

Abordagens ágeis no processo de decisão: Um estudo de caso de uma edtech da Amazônia oriental.

Josiele Rizzari Pereira (UNIFAP) josielerizzari@gmail.com

José Oduque Nascimento de Jesus (UEAP) joseoduquenascimento@gmail.com

Resumo

A comunicação é primordial, ter acesso a informações atualizadas, claras e precisas pode ser a principal vantagem competitiva de uma organização que precisa de respostas rápidas as mudanças constantes da sociedade, esta é a realidade das Startups. Diante deste cenário o objetivo desta pesquisa é analisar como as abordagens ágeis podem auxiliar no processo decisório de uma Edtech na Amazônia oriental, para se obter os resultados desta pesquisa foi empregado estudo de caso único com entrevista semiestruturada, pelo objetivo é uma pesquisa descritiva e exploratória, com relação à abordagem é uma pesquisa qualitativa. Os principais resultados evidenciaram que tanto o Scrum quanto o OKR, métodos ágeis utilizados na Edtech, contribuem para a agilidade na execução de tarefas, simplificando o processo decisório com informações precisas e oportunas que auxiliam no alcance dos objetivos definidos pela organização.

Palavras-Chaves: *Inovação, métodos ágeis, Startups, Edtech, tecnologia.*

Abstract

Communication is paramount; having access to up-to-date, clear, and accurate information can be the main competitive advantage of an organization that needs quick responses to constant societal changes—this is the reality for startups. Given this scenario, the objective of this research is to analyze how agile approaches can assist in the decision-making process of an Edtech company in eastern Amazonia. To obtain the results of this research, a single case study with semi-structured interviews was employed. Due to its objective, it is descriptive and exploratory research; regarding its approach, it is qualitative research. The main results showed that both Scrum and OKR, agile methods used in Edtech, contribute to agility in task execution, simplifying the decision-making process with accurate and timely information that helps achieve the objectives defined by the organization.

Keywords: *Innovation, Agile methodologies, Startups, Edtech, technology.*

1. Introdução

A inovação é central para organizações contemporâneas que buscam otimizar recursos e resultados. Contudo, barreiras financeiras, culturais e a resistência a mudanças dificultam esse processo. Kenski (2007) ressalta que antecipar-se à concorrência é vital para a sobrevivência institucional. Nesse cenário, a inovação integra tecnologias e ideias para acelerar a criação de produtos e tornar o processo decisório mais assertivo (Burgelman; Christensen; Wheelwright, 2012).

As metodologias ágeis surgem como resposta para conferir dinamismo e adaptabilidade aos projetos. Segundo Barcaui e Castro (2021), essas ferramentas sustentam as etapas produtivas com transparência e interdependência. Entre as mais utilizadas, destacam-se o Scrum, que simplifica problemas complexos em entregas rápidas, e o OKR, focado em objetivos e resultados-chave — ambos com casos de sucesso em empresas como Google e LinkedIn (Bellenzier, 2017; Martins, 2021).

Tais metodologias são essenciais para Edtechs, que demandam respostas rápidas a desafios educacionais (Melo, 2021). Este estudo analisa como as ferramentas ágeis auxiliam o processo decisório em uma Edtech da Amazônia Oriental. A pesquisa estrutura-se em referencial teórico (Scrum, OKR e decisão), percurso metodológico, análise de resultados (focada na empresa PROESC) e considerações finais.

2. Referencial Teórico

Na sociedade moderna, as organizações buscam ferramentas para otimizar o tempo e mitigar erros decorrentes da pressão por performance, da comunicação falha e da gestão inadequada de dados (Sutherland, 2016; Duarte, 2021). Nesse cenário, simplificar a capacidade humana de tomar decisões assertivas tornou-se um foco central, elevando a importância estratégica da informação (Lousada; Valentim, 2011; Moritz; Pereira, 2006).

As metodologias ágeis, como Scrum e OKR, destacam-se por sua capacidade de simplificar o processo decisório. Segundo a literatura (Sutherland, 2016; Layton; Morrow, 2019; Dimes, 2014; Camilo, 2021; Maryen, 2019), essas ferramentas estruturam a informação para gerar entregas rápidas, previsíveis e alinhadas aos objetivos organizacionais.

