a partir da norma ISO/IEC 27001/2005 [GALVÃO, 2007].

Na década de 80, a empresa foi pioneira na oferta de treinamentos em programação na linguagem C. Em 1988, a empresa começou a destacar-se no mercado brasileiro como produtora de *Software*. Um destes produtos, o *Curió for Windows*, de 1995, que trazia para o ambiente da microinformática a visão de segurança de dados, existente somente nos ambientes de grande porte (*mainframe*), esteve instalado em cerca de 65% das estações de trabalho do País.

Na garupa do sucesso no mercado de *Software*, desde 1989, a Módulo possui um segmento de serviços, que na segunda metade da década de 90 já capitaneava as suas receitas, proporcionando à empresa uma posição de razoável conforto no seu segmento (o mercado de Tecnologia), especificamente no seu nicho de atuação – a área de Segurança da Informação.

No início dos anos 2000, alavancada por investimentos internacionais, a empresa iniciou um processo de internacionalização que já vinha sendo planejado à cerca de quatro anos. Todavia, com o estouro da “bolha” das empresas “.com”, este processo acabou por ser adiado, mas serviu como ensaio para um segundo movimento, mais consistente, a partir de 2005. Para tanto, foi essencial a experiência e capacidade da empresa como desenvolvedora de *Software*, a partir de 2002, com o início da comercialização de um sistema de apoio à análise de riscos em Segurança da Informação, o *Check-up Tool* (hoje Módulo *Risk Manager*), que era baseado na ferramenta utilizada como apoio das equipes de serviços em projetos nos clientes. O sucesso deste *Software* no mercado brasileiro, associado ao reposicionamento da empresa, ampliando o seu foco do tecnicismo da Segurança da

Informação para uma linguagem e interlocução mais executivas no nicho de GRC (Governança, Risco e Conformidade), e à abertura do seu leque de atuação para além do mercado de tecnologia, englobando, por exemplo, aspectos de conformidade legal e regulatória, impulsionaram este segundo movimento de internacionalização. Hoje, a Módulo possui clientes em várias partes do Mundo, em países como Estados Unidos, Argentina, Irlanda, Japão, Emirados Árabes Unidos.

No mercado de *Software*, especificamente no nicho de GRC, a Módulo posiciona-se em destaque entre os *players* globais, com avaliação positiva pelo relatório "*MarketScope for IT Governance, Risk and Compliance Management*", divulgado pelo Gartner Group [NICOLETT; PROCTER, 2011]. Seus principais concorrentes neste mercado, atualmente, são as empresas RSA Archer (subsidiária da empresa EMC, gigante da área de tecnologia que atua no segmento de armazenamento de dados), Symantec (outro gigante da área de tecnologia que atua no segmento de proteção de dados e antivírus), Agiliance, MetricStream e RSAM – todas americanas. A visão da empresa é, em 2014, ser reconhecida como o líder global em soluções automatizadas de GRC. Neste contexto, a agilidade empresarial torna-se essencial, uma vez que, além das empresas já citadas, o mercado de soluções de GRC começa a ser foco de grandes empresas como IBM, Microsoft, Oracle e SAP, o que pode dificultar sobremaneira o atingimento do objetivo da Módulo.

Especificamente em sua Diretoria de Tecnologia, responsável pela produção e entrega do sistema Módulo *Risk Manager*, a Módulo adotou os métodos ágeis de gestão, de forma experimental, em um pequeno grupo de desenvolvedores de *Software*, desde meados de 2008, e, de forma efetiva e abrangente, incluindo equipes que não tem como atividade fim o desenvolvimento de sistemas, desde janeiro de 2010, com avaliação positiva dos resultados obtidos. Algumas das características dos profissionais que trabalham na Diretoria de Tecnologia da Módulo, como em muitas empresas de tecnologia, são o alto grau de autodidatismo, dinamicidade e curiosidade.

A cultura de inovação e pioneirismo da empresa sempre atraiu, ao longo dos anos, profissionais com alta capacidade e formação, o que também sempre foi facilitado pela proximidade com universidades e por uma política de fomento ao estudo, com bolsas e reembolsos para treinamentos e formação acadêmica.

Atualmente, a Módulo, que tem matriz no Rio de Janeiro, conta com cerca de 400 empregados, de diversas nacionalidades, e mantém escritórios em Brasília, São Paulo Atlanta (EUA) e Londres (Inglaterra), além de parceiros comerciais espalhados pelo Mundo.

## 4. PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção é apresentado o tipo de pesquisa utilizado na formulação deste trabalho, o universo e amostra pesquisados e o processo pelo qual foi realizada a coleta dos dados desta pesquisa, assim como o método utilizado para seu tratamento.

### 4.1. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo, considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2010), está dividido:

- Quanto aos fins, de pesquisa descritiva e explicativa, pois pretende expor os impactos que a cultura organizacional pode exercer sobre as tentativas de modificação de processos de trabalho estabelecidos, e também sobre a produtividade e os resultados nas organizações, em particular em empresas de desenvolvimento de *Software*, e;
- Quanto aos meios, ao mesmo tempo de pesquisa bibliográfica, através do uso de material acessível ao público em geral, como livros, artigos e informações publicadas nos mais diversos meios, e de um estudo de caso simples do tipo I [YIN, 2001], realizado a partir de um conjunto de entrevistas na empresa *Módulo Security Solutions*, na qual o autor trabalha, configurando um estudo auto etnográfico [ALVESSON, 2003].

O estudo de caso, como método de pesquisa que apresenta vantagens e limitações, tendo sido criticado principalmente por não permitir generalizações, uma vez que fica restrito a um universo localizado – neste caso, uma área de uma empresa. Em contrapartida, o método permite um nível de aprofundamento maior do assunto em questão.

## 4.2. UNIVERSO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS

O universo da pesquisa compõe-se da equipe da Diretoria Técnica da empresa que trabalha em ou é gestora de equipes autogerenciadas, formada por cerca de 60 profissionais das áreas tecnológica e de ciências humanas, com funções técnicas ou administrativas.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas pessoais<sup>1</sup> baseadas em um roteiro formulado com perguntas abertas, adequado a uma abordagem qualitativa, proporcionando a exploração das opiniões emitidas.

As perguntas formuladas (listadas no Anexo A deste trabalho) foram apresentadas a uma amostra não probabilística e selecionada por tipicidade, uma vez que a acessibilidade não foi um problema, constituída por “elementos (...) representativos da população-alvo” [VERGARA, 2010, p.47]. No total, foram realizadas 12 entrevistas, perfazendo aproximadamente 20% do universo de pesquisa considerado, incluindo um diretor, dois gerentes e nove analistas técnicos de diferentes senioridades, havendo três destes analistas atuado em funções de coordenação de pessoas previamente à implantação das equipes autogerenciadas. Os entrevistados foram selecionados por questões de disponibilidade de tempo no período em que as entrevistas estavam sendo realizadas e casamento de agenda com o entrevistador. Desta forma, não deve ser considerada a validade estatística dos resultados.

As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro e novembro de 2012, em horários fora do expediente de trabalho ou mesmo em finais de semana, no próprio escritório da Módulo no Rio de Janeiro ou em local à escolha dos entrevistados, de forma a que qualquer assunto pudesse ser tratado com a tranquilidade e discrição necessários. O objetivo em cada agenda foi identificar as percepções individuais dos entrevistados após cerca de dois anos da adoção abrangente dos métodos ágeis de gestão na empresa, além de experiências e resultados colhidos com esse modelo de trabalho. A duração das entrevistas variou entre 25 e 45 minutos, conforme a fluidez da interação entre entrevistador e entrevistado, sendo estes os únicos presentes em cada encontro, e não tendo sido imposto nenhum limite de tempo para

---

<sup>1</sup> Os nomes dos entrevistados não estão listados no estudo, para preservação das identidades e a fim de que não haja nenhum tipo de constrangimento aos profissionais.

conclusão das atividades. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas a fim de que o entrevistador pudesse fazer uma observação atenta dos ritos e trejeitos dos entrevistados.

### **4.3. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

As respostas dos profissionais entrevistados foram avaliadas a partir das técnicas de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, conforme Mozzato e Grzybovski (2010, p.733), “consiste numa técnica de análise de dados que vem sendo utilizada com frequência nas pesquisas qualitativas no campo da administração” e diversas outras áreas de estudo, baseada em um “conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados” (p.734). Bardin (2011, p. 44), por sua vez, define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” com a intenção de obter “conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente de recepção)” de uma mensagem ou, como descrito por Vergara (2010, p. 7), “identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Para Krippendorff (2012), a análise de conteúdo é um método “empiricamente fundamentado”, baseado em processos exploratórios e “preditivo ou inferencial nas suas intenções” (p. 1), que tem como objetivo “buscar conhecimento válido ou suporte prático para ações e críticas” e que, através da avaliação de dados diversos, objetiva “entender o que estes significam para as pessoas, o que permitem ou impedem (...) e o que a informação veiculada por eles faz” (p.2). Neuendorf (2002, p. 10), por sua vez, define que a análise de conteúdo como uma:

“síntese quantitativa de mensagens que se baseia no método científico (incluindo a atenção para a objetividade, a intersubjetividade, o objetivo – projeto – primordial, a confiabilidade, a validade, a possibilidade de generalização e replicação e o teste de hipóteses) e não é limitada quanto aos tipos de variáveis que podem ser medidos ou ao contexto em que as mensagens são criadas ou apresentadas”.

Mozzato e Grzybovski (2010, p.744), concluem que a análise de conteúdo é uma “técnica de análise qualitativa muito pertinente aos estudos organizacionais, possibilitando a

ampliação da qualidade da pesquisa qualitativa no campo da administração em suas diferentes áreas”.

## 5. REVELAÇÕES DO CAMPO

Este capítulo apresenta a análise do conteúdo que foi identificado nas entrevistas realizadas na Módulo Security Solutions no período entre outubro e novembro de 2012. Esta análise é baseada nas revelações percebidas a partir de fragmentos dos discursos dos entrevistados e busca estabelecer uma relação deste conteúdo com os conceitos levantados no Referencial Teórico que compõe esta dissertação.

### 5.1. EXPECTATIVA INICIAL

Ao avaliar a expectativa inicial dos entrevistados quanto ao momento de implantação dos métodos de gestão ágil na empresa, foi possível distinguir que havia uma percepção comum de que havia problemas ligados aos resultados que a área apresentava em seu produto de *Software*.

Estes problemas são consistentes com o quadro descrito por Schwaber (1995) em relação ao processo de desenvolvimento de *Software* conhecido como *Software Development Life Cycle* (SDLC) [KOONTZ, 2009], que parte da premissa de que “o processo de desenvolvimento de sistemas é uma aproximação bem entendida e que pode ser planejada, estimada e concluída com sucesso” [SCHWABER, 1995, p.1], que se provou incorreta na prática. Ou seja, o modelo de desenvolvimento em cascata, departamentalizado, especializado e de longa duração, como a Módulo se organizava até então, jamais conseguiu dar uma resposta à altura do desafio de entregar sistemas confiáveis e de qualidade que atendessem plenamente à necessidade dos clientes.

Fragmentos de entrevistas realizadas com gestores da área evidenciam essa percepção:

- “A gente estava com o filme queimado demais. O *Software* cheio de *Bug*. Botava na rua... A gente sempre atrasava. Ninguém confiava que a gente fosse entregar os

*Releases* nas datas combinadas. E aí, quando entregava, com esse problema de qualidade, você ainda tinha esse problema. Fora que o *Software* ainda estava todo incompleto. Então, a visibilidade era péssima, horrível”.

- “A gente tem que entender também o contexto que a empresa estava passando naquele momento. A área estava totalmente desacreditada. Era vista como aquela que prometia e não entregava”.

Ao mesmo tempo, fragmentos de entrevistas com funcionários sem cargo de gestão também demonstram uma percepção similar quanto à necessidade de mudanças na organização do trabalho na área:

- “(...) estava precisando organizar (...) acho que foi uma questão da organização. De colocar ordem na casa, né? (...) A gente estava... O que motivou foi que a coisa estava muito caótica. Então eu também estava na esperança disso trazer essa organização que estava faltando. (...) o método anterior estava muito ruim (...)”.
- “Tinha burocracia demais, o pessoal viu isso como um modo de acelerar”.
- “(...) ao mesmo tempo gerou uma ansiedade, por ter uma otimização, pelo menos uma expectativa de otimização dos processos e agilidade. (...) acho que gerou uma certa ansiedade em todo mundo, uma ansiedade positiva por tentar uma coisa nova dentro das equipes. (...) Precisava melhorar (...) todo mundo concordava que precisava mudar”.

Este último fragmento também revela a ansiedade que foi gerada pela notícia da mudança, como se pode verificar também nos fragmentos a seguir, que se alinham com os aspectos emocionais e cognitivos levantados por Piderit (2000) quando da realização de um processo de mudança organizacional:

- “Todo mundo queria fazer, então acaba gerando expectativas. Bem ou mal, todo o desenvolvedor queria, porque era meio moda. Mesmo sem saber se isso era bom ou ruim. Então, acho que a expectativa, de um modo geral, foi por uma coisa boa que surgiria”.

- “(...) minha primeira reação foi de ser alguma coisa bacana. Uma coisa que estava em moda, muita gente estava usando, estava dando certo. Então eu fiquei bem animado com a implementação aqui na Módulo. (...) fiquei um pouco mais animado pela Módulo ter embarcado nessa de *Scrum*”.

Esses dois fragmentos também revelam uma questão relacionada à tendência de mercado, referenciada como “moda” pelos entrevistados e o interesse por trabalhar em um modelo que tinha a fama de trazer resultados positivos [WIJEWARDENA, 2011].

A ansiedade levantada também se justifica com base num prenúncio da mudança que estava por vir, sugerido pela realização de levantamentos de processos e treinamentos específicos previamente à implantação do novo modelo de trabalho na área, como é possível identificar nos fragmentos a seguir:

- “Por que a gente tinha feito recentemente um projeto de mapeamento de processos, e a gente tinha várias ações pontuais, que iam dar um ganho de 5% aqui, 10% ali (...)”.
- “(...) a gente investiu naquele treinamento. O mesmo treinamento, para todas as pessoas, igualzinho (...)”.

Outros fragmentos significativos demonstram a expectativa de ajuste do novo modelo de trabalho de acordo com o descrito por Schwaber (1995), ajudando a ordenar o caos que permeia a atividade de desenvolvimento de *Software*.

- “(...) a metodologia ágil (...) tem uma abordagem de você ter uma natureza menos prescritiva do trabalho que vai ser feito. Então ela lida melhor com o caos. Acho que esse é um fator fundamental de ver o... o sucesso ou o fracasso das coisas. É como você está administrando o caos. Quanto menos caos você tiver, mais fácil vai ser. Quanto melhor você administrar isso, mais sucesso você vai ter (...). Então ela é uma forma melhor de controlar o caos, da forma como ele já existe”.
- “(...) na verdade (...) as regras mudam o tempo todo (...) flexibilidade, capacidade de adaptação às mudanças. Então, no fundo, a grande mudança de paradigma dos métodos ágeis é que você, em uma indústria de *Software*, que é eternamente bombardeada por

mudança, mudança, mudança, essa visão americana de trabalho, ela não funciona, porque você faz um *big upfront*<sup>2</sup> lá do requisito, depois passa para um time de especificação. Aí quando chega lá no desenvolvedor, a coisa toda mudou, e tem que voltar lá atrás”.

Resultados demonstrados mais à frente no capítulo irão confirmar o atingimento desta expectativa.

Outra demonstração de expectativas explícitas de resultados da implantação dos métodos ágeis pode ser identificada em entrevista com a gestão da área, conforme a seguir:

- “A expectativa era aumentar no mínimo 50% a produtividade da equipe. (...) A segunda grande expectativa (...) era de qualidade (...). E uma terceira (...) era a motivação da equipe. A equipe vai trabalhar mais motivada, vai produzir mais, e a equipe mais motivada vai gerar coisas com mais qualidade. Então, essas três seriam as principais expectativas, sendo que nessa ordem, o objetivo primeiro era produzir mais”.

O resultado amplo da implantação do modelo será analisado no decorrer deste capítulo com base em outros fragmentos de entrevistas.

### **5.1.1. UMA ACEITAÇÃO RECEOSA**

Embora houvesse uma percepção de necessidade de mudança na área, conforme já evidenciado, muitas entrevistas também evidenciaram um impacto inicial negativo, associado a susto, medo ou choque, que sugerem que muitos não esperavam que uma atitude de mudança fosse realmente tomada ou, minimamente, que houve uma aceitação receosa por parte dos funcionários – associada ao medo da mudança, do desconhecido, à desconfiança perante o novo, à incerteza quanto ao sucesso da mudança ou a uma quebra de paradigma. Os fragmentos a seguir evidenciam estes sentimentos:

---

<sup>2</sup> Planejamento prévio

- “Inicialmente, um pouco assustador, porque era uma mudança radical de processos e comunicação”.
- “Eu fiquei meio assustada (...): “Ai, caramba”! Ser superprodutivo, fazer tudo pra ontem, fazer tudo correndo... Não sei o que é isso”.
- “(...) o medo dessa incerteza, da implementação desse método era o mesmo para todo mundo. Justamente porque era uma coisa desconhecida por todos. (...) eu acho que o medo era igual para todos”.
- “Do desconhecido, sim. (...) existia esse medo: “Será que isso efetivamente vai funcionar, ou não”? Eu não sabia”.
- “(...) quando eles foram absorvidos, eles ficaram meio com medo do que ia acontecer. Não sei se eles ficaram com medo de que QA fosse acabar... Ou que eles não fossem conseguir trabalhar direito. Eu tive a sensação clara que, pra eles, acho que foi a parte mais assustadora. Com certeza, eles passaram alguns sustos ali, de como seria”.
- “(...) a recepção foi um monte de gente assustada, um monte de gente desconfiada. “Será que essa coisa vai dar certo”? você ouvia o burburinho”.
- “Eu acho que o pessoal ficou assim um pouco receoso (...) “como é que vai ser”? Várias pessoas comentavam”.
- “Tem um choque ali inicial... não é minha responsabilidade”.
- “Foi uma quebra de paradigma (...)”.

A implementação *Top-down*, evidenciada como positiva em entrevistas com gestores, como é possível observar nos fragmentos a seguir, aliada ao movimento disruptivo e súbito, para os que não perceberam ou não tomaram conhecimento do objetivo do projeto de mapeamento de processos ou não conseguiram identificar no treinamento realizado para todos os funcionários da área o prenúncio da mudança, pode justificar os sentimentos expressados acima.