2.1 Metodologias ágeis

Embora superior às máquinas, a mente humana é propensa a erros devido à incompreensão dos processos cognitivos e comportamentos que induzem a falhas (Bazerman; Moore, 2014;

Chiavenato, 2003). Para mitigar essas limitações e agilizar a tomada de decisão, organizações priorizam metodologias ágeis (Duarte, 2021).

O conceito surgiu da frustração de desenvolvedores com o modelo tradicional Cascata, que apresentava etapas rígidas, lentidão e entregas desalinhadas às necessidades do cliente (Cerna et al., 2021). Segundo Sutherland (2016), a agilidade resolve problemas recorrentes de ineficiência e falhas de comunicação entre setores, permitindo entregas mais rápidas e colaborativas.

A partir destas experiências ruins os desenvolvedores da área de software criaram o manifesto, que trata basicamente sobre a importância das pessoas, da entrega, da ação e do valor gerado. Dentre as ferramentas de metodologias ágeis mais utilizadas pelas organizações estão o Scrum e o *OKR - Objectives and key results* - objetivos e resultados chaves (Duarte, 2021).

Diante de cenários com constantes transformações, as empresas precisam estar atentas às inovações, e adaptar-se rapidamente, para assim, manter-se ativas e competitivas no mercado. Saber onde quer chegar, o que alcançar e como atingir objetivos, é extremamente necessário (Andrade, 2018). Neste sentido, as ferramentas ágeis mostram-se eficazes e auxiliam no processo de tomada de decisões, visando sobretudo, garantir que as organizações tomem decisões mais rápidas e assertivas.

2.2 Scrum

Criado por Schwaber e Sutherland, o Scrum é a estrutura ágil mais utilizada globalmente para converter problemas complexos em soluções simples e de alto valor (Duarte, 2021; Layton; Morrow, 2019). Embora consolidado na TI, sua eficiência na organização de projetos expandiu-se para diversos campos profissionais (Dimes, 2014).

Diferente da agilidade, que é uma mentalidade, o Scrum é o framework estruturado que operacionaliza esse pensamento por meio de equipes com funções definidas (Brod, 2015). Sua base é o empirismo e a heurística, onde o conhecimento advém da experiência e do aprendizado contínuo frente às mudanças do mercado (Audy, 2015; Sabbagh, 2022).

Sutherland (2016) fundamenta o Scrum em três pilares interdependentes:

- **Transparência:** visibilidade total de metas e prazos para todos os envolvidos.
- **Inspeção:** monitoramento constante dos processos para identificar desvios.
- **Adaptação:** foco na melhoria contínua e flexibilidade para ajustes imediatos.

Além de gerenciar tarefas, o framework promove a evolução das equipes ao estimular a reflexão sobre erros e sucessos (Rubin, 2017). Ainda de acordo com Sabbagh (2022), o Scrum é dividido da seguinte forma: três artefatos (backlog do produto, backlog do Sprint e incremento); cinco eventos (sprint, planejamento do Sprint, reunião diária, revisão do Sprint e retrospectiva do Sprint) e três funções específicas (proprietário do produto, Scrum master e equipe de desenvolvimento).

2.3 OKR - Objectives and key results (Objetivos e resultados chaves)

De acordo com Doerr (2019) e Kurzynski (2009) Apud. Cardoso (2020), o método do OKR - Objectives and Key Results surgiu na década de 60, com a publicação de Peter Drucker sobre “The Practice of Management” ocasião em que foi abordado a gestão por objetivos, no entanto, as empresas que utilizaram os conceitos na época, encontraram algumas limitações, na qual a ferramenta se tornou apenas um indicador de desempenho (KPIs), e tiveram resultados abaixo do esperado.

Segundo Muniz et al. (2022), nos anos 70, utilizando como base a metodologia de Peter Drucker sobre MBOs, Andy Grove desenvolveu o princípio do que seria o OKR, após identificar as principais fraquezas do MBOs, criou o iMBO – Intel Management by Objectives. Estes princípios foram fundamentais para o desenvolvimento do OKR atual, também foi através de Groove a percepção da necessidade de ter OKRs mais ambiciosas, resultando no conceito de metas alongadas (Stretch goals).

A principal diferença entre MBOs e Intel OKRs são: O MBOs identifica “o que”, definido anualmente, é privado e pouco claro, Top-down, ligado à compensação, e tem aversão ao risco, já o OKR busca determinar “O que” e “Como”, definido trimestral ou mensalmente, é público e transparente, Bottom-Up ou lateralmente, quase sempre separado da compensação, é agressivo e Inspiracional (Cardoso, 2020).

Para Bajdiuk (2021) em consenso com Struckman; Tyler, (2021); Chesbrough (2019), a implementação da metodologia segue um ciclo que está definido em quatro etapas, sendo elas: O estabelecimento de metas, que podem ser anuais, trimestrais ou mensais da empresa ou do colaborador. Segunda etapa é a determinação dos resultados-chaves para cada meta, que será mensurada e ponderada para checar se as exigências foram alcançadas. Após, vem a execução e determinação do planejamento para os resultados chaves e o quarto passo é a avaliação, que deve ser um processo constante.

Para se obter êxito no alcance dos objetivos na hora de definir o Key Results (KR) é necessário o envolvimento de todos da empresa, cada departamento ou equipe definirá suas próprias metas e no final todos serão interligados com os objetivos da organização (Cardoso, 2020).

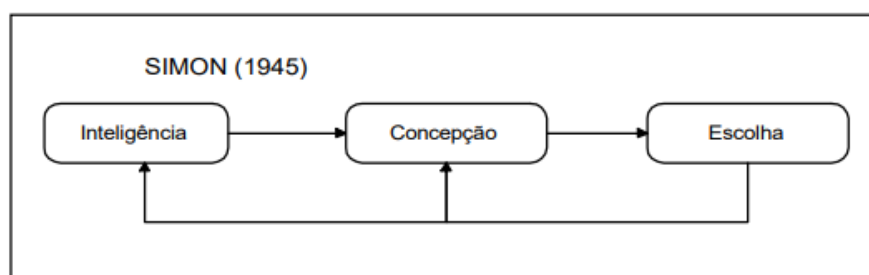
2.4 Processo decisório

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações são formadas por pessoas, que possuem a difícil tarefa de tomar decisões diariamente, seja nos níveis mais baixos da organização aos níveis superiores e mais complexos, este processo pode ser individual ou em grupo e requer que sejam feitas escolhas entre duas ou mais alternativas.

Moritz e Pereira (2006) enfatizam a importância da comunicação e da informação, esta por sua vez deve satisfazer certos requisitos. A informação deve ser apropriada, completa e pontual para que possa ser útil, pois exerce forte influência no processo decisório e a não satisfação dos requisitos pode desencadear um desequilíbrio organizacional.

O modelo decisório de Simon (Figura 1), de forma racional, elenca três etapas para o processo decisório, inteligência – concepção – escolha. Que seria inicialmente ter a inteligência para identificar a situação, após viria a concepção que seria a necessidade de forjar soluções possíveis, analisar a circunstância visando alternativas de solução e após isto escolher a mais satisfatória e aplicar, sendo possível durante todo o processo a realização de constantes feedbacks e retornar etapas (Simon, 1945 apud Freitas, 1995).

Figura 1 - Modelo decisório de Simon



Fonte: Freitas (1995)

Freitas (1995), observa que estas três atividades principais ocupam a maior parte do trabalho dos gestores. Bazerman e Moore (2014) descrevem o modelo racional de decisões como uma sequência lógica de ações essenciais, mas que dificilmente será executada de forma ideal.