- “(...) os dois caras que criaram o *Scrum* juntos, (...) um lado interessante é que um deles tinha um foco muito forte em colocar a metodologia como *Top-down*. (...) aquilo tinha que ser uma nova política da empresa e aquela política tinha que ser imposta a (...) todas as equipes, todos os desenvolvedores, toda a parte de documentação, etc.”.
- “Não adiantava você fazer uma mudança lenta. Uma evolução, não se faz pacífica. (...) Você tem que fazer um choque para fazer com que as pessoas ganhem maturidade”.
- “A gestão de mudança era o fator crítico de sucesso. Você realmente parar de fazer alguma coisa e fazer outra. E na época, a gente tinha algumas alternativas de implementação e uma delas era um processo gradual. A gente ia, fazendo devagarinho, ia mudando... E baseado um pouco em que eu ouvi, vi, li, (...) nós resolvemos fazer de forma brusca. Até porque eu tinha ouvido que os dois fatores críticos de sucesso eram, um, que essa mudança fosse de cima para baixo (...) e, dois, que todo mundo tivesse o mesmo nível de conhecimento. (...) Aí foi mais fácil fazer essa mudança na virada do ano, de forma brusca mesmo”.
- “Então, não ia adiantar ninguém me convencer. (...). O máximo que me convenceram foi que algumas coisas podiam acontecer em etapas (...), alguns me convenceram de que eu não precisava ser radical total. Eu fui um radical parcial”.
- “(...) revolução metodológica, mesmo”.

### **5.1.2. RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

De acordo com Dent e Goldberg (1999), conforme citado no capítulo 2 deste trabalho, o conceito de resistência à mudança é amplamente aceito como verdade e acaba por interferir no sucesso de qualquer processo de mudança organizacional.

Citação no mesmo capítulo a Kirkman e Shapiro (1997) também referencia que a passagem de um modelo gerenciado externamente para um modelo de equipes de trabalho

autogerenciadas apresenta fatores de modificação suficientemente capazes de gerar resistência nas equipes.

Durante as entrevistas realizadas na Módulo foi possível pinçar referências à este conceito e mesmo comportamentos condizentes com esta resistência.

A própria característica disruptiva e repentina supracitada justificaria também o conteúdo destacado nos fragmentos a seguir, que evidenciam a esperada resistência à mudança, também citada como inerente ao processo, independente da forma como seja realizado.

- “Acredito que teve um pouco de reatividade, por ser uma coisa nova, não por ser resistente à coisa nova, mas pela mudança. Reatividade à mudança. (...) todo mundo ficou um pouco resistente à mudança (...)”.
- “Eu fiquei meio assustada, mais pela mudança, pois havia pouco tempo que eu estava na Módulo (...). Foi meio contraditório (...). (...) e mudança pra mim é mais complicado. (...) Eu tenho mais dificuldade. Ter que mudar uma metodologia não é uma coisa pequena, (...). Eu tive resistência a princípio. (...) no início nunca é muito bom. Mudar nunca é muito bom”.
- “A gente sabe que a resistência à mudança no ser humano sempre é muito grande. (...) Mas não tinha outra opção. Só se as pessoas saíssem. Então elas tinham que dar o voto de confiança delas de que ia dar certo. E eu estava lá, dizendo que ia ser dessa maneira mesmo”.
- “Houve resistência. As pessoas estavam acostumadas naquele modelo antigo, de ter um chefe, de ter a quem se reportar diretamente (...)”.

Estes fragmentos estão em consonância com o modelo de resistência à mudança em equipes autogerenciadas reportado por Kirkman e Shapiro (1997).

## 5.2. ALGUNS RESULTADOS POSITIVOS IDENTIFICADOS

Durante o processo de entrevistas foi possível identificar diversos resultados cujo viés pode ser interpretado como positivo ao processo de mudança realizado, evidenciados a partir dos fragmentos de discurso apresentados a seguir.

### 5.2.1. REALIZAÇÃO INDIVIDUAL

Como já citado no capítulo 1 deste trabalho, Schwaber (1995, p. 21) sugere que o trabalho em equipes de desenvolvimento ágil de *Software* é intenso, mas que os membros das equipes são “recompensados com um alto espírito de equipe, um profundo senso de realização e um sentimento de que sua atividade pode ser uma experiência agradável e gratificante”, o que estaria totalmente alinhado com aspectos de motivação intrínseca que uma empresa deve buscar fomentar entre seus funcionários, conforme as conclusões de Deci (1971).

Consistentemente com o sugerido por Schwaber (1995) e em linha com Piderit (2000), que recomenda o envolvimento dos funcionários para garantir o sucesso de uma mudança e a redução da resistência à mesma, pode-se avaliar que os funcionários da Módulo sentiram-se envolvidos na mudança de processo de trabalho e identificaram na nova metodologia um componente de realização individual positivo ao processo.

Os fragmentos destacados a seguir suportam esta percepção:

- “(...) a empresa mostrou que o objetivo está bem definido (...). Eu acho que mexe até um pouco com a (...) busca de cada um de conseguir conquistar um objetivo. Tem um objetivo, eu quero conquistar. Cada indivíduo busca conquistar um objetivo”.
- “(...) pelo fato de você entregar em pequenas quantidades e estar sempre entregando algo. Quando você entrega alguma coisa, você está agregando valor, então você se sente realizado toda vez que você entrega alguma coisa. E você sempre está entregando algo”.

- “Eu acho que agilizou bastante. O fato de ter o quadro ali (...) por trás dele acho que tem uma psicologia bem forte de você ver a tarefa andando, você pegar a tarefa, botar e tal... que tem que quebrar a tarefa em um dia. Acho que isso aí mudou bastante, né? (...) Tem que ter aquela parte prática de você pegar o papel, o *post it*, botar ali no quadro, essa parte do *Scrum* é bem bacana (...). Eu acho que ficou mais interativo, as pessoas passaram a interagir mais”.
- “Eu acredito que quando você implementa os métodos ágeis na empresa, quando ela vem daquele modo antigo, há um ganho porque você tem entregas curtas e aquela questão da valorização do que você está entregando, do sentimento de felicidade e, conseqüentemente, isso motiva você a produzir mais”.
- “O que eu acho muito bacana do *Scrum* é (...) que (...) as histórias (...) como se fosse um bolo (...) tem que ir desde lá da base até a geleia, o glacê ali por cima (...) eu acho que isso é muito valioso (...) eu acho que isso dá uma dinâmica muito grande no desenvolvimento de *Software*. Eu acho que é o que o cliente quer. (...) E a gente também. Ver como é que está ficando. Eu acho que o *Scrum* ele traz isso. (...) Eu acho excelente”.

Por fim, vale lembrar Kirkman e Shapiro (1997) que reportam que diversos pesquisadores identificaram, em pesquisas realizadas na década de 1990, que empresas que introduziram práticas de autogestão em suas equipes obtiveram, entre outros aspectos, aumento de satisfação destas com o trabalho.

### 5.2.2. A ORGANIZAÇÃO QUE ESTAVA FALTANDO

Diversos fragmentos, inclusive alguns já apresentados neste capítulo referenciaram uma expectativa dos funcionários de que o modelo de gestão ágil conseguisse trazer um novo paradigma de organização para a área de tecnologia da Módulo. Os fragmentos a seguir comprovam que o resultado da implantação do modelo realmente atingiu a questão da organização dos processos de trabalho, deixando claros os objetivos de trabalho para os funcionários e facilitando o foco e a execução.

- “(...) a empresa mostrou que o objetivo está bem definido. Então, a cada início de ciclo, cada equipe consegue observar quais são os objetivos para aquele período. Antes disso, a gente não conseguia ver o que a gente precisava fazer. Quais eram as metas, quais eram os prazos para as atividades serem entregues. Então hoje cada um consegue. Isso fica bem claro com o método utilizado”.
- “(...) exatamente pelo que eu venho falando, de conseguir saber exatamente o que eu tenho que fazer e não desfocar muito, apesar de estar numa área em que existem demandas a todo o tempo, mas a gente consegue ter um rumo”.
- “(...) A gente já sabia as prioridades na cabeça, mas era de uma forma muito mais intuitiva. Agora ficou mais estruturado”.
- “Acho que hoje o trabalho está mais organizado. A estrutura mudou bastante, isso vem antes daquilo, estou fazendo essa tarefa agora, não vou ficar colocando muitas outras no meio do caminho. Isso mudou bastante”.
- “Acho que o que existe de mais positivo na metodologia é ajudar a organizar e ajudar a estruturar prioridades”.
- “(...) acho que acabou ficando mais planejado. Acho que antigamente era um pouco complicado saber qual era a prioridade das coisas. E hoje, com os métodos ágeis, a gente já sabe o que é mais prioritário. A gente foca mais naquilo que tem que ser feito, de forma imediata”.
- “Hoje a ideia é que a gente atenda efetivamente ao que está planejado, mas também lide com aquilo que entre no meio do caminho, pelo dinamismo da área (...)”.

Os fragmentos a seguir, advindos das entrevistas com gestores da área demonstram um ajustamento na organização da área, com foco no controle abrangente, sem concentração de conhecimento e sem “caixas-pretas”, onde anteriormente não era possível identificar os detalhes da operação.

- “(...) tem tudo a ver com o controle. Como as coisas estão mais autocontroladas, então... Aquela frase de quando eu assumi essa sala, a única coisa que deixaram para mim foi isso ali: “*Giving up control doesn’t mean losing control*”. Abrir mão do controle, não significa perder o controle (...). Então, eu acho que é isso que aconteceu”.
- “O que aconteceu foi que a gente tinha uma equipe que desenvolvia, que era centralizada, que passava tudo pelo (...) arquiteto do *Software*. Tudo passava por ele. Agora, não precisa mais passar por ele”.
- “(...) Ninguém sabia o que estava fazendo. Você via que tinha um monte de problema, mas você não sabia mexer na porcaria do carro (...) Hoje eu consigo conversar, eu consigo intervir no processo, mesmo sem necessariamente entender”.

### 5.2.3. MELHORIA CONTÍNUA

Uma expectativa original da implantação da metodologia de gestão ágil na organização era a questão da melhoria contínua de processos. Esta expectativa, consoante com um dos princípios do Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de *Software*, como publicado por Beck *et al* (2001), é evidenciada nos fragmentos a seguir:

- “(...) acho que quase tudo de metodologia ágil tem essa característica. Da evolução constante, melhoria contínua e você nunca estar... chegar a um ponto... mas sempre buscar o ponto de estar sempre colaborando o máximo possível e estar sempre absorvendo e conseguindo se gerenciar da melhor forma possível”.
- “(...) É a mesma disponibilidade pra aprender, caminhar e evoluir. É a questão da evolução contínua”.
- “Acho que o caminho é sempre buscar coisas novas, experimentar. Os métodos ágeis falam da experimentação, de você estar sempre experimentando coisas novas para se adequar ao seu ambiente de trabalho, à sua equipe”.

- “Acho que a essência dos métodos ágeis é a experimentação (...) A equipe tem que fazer coisas novas, experimentar coisas novas, mesmo que dê errado. Pois se você não experimentar, você não sabe se vai dar certo ou não (...) Fazer as pessoas experimentarem, saírem da rotina, mudarem, desviarem um pouco o curso do rio pra tentar fazer uma coisa nova (...) E eu acho que isso é o diferencial dos métodos ágeis”.

Os fragmentos a seguir evidenciam a satisfação obtida com o processo de melhoria contínua e a provação para a continuidade da sua utilização.

- “(...) Acho que houve uma melhora muito significativa. (...) é um método que busca sempre a melhoria contínua, sempre ajustando, sempre incrementando, mas mantendo a metodologia”.
- “(...) A gente consegue justificar e adequar e ir melhorando continuamente”.
- “(...) a gente tem que buscar sempre se adequar e realmente rever o que foi feito. (...) buscar adequar (...) para realmente ter um ponto positivo no final. Caso não seja possível entregar alguma coisa, ver porque não foi entregue, mudar e ir melhorando continuamente, sempre. Se permitir mudar. Esse eu acho que é o ponto principal”.
- “(...) quando a gente começou o *Scrum*, a gente tinha muitos gaps de sistema, e a gente teve que fechar estes gaps. O fechamento destes gaps serviu para passar o conhecimento para as próprias equipes de como o *Software* estava arquitetado, de como o *Software* funcionava, de como as coisas funcionavam. Tanto que inicialmente levava-se mais tempo para fazer as coisas, e hoje a gente faz mais rápido. Ou seja, tem a questão da pontuação: dois pontos levava muito tempo, e agora dois pontos leva menos tempo para fazer. Então, as equipes melhoraram”.
- “(...) a gente viu ganho na forma de trabalhar e na forma de colaborar com melhorias”.
- “Tentar às vezes dar uma desafiada na equipe, como a gente faz. Faz umas provocações visando melhoria contínua, experimentar um novo processo. (...) Por outro lado, acho que (...) esse processo de melhoria contínua faz as coisa estarem o tempo inteiro... *Learning organization*, organização que aprende. E o aprendizado tem a ver com isso, de você eternamente tentar melhorar as coisas. E aí você aprende (...)”.

- “Até pra isso que a gente tem a melhoria, né? A gente está sempre melhorando para, num passo seguinte, tentar resolver o que não está certo”.

#### 5.2.4. MELHORIA NA COMUNICAÇÃO

Diversos fragmentos de discurso demonstram um ganho significativo obtido com o modelo de equipes autogerenciadas associado à comunicação. Esta questão também pode ser diretamente relacionada a um dos princípios do Manifesto Ágil para o Desenvolvimento de *Software*, como publicado por Beck *et al* (2001). Os fragmentos estão listados a seguir:

- “(...) o *Scrum* alinhou melhor a expectativa do trabalho gerado pela Módulo como um todo, pois ele facilitou, mesmo que indiretamente, uma das coisas que a gente precisava, que foi a comunicação entre as parte envolvidas na sequência do processo, na cadeia (...) O *Scrum* veio colocar algumas peças trabalhando juntas, quebrando um pouco das barreiras de comunicação. E a gente sabe que em quase todas as vezes que a gente vai verificar, esses problemas de entrega tem origem na comunicação ruim em algum ponto (...) Esse foi um lado”.
- “E essa visibilidade é permitida por ter uma metodologia que pregue a colaboração, a comunicação, até artefatos visuais, mesmo, disponíveis pra todos”.
- “Eu vejo alto desempenho como a combinação de diferentes *skills* dentro de uma equipe, que juntos trabalhando são mais eficientes, pela questão da comunicação ser melhor”.
- “(...) a relação hoje é de que essa caixa-preta se abriu, as pessoas se integraram. (...) Eu consigo conversar, consigo intervir no processo, mesmo sem necessariamente entender. O processo ganhou uma independência, ganhou uma forma de se comunicar. E também, em relação à comunicação da área para fora. (...) isso também se alterou. A gente criou a linguagem do *Backlog*, do *Roadmap*, a linguagem dos *Sprints*, criou a linguagem dos índices de pontos que a gente entregava. (...) Então, a gente conseguiu criar um monte de linguagem em comum”.

- “Uma coisa que é interessante também nessa coisa, nessa questão da conversa, não minha, mas, da equipe... entre áreas. (...) Então, eu percebi também uma melhora grande”.

Um último fragmento sobre o assunto denota um contraponto aos fragmentos anteriores, sugerindo que o incremento na comunicação tenha sido impingido sobre a equipe, não sendo necessariamente bem visto.

- “Acho que a equipe foi forçada a ter mais contato entre si, forçada a falar”.

#### **5.2.5. FLEXIBILIDADE**

Um dos pontos positivos associado ao modelo de agilidade e autogestão implementado na Módulo e que é evidenciado nos fragmentos a seguir é a flexibilidade para adaptar a metodologia ao melhor atendimento das necessidades da empresa, inclusive misturando os métodos *Scrum* e *Kanban*, de acordo com a conveniência e atividade fim de cada equipe.

- “(...) justamente, porque o nosso modelo (...) é um pouco mais flexível. Mais *Kanban*. Hoje existe uma liberdade muito grande de cada pessoa”.
- “Eu acho que... não tem nenhuma resistência. Em alguns períodos, alguns *Sprints*, tem... “ah, não dá pra fugir disso, não dá pra fugir daquilo”, mas outros a gente acaba a gente sendo um pouco mais flexível, ajustando”.
- “Ver se está funcionando, ver se tem que adaptar, ter um pouco de sensibilidade na hora de usar a metodologia. Na nossa equipe, a gente adaptou muito, em comparação com o desenvolvimento. A gente usa o que é bom pra gente. (...) Mas tudo que a gente conseguiu adaptar fica melhor, fica mais leve (...) dar abertura às equipes de serem um pouco mais soltas, de fazerem as coisas mais com a sua cara”.
- “A parte boa é que o método ágil faz com que você saia de uma forma mais engessada e passe a trabalhar de uma forma mais flexível. Então você se sente mais confortável”.

- “A gente ganhou esse outro lado que você identifica (...) com flexibilidade, capacidade de adaptação às mudanças, etc. e tal”.

Alguns fragmentos, todavia, denotam que esta flexibilidade e certa liberdade não sejam comuns a todas as equipes trabalhando com modelos de agilidade e autogestão na empresa, tornando possível identificar uma busca pela disseminação abrangente deste comportamento.

- “Eu acredito que a gente tem que ser mais flexível. Quando uma pessoa quer enrijecer demais o que deveria ser flexível, isso cria um pouco de atrito. (...) Aqui tem que ser mais flexível. A Módulo é uma empresa que por tendência é flexível, independente do método ágil ou não, as demandas vêm das formas mais diversas possível ou imagináveis, então o trabalho tem que ser flexível por natureza”.
- “(...) uma das coisas que acontecem aqui na empresa é que quando você não é gerente e propõem alguma coisa é difícil a aceitação, e isso é um problema que vem de cima. Quando você propõe uma experimentação é difícil a aceitação. Então você tem que convencer as pessoas de que aquilo pode ser bom. E isso é complicado. Fazer as pessoas experimentarem, saírem da rotina, mudarem, desviarem um pouco o curso do rio pra tentar fazer uma coisa nova é complicado. E eu acho que isso é o diferencial dos métodos ágeis e as pessoas aqui não tem muito o hábito de fazer”.
- “(...) se eu fosse resumir, eu sinto falta de ser mais humano. (...) eu sinto falta de ter mais abertura. Eu sinto falta de ter uma coisa menos rígida. (...) Cadê as pessoas? Tem os papéis, mas é tudo muito rígido. Eu sinto falta de utilizar isso de uma maneira boa pras pessoas. Ver se está funcionando, ver se tem que adaptar, ter um pouco de sensibilidade na hora de usar a metodologia. (...) Talvez funcionasse melhor dar abertura às equipes de serem um pouco mais soltas, de fazerem as coisas mais com a sua cara”.
- “Acho que o caminho é sempre buscar coisas novas, experimentar. Os métodos ágeis falam da experimentação, de você estar sempre experimentando coisas novas para se adequar ao seu ambiente de trabalho, à sua equipe”.