Kendall e Kendall (2011) identificaram as principais dificuldades encontradas pelos gestores na hora de tomar decisões, baseando-se no modelo de Simon observou-se que na fase de inteligência ou investigação podem ocorrer as seguintes dificuldades:

- Dificuldade para identificar o problema – O problema é um desvio de uma situação desejada, este desvio precisa ser corrigido, mas deve-se observar as medições apropriadas para que se identifique sua existência. Desta forma está relacionado a percepção do problema pelo responsável.
- Dificuldade para definir o problema – Ao identificar o problema é realizada a delimitação e o reconhecimento de seus limites e características.
- Dificuldade para categorizar o problema – O problema identificado pode exigir ação imediata ou permitir uma oportunidade futura que pode ser alcançada com a resolução de outros problemas. Desta forma é necessário definir qual a priorização do problema. Pois muitas vezes um problema pequeno pode tornar-se um risco a empresa no futuro se não for corrigido com eficácia e eficiência.

Na fase de desenho ou concepção podem ocorrer:

- Dificuldade em gerar alternativas – Um mesmo problema pode ter diferentes alternativas e resolução. Ao ter opções para projetar cenários futuros o gestor pode optar pela alternativa mais viável e adequada a realidade da organização.
- Dificuldade em quantificar ou descrever alternativas – As opções geradas devem ser bem estruturadas principalmente quanto ao conteúdo, elas devem ser bem descritas e quantificadas para que no momento da escolha, o conhecimento seja satisfatório para apoiar a decisão.
- Dificuldade em estabelecer critérios de desempenho – após as etapas anteriores é necessário estabelecer critérios de desempenho, assim é preciso definir metas quantificáveis a serem alcançadas.

Na fase de escolha:

- Dificuldade de identificar o método de seleção – Dentre inúmeras alternativas e métodos de resolução para um mesmo problema é importante fazer a escolha certa. Neste ponto deve-se ter bem claro o método para escolher dentre as alternativas disponíveis.
- Dificuldade de organizar e apresentar informações – As alternativas devem estar dispostas de forma a facilitar a escolha do gestor.

- Dificuldade de selecionar alternativas – Após todas as análises e definições cabe ao gestor selecionar a alternativa mais adequada para a resolução do problema.

Quanto ao feedback podem ocorrer falhas ao processar novas informações. Tendo em vista estes fatores de dificuldades, as ferramentas ágeis mostram-se eficazes e úteis ao organizar as informações de forma a facilitar a atuação do gestor no processo decisório. Sutherland (2016) evidencia a importância do tempo nas organizações modernas e como o Scrum pode ser ideal para simplificar as decisões por permitir entregas rápidas e previsíveis, utilizar a colaboração como peça-chave e a adaptabilidade da ferramenta a realidade da organização, prezando pela transparência com feedbacks e melhorias contínuas o que eleva e motiva a equipe a entregar excelentes resultados, auxiliando na sinergia organizacional.

Doerr (2019), observa as principais vantagens do *OKR* como o incentivo do alinhamento estratégico entre os times, a interdependência entre os *OKRs*, a facilidade na identificação dos gaps de performance, o auxílio como mapa de comunicação e principalmente a capacidade de simplificar o processo de tomada de decisão, mas também enfatiza que a ferramenta por mais que possa auxiliar os gestores não substitui o bom senso, a liderança e também a criatividade no ambiente de trabalho, sendo portanto, norteadora e guia para que se alcance excelentes resultados.

3. Metodologia

Dispondo como suporte do conceito de Estrela (2018), esta pesquisa está definida como descritiva e exploratória quanto ao objetivo, pois, utiliza estudo com base teórica e o método da análise de conteúdo; com relação a sua abordagem, ela é definida como qualitativa. Com relação aos meios empregados para se obter o resultado da pesquisa, de acordo com Leão (2019), é tipificada como estudo de caso único, que possibilita fazer um levantamento de dados sobre determinado assunto a fim de que se tenha conhecimento amplo e aprofundado sobre a temática estudada - no caso em questão, uma Edtech da Amazônia Oriental.

A Edtech da Amazônia Oriental que faz parte da pesquisa abordada, utiliza em seu processo decisório abordagens ágeis, que segundo Boilesen (2020), é a maneira mais assertiva que startups e empresas têm para alcançarem melhores desempenhos, serem mais adaptáveis, inovadoras e competitivas. Dentre um universo de ferramentas disponíveis, a Edtech opera com as duas mais conhecidas e que melhor atende suas necessidades, sendo o *OKR* e o *Scrum*, que, com base em Prikladnicki, Willi e Milani (2014) a junção das duas metodologias possibilita

uma gestão de projeto mais ágil com trabalho em grupo de forma mais efetiva e eficaz, garantido assim, entregas de valor aos clientes/usuários.