### 5.2.6. AUMENTO DE RESPONSABILIDADE

Conforme já citado no capítulo 1 deste trabalho, Kirkman e Shapiro (1997, p.731) identificaram um aumento no “senso de responsabilidade” dos funcionários a partir da adoção do modelo de times autogerenciados. A maior parte dos fragmentos de discurso colhidos sobre o assunto nas entrevistas realizadas na Módulo aponta para a mesma conclusão.

- “(...) o modelo da equipe ser autogerenciável melhora o entendimento de responsabilidade”.
- “Responsabilidade maior. Sim. Sim. Cada equipe, cada grupo e cada indivíduo sabem das suas responsabilidades”.
- “Tem mais responsabilidade, mais dedicação para cumprir as metas”.
- “(...) agora é responsabilidade da equipe. De um dia pro outro”.
- “(...) a pessoa mostra um nível de responsabilidade muito maior”.
- “(...) as equipes começaram a ganhar responsabilidades que elas não tinham (...). A própria equipe ganhou tarefa de decidir o que ela tem que fazer de melhor para o *Software*. A partir das histórias que entram, elas analisam e veem qual a melhor forma (...). Mas ela tem a liberdade”.
- “(...) “Tenho um grande poder agora, e também uma grande responsabilidade”. (...) a gente pode decidir o que a gente vai fazer”.
- “(...) eu acho que a responsabilidade é ajudada, por causa do modelo”.
- “(...) E de fato isso aconteceu. O “cara” se sentir mais dono.
- “(...) Hoje em dia acho que a coisa... tem os outros te cobrando aquela tarefa, tem você cobrando os outros (...) um objetivo comum. Antigamente a gente só colaborava.”

- “(...) eu acho que a... a equipe passou a ter uma responsabilidade sobre aquele resultado... né? (...) uma responsabilidade maior em fazer aquele *Sprint* dar certo, entregar todas as histórias. (...) trabalhei em 3 ou 4 equipes e todas as equipes eu tive esse sentimento, de que quando a coisa não funcionava por algum problema, todo mundo sentia um pouco de culpa, sim, embora ninguém rotulasse ninguém, mas a gente sentia um pouco de culpa da história, sim”.
- “A atitude das pessoas? A responsabilização foi a mudança de atitude maior dentro da nossa mudança. (...) Hoje está todo mundo dentro dos times. Todo mundo tem a mesma preocupação (...) Então isso é um grande benefício da mudança”.
- “(...) o fato daquela pessoa saber que, se ela puxou aquela tarefa, ela tem que fazer. Então ela vai fazer de tudo para completar aquela tarefa no tempo planejado. Ou até, se possível, abaixo do tempo e com a qualidade superior. Isto mostra que a pessoa tem um nível de responsabilidade muito maior . Até na entrega, até na qualidade do que vai ser entregue”.
- “Eu vejo de forma positiva. (...) até porque a pessoa, quando pega uma tarefa, tem um sentimento de *ownership* muito grande. Ela sabe que a responsabilidade do término (...) daquela tarefa é exclusivamente dela. Então, para mim, afetou, sim, de uma forma positiva”.

O fragmento a seguir, apesar de corroborar com o aumento da responsabilidade nas equipes, sugere que ainda não houve um atingimento total desta questão.

- “(...) importante é ter noção do que é responsabilidade do papel e do que não é responsabilidade do papel, (...), numa escala de 100%, a gente ainda estaria ali numa escala duns 40, na média de todas as pessoas”.

Um contraponto em relação às perspectivas positivas quanto ao aumento de responsabilidade é apresentado de forma consistente no fragmento a seguir:

- “Quando as pessoas referem-se ao *Scrum*, é comum ouvir que a atitude muda, porque as pessoas se sentem mais responsáveis, por trabalharem em equipe. Pra mim é isso que a

metodologia espera, e se você responde sem pensar com delicadeza sobre o assunto vocêalaria que as pessoas se sentem mais responsáveis, que a equipe faz isso. Mas eu acho que é pelo fato de as pessoas estarem com a metodologia na cabeça do que olhando para a realidade. (...) Veja o caso do *Sprint Review*, por exemplo, as pessoas não tem aquele sentimento de que “estão apresentando funcionalidades do nosso produto, todos trabalhamos com isso, vamos todos nos responsabilizar pelo produto, vamos todos ver as apresentações, parar, ficar quietos para olhar isso”. Não, “a minha equipe está falando, ok, eu presto atenção”. Não é, “sinto muito, vou esperar a minha vez de falar”. Então não acho que isso mudou muito, não. Acho que fica tudo um pouco mascarado por uma metodologia que a gente deveria seguir, mais do que de fato ter mudado. Mas a postura, essa parte mais psicológica, eu acho que é mais mascarada. Não vejo tanta mudança, não”.

Este ponto está alinhado com os fragmentos de discurso associado a questões culturais e seu impacto no modelo de autogestão, apresentados posteriormente neste capítulo.

### **5.2.7. COMPROMETIMENTO AUMENTADO**

Na mesma linha do aumento da responsabilidade associada à implementação da autogestão, e de acordo com o que era esperado pelos gestores da Módulo, diversos fragmentos de discurso, citados a seguir, apresentam uma visão de incremento no comprometimento dos funcionários para com o resultado da área – consequentemente para com a organização. Mesmo que esse comprometimento seja forçado pelo modelo ou pela organização e que os conceitos de responsabilidade e comprometimento possam se confundir nos discursos.

- “(...) existe um comprometimento maior (...) hoje o comprometimento é muito maior”.
- “(...) de em um modo geral, acho que está todo mundo pensando da mesma forma e tentando as mesmas coisas, os mesmos objetivos”.
- “(...) sempre buscar o ponto de estar colaborando o máximo possível e estar sempre absorvendo e conseguindo se gerenciar da melhor forma possível”.

- “(...) a partir do momento que passou a ser adotado o método ágil, a gente (...) notou que muitas pessoas deixaram de “morcegar”. Isso seria refletido nas reuniões (...). Então eu acho que as pessoas com certeza viram que tinham que se adaptar a isso”.
- “(...) o comprometimento (...) a gente basicamente tem este conceito, e leva muito a sério este conceito (...), isso é muito levado em conta. As pessoas sabem exatamente... Se elas não forem, se elas não atenderem, elas obviamente não devem fazer parte deste time”.
- “Eu acho que sim, o comprometimento aumentou (...). Com certeza”.
- “(...) a atitude melhora um pouco (...). As reuniões de SP2 e SP1, algumas vezes são um pouco mais acaloradas. (...) as pessoas querem dar opinião, querem participar (...). Então, acho que melhora um pouco a atitude. Mais participativa mesmo”.

Alguns destes fragmentos deixam à mostra um componente de pressão pelo comprometimento, assim como também pelo aumento de responsabilidade identificado no item anterior. Estes componentes serão avaliados no item que apresenta fragmentos ligados à cobrança na organização, posteriormente neste capítulo.

### **5.3. PONTOS DE ATENÇÃO**

Pontos de atenção ou ajuste na implantação do modelo de gestão ágil na Módulo foram capturados nos fragmentos de discurso listados na sequência deste capítulo. Estes pontos foram divididos em itens de interesse.

### 5.3.1. IMPACTOS DO USO DOS MÉTODOS ÁGEIS SOBRE O DESEMPENHO E A PRODUTIVIDADE

Os fragmentos a seguir relacionam a implantação da nova metodologia de trabalho ao desempenho ou produtividade das equipes.

A literatura sobre métodos ágeis de gestão do desenvolvimento de *Software* associa a implantação do método a uma significativa melhora nos indicadores de produtividade, como em Murray (2008).

Este item foi colocado na seção pontos de atenção deste capítulo uma vez que existem fragmentos com referências positivas, indiferentes e negativas a respeito dos dois assuntos. Componentes de pressão pela produtividade também podem ser identificados.

Os fragmentos a seguir referenciam positivamente o impacto dos métodos ágeis sobre o desempenho e a produtividade.

- “Eu acho que sim, porque... você... ainda mais pelo “daily meeting”... Alguém tem que falar alguma coisa, alguém tem que dizer o que está fazendo. Você força. Acho que, assim, em termos de *performance*, você aumenta, porque de uma certa forma você está forçando os outros, perguntando o que estão fazendo”.
- “Ah, eu vejo que (a produtividade) aumentou bastante. Muito. (...) As duas coisas. As duas coisas. A partir do momento em que você consegue tornar visível o que você faz, você se dedica mais, para ter um saldo superpositivo. Mostrar que você realmente é capaz de cumprir as tarefas”.
- “Consideravelmente. Porque agora as pessoas estão muito mais focadas. (...) as pessoas sabem que elas tem metas a cada *Sprint*, e elas obviamente trabalham para completar estas metas o quanto antes, na qualidade esperada, ou até acima dela (...) Então a gente está sempre trabalhando, no caso, no limite da nossa capacidade de produção”.

- “No início, não. No início a gente teve muito trabalho. A curva... Primeiro, segundo e terceiro *Sprint* pra ajustar a casa, deu uma caída. Mas depois a curva foi muito ascendente. O resultado final foi muito bom. A gente esperava entregar quinhentos, trezentos pontos, acabamos entregando oitocentos pontos. Então o nível de produtividade foi muito bom. Foi significativo. Em face até das mudanças”.
- “Nós tínhamos tirado o pessoal (...) houve uma redução de 30% do pessoal, e a gente conseguiu aumentar a produtividade”.
- “A gente mandou gente embora e acabou tendo mais produtividade do que os tais 50% esperados. Por que nós produzimos 50% a mais, com um time menor. Então, quase dobramos a produtividade”.
- “Aumenta. Acho que o stress aumenta muito, mas a produtividade também aumenta. Muito pela questão da organização. Antes você conseguia enrolar mais com uma tarefa. Dizer que ainda não estava bom. Agora é assim: “Faça o melhor que você puder, pois tem que entregar. Você tem 15 dias pra fazer isso”. A produtividade aumenta”.

Este último fragmento levanta a questão do stress provocado pela busca da produtividade, em conformidade com o descrito por Hunter e Thatcher (2007). O assunto será discutido em detalhe na seção associada aos Recursos Humanos neste capítulo.

O próximo fragmento sugere que a produtividade aumenta, mas tem um limite.

- “A tendência é você buscar o seu limite sempre. Mas chega uma hora em que a produtividade não é tão grande. Você busca produzir mais e mais pontos por *Sprint* e vê até onde você consegue. E tem uma hora em que você não consegue mais esticar, que você para. Então a produtividade cresce até um determinado momento e depois dá uma estagnada”.

Os fragmentos a seguir referenciam positivamente a capacidade de mensurar o desempenho e a produtividade como efeitos positivos da metodologia implementada, mas não definem especificamente se houve uma melhora nestes aspectos.

- “(...) *performance* mesmo... Antes a gente não tinha. (...) Então, hoje tem algum norte para avaliar o que a equipe faz”.
- “É. Exatamente. Acho que a mensuração... Um fator de a gente conseguir mensurar. Melhorou”.
- “O terceiro ponto que eu vejo nisso é o ponto de ver a (...) produtividade do desenvolvimento. E isso mudou muito. (...) Eu vejo como uma consequência... como um atributo geral do desenvolvimento e que a metodologia ágil, ela acaba (...) permitir te dar visibilidade à produtividade”.
- “É, pelo menos a produtividade ficou mais tangível”.

A próxima sequência de fragmentos apresenta visões que podem ser consideradas negativas em relação ao desempenho e à produtividade associadas ao modelo de trabalho em equipes autogerenciadas.

- “O problema é que... antes... a minha produtividade era muito analisada pela minha entrega. (...) Quando a gente passa para o *Scrum*, a produtividade, ela aumenta o escopo: eu (...) tenho que ajudar alguém, a gente tem que organizar a equipe, então, a produtividade, ela meio que se dispersa. Não está mais focada no entregável. Tem várias coisas que a gente produz, que não são tangíveis. São coisas intangíveis para a empresa. Então... Dá a sensação de que a produtividade diminuiu, e é muito difícil saber se diminuiu ou não. (...) a minha produtividade diminuiu um pouco. Quando tem uma equipe um pouco maior, tem que ajudar o pessoal... Uma coisa meio normal, mas”...
- “Como eu não estava muito inserido no esquema mais tradicional da Módulo, acabou que antes eu trabalhava normalmente, eu era sozinho mesmo, desenvolvendo as minhas coisas, ou era com mais uma pessoa só. Então a gente conseguia ter mais foco do que com uma equipe, que chegou a oito pessoas, que às vezes eu tinha que ajudar em coisas genéricas. Então... não sei se eu posso dizer exatamente que foi um problema do *Scrum*, ou foi um problema da mudança geral. Mas com certeza fui bastante impactado quanto a isso”.

Corroborando com o que foi descrito ao início da seção Pontos de Atenção, o desempenho e a produtividade merecem uma avaliação pormenorizada na organização, em face dos diferentes fragmentos identificados.

### 5.3.2. O RESULTADO SOBRE A QUALIDADE

Segundo Schwaber (1995) o desafio constante das áreas de desenvolvimento de sistemas é entregar produtos confiáveis e de qualidade que atendam plenamente à necessidade dos clientes. Esta percepção coloca a qualidade como objetivo primordial dessa indústria e verificar os impactos na qualidade da implementação de novos métodos de gestão do desenvolvimento de *Software* passa a ser prioridade para qualquer organização.

Da mesma forma que foi feito para o desempenho e a produtividade, os impactos da implantação dos métodos ágeis na Módulo estão enquadrados na seção de Pontos de Atenção, não só pelo descrito acima, mas por alguns depoimentos que não confirmam a melhoria da qualidade esperada no processo.

Os fragmentos a seguir referenciam positivamente o impacto da adoção da nova metodologia sobre a qualidade:

- “A minha (qualidade) ou a da equipe? (...) As duas eu acho que aumentaram. (...) exatamente pelo que eu venho falando, de conseguir saber exatamente o que eu tenho que fazer e não desfocar muito, apesar de estar numa área em que existem demandas a todo o tempo, mas (...) a gente consegue ter um rumo. E da equipe por todo mundo ter mais ou menos o mesmo perfil, essa... gostar de desafio, ter que cumprir, ter que trabalhar, ter que entregar. Então eu acho que aumentou bastante”.
- “Melhorou. Melhorou porque a partir daí, uma vez que você está mostrando o que você fez... O que você tem que fazer e o que você fez, no caso, as pessoas vão revisar aquilo que você está fazendo. Então, não existe só uma revisão daquela pessoa que fez a atividade. Existe a revisão vinda de outras pessoas, entendeu? Isso força com que a qualidade aumente”.

- “(...) era a época lá daquela quantidade de *Bugs* enormes, então a primeira versão que a gente começou a medir o valor entregue, 60% do valor do trabalho era déficit. Era corrigir coisa que já tinha sido gerada. Ou seja, não era valor nenhum para o cliente. 40% era valor. Logo no segundo *Release*, já inverteu, 60-40 virou 40-60. 40 era déficit, 60 era valor. Depois, virou 30-70. 30 era déficit, 70 valor. Hoje, a gente não tem medido mais. Mas eu diria que, sei lá, 80, 90% é valor. E 10, 20% no máximo é déficit, então, a segunda grande expectativa, que era de qualidade, também atingimos com louvor”.
- “Eu acho que a qualidade depende dos olhos de quem vê. (...) eu acho até que aumentou um pouco. (...) O PO é o cara que tem que fazer o papel de tentar olhar pelo cliente lá fora. (...) A qualidade aumentou, porque ele está vendo o todo. (...) Então, acho que, por ter o PO, tem uma qualidade melhor”.

O fragmento acima, apesar de atestar o aumento da qualidade, coloca a questão como desassociada do modelo de times autogerenciáveis, mas da existência de uma visão global, associada a um papel específico da metodologia *Scrum*.

Já os fragmentos a seguir, apesar de sugerirem um aumento da qualidade, levantam um ponto de atenção quanto à questão da quantidade de trabalho associada à qualidade da entrega, que poderia ser traduzida como: a busca pela produtividade máxima pode minar a qualidade das entregas.

- “Sim. A preocupação te obriga a fazer com mais qualidade. (...) Se você pegar mais pontos você diminui a qualidade do *Software* que você vai desenvolver. Você chega cada vez mais próximo do seu limite e quanto mais você aumenta a partir daí, menos qualidade você vai ter no seu *Software*”.
- “A qualidade tem um problema com relação aos pontos entregáveis. Quando mudou, a qualidade aumentou. Como você tem que entregar de 15 em 15 dias, poucas coisas, e uma equipe é composta também por pessoal de teste e *quality assurance*, a qualidade tende a aumentar, a atenção no resultado de cada tarefa é grande. Mas qualquer alteração ou desfalque na equipe afeta a qualidade, você perde qualidade quando alguém está de férias, por exemplo. Porque a equipe se compromete com uma certa quantidade de pontos e busca entregar de qualquer forma, comprometendo muitas vezes

a qualidade. Não que a tarefa acabe sendo entregue errada ou não funcional, mas você acaba comprometendo alguma coisa – às vezes você deixa de fazer alguns testes, de validar alguma tarefa, por falta de tempo. Pode ser que nunca venha a dar problema, mas por falta de cobertura nos testes, a gente fica exposto a problemas no futuro”.

- “(...) a gente tem que estar entregando toda hora, e tem que estar com qualidade, mesmo que esta qualidade não seja exatamente bem definida. Não é assim... nem todo mundo entende exatamente igual o que é qualidade, mas todo mundo se preocupa”.

O próximo fragmento não atesta exatamente o aumento da qualidade, mas a redução do tempo de entrega com manutenção dos níveis de qualidade, gerando eficiência no processo.

- “Eu diria que se a gente pegar a eficiência, qualidade sobre tempo, eu acho que sim. (...) se a gente pegar antes, a gente entregava razoavelmente na mesma qualidade com um tempo muito maior. Hoje a gente entrega com um pouquinho mais de qualidade, eu acho, num tempo menor. E eu acho que o fluxo da qualidade, ele está interessante, ele está caminhando como deveria caminhar. (...) a relação melhorou, de esforço de trabalho de desenvolvimento por qualidade, mas o resultado ainda não está 100%”.

Já o próximo fragmento selecionado a seguir coloca a qualidade como objetivo cobrado pela alta direção e como responsabilidade da equipe autogerenciada, sugerindo que houve melhora, apesar de não confirmar um resultado positivo.

- “(...) esta talvez seja a primeira premissa que foi dada pelo Diretor Técnico: “as coisas vão ter que ser entregues com qualidade”. Uma cobrança severa por qualidade. O que acontecia é que a gente tinha uma cobrança de que a gente prometia e não entregava. Porque a gente gerenciava tempo e não gerenciava escopo. Agora nós passamos a gerenciar o escopo, dentro dos tempos que são entregues. A própria equipe escolhe o que vai entregar e a própria equipe agora entrega aquilo que disse que ia entregar”.

Os fragmentos a seguir não confirmam o aumento da qualidade pela implantação da metodologia na empresa e sugerem pontos ainda a endereçar para a obtenção da qualidade esperada ou mesmo a percepção de que a nova metodologia não teve efeito sobre a qualidade.

- “Eu acho que tem muita coisa a se melhorar com relação à qualidade. Eu acho que o *Definition of Done* de algumas áreas ainda não está muito... acho que talvez... alinhado com o que a área espera. Tem times que trabalham com o *Definition of Done* alinhado e outros, não”.
- “Pelo menos, no nosso caso, acho que a qualidade (...) continua a mesma. O fato de usar o método ágil (...) não alterou muito essa questão. As entregas são iguais. A diferença é que a gente consegue tomar controle das atividades. Mas, assim, em relação à qualidade... continua igual”.
- “Em relação à qualidade como produto, eu não tenho a percepção se melhorou ou não. Porque é aquela questão: a gente não tem o *feedback* de quem deveria opinar, fica muito complicado falar se aumentou ou não”.

Há ainda quem sugira ações específicas para melhorar a qualidade:

- “(...) me parece que nos últimos tempos a gente tem entregado mais no tempo do que deveria. (...) a gente deveria aumentar o tempo para aumentar a qualidade”.
- “E aí as pessoas perguntam se não pode ir mais, ir mais, ir mais... E não tem como ir mais. Se você pegar mais pontos você diminui a qualidade do *Software* que você vai desenvolver. Você chega cada vez mais próximo do seu limite e quanto mais você aumenta a partir daí, menos qualidade você vai ter no seu *Software*”.

O fragmento a seguir coloca a perseguição da qualidade no processo de desenvolvimento de *Software* como uma utopia.

- “Mas não sei se tem uma forma de ter *Bug* zero. Não acredito em *Bug* zero. Alguma coisa vai ter sempre. Algum problema vai ocorrer, algo que não foi pensado, que não foi testado, que não foi visto... sempre vai ter”.

Já o fragmento abaixo pode ser interpretado como a ausência da visão de responsabilidade pela qualidade na equipe, que considera um *Bug* normal. Ou seja, entregar um produto não funcional em alguma parte, em desacordo com o Manifesto Ágil [BECK *et*

al, 2001], não é necessariamente um problema, a não ser que a obrigatoriedade de corrigir este problema seja impingida à equipe, gerando uma pressão sobre a capacidade de produção.

- “*Bug* virou uma coisa tão normal hoje em dia... Eu acho que a equipe fica chateada quando o *Bug* é de nível mais alto, porque isso afeta diretamente o trabalho diário, já que *Bugs* de nível alto que são reportados têm que ser resolvidos no próprio *Sprint*, consumindo tempo das histórias que foram pontuadas para o próprio *Sprint*, deixando tudo mais apertado”.

Um último fragmento ligado ao assunto sugere, em oposição aos primeiros fragmentos deste item, uma queda na qualidade das entregas:

- “(...) a questão do tempo está muito na minha cabeça. Ter que entregar num determinado tempo. 15 dias ou um *Release*. São os dois tempos que a gente tem que cumprir constantemente. Eu acho que essa necessidade do tempo ser tão definido assim faz com que a qualidade caia. (...) Essa coisa de ritmo que você vai ganhando, não sei se vão enfiando mais tarefa pra fazer. Você acaba tendo que fazer mais tarefas em menos tempo, o que vai até para o lado do frenético (...)”.

### 5.3.3. COBRANÇA AUMENTADA E PRESSÃO POR RESULTADOS

Em um grande número de entrevistas houve referências à cobrança percebida sobre o trabalho. Desde uma mudança no foco da mesma à sugestão de incremento desta cobrança associada à implantação da nova metodologia de trabalho na área.

O ponto de atenção foi levantado devido à percepção negativa da cobrança e da pressão por resultados identificada em alguns fragmentos de discurso. Conforme Zaltman e Duncan (1977, p.63) a “pressão pela alteração do status quo” pode resultar em resistência à mudança. Também, segundo Hunter e Thatcher (2007), a pressão por produtividade é propensa a gerar, por exemplo, significativo aumento de stress nos empregados. Já Wijewardena (2011) reforça que, com o passar do tempo, após a adoção dos métodos ágeis, todos são compelidos a entregar mais por menos. Ou seja, a pressão é inerente ao modelo de trabalho.

Os fragmentos a seguir denotam o aumento da cobrança ou da pressão por resultados:

- “É, eu acho que no início, sim. Teve uma cobrança maior”.
- “A partir do momento em que você tem metas estabelecidas e prazos definidos existe uma cobrança. Pode não ser muito clara, mas cada um sabe o que tem que fazer. Pelo menos dentro da equipe, as pessoas que eu observo tem o mesmo perfil de se cobrar para conquistar aquele objetivo. (...) não é uma coisa imposta pela empresa, mas todo mundo acabou abraçando isso e se cobrando para corresponder”.
- “(...) uma pressão por resultado. Pressão por resultado eu não vejo como um atributo da metodologia ágil. Eu vejo como uma consequência (...) Então, isso eu acho que é uma coisa que é negativa na maioria das empresas, (...) é uma pressão por produtividade, uma coisa ali da equipe ser o mais enxuta possível, mas eu não acho que isso seja um atributo de ter uma metodologia ágil, não. Acredito que acaba sendo uma consequência”.
- “A cobrança é maior, sim. Acho que como tem o prazo muito bem definido, com essa coisa dos ciclos, dos *Releases*, a cobrança pela entrega aumentou, sim (...) Não existia isso. (...) Agora tem. É tudo óbvio. Aparece quando eu não consigo entregar alguma coisa. Eu me sinto mais cobrada, sim. Agora, numa função diferente, eu (...) fico apavorada (...) Porque está todo mundo vendo e não só eu. Eu fico nervosa de (...) estar todo mundo vendo (...) Eu acho pior essa cobrança”.
- “No método *Scrum*, a equipe escolhe... Ela tem que escolher dentro daquele limite. Porque senão ela não vai conseguir entregar o que foi acordado lá fora. (...) Então gerava uma cobrança, porque, em um momento, a gente achava que estava fazendo pouca coisa... “Então, porque não se faz estes também”? Porque estes outros tinham que ser feitos. Não adiantava pular o que tinha que ser feito depois”.
- “Sim. E é uma cobrança quinzenal. Então se você escorregar é difícil recuperar. (...) A gente se sente penalizado porque não entregou, se sente frustrado quando não consegue entregar. Não é uma cobrança pesada, mas ela existe. Porque de 15 em 15 dias a gente tem que mostrar o que a gente fez. E ir lá na frente das pessoas (na reunião de *Sprint*

*Review*) mostrar o que a gente não fez é complicado. Então a cobrança acaba sendo nossa, também”.

- “Com certeza a gente não era tão cobrado. Agora está sendo mais cobrado. (...) A cobrança aumentou. Pra chegar no seu limite”.
- “Teve (...) com certeza. Primeiro, porque as entregas eram muito mais rápidas. (...) Então, com certeza, isso daí gerou muito mais cobrança para gente. Com certeza”.
- “(...) o objetivo, ele é curto e tem que ser atingido, senão a equipe toda... é penalizada. Penalizada, assim, fica feio pra equipe. (...) no primeiro *Review* acontece uma coisa dessas, no segundo, você começa a ficar marcando a equipe. Então a equipe tem uma responsabilidade maior (...) em fazer aquele *Sprint* dar certo, entregar todas as histórias. Pelo que eu vi, nas equipes que eu trabalhei, era uma grande decepção quando uma história não era entregue (...). Então, todo mundo ficava triste (...). Era como se fosse um *reality show* onde uma equipe perdia. (...) Eu não trabalhei em todas as equipes, mas eu trabalhei (...) em 3 ou 4 equipes e em todas eu tive esse sentimento, de que quando a coisa não funcionava (...) todo mundo sentia um pouco de culpa, sim. Embora não tivesse a pressão, ninguém rotulasse ninguém, mas a gente sentia um pouco de culpa da história, sim”.
- “(...) a cobrança interna eu acho que acontece (...) as pessoas se cobram pra entregar todas as histórias. (...) todo mundo se sente responsável, todo mundo se cobra”.

A próxima sequência de fragmentos apresenta os diversos focos de cobrança e pressão percebidos pelos entrevistados:

- “A entrega no tempo é muito cobrada, já que foram definidos prazos e gerou expectativa de cliente, independente, externo ou interno. Mas a... entrega com qualidade também é cobrada, para não gerar retrabalho”.
- “A cobrança é por garantir a entrega e... com a qualidade. Entrega com qualidade. Essa é a cobrança. (...) de qualquer forma, se o time não consegue entregar alguma coisa é porque alguma razão teve. O time sempre apresenta (...) o porquê”.

- “Tem várias cobranças. É uma cobrança geral. (...) Tem as cobranças pessoais (...). As pessoas se cobram por que um está chegando atrasado na reunião (...). Mas essa cobrança de entregar história, nas equipes que eu trabalhei, era (...) unânime... todo mundo... ninguém se conformava em não entregar uma história. Todo mundo queria entregar as histórias”.
- “Cobrança por qualidade (...) a gente sempre teve. Pelo menos eu sempre trabalhei tentando fazer o máximo de qualidade possível. Então eu não consigo ver diferente (...) primeiro a gente tem que entregar a coisa com o máximo de qualidade possível. (...) pelo menos nas equipe que eu estive, a gente sempre teve essa meta. De fazer com o melhor possível ou então não fazer”.
- “(...) a gente não tem sido cobrado por pontuação, não. A gente sente que o pessoal espera (...) que aquela tarefa esteja cumprida no final. Geralmente, quando não está, a gente apresenta as razões. (...) A preocupação com ponto é pra fazer as estimativas pro *Roadmap*”.
- “Com certeza, o prazo também. Por exemplo, agora na nossa equipe mesmo, (...) teve certos problemas de organização, agente não conseguiu entregar... Bem ou mal, eu tive que ir lá na frente, falar para todo mundo que a gente não ia mostrar nada, porque a gente não conseguiu... (...) Tem aquele parte do... pequeno vexame, de não estar mostrando nada... Não é uma cobrança direta, ninguém vai lá me cutucar todo dia, mas pelo menos de quinze em quinze dias a gente sabe que tem essa pressão para mostrar alguma coisa. Então, é uma pressão... É uma pressão, não é uma cobrança. É uma pressão para fazer”.
- “Não se cobrava que produzissem. Se cobrava que eles pegassem para fazer. E se eles pegassem, eles tinham que te entregar”.
- “A qualidade é muito cobrada. Apesar de eu reclamar que nem todo mundo entende qualidade igual”.

- “Com certeza a cobrança mudou, porque agora o tipo de cobrança que a gente tem é por pontos, independentemente das tarefas que a gente vá realizar a cada *Sprint*. Independente da equipe estar desfalcada ou não”.
- “Eu acho que sim, porque a cobrança acabou sendo muito mais direcionada. As cobranças acabam sendo muito mais focadas naquilo que efetivamente estava dentro do escopo planejado”.
- “(...) as coisas que são entregues e que têm visibilidade de fora da área... Vamos chamar assim, “ah, quantos pontos fizeram, quantos pontos foram entregues”? Isto eles tinham que cumprir. Por que foi o único indicador que era levado para Diretoria. (...) Por que os únicos indicadores que nós temos são os indicadores técnicos. Entrega de pontos... O aumento de cobrança não foi por prazo... Cumprimento do que eles mesmos definiram. Dos acordos. No caso, técnicos. Quantidade de coisas que eram entregues. Estes foram os únicos indicadores que a gente gerenciou”.

Os fragmentos a seguir apresentam pontos negativos da cobrança e da pressão, independentemente do foco destes:

- “Eu sinto falta de ter uma coisa menos rígida. Parece que a importância do negócio é ser produtivo, entregar coisas e passar papéis de um lado pro outro”.
- “Essa coisa do ritmo (...) esse é um lado um pouco ruim. Não vejo muita abertura, tem que estar pronto. Isso já é uma pressão grande. E eu acho isso ruim. Um tempo para as pessoas, para atividades mais lúdicas, isso não tem”.
- “(...) acaba que não funciona. (...) tem que correr porque tem que entregar”.

Mas há os que vejam o lado positivo da cobrança e da pressão por resultados:

- “É uma pressão que, para mim, acaba sendo positiva, porque, como eu falei, acaba você conseguindo traçar, depois de alguns períodos, traçar um caminho: “olha, eu tenho que seguir o que foi planejado, tenho que entregar, até pra mostrar que eu sou capaz de entregar. Caso não seja possível, tenho que justificar”. O que também não é... a meu ver,

não é uma imposição para entregar tudo. (...) Então, esse ponto do prazo, para mim, não é uma coisa negativa. Acaba sendo positiva”.

Alguns fragmentos, listados a seguir buscam explicar os motivos que geraram ou viabilizaram o aumento da cobrança e da pressão por resultados.

- “Sim, mudou e ficou pior. Com mais cobrança. (...) Então, no nosso caso eu acho que piorou. Porque a gente tinha uma confiança nos indivíduos, e os indivíduos é que acabavam absorvendo um pouco dessa gestão de risco perante a equipe, etc., algumas pessoas. E quando isso passou pra um modelo em que os gestores tinham mais controle das equipes inteiras, eles passaram... eles passaram a pressionar mais por resultado”.
- “Acho que sim. (...) Acho que de um modo geral a visibilidade faz com que as pessoas sejam mais cobradas, sim. Tá ali. Não tem muito como disfarçar, dizer que entregou. Se não está no *done*, não entregou. Então eu acho que tem uma cobrança maior, sim. As pessoas se sentem mais cobradas. E quando entrega errado, então, volta uma coluna. Acho que fica muito evidente”.

Mas foi possível identificar também uma visão contrária, como em todos os outros pontos de atenção levantados até agora. O fragmento a seguir sugere uma redução da cobrança, ou que, pelo menos esta tenha sido distribuída.

- “(...) autogestão, a cobrança está um pouco dentro disso. (...) quando você cria os indicadores, as próprias equipes (...) conseguem, olhando para (...) as métricas, se autoajustarem. Então, o nosso nível de cobrança tende a ser menor. Você até tem que manter um pouquinho de cobrança. Tentar às vezes dar uma desafiada na equipe, como a gente faz. Faz umas provocações visando melhoria contínua, experimentar um novo processo. (...) não existe mais aquela cobrança absurda de achar que o cara não faz isso, não faz aquilo (...) a cobrança tem tudo a ver com o controle. Como as coisas estão mais autocontroladas (...) nós abrimos mão do controle, e o controle vem com a cobrança. Mas não significa que nós não temos mais controle. Só que as cobranças agora, elas estão sistematizadas. O próprio sistema cobra”.

Um último ponto a levantar é que a cobrança e a pressão por resultados não devem ser confundidos com a necessidade de receber feedback sobre o desempenho, conforme sugerido por Kirkman e Shapiro (1997) como um dos atributos dos times autogerenciados. Muitas vezes a percepção de uma falha, que deveria resultar num feedback negativo sobre o desempenho, acaba se tornando uma cobrança ou uma pressão por resultados.

#### **5.3.4. NECESSIDADE DE GERENCIAMENTO OU DE LIDERANÇA**

O modelo de agilidade e de times autogerenciados não prevê a necessidade de gerenciamento externo ou mesmo a existência de uma liderança interna na equipe. Todos os membros são iguais. Na prática, todavia, há relatos de implementações de *Scrum* em que é estabelecida uma liderança internamente às equipes, no papel do *Scrum Master*.

Conforme citação contida no capítulo 2 deste trabalho, Cummings (1978) sugere que “grupos autogerenciados são desenhados para assumir várias das funções tradicionalmente atribuídas aos gerentes (...), mas isto não significa que supervisão seja desnecessária”.

A forma como a metodologia foi implantada na Módulo não prevê este tipo de liderança ou qualquer tipo de supervisão que possa ser associada à ingerência dos gestores no processo de trabalho e de tomada de decisão das equipes. Esta definição está consistente com o modelo de autogestão, conforme sugerido por Manz e Sims (1987), onde o gerente possui um papel que não passa pela liderança tradicional, participativa e que detém o comando ou definição de tarefas. Esta não é sua função, mas das equipes.

Os fragmentos a seguir contestam de alguma forma essa premissa do autogerenciamento, sugerindo ou demonstrando claramente a necessidade de uma liderança nas equipes:

- “Se eu não fosse uma pessoa que tivesse ideia das atividades, com certeza as coisas seriam supermensuradas. Hoje, eu tiro pontuação. (...) Tem que ter um controle.”.

- “Acho que tem que ter um controle (...) eu vi que a equipe precisa de um gestor. Não teria como ser totalmente autogerenciável (...). Não dá para ser totalmente autogerenciada (...). Precisa da figura de um gestor”.
- “Todo mundo sempre trabalhou naquele modelo... em um modelo com a figura... que mande... ”autoritária”, que dê a diretriz. Isso acho que acaba até... o profissional amadurecer. (...) Mas eu acho que até o próprio profissional, ele prefere não ter a responsabilidade necessária pelas atividades. “Eu tenho um gestor, e... sei que vou ter essa figura...” (...) É mais fácil ele só opinar, do que falar que vai fazer daquela forma. (...) se der algum problema, não vai ser ele que vai estar ali na “berlinda”, exposto”.
- “Sempre tem alguma pessoa que vai assumir a frente e vai falar: “pessoal, tem que entregar, vamos correr, olha o prazo”... (...) Eu acho essa questão de equipe autogerenciável muito difícil. Acho que as pessoas não tem esse tipo de responsabilidade naturalmente. Uma pessoa ou outra, sim, mas são exceções”.
- “Acredito que nenhuma equipe da empresa seja desse jeito. (...) as equipes ainda não assimilaram essa responsabilidade. Ainda existe o vício do ser liderado por um gerente, receber as demandas do PO. A equipe ainda não puxa pra si a responsabilidade, ainda fica dependente de alguém que vá guiar, que vá dizer o rumo, qual é o caminho. Mas acredito que a culpa é mais de cima do que de baixo”.
- “(...) a dificuldade que o brasileiro tem de dizer não, mandar o cara embora... Então, ele prefere que tenha outro sujeito que faça isso por ele, que em teoria, seria uma cadeia de comando e controle”.
- “(...) o pessoal ainda não está se organizando adequadamente, entre as equipes, no seu processo como um todo. (...) tem que ter o papel do gerente. Eu acho que não tem como não ter um “cara”... uma pessoa em cima, porque as equipes têm que estar orquestradas, tem que ter um maestro de todas as equipes. Uma coisa é uma equipe conseguir trabalhar no seu mundinho sem (...) ter dependência das outras. Mas não é o nosso caso. Todas dependem de todas. Então tem que ter o maestro. Não tem como não ter um gerente”.