Para alcançar os objetivos deste trabalho, foram realizados estudos de revisão bibliográfica que abordam a temática trabalhada, para que assim, pudesse melhor compreender como as metodologias ágeis funcionam e qual a sua relevância para o processo decisório dentro de uma organização. Como meio complementar a coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada no mês de maio de 2022, com um dos sócios e fundador da Edtech Proesc, Lindomar Góes Ferreira, mestre em ciência da computação e também servidor efetivo do Ministério Público na área de segurança da informação, que, conforme Santos e Candeloro (2006) é fundamental para a pesquisa qualitativa, já que ela é pautada na espontaneidade com perguntas previamente elaboradas pelo pesquisador, contendo brechas para que surjam novas perguntas e a conversa seja fluida e dinâmica, possibilitando ao entrevistado expor toda a subjetividade e riqueza de experiência.

Para encadeamento e elucidação dos dados obtidos na pesquisa, foi empregada a técnica de análise de conteúdo a partir das respostas obtidas na entrevista semiestruturada que foi elaborada com base nos principais autores citados ao longo do trabalho, sendo eles: Chiavenato, Duarte, Layton e Morrow, Doerr e Cardoso. O estudo também contém uma fase de pré-análise do referencial teórico adotado e a explanação da teoria de assuntos correlatos. A partir do que foi estudado, foi produzido um roteiro de entrevista composto por oito perguntas divididas entre três blocos (abordagens ágeis na empresa Proesc; métodos ágeis no processo decisório e acompanhamento de resultados) relacionadas ao uso dos métodos ágeis Scrum e OKR como ferramentas auxiliares ao processo de tomada de decisão. Dessa forma, depois de agrupadas as perguntas para análise, pode-se visualizar como as metodologias ágeis são utilizadas na prática, além de possibilitar um confronto com a teoria que trata do assunto.

4. Resultados e Discussão

Com o designio de favorecer o entendimento sobre o uso dos métodos ágeis no processo decisório, a análise dos resultados foi efetuada com base nas respostas obtidas por meio do entrevistado.

4.1 Abordagens ágeis na empresa PROESC

As empresas buscam uma visualização previsível do futuro e esta visualização é possível através do planejamento (Chiavenato, 2003). Neste sentido a empresa Proesc, considerada por

seus gestores a maior Startup da Amazônia, com cerca de dois milhões de usuários incluindo professores, corpo técnico e profissionais diretamente envolvidos com o processo produtivo utiliza métodos ágeis, conforme o entrevistado. Os métodos ágeis utilizados pela Proesc são: *Scrum*, *Kamban* e *OKR*.

De acordo com Nicholls, Lewis e Eschenbach (2015), Cerna et al. (2021), Duarte (2021) e Dimes (2014), o surgimento dos métodos ágeis abrangeu inicialmente a área de TI que buscava aumentar a produtividade e capacidade de resposta para o cliente. Mas com o tempo foi inegável a abrangência destas ferramentas, que podem ser adaptadas a diversos ambientes e setores.

A necessidade de usar métodos ágeis para apoiar o processo decisório na empresa Proesc surgiu com a percepção de que a equipe estava perdida nas tarefas, iniciava o dia e não sabia o que deveria executar. Para Andrade (2018), as organizações precisam de direcionamento, e este direcionamento deve ser mais objetivo e menos complexo.

4.2 Métodos ágeis no processo decisório

Em uma análise inicial, pode-se por uma ótica técnica entender os métodos ágeis voltados a área de processos de execução. Mas este olhar limitado, logo é superado pelo estudo dos objetivos dos métodos ágeis (Quadro 1), que avançam em diferentes áreas que vão desde os indivíduos e suas interações, como também na colaboração com o cliente e na resposta às mudanças (Oliveira, Pedron, 2021).

Tabela 1 - Objetivos dos métodos ágeis.