- “(...) não dá pra deixar o pessoal muito solto. Não dá pra deixar o pessoal muito solto, senão cada um vai pra um lado. Não tem como. Todo mundo tem que trabalhar coordenado. Você tem que ter algum maestro. Você não pode deixar o pessoal trabalhar em processos muito discrepantes. E se o gestor detectar que uma equipe está perfazendo menos tem que saber por que. Tá fazendo menos ou mais, enfim, seja o que for, tem que conhecer a realidade de cada equipe”.
  
- “(...) as pessoas batem muita cabeça pra não chegar a conclusão nenhuma. (...) O processo decisório sempre é explodido demais e as mudanças não acontecem quando precisavam acontecer, porque (...) o grupo tem que decidir e o grupo não decide nunca. Às vezes você bota uma porção de gente pra decidir uma coisa e como todo mundo tem o poder de decisão você acaba não decidindo, não tem decisão nenhuma. Acho que isso acontece muito. Não temos mais líderes. Então, as coisas não acontecem. Não tem decisão. Muitas coisas ficam paradas”.
  
- “Sem um líder não tem hierarquia. (...) as pessoas não se entendem. Parecia que fica uma anarquia dentro do próprio time. Muito conflito. Então a gente ter um líder, um cara pra botar uma ordem na coisa. (...) o líder é o cara que traz o consenso pra todo mundo. (...) a maioria dos times não tem um líder que conquistou essa posição”.
  
- “(...) acho que tem que ter um cara que tenha a visão do todo, faça o pessoal trabalhar, seja um maestro. (...) Fazer o negócio chegar lá no final com mais eficiência”.

### **5.3.5. O IMPACTO DA CULTURA**

Como descrito no referencial teórico desta dissertação, Kirkman e Shapiro (1997) descrevem a existência de um grande volume de evidência empírica de que os resultados da adoção de equipes autogerenciadas variam de acordo com a cultura local.

Esta afirmação confirma o que seria esperado com base no modelo de Hofstede (2003), que sugere que as questões culturais são fatores primordiais, devendo ser relevantes para os resultados do estabelecimento de práticas de trabalho de autogestão.

Os fragmentos a seguir demonstram a percepção de alguns funcionários da Módulo a respeito dos impactos da cultura da empresa e das pessoas como dificultadora do perfeito funcionamento da metodologia implantada na empresa.

- “(...) tem um aspecto cultural, porque é um modelo... Todo mundo sempre trabalhou naquele modelo... em um modelo com a figura... que mande... ”autoritária”, que dê a diretriz. (...) essa figura, é cultural, mesmo, porque, talvez, daqui há alguns anos a gente consiga assimilar isso melhor”.
- “Exceto casos raríssimos, de ter uma pessoa que já não se dava bem no grupo. Mas se a pessoa se dá bem, se é uma boa pessoa, mas tem algum problema, alguma dificuldade com a metodologia, eu acho que chega na hora as pessoas tem muita dificuldade de tomar uma atitude mais drástica. Você vê que as pessoas tem muita dificuldade de falar de algum problema na equipe. As coisas ficam rolando, (...) por muito tempo, até alguém falar alguma coisa. As pessoas não gostam de falar. As pessoas gostam de tentar proteger, conversar mais ou menos, dar a entender que... Não é algo como “a norma fala isso aqui, por favor, você se adapte”. A gente não é tão prático assim”.
- “(...) se você tem uma equipe com pessoas imaturas e elas não entendem isso, o que vai acontecer? Vai acontecer que elas, que a equipe não vai tomar as atitudes corretas. Então, por exemplo, uma equipe que só tem pessoas que querem chegar atrasadas, não querem fazer muita coisa, etc., a equipe vai se proteger. O grupo se protege. Este é o problema”.
- “Uma equipe percebeu isso duas vezes, e outra equipe percebeu isso, também, mas a pessoa pediu para sair. (...) As outras equipes perceberam. (...) as outras equipes perceberam, comentaram, mas a própria equipe não fez nada. Se protegeu (...) Trocando em miúdos, algumas equipes perceberam, mas não tinham o *empowerment*. E outras se protegeram para manter o *status quo*”.
- “Hoje em dia eu acredito que elas não conseguem trabalhar assim. A empresa está adotando um modelo para que as equipes trabalhem assim, mas vai ser um pouco lento até elas entenderem esse novo ritmo, essa mudança”.

- “Das duas coisas. Tem a questão cultural das pessoas, tem a questão cultural da empresa. Quando foram feitos os treinamentos, até foi pensando que o trabalho das equipes seria mais independente, mas a própria empresa nunca deixou que essa independência de fato acontecesse. E você ainda encontra hoje algumas pessoas dizendo que não sabem o que fazer naquele dia ou no dia seguinte (...), porque elas ainda estão meio perdidas”.
- “(...) como a gente ficou com as mesmas equipes, mais ou menos as mesmas equipes por um ano, acho que se criaram feudos muito fortes... e se a pessoa não se adaptasse (...) ao modo de trabalho, tivesse a produtividade ruim, mas ela se adaptasse às pessoas da equipe, acho que a equipe acaba protegendo. A equipe acaba mascarando, acaba engolindo a baixa produtividade da pessoa. (...) muita coisa ainda roda pelos meios informais. Conversa de corredor ainda é muito forte relacionada a isso. E a própria percepção das outras equipes quanto ao trabalho das pessoas. (...) Agora, este tipo de decisão, da equipe decidir afastar alguém, ela chegar mesmo... acho que realmente não aconteceu”.
- “As equipes (...) se formaram meio que tribos, né? (...) Então viraram tribos e cada um vai se identificando ali. Por exemplo, tem gente que não quer ir pra equipe x de nenhuma maneira, outro prefere a equipe tal... acontece um pouco disso ali nos bastidores... o “cara”: “ih, não, equipe tal não quero. Eu gosto da equipe tal”, e por aí vai”.
- “(...) o *Scrum*, às vezes ele mascara quem está trabalhando e quem não está. Assim, embora todo mundo se cobre, às vezes um “cara” meio que se “acochambra” nas costas dos outros (...) tem muita gente que não é de desenvolvimento e que o “cara” (...) não tem muito o que fazer na equipe. Mas o “cara” fica ali. Fica ali “penteando” aquilo ali, levando aquilo ali na “maciota” e passa despercebido”.
- “(...) tem certas pessoas que as pessoas que as pessoas têm medo de falar, porque (...) é amigo de fulano, porque é ciclano, porque é beltrano. (...) tem umas (...) figurinhas carimbadas (...) que as pessoas (...) geralmente ficam acuadas em chegar e cobrar (...) por causa desse (...) corporativismo sutil, que existe por trás (...). Tem exemplos claros aqui de pessoas que eu acho que não fazem nada, mas o “cara tá” ali, “tá” ali posando na foto na hora do primeiro lugar (...). Existe a coisa do “ah, não, o cara é amigo do

fulano”. (...) o “gente boa” (...) “escorrega”, no bom sentido, o “cara” acaba ficando. Mas existe aquela coisa do (...) “puxa-saco”, que todo mundo sabe que é “amiguinho” do chefe, é “da panela” e aí todo mundo tem medo de levantar a placa e falar “olha, esse cara aqui não está legal”. Isso acontece”.

- “(...) quando uma pessoa não perfaz, (...) a equipe não toma nenhuma atitude. (...) Todo mundo sabe? Sabe. Mas ninguém consegue tomar uma atitude ou tem coragem de tomar atitude, porque não tem um processo formal de avaliação, (...) disso ser externalizado (...). Então o que ocorre na prática (...) é: as equipes têm elementos que atrapalham (...) não estão em acordo, em uníssono com o resto da equipe, mas a equipe simplesmente atura. (...) O pessoal às vezes não tem coragem de falar ou de tomar uma atitude com um outro colega. Então a coisa vai andando. Vai se arrastando. (...) vão acontecendo estresses constantes até que (...) a pessoa mais incomodada pede pra sair do time. (...) Aí você exporta o problema pra outro lado”.
- “Por outro lado, existem questões comportamentais da cultura brasileira, que prejudicam um pouco este modelo (...) o fato do brasileiro não querer se indispor muito com os outros. (...) a dificuldade que o brasileiro tem de dizer não, mandar o cara embora... (...) a cultura brasileira (...) não favorece este tipo de situação, onde a equipe tem meio que se autorregular”.
- “(...) quem já está na empresa há um tempo, tende a se sentir protegido no ambiente de trabalho. É uma família. Você passa muito tempo aqui. Então essa sensação de proteção (...) Muitas regras são quebradas. Horário era pra ser cobrado e não é. Todo dia tem que ter “daily meeting” e às vezes não tem. Muda o horário, coloca uma reunião na frente da outra. Ou seja, as regras não são muito seguidas. O comportamento é mais para mascarar as falhas, mesmo. Usa mas não usa. Usa quando é bom, quando não é... As pessoas tentam proteger, sim”.

Os fragmentos listados neste item reforçam o perfil do brasileiro como sugerido por Hofstede (2003), com seu baixo nível de individualismo, laços muito firmes entre indivíduos e o conceito de família alargada, que traz para uma equipe de trabalho o conceito familiar de autoproteção.

Os fragmentos a seguir, por sua vez, associam o perfil cultural do brasileiro à flexibilidade e facilidade de adaptação, corroborando uma visão cada vez mais corrente no mercado internacional que tem valorizado os profissionais brasileiros justamente por essa adaptabilidade.

- “(...) aqui no Brasil as regras mudam o tempo todo (...). A gente ganhou esse outro lado que você identifica a cultura brasileira com flexibilidade, capacidade de adaptação às mudanças (...). (...) a grande mudança de paradigma dos métodos ágeis é que você, em uma indústria de *Software*, que é eternamente bombardeada por mudança, mudança, mudança, essa visão americana de trabalho, ela não funciona(...). Então, na verdade, na verdade, apesar de ter surgido lá fora, eu acho que surgiu justamente para incutir dentro da cultura americana um comportamento que já é nascente do Brasil”.
- “E, além disso, se você perceber também um outro viés do autogerenciamento, o brasileiro não gosta muito de – tirando os militares – (...) seguir cadeia de comando e controle. Diferente também do que é lá a cultura americana. O brasileiro, em teoria, é mais adepto do autogerenciamento. Daí a cultura dos empreendedorismos individuais (...)”.

O fragmento a seguir reforça a preocupação de Kirkman e Shapiro (1997) com as questões culturais no estabelecimento de práticas de autogestão.

- “Acho que vale a pena reforçar que bem ou mal, a metodologia ágil, ela foi muito divulgada, pelo menos na área de TI, pelos americanos. (...) Assim quando bota para o Brasil, um outro país, a gente tem que fazer mais análises... assim, quanto à cultura... bem ou mal, ajuda. Por exemplo, eu acho que não faria sentido nenhum um modelo de autogestão num ambiente de cargo público, que não tem nada a ver com TI, sei lá. Assim, a gente já sabe que tem certa dificuldade de pedir resultado, às vezes nem pode. Ainda vai deixar um cara se autogerir, aí que ele vai “avacalhar” mesmo. Com certeza, fazer estes estudos das premissas que estão ocultas naqueles autores principais do *Scrum* – que eles não falam, talvez porque eles não percebam, porque é tão natural para eles – acho que com certeza essas são as considerações que a gente deveria tentar trazer à tona. São bem difíceis de tirar”

### 5.3.6. CONFLITOS NAS EQUIPES

Conforme sugerido por Kirkman e Shapiro (1997), a mudança de perfil e as novas responsabilidades impingidas aos funcionários de empresas que adotam o modelo de trabalho em equipes autogerenciadas produz conflitos entre as pessoas. Estes conflitos são usualmente associados à tomada de decisão intraequipes e a questões disciplinares, tornando-se ainda mais difíceis de administrar, já que nos times não existe um líder formal, todos os membros são iguais, compartilhando responsabilidades.

Questões culturais ligadas ao distanciamento de poder e ao coletivismo da cultura brasileira, conforme sugeridos por Hofstede (2003), também parecem fazer parte do quadro de conflitos identificados nos fragmentos a seguir.

- “O que aconteceu foi que nas nossas equipes, foi que como o nível hierárquico de todo mundo é razoavelmente igual, mesmo do júnior até o sênior... há possibilidade maior da pessoa reclamar. Assim, é praticamente impossível um júnior reclamar de um gerente. Mas é muito mais fácil um júnior vir reclamar de mim, por exemplo. Tranquilamente, se eu tiver atrapalhando, ele vai vir para reclamar. Uma coisa que nunca aconteceria com o gerente. (...) A gente até já teve certas confusões, mesmo. O pessoal brigou, reclamou, a gente teve que acalmar os ânimos, exatamente por isso. É um problema, porque o pessoal mais sênior tem problemas em receber críticas de alguém mais júnior”.
- “Você vê a equipe (...) você vê que o pessoal briga às vezes (...) acontece um pouco disso ali nos bastidores (...)”.
- “(...) eu acho que a gente tinha um pouco menos de conflitos internos (...) alguns estresses que tem tido hoje”.
- “Temos conflitos. (...) trabalho que se intercepta (...) até natural, porque todo mundo trabalha no mesmo ponto”.
- “Se a coisa não anda bem, (...) não tem ninguém responsável. Aí voltam aqueles conflitos entre as pessoas. Aí o que é que se faz, trocam-se as pessoas. (...) Precisa criar

um modelo de botar o pessoal para agir responsabilmente dentro dos seus times. Diminuir os conflitos. Acho que a gente hoje tem muito mais conflito entre as pessoas, no time, por causa disso”.

- “(...) a gente tem muito conflito interno (...). Tem muito conflito, as pessoas não concordam, não tem quem lidere as pessoas formalmente. (...) o *Scrum* ainda promove muito conflito entre as pessoas. (...) tem gente que vê isso como uma coisa boa. (...) tem gente que acha que ajuda a ser mais criativo (...), mas eu acho que, no final das contas, muita coisa não anda por causa disso. (...) Acho que é uma coisa que precisava ser endereçada melhor no *Scrum*”.

### **5.3.7. O CUMPRIMENTO DOS PRECEITOS METODOLÓGICOS DOS MÉTODOS ÁGEIS E SEUS IMPACTOS**

Este aspecto tem muita associação com a questão da cultura local e empresarial que vem sendo levantada nos dois últimos itens deste capítulo, mas foi separado para facilitar a investigação dos impactos da adoção da metodologia sobre as pessoas.

Kirkman e Shapiro (1997) apresentam que uma das características das equipes autogerenciáveis é assumir a responsabilidade pelo controle de qualidade, pelas compras, pelo controle do absenteísmo e por treinamentos, intrinsicamente associados à função do gerente em modelos que não envolvam autogerenciamento. Estes autores ainda acrescentam a esta lista de responsabilidades, entre outras questões, a tomada de ação para remediar problemas, incluindo disciplinar os membros das equipes.

Os fragmentos a seguir apresentam alguns dos pontos de dificuldade de implantação plena da metodologia na Módulo, na visão de funcionários e gestores.

- “Eu acho que é um pouco da empresa dar a liberdade e das pessoas entenderem a liberdade e usarem aquilo a favor e não contra. E aí vão pequenos passos melhorando. Então, acho que nesse aspecto específico, as equipes autogerenciadas, as pessoas têm noção do papel, mas não conseguem executá-lo plenamente”.

- “Não. Eu acho que as equipes não entenderam bem a questão da responsabilização. Eu acho que é parte (...) da questão de ser autogerenciado (...). Talvez por essa falta de entendimento do que está sendo impactado no suporte, em outras áreas, negócios que não estão sendo fechados. Então ainda tem muito o que caminhar nisso”.
- “Acho que as pessoas já se acostumaram com essa ideia. Acho que não tem muito disso. Não tem “ou você se adapta nessa norma ou você está fora”. Por mais que seja uma coisa velada da sociedade, de ter os escolhidos, que se adaptam àquilo, que são as boas pessoas, e os estranhos, que não se adaptam, são jogados do lado de fora”.
- “Não. O que acontece é o seguinte: em diversos momentos havia problemas deste tipo, membros da equipe que não estavam produzindo e atendendo. (...) Mas eu acho que as equipes não tem maturidade hoje para demitir pessoas (...). Já era para ter acontecido há um ano atrás e acabou não acontecendo, até por força de dimensão de pessoas e pessoal na área (...). Muito mais por conta disso do que resolver o problema da equipe em si. Eu acho que está claro: se não tivesse a cobrança por diminuir *headcount* não teria acontecido o que aconteceu”.
- “Não foi a equipe que pediu. (...) não estão direcionando nenhuma ação corretiva ou proativa em cima desse assunto (...) as pessoas que estão com problemas (...) Estão fazendo, estão acontecendo, as pessoas estão faltando, não estão participando (...) e as pessoas da própria equipe não levaram ao gerente”.
- “(...) já vi outras equipes reclamando com o gerente de pessoas que não estavam se adequando à equipe. Na equipe que eu trabalho a gente tinha um problema, a gente falava com essa pessoa diariamente, semanalmente, mas a gente nunca expôs o problema pra gerência. A gente tentava resolver internamente. Talvez porque fosse a coisa mais humana a se fazer. Talvez porque a gente não queira. A equipe é autogerenciável, mas ninguém é gerente. Então você não quer fazer o papel ruim. É meio complicado você fazer esse papel. Então a gente tentava gerenciar dentro da equipe mesmo o problema. A gente nunca expôs muito pra fora”.
- “(...) nenhuma das nossas equipes assumiu a responsabilidade de avaliação das pessoas. (...) Acho que sente falta, mas nunca pensou de fazer. Mas acho que o pessoal está esperando, mesmo. (Os gestores) estavam criando uma coisa dessas. Isso cria até o

sentido de espera dentro do pessoal. (...) Só que isso não foi realizado e as pessoas continuam à espera, então ninguém está criando”.

O ponto especificamente levantado acima será endereçado no próximo item deste capítulo.

Os fragmentos abaixo, extraídos de entrevistas de gestores da área, mostram uma visão diferente do que foi colocado pelos funcionários e por outros gestores. Este fragmento é o que justifica a colocação deste item nos Pontos de Atenção deste capítulo, uma vez que foi identificada uma diversidade de visões entre gestores e entre gestores e funcionários.

- “(...) as saídas que aconteceram estão diretamente ligadas a uma falta de adequação de trabalho. (...) foram das chances historicamente, então eu concordo que é uma coisa boa da metodologia ágil (...) evidenciar este tipo de comportamento”.
  
- “Na Módulo nós já resolvemos alguns desses problemas: “como é que manda um “cara” embora?”. Nós já resolvemos. A equipe dá um “cartão amarelo” para ele, tipo assim, “esse cara pode ser muito bom”, como já houve em alguns casos, “mas ele não consegue trabalhar em equipe”. Então, como o objetivo é maximizar o resultado da equipe, esse cara hoje não maximiza. (...) Se ele sai, a equipe vai continuar fazendo o mesmo número de pontos. Às vezes, até mais. Então, a equipe naturalmente expulsa o cara – isso já acontece aqui dentro da Módulo – aí a gente tem aquela outra alternativa: assim, tudo bem, quando uma equipe der um “cartão amarelo” para um cara, a gente dá uma segunda chance para esse em uma segunda equipe. Porque às vezes o problema não está nele, está na equipe. E aí, se a outra equipe der um segundo “cartão amarelo”, o cara está expulso. É o “vermelho”. Só que, por experiência, eu acho que só teve uma exceção de gente que levou um “cartão amarelo” e ficou. Todos os outros que saíram de uma equipe, logo depois saíram... por “n” motivos, não ficaram mesmo.... O que mostra que quando uma equipe bota um cara para fora, a chance de que aquela decisão é acertada está muito boa. Então, esse processo, eu acho que a gente já foi”.

### **5.3.8. A PREOCUPAÇÃO COM OS RECURSOS HUMANOS**

O envolvimento da área de Recursos Humanos em ações que envolvam ajustamento de relações organizacionais, como é a adoção de um modelo de agilidade, que busca o aumento de produtividade e cria novos paradigmas comportamentais e de gestão, é essencial para o sucesso da empreitada. Como já citado neste trabalho, Zanini (2007, p.163) sugere que a “expectativa de ganhos pela melhoria na produtividade (...) deve, igualmente, considerar (...) investimentos em recursos humanos (...)”.

Kirkman e Shapiro (1997) reforçam que os benefícios da autogestão incluem a redução do overhead gerencial e o incremento da iniciativa, senso de responsabilidade, criatividade, solução de problemas e autoconfiança, que emergem de dentro dos times. Mas as pessoas que irão compor estes times têm que ter consciência de suas novas atribuições e, mais do que isso, têm que estar capacitadas a assumir seus novos desafios.

Da mesma maneira, os processos internos de gestão de pessoas têm que ser revistos para comportar este novo paradigma organizacional. Wijewardena (2011) sugere que a falta de entendimento dos conceitos envolvidos no autogerenciamento por outras áreas ou entidades dentro das organizações, como, por exemplo, o departamento de recursos humanos, podem criar complexidades e reduzir o retorno esperado.

Zanini (2007) reforça essa percepção ao descrever que a dinâmica de trabalho na Era da Informação caracteriza-se pela interação com outros indivíduos ou subsistemas, acarretando em grande dificuldade de mensuração do rendimento individual, dada a dificuldade de definição clara de contribuições ou resultados individuais. Neste contexto, segundo o autor, os métodos de remuneração, promoção ou premiação baseados em resultados tendem a se tornar ineficientes, gerando perda de satisfação e comprometimento dos empregados.

Neste item dos “Pontos de Atenção”, estão destacados fragmentos que reforçam a necessidade de ações relacionadas à área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.

### 5.3.8.1. GESTÃO DOS IMPACTOS SOBRE AS PESSOAS

Como já descrito no decorrer deste capítulo, o impacto da adoção dos métodos ágeis de gestão de desenvolvimento de *Software* na Diretoria Técnica da Módulo permeiam as questões humanas e pessoais de forma bastante abrangente. Os fragmentos selecionados a seguir – e não somente esses, mas outros que já foram utilizados durante o capítulo, como nos itens sobre gerenciamento, cultura, conflitos, cobrança e pressão – detalham o que foi percebido como impacto sobre as pessoas ao longo das entrevistas realizadas na empresa.

- “Não entregar deixa exposto (...)”.
- “Pelo lado pessoal, como desenvolvedor no dia-a-dia, o *Scrum* força você a abstrair um pouco as suas expectativas sobre a sua tarefa naquele dia e sobre a sua contribuição e a olhar o trabalho do time como um todo. Então eu não diria que a minha expectativa de trabalho, a expectativa que eu tinha para o meu trabalho, nem melhorou nem piorou. Eu diria que ela mudou. Ela parece no início que piora, mas ela mudou. No geral, para o que você se propõe a fazer antes disso, no meu caso, tendo entre 5 e 10 anos de experiência em desenvolvimento de *Software*, na área em que você gosta, quando você tem que mudar, você acha que você perdeu alguma coisa. Então virou um desafio se readaptar. Olhar benefícios, olhar coisas boas, olhar um ponto positivo que tenha trabalhando na equipe. Então foi um desafio, que tende a ser uma coisa negativa, mas acaba sendo uma coisa só diferente, em que você tem que achar os pontos positivos”.
- “(...) isso é ruim. Muita gente tem problema de adaptação por conta disso, de ter que conversar, de ter que falar os problemas que está enfrentando, de ter que reportar coisas (...). As pessoas mais introvertidas, como algumas que já passaram pela equipe, têm muito mais dificuldade com isso, o que gera dificuldade também pra equipe”.
- “Acho que o stress aumenta muito”.
- “Se tivesse em cumprimento de que todo mundo tivesse que chegar tal hora, e não fosse cumprido, tivesse alguma consequência, talvez ele tivesse chegado para esta equipe, desta forma. (...) Se a gente tivesse outro indicador, nível de assiduidade, nível de stress,

ou qualquer outro indicador que o fosse, se você tivesse dado visibilidade para este indicador, talvez as equipes tivessem se comportado para atender a estes outros indicadores”.

- “Talvez estivesse na hora do RH começar a colocar outros indicadores mensuráveis para as equipes”.
- “A gente fica exposto diariamente, nas reuniões diárias, na reunião de “*Scrum of Scrums*” – que é a reunião das 4 da tarde, com todos os “*Scrum Masters*” e o gerente, onde a gente tem que reportar se tem algum problema relevante nas equipes, em que situação está a equipe. Então a gente tem as reuniões nas equipes, onde a gente tem que reportar o que fez, o que vai fazer e se tem algum impedimento, e a reunião das 16:00. E se a gente não alertar que está com algum problema ou que não vai conseguir entregar algo e chega no *Sprint Review* e a gente não entrega a história é uma coisa muito penosa, a gente sofre (...)”.

#### **5.3.8.2. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, CARREIRA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Existem diversas questões ligadas ao autogerenciamento que permeiam disciplinas da Gestão de Recursos Humanos como:

- Gestão de Competências – a mudança de metodologia de trabalho trouxe à tona a necessidade (e a falta) de algumas competências nos profissionais que passaram a trabalhar no modelo de autogerenciamento;
- Gestão de Carreira e Desenvolvimento de Pessoas – algumas questões que surgem na cabeça dos funcionários ao passar a fazer parte de um time autogerenciado podem englobar, entre diversos outros, (1) o encarreiramento que existe neste modelo, (2) evolução, aumento salarial, treinamento ou promoção e (3) o processo de avaliação de desempenho e competências.

De toda forma, o trabalho da área de Recursos Humanos para garantia do sucesso de um modelo de alto desempenho não se encerra nestas questões, devendo envolver:

“procedimentos compreensíveis de recrutamento e seleção de empregados (...) gerenciamento de desempenho e de remuneração de incentivo, envolvimento e treinamento abrangente dos funcionários, melhorar o conhecimento, as habilidades e capacidades de funcionários atuais e potenciais de uma empresa, aumentando sua motivação, reduzindo o escapismo, melhorando a retenção de funcionários de qualidade e incentivando os que não desempenham adequadamente a deixar a empresa” [HUSSELID, 1995, p. 635].

Os fragmentos a seguir levantam pontos de atenção quanto à Gestão de Pessoas relacionadas ao perfil comportamental e profissional esperado ou existente na área de desenvolvimento.

- “(...) até o profissional amadurecer. (...) Mas eu acho que, apesar da equipe achar isso interessante, ela não tem maturidade suficiente para viver o negócio como deveria ser”.
- “Acho que maturidade profissional. Pelo menos maturidade profissional para trabalhar nesse modelo (...) o meu critério de maturidade profissional é de uma pessoa que tenha seu senso de responsabilidade e que não precise que alguém oriente ela”.
- “(...) a equipe como um todo tem que respeitar o desempenho, a velocidade das pessoas internamente, na divisão de tarefas. Eu não acho que toda a equipe tem que ter a mesma capacidade intelectual e acompanhar. O que a equipe tem que ter é o mesmo compromisso. É a mesma disponibilidade pra aprender, caminhar e evoluir. É a questão da evolução contínua. Se todo mundo caminhar no mesmo passo e mantiver a comunicação, então o membro, mesmo que desempenho bem menor do que outro, ele tem que ser bem acolhido naquela equipe. Então eu acho que são atributos um pouco diferentes. Eu não vejo que um fator técnico ou de desempenho signifique que aquele membro não deve fazer parte de uma equipe. Eu vejo alto desempenho com a combinação de diferentes *skills* dentro de uma equipe, que juntos trabalhando são mais eficientes, pela questão da comunicação ser melhor”.
- “Se as pessoas são maduras e comprometidas e a equipe se comunica bem, então você não precisa desse negócio de líder. Você não precisa fazer nada disso. Mas o problema é

que as equipes são muito heterogêneas. (...) Tem que ter uma equipe em que as pessoas sejam maduras para isso andar bem”.

Como já citado no capítulo 2 deste trabalho, segundo Ross e Zander (1957, p. 327), dentre as necessidades pessoais dos empregados de uma organização está a de ser avaliado “com base em critérios justos”.

A próxima sequência de fragmentos levanta pontos de preocupação quanto à avaliação individual das pessoas no modelo de autogerenciamento implantado na Módulo.

- “Então, os aspectos de Recursos Humanos ainda são os mais desafiadores. E não é só porque está aqui no Brasil, não. Lá fora, eles ainda não conseguiram resolver essa questão (...) como se promove um cara. (...) O que não está resolvido é a questão de evolução profissional, o cargo e salários, as funções. Hoje o cara é membro de equipe. Amanhã, o que ele vai ser? Mais membro de equipe? Então, tem questões a serem resolvidas ali que passam por gestão de competência. Na verdade, você tem que, na verdade, visualizar para o cara que se ele tiver mais competência, e aí a competência de fato se traduzir em resultado, aí o cara tem chance de melhorar o salário dele, porque o resultado dele melhorou também. Talvez seja ali o vínculo. Mas eu confesso que a gente ainda não conseguiu resolver isso não”.
- “Um ponto do *Scrum* que eu acho complicado é você ver como é que você dá aumento (...) se está tudo dividido, se o sucesso é do grupo, como é que você remunera o “cara”? Como é que você dá aumento? Você dá aumento pra equipe? (...) Como é que você divide um prêmio? (...) não consegui ver uma política de remuneração (...) razoável pro *Scrum*”.
- “(...) às vezes o sucesso do “cara” (...) depende daquele outro “cara” que tá ali por trás dele. Às vezes o “cara” é o que faz o gol, mas o outro “cara” é que fez a jogada toda, que cruzou (...) às vezes, a impressão que a gente tem é que quem apresenta o *Review*, quem apresenta a história geralmente é o “cara” que sai melhor na foto. É o “cara” que fica mais visível, o flash fica mais nele. (...) às vezes o outro “cara” pode ser um excelente profissional, mas é um pouco mais tímido (...) aí ele deixa de apresentar e às

vezes o “cara” que só viu lá o “pavão” pronto é que acaba “ganhando os louros” (...) por ter uma fala melhor, se vende melhor ali na frente (...).”

- “Hoje é muito mais complicada a avaliação da produtividade do indivíduo, né? Porque hoje é tudo equipe (...), você não sabe a produção individual das pessoas. (...) A equipe sabe, mas como é que a equipe externaliza isso? (...) a gente conseguia ter uma ideia do desempenho de cada indivíduo na organização. Hoje não tem isso”.

Reiterando consideração anterior, os fragmentos destacados neste item do capítulo de “Revelações do Campo” não exaurem os pontos de atenção relacionados à área de Recursos Humanos, devendo ser considerados os demais pontos de atenção e também os pontos positivos levantados anteriormente neste capítulo.

#### **5.4. SUGESTÕES DE AJUSTE OU REVISÃO NA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA**

Este item foi destacado nas “Revelações do Campo” para auxiliar os ajustes necessários na metodologia implantada em busca da eficiência – fator chave para a melhoria do desempenho do processo produtivo [HINES; HOLWEG; RICH, 2004].

Os fragmentos destacados a seguir servem como input para a tarefa de encorajar nas equipes a busca por alto desempenho e melhoria contínua, como parte do papel atribuído a um gerente de equipes autogerenciadas por Manz e Sims (1987), além de indicar pontos de melhoria nos processos de trabalho internos e ajustes na forma como a nova metodologia está implantada na empresa. Propositalmente, os fragmentos não foram subcategorizados para dar uma visão global da situação.

- “Acho que toda a metodologia, com o tempo, ela vai perdendo a força. (...) acho que é da maneira do ser humano, ele se adapta ao que ele se sente confortável. Então se alguém se sente confortável não fazendo muita coisa, acho que ele acaba... conseguindo isso, mesmo com uma metodologia mais forte, que te força. (...) Em voltar para o modelo mais tradicional. Onde a pressão é menor”.

- “Sim, mas eu acho que entra um pouco na parte dos ajustes que eu falei. Talvez não tenha cumprido por incapacidade ou corpo mole, mas por alguma coisa que ficou ruim no planejamento e que acabou impossibilitando o cumprimento das atividades, das tarefas. Mas acho que entra um pouco no ciclo de ajuste, mesmo”.
- “Se desse pra desmembrar, ter um pouco de cada mundo, uma coisa mais humana, deixar de ser tão linha de produção (...) Não vejo muita abertura, tem que estar pronto (...) Um tempo para as pessoas, para atividades mais lúdicas, isso não tem. Tem que seguir a metodologia. Pra mim é uma coisa relacionada à estrutura. Se fosse algo como “faça as prioridades, mantenha o *Backlog*, priorize suas tarefas, mas, de resto, vamos deixar um pouco mais solto, vamos ver se está funcionando pra você, vamos conversar mais”, eu acho que seria o ideal. Usar algumas coisas, mas não tentar levar tão ao pé da letra. Entre o sim e o não, eu não sei pra que lado eu ficaria. Por outro lado, eu agora já estou muito acostumada com essa questão da metodologia. Mas entre o sim e o não, acho que eu pegaria o *Backlog* e a priorização e acabaria com o resto”.
- “Eu roubaria umas coisas do *Scrum* e tentaria deixar ele mais leve”.
- “A reunião diária eu até acho boa. Mas talvez eu fizesse de uma maneira mais leve do que todo mundo em pé. Talvez eu fizesse algo mais personalizado, aproveitaria para discutir questões. Hoje é rígido, você tem que falar o que você está fazendo, mas você também não conversa com ninguém, você só joga um monte de coisa em 15 minutos. Eu adaptaria muita coisa, pois a metodologia tem coisas legais, mas eu acho muito duro do jeito que ela é”.
- “Sim, mas daqui a 15 dias, ou tem marcar uma reunião pra isso. Fica muito formal. Reunião pra discutir problemas. Imagina, você chega em casa, está com problema com a sua mulher e você fala “ vamos marcar uma reunião pra discutir porque você quer atirar um prato na minha cabeça”... Às vezes você tem que atirar, mesmo. Tem que falar na hora. A metodologia se esquece disso. Quer enquadrar muita coisa”.
- “*Pair Programming* nunca funcionou direito. Eu nunca entendi muito. As pessoas dizem que “o trabalho é muito melhor, que a produção é melhor”, eu não sei. A gente

nunca conseguiu sentir isso. Se duas pessoas estão trabalhando juntas, alguém está perdendo tempo, produtividade”.

- “Apesar de a especificação não precisar ser tão detalhada como era antigamente, a tarefa de fazer esta especificação fica nas costas do *PO*. O *PO* sozinho não consegue fazer todas as especificações de tudo que aparece. (...) engargala... Um *PO* só para várias equipes engargala (...). Então se você tiver vários *POs*, o fluxo é maior”.
- “A forma como a empresa implementou, ela levou a esta situação. A proposta é que fosse um *PO* para cada equipe e a gente faria, como tem *Scrum of Scrums*, um *PO of POs*”.
- “Qualquer equipe tem que ter o seu direcionamento. (...) Direcionamento no que deve ser feito tecnicamente e direcionamento no padrão comportamental. (...) Quando eu formo a equipe de trabalho eu falo que eu espero isso, e isso. E se não esperar isso e isso, vai acontecer alguma coisa. Você tem um indicador para cumprir, vocês tem a liberdade para cumprir, mas eu quero... Estou dando para você um grau de gerência. Você mesmo se autogerencie, mas você tem que dar este resultado. Se vocês não derem este resultado, ou eu desfaço o grupo e monto outro grupo que gere resultado. Este é o ponto. E as pessoas precisam ser maduras para isto”.
- “Mas ainda acho que, do jeito que é hoje, não é perfeito. E acredito que nunca vai ser perfeito. Pode ser bom pra um, mas não para outro. Pessoas são diferentes. Ainda mais pensar em um método a que todos se adequem de uma forma confortável”.
- “Eu acho que o (...) que ficou do *Scrum* para gente foi exatamente foi exatamente o framework e as ferramentas. O quadro, as reuniões, que são importantes, mas eu acho que o que ficou foi o esqueleto e perdeu a essência ou glamour. A gente entrou no automático e acabou esquecendo algumas coisas. (...) acho que a gente faz um planejamento muito alto ainda de qual o caminho que o *Software* vai levar. Volta poucas vezes em algumas histórias. Parece que a gente já tem certeza do que vai fazer, quando na minha ideia do ágil é exatamente a gente não tem muita certeza do que vai fazer, porque o cliente é que vai ajudar a moldar. Eu tenho a sensação que a gente volta pouco nas partes para melhorar elas, para fazer dentro da opinião do cliente”.

- “O que eu acho que valeria é tentar entender o caso a caso de algumas pessoas. Pessoas que tem, assim, um trabalho difícil de ser relacionado com história. Com qualquer metodologia ágil que seja, eu acho que elas não deveriam participar da equipe. Porque cria um trabalho a mais. Você está tentando colocar o cubinho quadrado em um buraco redondo. Você consegue, forçando, mas não é natural”.
- “O *Scrum* tenta esse ponto do meio que eu estou falando, mas acho que ainda não é o ponto do meio. Ele tenta tirar o modelo em cascata que é muito engessado, muito comprido, muito demorado, mas acho que ele ainda não é o ponto. Ele (...) ainda não é veloz o suficiente pro nosso modelo de trabalho, para o que é necessário. A gente não tem todo tempo do Mundo pra fazer as coisas com toda qualidade do planeta. (...) a empresa tem que fazer dinheiro. Tem que ser um pouco menos engessado. Menos burocrático”.