Objetivos	
Indivíduos e interações	Mais que processos e ferramentas
Software em funcionamento	Mais que documentação abrangente
Colaboração com o cliente	Mais que negociação de contratos
Responder a mudanças	Mais que seguir um plano

Fonte: Oliveira e Pedron (2021).

Para Kenneth (2017, p.13): “Scrum é uma abordagem ágil para o desenvolvimento de produtos e serviços inovativos”. Desta forma, não é baseado em processos rígidos e inflexíveis, mas um framework que auxilia no gerenciamento do trabalho a ser executado.

Para Doerr (2019), Os OKRs são elementos de um processo simples que ajudam a impulsionar as mais variadas organizações. De fácil adaptação, o OKR tem sido bastante utilizado nas organizações modernas, principalmente startups. Na Proesc os métodos ágeis são utilizados no

processo decisório, principalmente o Scrum e o OKR. No Scrum a empresa organiza tarefas e reuniões através dos sprints e backlogs, que são eventos dentro do framework (SABBAGH, 2022).

Os principais benefícios no Scrum tem sido a capacidade de atender toda a organização, que cresceu bastante ao longo dos anos, sendo atualmente organizada por áreas e setores, nos quais através do Scrum é possível criar tarefas que precisam ser executadas e realizar acompanhamentos, também é possível executar a criação de lista de alternativas para problemas identificados na empresa.

De acordo com o entrevistado, o OKR é utilizado no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa tanto de longo quanto de médio e curto prazo, também contribui no acompanhamento das métricas avaliativas de curto e médio prazo que mensuram o desempenho da empresa e permitem correções estratégicas. A clareza de informações e a facilidade de comunicação são as principais vantagens dos métodos ágeis na Proesc, pois possibilitam um alinhamento entre toda a equipe, bem como a flexibilidade para reorganizar as metas para adequar-se à realidade atual.

Buscou-se compreender juntamente com o entrevistado como os métodos ágeis Scrum e OKR auxiliam na seleção de alternativas para a tomada de decisão. A partir do relato do gestor, foi possível entender que Scrum funciona como suporte para o OKR e ambos os métodos unidos fornecem uma lista de alternativas para se tomar uma decisão mais palpável.

Para eles, o Scrum é utilizado para elaborar o planejamento das tarefas para os próximos quinze dias, além de possibilitar uma discussão entre as equipes para exporem suas dificuldades na execução das tarefas e juntos buscarem alternativas, por outro lado, o OKR propicia dados seguros de qual o melhor caminho a ser seguido. O que foi relatado pelo entrevistado é corroborado por Herrero Filho (2021), pois, este cita que o OKR elenca os principais resultados de um negócio em um espaço de tempo delimitado, com base no que já foi trabalhado e nas problemáticas resolvidas.

Seguindo este raciocínio, Vieira (2020) estabelece que o Scrum é um método de desenvolvimento interativo entre os participantes, ajudando a identificar os gargalos da empresa e posteriormente possibilita a tomada de decisões e ajustes quando necessários, assim, evita-se perda de tempo em certas atividades.

Desse modo, a partir do que foi explanado pelo entrevistado, fica clara a importância dos métodos ágeis utilizados como auxílio para identificar alternativas que melhor solucione os

problemas identificados, proporcionando melhor assertividade a fim de que se evitem retrabalhos.

Quando o gestor da Proesc foi questionado de que forma os métodos ágeis os ajudam a identificar problemas para a tomada de decisão, ele alegou que uma das principais vantagens dos métodos ágeis é a viabilidade de manter o foco, assim, as atividades são distribuídas entre os colaboradores e cada um sabe exatamente o que deve ser feito. As tarefas são definidas para os próximos quinze dias subsequentes de acordo com a ordem de prioridades. Quando surgem os problemas nos mais variados setores, os colaboradores vão listando, bem como, as possíveis soluções. Nesse momento, as ferramentas citadas agem para de fato mostrar qual a melhor tomada de decisão para aquele momento (Adkins, 2020).

Nesse sentido, Maryen (2019) discorre que o ponto central das metodologias ágeis é a resolução de problemas de forma acelerada conforme a demanda que o ritmo do processo pede. Elas disciplinam o planejamento, a execução, o monitoramento e os resultados alcançados, além de entregar respostas mais rápidas, múltiplas e com certa frequência.