## 5.5. PERCEPÇÃO GERAL DA NOVA METODOLOGIA

Este último item do capítulo de “Revelações do Campo” endereça diretamente a resposta à pergunta a ser respondida pelo presente trabalho: **em que medida há convergência entre as expectativas da empresa e dos empregados quando da adoção de métodos ágeis de gestão?**

Um aspecto importante a se levantar é quanto a uma possível quebra do contrato psicológico entre empregado e empregador pela adoção da nova metodologia. Conforme sugerido por Anderson e Schalk (1998), modificações relevantes em percepções, expectativas e obrigações dos funcionários após uma significativa mudança no processo de trabalho poderão ser preponderantes para a cessação da relação de confiança estabelecida, podendo levar a impactos em produtividade ou mesmo na perda de parte do corpo funcional.

Pelos fragmentos destacados a seguir, que envolvem percepções de funcionários e gestores da organização, sobrevém a percepção de que as expectativas são convergentes, uma vez que existe uma aprovação abrangente do novo modelo de trabalho. Desta forma, não é

ponto específico de preocupação a possibilidade de problemas advindos de uma possível quebra do contrato psicológico com os funcionários.

- “Sim! (...) foi muito mais fácil definir o que precisava ser feito no período estipulado. E foi fácil... foi mais fácil observar o que estava sendo feito. Foi possível gerar métricas e saber exatamente o que a gente estava fazendo e quanto tempo era gasto em cada atividade. Antes disso a gente fazia muita coisa, mas não conseguia... err... gerar indicador do que a gente fazia. Hoje a gente é consegue saber exatamente o que a gente é capaz e o que a gente não é capaz de fazer. (...) Sim. Sim. Hoje as áreas estratégicas, acredito eu, conseguem saber exatamente o que as equipes fazem, o quanto elas podem fazer e o quanto isso é positivo pra empresa”.
- (...) não tenho dúvida, manteria a metodologia ágil. Porque todas as outras já se mostraram muito (...) menos eficientes do que a metodologia ágil. A não ser que alguém crie uma nova, que (...) me parece sair organicamente de dentro da metodologia ágil. Que é uma metodologia pragmática”.
- “(...) eu acho que eu até que me adaptei rápido. Hoje em dia, olhando pra trás, eu me pergunto por que não mudou antes, por que não sempre foi assim. Porque eu achei que a mudança foi boa (...)”.
- “(...) Então acho que mudou muita coisa pra melhor (...) no geral as mudanças foram positivas. Eu gosto da metodologia”.
- “Mas depois de ver que os métodos podiam ser adaptados de formas ágeis... Eu vi que... Eu vejo hoje com bons olhos, a utilização deles. (...) Aumenta sua capacidade de planejamento... E por aí vai. Melhor”.
- “Não, por mim pode continuar. Por mim pode continuar, porque os ganhos que foram... estão sendo obtidos pelos métodos ágeis são bem superiores a como as coisas estavam acontecendo no passado, sem a utilização deles”.
- “(...) a gente viu ganho na forma de trabalhar (...)”.

- “Não, voltar para como era antes, acho que não valeria a pena, não. (...) eu acho que vale a pena muito continuar. Com certeza, 90-99% das pessoas deveriam continuar no *Scrum*”.
- “(...) hoje (...) você não vê ninguém reclamando. Não passa mais na cabeça de ninguém de reclamar, de que a gente não entrega na data. (...) o desvio é imperceptível sob ponto de vista de (...) médio, longo prazo. Da mesma forma, a questão dos *Bugs*, lá na pesquisa que a gente fez de satisfação, o índice de qualidade que os clientes pontuaram para o *Software* foi bem alto (...)”.
- “Totalmente. Eu realmente não consigo me imaginar como eu tocava essa área antes desse modelo. (...) a gente conseguiu criar um monte de linguagem em comum, tanto para facilitar a minha vida pessoal em relação a como eu estou gerindo a equipe, para o lado de dentro, quanto a minha linguagem para os meus pares e para prestação de contas”.
- “(...) os indicadores que a gente tinha, ou se é que tinha, os poucos, eles não eram eficazes. Não serviam para muita coisa. Hoje, as pessoas conhecem nosso indicadores. A quantidade de pontos que a gente entrega por *Sprint*... Quantidade de *Bugs*, nível 1, 2, 3, 4, 5 que existe... O índice de atraso de entregas dos *Sprints*. Então, em ponto de vista de *Software*, onde a gente atacou, ficou muito bom”.
- “Eu jamais conseguiria trabalhar em outro lugar que não fosse utilizando esse método ágil. Não tem mais como. Não sei nem te comparar isso, o que poderia ser a analogia. Não conseguiria não trabalhar nesse modelo, onde eu fosse”.
- “(...) acho que o uso dos métodos ágeis deu uma nova energizada na Módulo (...)”.
- “E a gente acabou também até a se tornar referência. Quando a gente faz uma palestra, usando lá o modo *Scrum*, as pessoas realmente aprendem coisas que nós desenvolvemos aqui dentro de casa, (...) apesar de saber que ainda tem um monte de desafios a serem alcançados, por outro lado, a gente venceu alguns que nos tornam referência em qualquer lugar. (...) qualquer pessoa que vem aqui se impressiona com o estágio de maturidade que a gente está”.

- “(...) hoje em dia, não. A gente vê como equipe. (...) Acho que essa parte de ajudar a empresa em forma de equipe ficou bem bacana”.
- “(...) continuaria trabalhando com o *Scrum*, sim. (...) eu acho uma excelente metodologia. Ainda mais pra desenvolvimento de *Software* eu acho que funciona, sim. (...) eu manteria o *Scrum* (...)”.
- “Não adianta você ficar lá especificando e daqui a 6 meses mostrar alguma coisa pro “cara”. Isso aí já faliu. Isso aí, eu já não acredito mais nisso aí, não. O *Scrum* é muito melhor nesse sentido, de você mostrar alguma coisa pro “cara” e o “cara” interagir com aquilo. O “cara” se sente satisfeito, ele sente que o dinheiro dele está sendo bem empregado e ele começa a ter ideias em cima daquilo dali. Eu acho excelente”.

A despeito da aprovação do novo modelo de trabalho, recomenda-se que os pontos de atenção levantados neste capítulo sejam endereçados pelas áreas competentes da empresa e que não sejam relegados a um segundo plano. Pontos de desconforto ou inadequação das pessoas podem virar problemas sérios se não mitigados rapidamente.

Por fim, é possível identificar que a aprovação do modelo deixa portas abertas a que os ajustes e correções identificados e mesmo a implantação de outras mudanças de rumo necessárias sejam absorvidas ou assimiladas de forma positiva pelos funcionários.

## 6. DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta uma discussão sobre os assuntos abordados neste trabalho, avaliando-se as “Revelações do Campo”, conforme apresentadas no capítulo anterior. Esta discussão trará à tona as percepções do autor referentes ao quadro identificado na Módulo *Security Solutions* e fará uma contraposição deste quadro com o conteúdo do referencial teórico abordado no capítulo 2.

Os modelos de agilidade e autogestão são uma tendência mundial no mercado de desenvolvimento de *Software* conforme referenciado em algumas das entrevistas realizadas na Módulo, em que os funcionários referem-se ao método *Scrum* como “moda”. Todavia, mais do que uma moda, estes métodos têm sido adotados com sucesso, como citado no capítulo 2 deste projeto, em empresas como Google, Yahoo, Microsoft, Lockheed Martin, Philips, Siemens, Nokia, Exilessoft, BBC, Time Warner, Turner Broadcasting, Infoglobo e, porque não dizer, agora, na Módulo *Security Solutions*. Uma breve pesquisa realizada sobre o assunto na base de dados do IEEE, renomada associação voltada para os estudos na área de tecnologia, trouxe como resultado uma lista com mais de 50 *papers* diretamente referenciados aos métodos ágeis, o que também a configura como campo emergente de estudo para a gestão empresarial, reforçando a pertinência do presente trabalho.

A complexidade do processo de desenvolvimento de *Software*, associado a certo caos, devido à mudança constantes de requisitos, dificuldade de capturar a necessidade real do cliente e à longa duração do processo, em um mundo onde as mudanças ocorrem cada vez mais rapidamente, obrigando o mercado a respostas rápidas e ágeis, parece realmente clamar por este tipo de metodologia.

Mas não existe fórmula milagrosa, a despeito dos resultados promissores identificados. Os esperados aumentos de qualidade e produtividade podem ter sido questionados em alguns casos, mas mostram-se reais na maior parte dos depoimentos colhidos, senão pela melhora efetiva, pela capacidade de mensuração mais acurada e constante, possibilitando traçar uma visão comparativa que muitas vezes era inviável na metodologia utilizada anteriormente na empresa.

A aceitação inicial do novo processo foi, de um modo geral, positiva, a despeito do aparecimento de alguns sintomas de resistência à mudança, representados por fragmentos de discurso obtidos nas entrevistas. Esta resistência, todavia, teve seu impacto negativo rapidamente mitigado pela percepção de ganhos imediatos com o novo método de trabalho. As entregas mais rápidas, a maior interação entre os membros da equipe e o senso de realização identificados nas entrevistas suportam essa percepção.

A preocupação com quebra do contrato psicológico acabou se mostrando infundada, uma vez que a metodologia obteve ampla aprovação pelos entrevistados, tomando por base os fragmentos já listados no capítulo anterior. Também foram identificados, como já citado, diversos fragmentos associados a uma maior realização individual com o novo modelo de trabalho e a um aumento de motivação, como descrito por Schwaber (1995), reforçando a positividade da adoção do modelo.

Questões associadas com a RBV não foram identificadas em nenhuma das entrevistas. Não houve nenhuma referência ou preocupação com manutenção de recursos-chave, uma vez que também não foi identificada nenhuma perda associada à adoção do novo método de trabalho. A saída de pessoas, possivelmente o recurso mais valioso ou de difícil substituição numa empresa de desenvolvimento de *Software*, tal como sugerido por Zanini (2007), reforçando o papel estratégico da força de trabalho, foi em volume pequeno e controlado – até mesmo incentivado em alguns momentos.

Os aspectos de autogerenciamento são os que suscitam, não por acaso, maiores discussões. O modelo de equipes autogerenciadas, abrindo mão de uma liderança individual para trabalhar uma forma colegiada de decisão, na prática mostrou-se um pouco difícil de implantar. As características associadas ao brasileiro no estudo de Hofstede (2003) puderam ser identificadas nos fragmentos de discurso capturados a partir das entrevistas realizadas, à despeito de alguns estudos sugerirem que o comportamento de um brasileiro com nível de educação acima da média (profissionais das áreas de tecnologia e humanas, em boa parte com pelo menos o curso superior completo ou em andamento) em uma cidade cosmopolita e moderna como o Rio de Janeiro deveria aproximar-se do comportamento dos indivíduos norte-americanos, associado à uma cultura individualista e com pouco distanciamento de poder. O perfeito funcionamento das equipes autogerenciadas foi associado a conceitos como responsabilidade, comprometimento e, principalmente, maturidade, tendo sido identificado

que o conjunto de profissionais que conseguem unir essas três características no grupo de funcionários da Diretoria Técnica da Módulo seria relativamente pequeno, considerando os depoimentos.

Este ponto leva a uma primeira menção à questão da gestão de pessoas, mais especificamente, à necessidade de um processo de gestão por competências ou, minimamente, à identificação de competências essenciais ao modelo, a fim de garantir nas equipes autogerenciadas a presença majoritária de indivíduos com as características pessoais e comportamentais necessárias ao sucesso do modelo, o que não foi citado em nenhuma entrevista como tendo sido parte integrante do processo de implantação dos métodos de gestão ágil de desenvolvimento de *Software* na Módulo.

Também foram levantados aspectos associados a conflitos, que seriam um dos pontos que as sociedades coletivistas, segundo o estudo de Hofstede, também buscam evitar. A grande maioria dos fragmentos referenciando conflitos trazia um viés negativo, como contraproducentes e incômodos. Muitos fragmentos também indicaram que a dificuldade de implantação efetiva do autogerenciamento advinha dos conflitos criados na tomada de decisão intraequipes, justamente pelo modelo colegiado e sem liderança formal, e pela dificuldade que o brasileiro tem de provocar deliberadamente este conflito e tomar uma posição que o confronte com seus pares ou colegas. Neste ponto, novamente sobrevém o estudo de Hofstede e seu conceito de família alargada em sociedades coletivistas, uma vez que diversos fragmentos referenciaram a convivência na equipe e percepções de camaradagem e coleguismo como detratoras de processos decisórios que pudessem causar problemas a indivíduos pertencentes ao núcleo das equipes. Somente indivíduos que não se integraram ou que deliberadamente criaram cisões ou conflitos nas equipes de alguma forma foram penalizados ou expurgados. Também foi possível identificar uma associação do perfil do brasileiro a uma dificuldade de discutir ideias sem levar a discussão para o lado pessoal, referenciada como a dificuldade em aceitar questionamentos ou críticas ao trabalho realizado ou em andamento.

A questão da liderança em equipes autogerenciadas também foi amplamente mencionada. Muitos dos fragmentos identificados sugerem uma inadequação do método de autogerenciamento devido à dificuldade de trabalho sem um direcionamento específico, que deveria ser dado pelo gerente ou, minimamente, pela figura do líder de equipe, que também

seria o ponto focal para busca de consenso, tomada de decisões, responsabilização e execução de tarefas “desagradáveis”, como avaliação, repreensão e demissão de funcionários. Essas questões também foram associadas ao perfil cultural do brasileiro, mais uma vez reforçando o modelo de Hofstede.

Desta forma, seria razoável pensar que a adoção de métodos de autogerenciamento no Brasil tendam ao fracasso. Pelo contrário. A maior parte dos entrevistados teve percepção positiva sobre a nova metodologia de trabalho e não gostaria de voltar ao processo anterior. Todavia, pequenos ajustes seriam bem-vindos e perpassam:

- Questões técnicas do método, como flexibilização de alguns pontos, menor preocupação com os artefatos e mais com os conceitos e fins da metodologia e revisão de algumas decisões tomadas na implantação e que ainda engargalam o processo, como um único *Product Owner*, entre outros;
- Questões com impacto nas relações humanas ou de gestão de pessoas como aumento de conflitos, incremento da cobrança ou da pressão por resultados, questões ligadas à avaliação, premiação e remuneração de empregados, questões de ligadas à evolução de carreira e crescimento profissional e questões de capacitação, tanto pessoal como profissional, entre outras.

Os aspectos de organização do trabalho também foram amplamente positivos na visão dos entrevistados. A despeito da organização anterior da Diretoria Técnica, em conformidade o modelo *waterfall* [SCHWABER, 1995], departamentalizado e dividido em silos, diversos fragmentos de discurso demonstraram uma percepção de desorganização, necessidade de mudança e inconformismo com os resultados ruins que a área apresentava previamente à mudança para o novo modelo de trabalho. Assim sendo, esta mudança foi absorvida como “a organização que estava faltando”, talvez pela visibilidade dos controles e objetivos e também pelos resultados obtidos, que fizeram com que a área deixasse para traz a visibilidade ruim que a acompanhava.

Concluindo esta discussão é importante ressaltar que, a despeito do sugerido por Rousseau e Schperling (2003) quanto à dificuldade e aos prováveis efeitos colaterais advindos de uma modificação de processo de trabalho a partir de uma decisão *Top-down*, a implantação

do modelo de gestão ágil de desenvolvimento de *Software* na Módulo, realizada extamente a partir de uma decisão ou quase imposição da Diretoria Técnica, como identificado em diversos fragmentos de discurso, teve efeito positivo na organização. Talvez esse efeito também possa ser associado à questão cultural, tomando-se mais uma vez emprestada a visão de Hofstede de que o brasileiro tem um alto grau de distanciamento de poder e submete-se com razoável facilidade a uma tomada de decisão em nível superior.

Cabe reforçar que este capítulo buscou apresentar a visão do autor deste trabalho quanto ao que foi percebido na Módulo *Security Solutions*, alvo deste estudo, durante o processo de entrevistas e, posteriormente, na avaliação dessas e na organização dos fragmentos que representam as revelações do campo, fazendo um contraponto com o referencial teórico contido no capítulo 2.

## 7. CONCLUSÃO

Este estudo analisou a implantação de uma metodologia de gestão ágil de desenvolvimento de *Software* em uma empresa brasileira de tecnologia da informação, com matriz na cidade do Rio de Janeiro.

Após as entrevistas realizadas com funcionários e gestores da Diretoria Técnica desta empresa, pode-se concluir que existia uma convergência entre as expectativas da empresa, na figura dos gestores, e dos empregados quando da adoção de métodos ágeis de gestão e que essa convergência de expectativas, a despeito de ajustes necessários, apresentados nas “revelações do campo” e na discussão realizada no capítulo 5 deste trabalho, permanece após dois anos da implantação do modelo de trabalho em equipes autogerenciadas.

Algumas outras conclusões que foram obtidas no percurso de execução deste estudo foram:

- A adoção de equipes autogerenciadas, por si só, não é garantia de aumento do desempenho. Mais do que isso, aspectos de planejamento, organização de processos, controle, transparência e comunicação são essenciais para incrementar o desempenho de uma organização. As equipes autogerenciadas, para terem sucesso, trazem em seu contexto a necessidade de processos ajustados de gestão de pessoas e aspectos associados ao perfil comportamental e à garantia da existência de competências pessoais específicas nos membros das equipes.
- A questão cultural é preponderante para o sucesso da implantação de uma metodologia de trabalho baseada em equipes autogerenciadas. Para o perfil médio do brasileiro, que tem dificuldade, entre outros pontos, em lidar com conflito ou em tomar ações ou decisões que possam gerar desconforto – amplamente presentes, por exemplo, em avaliações funcionais ou processos de repreensão, realocação ou demissão de funcionários –, o modelo de autogerenciamento e trabalho em equipes autoempoderadas pode ser muito difícil ou mesmo inviável. A necessidade de uma liderança participativa e que assuma a posição de ponto focal para busca de consenso, tomada de decisões, responsabilização e execução das tarefas “desagradáveis” é ponto de convergência na

maior parte das entrevistas realizadas, apontando para uma grande dificuldade de assimilação do modelo de autogerenciamento. O papel dos gerentes neste quesito passa a ser crucial, a fim de incentivar e facilitar o autogerenciamento, atuando como um removedor de impedimentos e obstáculos à perfeita assimilação do modelo.

- A resistência à mudança deve ser avaliada e minimizada, mas não se apresentou como preponderante no caso estudado, onde a mudança nos processos de trabalho foi implementada de maneira *Top-down*. Esta conclusão está fortemente associada ao conceito de distanciamento de poder de Hofstede, também identificado na conclusão anterior, que pode ser verificado na prática no decorrer deste trabalho.
- Foi identificada uma relação positiva entre a satisfação com o trabalho e o desempenho profissional. Uma razoável parcela dos entrevistados mencionou aumento de satisfação pessoal com a nova metodologia de trabalho, reforçando que isto era um fator preponderante para que trabalhassem com mais responsabilidade e compromisso, obtendo melhores resultados.