5. Considerações Finais

Diante do mercado extremamente competitivo, em que as empresas buscam meios de inovar em seus processos e serviços, objetivando reduzir custos e obter maior lucratividade, sai na frente a organização que melhor se adapta as exigências dos consumidores com flexibilidade e agilidade, e os métodos ágeis têm sido ferramentas essenciais e as mais utilizadas nesse processo, contribuindo para entrega de resultados rápidos e eficientes.

Por meio dos métodos ágeis como o Scrum é possível reunir ideias, sugestões de resolução de problemas, acompanhamento de tarefas concluídas e as que faltam realizar, e principalmente de atividades estratégicas a serem elaboradas à curto prazo, que no caso da Proesc é a cada 15 dias.

A partir de uma abordagem qualitativa, é possível identificar como as metodologias ágeis auxiliam as decisões da Edtech Proesc. A partir do levantamento bibliográfico e o posicionamento do entrevistado, foi possível identificar que a implementação das metodologias Scrum e OKR são ferramentas que contribuem significativamente para definição de um planejamento estratégico, execução, acompanhamento de tarefas e alcance de metas e resultados almejados pela organização.



Por meio dessas metodologias é possível manter o foco nos pontos mais relevantes para a Startup, disseminando informações a todos da organização sobre o andamento de cada tarefa, ou seja, todos os colaboradores sabem o que fazer, como e quando, e quais são as suas responsabilidades e contribuições para o alcance dos objetivos proposto. Por meio do Scrum também é possível identificar possíveis riscos que determinada ação trará para a organização, já através do OKR é possível definir metas, objetivos chaves e indicadores chaves, podendo assim acompanhar, mensurar e avaliar o desempenho de cada meta definida.

Tanto o Scrum quanto o OKR contribuem para a agilidade na execução das tarefas e no alcance dos objetivos definidos. No Scrum são definidas atividades essenciais ao negócio, que serão realizadas num período quinzenal, portanto a empresa consegue oferecer inovação aos seus clientes a cada 15 dias. Já no OKR são definidas metas e resultados-chave para um período de 3 meses, portanto são realizados 4 OKRs no ano, e cada um é acompanhado mensalmente. Cada meta deve evoluir no mínimo 33% ao mês, para assim alcançar o resultado desejado. Caso a meta esteja abaixo de 33%, o seu desempenho deve ser avaliado buscando identificar possíveis gargalos. Ambas as ferramentas dão base para um bom planejamento e tomada de decisão, pois permitem uma visão sistêmica do desempenho de todos os setores e indivíduos, ficando mais fácil de identificar problemas e definir soluções assertivas.

REFERÊNCIAS

ADKINS, Lyssa. **Treinamento de equipes Ágeis**: um guia para scrum masters, agile coaches e gerentes de projeto em transição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

ANDRADE, Susanne. **O poder da simplicidade no mundo ágil**: como desenvolver soft skills e aplicá-las com scrum e design thinking para ter mais resultado com menos trabalho, em menor tempo, São Paulo: Editora Gente, 2018.

AUDY, Jorge. **Scrum 360**: um guia completo e prático de agilidade. São Paulo: Casa do Código, 2015.

BAJDIUK, Cristiano Uniga. **Indicadores OKR para Inovação Aberta em TI**. Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de empresas se São Paulo. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30751>. Acesso em 19 de abril de 2025.

BARCAUI, André Baptista; CASTRO, Marcela. **Métodos Ágeis**: sprints de experiências práticas. Rio de Janeiro: Saramago, 2021.

BAZERMAN, Max H. MOORE, Don. **Processo decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BELLENZIER, Marina. **Um estudo sobre a Relação da Adoção do Método Ágil Scrum com a Produtividade em Equipes de Desenvolvimento de Software**. 2017. Dissertação (Mestre em Ciência da Computação) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7746>. Acesso em 04 de maio de 2025.

BOILESEN, Jonathan. **Administração Ágil - Planejamento Estratégico Ágil**: guia prático de aplicação de metodologias ágeis à administração de empresas. São Paulo: Independently Published, 2020.