Como sugestões para pesquisas futuras incluem-se identificar a viabilidade de ampliação das metodologias que foram alvo deste trabalho para outras áreas organizacionais e outros mercados que tenham características similares e a realização de estudos de caso de sucesso e de fracasso de implantação dessas metodologias em quaisquer áreas, com a identificação dos fatores preponderantes para os resultados obtidos.

Por fim, na opinião do autor, a implantação de métodos ágeis de gestão, seja para sua finalidade primordial, o desenvolvimento de *software*, ou, de forma adaptada, para outras áreas da Tecnologia da Informação é, mais do que viável, recomendável. A Módulo, além das áreas de desenvolvimento de sistemas, tem tido bons resultados com este modelo em áreas como infraestrutura tecnológica, gestão de conhecimento e documentação de sistemas, que fazem uso de uma mistura das metodologias *Scrum* (para tarefas planejadas) e *Kanban* (para tarefas rotineiras, não planejadas ou que não possam esperar o término de um ciclo de iteração para serem entregues).

Neste processo, talvez como única oposição ao modelo de implantação que foi executado na Módulo, recomenda-se atentar um pouco mais para as questões culturais e de

gestão de pessoas, a fim de garantir uma assimilação mais rápida e produtiva da nova metodologia.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Paul S. Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 215-234, 2001.

ALVESSON, M. Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure. *Higher Education*, v. 46, n. 2, p. 167-193, 2003.

ANDERSON, David J. **Kanban**: successful evolutionary change for your technology business. Sequim, WA (EUA): Blue Hole Press, 2010. P. 11-16,

APPLEBAUM, Ileen *et al.* **Manufacturing advantage**: why high performance work systems pay-off. Ithaca, NY (EUA): Cornell University Press, 2000.

ARGANDOÑA, Antonio. The new economy: ethical issues. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 3-22, 2003.

ARVEY, Richard D. *et al.* Job satisfaction: environmental and genetic components. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 2, p. 187-192, 1989.

BAHUGUNA, P. C. *et al.* Changing face of human resource management: a strategic partner in business. **Management and Labour Studies**, v. 34, n. 4, p. 563-581, 2009.

BARBOSA, Livia, 1999. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BECK, Kent; ANDRES, Cynthia. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. 2ed. Boston: Addison-Wesley, 2004.

BECK, Kent *et al.* Manifesto para Desenvolvimento Ágil de *Software*. Snowbird, Utah: Agile Alliance, 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/>>. Acesso em: 07 Nov. 2011.

BÉNABOU, Roland; TIROLE, Jean. Intrinsic and Extrinsic Motivation. **Review of Economic Studies**, v. 70, n. 3, p. 489-520, 2003.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, authority and trust. In: THOMPSON, Grahame *et al* (Org.). **Markets, hierarchies and networks: the coordination of social life**. Londres: Sage, 1998. P. 277-292.

CAPRETZ, Luiz Fernando; AHMED, Faheem. Making Sense of *Software* Development and Personality Types. **IT Pro**, IEEE Computer Society, p. 6-13, 2010. Disponível em: <<http://www.eng.uwo.ca/people/lcapretz/IEEE-IT-Professional-v2.pdf>>. Acesso em: 04 Abr. 2012.

CHAMBERS, R. G.; CHUNG, Y.; FÄRE, R. Profit, Directional Distance Functions, and Nerlovian Efficiency. **Journal of Optimization Theory and Applications**, v. 98, n. 2, p. 351-364, 1998.

CHAO, Georgia T. *et al.* Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

CHAY, Yue-Wah; ARYEE, Samuel. Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 5, p. 613-623, 1999.

CLOUD, Dana L. Corporate Social Responsibility as an Oxymoron: Universalization and Exploitation at Boeing. In: MAY, Steve; CHENEY, George; ROPER, Juliet. **The Debate over Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press, 2007.

COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. Uma introdução à estratégia de manufatura NET. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.trilhaprojetos.com.br>>. Acesso em: 03 Nov. 2011.

CROOK, T. R. *et al.* Strategic resources and performance: A meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008

CUMMINGS, Thomas G. Self-regulated work groups: a socio-technical synthesis. **Academy of Management Review**, v.3, p. 625-634, 1978.

DALY, Joseph P.; GEYER, Paul D. The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 7, p. 623-638, 1994.

DECI, Edward L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 22, n. 1, p. 113-120, 1972.

DENT, Eric B.; GOLDBERG, Susan G. Challenging “Resistance to Change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25-41, 1999.

EDMONDS, E. A. A process for the development of *Software* for nontechnical users as an adaptive system. **General Systems**, n.19, p. 215-218, 1974.

FERNÁNDEZ-GAUCHERAND, Emmanuel *et al.* Improving Productivity by Periodic Performance Evaluation: a Bayesian Stochastic Model. **Management Science**, v. 41, n. 10, 1995.

GALVÃO, Márcio. Caso Módulo: a conquista da certificação ISO 27001. In: DINSMORE, Paul C. *et al.* **Projetos brasileiros**: casos reais de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. P. 128-135.

GILL, Carol. High Performance Work Practices: an examination of adoption and impact in large Australian Organizations. Melbourne Business School Working Paper, 2007. Disponível em: [http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=carol\\_gill](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=carol_gill). Acesso em: 18 Mar. 2012.

GREENBERG, Neil; CARR, James A.; SUMMERS, Cliff H. Causes and Consequences of Stress. **Integrative and Comparative Biology**, n. 42, p. 508-516, 2002.

HINES, Peter; HOLWEG, Matthias; RICH, Nick. Learning to evolve – a *Review* of contemporary lean thinking. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 24, n. 10, 2004.

HOFSTEDE, Geert. Eu, nós e eles. In: \_\_\_\_\_. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Sílabo, 2003. P. 67-98.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 21.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.

HUNTER, Larry W.; THATCHER, Sherry M. B. Feeling the heat: Effects of stress, commitment, and job experience on job performance. **Academy of Management**, v. 50, n. 4, p. 953-968, 2007.

HUSELID, Mark A. Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, V. 38, N. 3, p. 635-672, 1995.

JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E. Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 1, p. 80-92, 2001.

JUDGE, Timothy A. *et al.* The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. **Psychological Bulletin**, v. 127, n. 3, p. 376-407, 2001.

JUDY, Ken H.; KRUMINS-BEENS, Ilio. Great *Scrums* Need Great *Product Owners*: Unbounded Collaboration and Collective *Product Ownership*. 41<sup>st</sup> HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2008, **Proceedings of the 41<sup>st</sup> Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)**, Waikoloa (Big Island, Hawaii): IEEE, 2008. P. 463-472.

KIRKMAN, Bradley L.; SHAPIRO, Debra L. The impact of cultural values on resistance to teams: toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 3, p. 730-757, 1997.

\_\_\_\_\_. The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 3, p. 557-569, 2001 (a).

\_\_\_\_\_. The Impact of Team Members' Cultural Values on Productivity, Cooperation, and Empowerment in Self-Managing Work Teams. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 32, n. 5, p. 597-617, 2001 (b).

KOONTZ, David. Proposal to investigate the validity and reliability of the comparative agility instrument to measure agile *Software* development behaviors. Chapman University College, 2009. Disponível em: <<http://tinyurl.com/7qsqqhu>>. Acesso em: 09 Nov. 2011.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 3.ed. Thousand Oaks (EUA): Sage Publications, 2012.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 3, p. 388-403, 2004.

MAKADOK, Richard. The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1316-1334, 2011.

MANZ, Charles C.; SIMS, Jr., Henry P. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing working teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 106-129, 1987.

MCDUGALL, Gordon H. G.; LEVESQUE, Terrence. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. **Journal of Services Marketing**, v. 14, n. 5, p. 392-410, 2000.

MEYER, John P. *et al.* Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 152-156, 1989.

MOBLEY, William H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 2, p. 237-240, 1977.

MOTOWIDLO, Stephan J.; PACKARD, John S.; MANNING, Michael R. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 4, p. 618-629, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura e Organizações no Brasil. **Relatório nº15/1996**, Série Relatório de Pesquisas, Núcleo de Pesquisas e Publicações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV/NPP), 1996.

MOZZATO, Anelise R.; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURRAY, Colin J. **Lean and agile Software performance**: a case study. Massachusetts Institute of Technology (MIT), 2008, p. 68-69. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/43176>>. Acesso: 07 Nov. 2011.

NEUENDORF, Kimberly A. **The Content Analysis Guidebook**. Thousand Oaks (EUA): Sage Publications, 2002.

NICOLETT, Mark; PROCTER, Paul E. **MarketScope for IT Governance, Risk and Compliance Management**. Gartner Group, 2011. Disponível em: <<http://my.gartner.com/portal/server.pt?open=512&objID=260&mode=2&PageID=3460702&id=1812614&ref=>>>. Acesso em: 19 nov. 2011.

OLDHAM, Greg R. *et al.* Relations between Situational Factors and the Comparative Referents Used by Employees. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 599-608, 1986.

OUCHI, William J. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 129-141, 1980.

PIDERIT, Sandy K. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

PORTER, Michael. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PRITCHARD, Robert D. Enhancing Work Motivation Through Productivity Measurement and Feedback. In: KLEINBECK, Uwe *et al* (Ed.). **Work Motivation**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1991.

ROBINSON, Sandra L.; KRAATZ, Matthew S.; ROUSSEAU, Denise M. Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. **Academy of Management Journal**, vol. 37, n. 1, p. 137-152, 1994.

ROSS, Ian C.; ZANDER, Alvin. Need Satisfaction and Employee Turnover. **Personnel Psychology**, v. 10, n. 3, p. 327-338, 1957.

ROUSSEAU, Denise M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, n. 5, p. 389-400, 1990.

ROUSSEAU, Denise M.; SHPERLING, Zippi. Pieces of the action: Ownership, power and the psychological contract. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 4, p. 553-570, 2003.

SCHWABER, Ken. *Scrum* Development Process. Burlington, MA, 1995. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.86.4164&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 07 Nov. 2011.

SEGURA, José Aureliano Martín; ESPIGARES, José Luis Navarro; FERNÁNDEZ, Irene Martín. Corporate Social Responsibility in Business. A new path to increased productivity: Application to the services sector. RESER (EUROPEAN ASSOCIATION FOR RESEARCH ON SERVICES) CONFERENCE, PRODUCTIVITY OF SERVICES NEXT GEN, Hamburg, 2011. Disponível em: <[http://reser.net/materiali/priloge/slo/segura\\_et\\_al.pdf](http://reser.net/materiali/priloge/slo/segura_et_al.pdf)>. Acesso em: 08 Nov. 2011.

STREBEL, Paul. Why Do Employees Resist Change? **Harvard Business Review**, May/June Issue, p.86-92, 1996.

SUTHERLAND, Jeff. **Agile performance Reviews**. *Scrum* log, 2010. Disponível em: <<http://Scrum.jeffsutherland.com/2006/11/agile-performance-Reviews.html>>. Acesso em: 10 Nov. 2011.

TAYFOUR, Fouad. Maximizing efficiency in cataract surgery: a model program. **Healthcare Quarterly**, Online Case Study, Maio, 2006. Disponível em: <[https://www.longwoods.com/product/download/code/18162&sa=U&ei=bmRNUNjHOsy20QHtYyDABg&ved=0CAYQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNH5E9SIPyz3Dtpj9O\\_XnppySAq6ZQ](https://www.longwoods.com/product/download/code/18162&sa=U&ei=bmRNUNjHOsy20QHtYyDABg&ved=0CAYQFjAA&client=internal-uds-cse&usg=AFQjCNH5E9SIPyz3Dtpj9O_XnppySAq6ZQ)>. Acesso em: 08 Nov. 2011.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 37-46, 1991.

THOMPSON, James D. **Organizations in action**: social science bases of administrative theory. 7.ed. New Brunswick: Transaction Publishers, 2010.

TURNBULL, Jr., Allen A. Selling and the Salesman: Prediction of Success and Personality Change. **Psychological Reports**, v. 38, n. 3c, p. 1175-1180, 1976.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne; WESTERMAN, George. The agility paradox. Paineel de discussão apresentado no MIT CIO SUMMIT, 2006, MIT Sloan Center for Information Systems Research, 2006. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/jocatorres/the-agility-paradox>>. Acesso em: 09 Set. 2012.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIJewardena, Thushara. Do you dare to ask your HR Manager to practice *KANBAN*? The experience report of an offshore company in Sri Lanka introducing agile practices into its Human Resources (HR) department. IEEE AGILE CONFERENCE, 2011, **AGILE 2011 Conference Papers**. Colombo (Sri Lanka): IEEE, 2011. P. 161-167.

WILSON, John P.; ARONOFF, Joel; MESSE, Lawrence A. Social structure, member motivation, and group productivity. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 32, n. 6, p. 1094-1098, 1975.

YELLEN, Janet L. Efficiency wage models of unemployment. **The American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 200-205, 1984.

ZANINI, Marco T. **Confiança**: o principal ativo intangível de uma empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. Trust Management. In: STOCK-HOMBURG, Ruth; WOLFF, Birgitta (Org.). **Handbuch Strategisches Personalmanagement**. Alemanha: Gabler, 2011. P. 336-350.

ZALTMAN, Gerald; DUNCAN, Robert. **Strategies for Planned Change**. Estados Unidos: Wiley-Interscience, 1977.

## GLOSSÁRIO

Por tratar-se de uma pesquisa associada à área de Tecnologia da Informação, povoada de termos específicos ou em línguas estrangeiras (majoritariamente em inglês), que muitas vezes têm significados unicamente associados à área, diferindo da simples tradução para a língua portuguesa, foi confeccionado o presente glossário, contendo alguns dos termos que foram utilizados durante o trabalho, de acordo com o contexto utilizado.

- *Backlog* – lista priorizada de requisitos de desenvolvimento, organizada sob a forma de histórias de usuários;
- *Bug* – problema ou falha em *Software* que impede sua utilização ou causa resultados incorretos;
- *Daily Meeting* – reunião diária de alinhamento de uma equipe autogerenciada, realizada em pé, ao redor de um quadro *Kanban* e com duração máxima de 15 minutos;
- *Definition of Done* – critério de aceitação de uma história de usuário pelo PO;
- História de usuário (*user story*) – técnica de definição de requisitos de desenvolvimento de sistemas que utiliza o conceito de descrever o que um determinado usuário do sistema deseja executar numa determinada parte do *Software*;
- *Kanban* – metodologia ágil do desenvolvimento de *Software* baseada no modelo visual japonês advindo das técnicas *lean*, desenvolvidas na empresa Toyota na década de 1970, por Taichii Ono;
- *Pair Programming* – programação em dupla. Método utilizado para reduzir falhas e aumentar a produtividade do desenvolvimento de *Software* em métodos ágeis;
- *Product Owner* (PO) – representante do cliente na metodologia *Scrum*. Responsável pela manutenção e priorização do *Backlog* de histórias de usuário, em alinhamento com os requisitos do cliente, pelo detalhamento das histórias de usuário junto às equipes de desenvolvimento, pelo definição de critérios de aceitação e pela aceitação das entregas;
- Quadro *Kanban* – quadro que permite a visualização de tarefas e fases numa metodologia ágil;
- *Release* – versão do *Software*;
- *Roadmap* – visão de longo prazo do desenvolvimento de um sistema, contendo histórias de usuário em diversos níveis;

- *Scrum* – nome dado a uma metodologia de gestão ágil de desenvolvimento de *Software*, advindo de uma situação do jogo de rúgbi que obriga os jogadores a atuarem de forma coordenada;
- *Scrum Master* – membro da equipe autogerenciada responsável pela remoção de impedimentos e interação com o *Product Owner* na metodologia *Scrum*;
- *Scrum of Scrums* – reunião diária de alinhamento entre os *Scrum Masters* de diversos times *Scrum*;
- *Software* – sistema informatizado;
- *Sprint* – iteração ou ciclo recorrente que compreende as fases de planejamento entrega, aceitação e melhoria contínua na metodologia *Scrum*;
- *Sprint Plan* – reunião de planejamento de um ciclo de desenvolvimento de *Software*;
- *(Sprint) Review* – reunião de apresentação de resultados e aceitação das entregas na metodologia *Scrum*.

## ANEXO A - PERGUNTAS FORMULADAS PARA AS ENTREVISTAS

As seguintes perguntas foram formuladas para os empregados e gestores da Módulo. Uma pequena diferenciação existe entre as duas listas de perguntas, com vistas a proporcionar diferentes percepções com base na posição estratégica dos entrevistados.

Perguntas formuladas para os empregados:

- Qual foi a sua expectativa inicial quando da adoção dos métodos ágeis de gestão (*Scrum* e *Kanban*) na Módulo?
- Como foi a recepção da mudança?
- A sua forma de trabalho modificou-se a partir da adoção desses métodos? Por quê?
- Você acha que a atitude das pessoas em relação ao trabalho mudou a partir da adoção desses métodos? Por quê?
- Você acha que mudou a forma de cobrança pelo seu trabalho e o dos demais empregados? Por quê?
- O que é mais cobrado do seu trabalho hoje em dia?
- Na sua percepção, a sua produtividade aumentou? Por quê?
- E a produtividade dos demais empregados aumentou?
- A qualidade do seu trabalho aumentou após a adoção dos métodos ágeis? Por quê?
- E a qualidade geral do trabalho desenvolvido na sua área aumentou?
- As equipes entenderam e praticaram o preceito dos métodos ágeis que sugere expurgar as pessoas que não se adequem ao modelo ou comprometam o trabalho da equipe? Por quê?
- Se você pudesse escolher, a empresa continuaria a utilizar os métodos ágeis de gestão na sua área? Por quê?
- Alguma consideração final sobre o assunto?

Perguntas formuladas para os gestores:

- Qual foi a sua expectativa inicial quando da adoção dos métodos ágeis de gestão (*Scrum* e *Kanban*) na Módulo?
- Como foi a recepção da mudança?
- A sua forma de trabalho modificou-se a partir da adoção desses métodos? Por quê?

- Você acha que a atitude das pessoas em relação ao trabalho mudou a partir da adoção desses métodos? Por quê?
- Você acha que mudou a forma de cobrança pelo trabalho dos empregados? Por quê?
- O que é mais cobrado deles hoje em dia?
- Na sua percepção, a produtividade aumentou? Por quê?
- E a qualidade geral do trabalho desenvolvido na sua área aumentou? Por quê?
- As equipes entenderam e praticaram o preceito dos métodos ágeis que sugere expurgar as pessoas que não se adequem ao modelo ou comprometam o trabalho da equipe? Por quê?
- Se você pudesse escolher, a empresa continuaria a utilizar os métodos ágeis de gestão na sua área? Por quê?
- Alguma consideração final sobre o assunto?