BROD, Cesar. **Scrum: guia prático para projetos ágeis**. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2015.

BURGELMAN, Robert A.; CHRISTENSEN, Clayton M.; WHEELWRIGTH, Steven C.. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções**. 5. ed. Porto Alegre: Amgh Editora, 2012.

CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thais; PAGLIUSO, Antonio Tadeu. **Gestão Organizacional**. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

CARDOSO, Rodrigo Pinheiro. **Objectives and Key Results (OKR)** Aplicado a uma empresa industrial: Um Estudo de Caso 2020. Faculdade de Economia Universidade do Porto. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10216/129714>. Acesso em: 19 de abril de 2025.

CERNA, Fernando Flores; SALAZAR, Víctor Manuel Sanhueza; GONZÁLEZ, Héctor Moisés Valdés; BOZO, Lorenzo Reyes. **Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación**. Revista Científica, Bogotá-Colombia. 43(1), 38-49. Out. 2021.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business**. [s.l.] Oxford University Press, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DIMES, Troy. **Scrum Essencial**. São Paulo: Babelcube Incorporated, 2014.

DOERR, Jhon. **Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. Rio de Janeiro: Editora Altas book, 2019.

DUARTE JÚNIOR, Luiz Fernando. **Scrum e métodos ágeis: um guia prático**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Luiz Tool, 2021.

DUARTE, Luiz. **Scrum e Métodos Ágeis: Um Guia Prático eBook**. 2 ed. Gravataí – RS. Kindle, 2021.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia Científica**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FREITAS, Henrique M.R, de. e KLADIS, Constantin Metaxa. **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro - RJ: Revista Decidir, ano II, n. 08, Mar. 1995, p. 30-34.

HERRERO FILHO, Emilio. **Os OKRs E As Métricas Exponenciais: a gestão ágil da estratégia na era digital**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021. 256 p.

KENDALL, Kenneth.E.; KENDALL, Julie.E. **Análisis y diseno de sistemas**. 8 ed. México: Pearson Educación, 2011.

KENNETH S, Rubin. **Scrum Essencial - Um Guia Prático Para o Mais Popular Processo Ágil**, Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e tecnologia: O novo ritmo da informação**. 2 ed. Campinas – SP: Papirus, 2007.

LAYTON, Mark C.; MORROW, David. **Scrum Para Leigos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

LEÃO, Lourdes Meireles. **Metodologia do estudo e pesquisa: facilitando a vida dos estudantes, professores e pesquisadores**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2019.

MARYEN, Marita. **Innovation and Objectives and Key Results (OKRs)**. A Case Study of How Structured Goal Setting Can Lead to Innovatio. 2019. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas) - Universidade Ritsumeikan, Asia-Pacífico, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10367/12650>. Acesso em 04 de maio de 2025.



MELO, Samuel Moraes de. **O que é uma startup e o que ela faz?** SEBRAE, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 Abr. 2025.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

NICHOLLS, G. M., LEWIS, N. A., & ESCHENBACH, T. (2015). **Determining When Simplified Agile Project Management Is Right for Small Teams**. *Engineering Management Journal*, 27(1), 3–10. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10429247.2015.11432031>. Acesso em 25 Mai. 2025.

OLIVEIRA, Ricardo Lair Franco; PEDRON, Cristiane Drebes. **Métodos Ágeis**: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.1, p.4520-4535 jan. 2021.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano. **Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: Teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUBIN, Kenneth S.. **Scrum essencial**: um guia prático para o mais popular processo ágil. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SABBAGH, Rafael. **Scrum Gestão ágil para produtos de sucesso**. São Paulo: Casa do Código, 2022.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J.. **Trabalhos Acadêmicos**: uma orientação para pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: Editora Age Ltda, 2006.

STRUCKMAN, Christie; TYLER, Irving. **How CIOs Can Implement OKRs That Align and Focus Their Teams**. Gartner, 19 fev. 2021.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016.

VIEIRA, Marcelo de Souza. **Sprint Architecture**: projetando a arquitetura da sua sprint. Joinville: Clube de Autores, 2020.