

GESTÃO ÁGIL: PROPOSTA DE ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA SCRUM PARA A APLICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO EM *STARTUPS* EM ESTÁGIOS INICIAIS

Sammuel Felipe Chagas de Souza

<https://orcid.org/0000-0003-3636-7974>

RESUMO

É inegável os resultados que os times de tecnologia conseguem com metodologias Ágil, mas será possível ter uma metodologia de gestão Ágil? Em busca de responder essa pergunta, é proposto aqui uma adaptação da metodologia SCRUM para ser implementada em toda a organização e estabelecer assim uma gestão Ágil em *startups* em estágios iniciais. Para tanto, utiliza-se a metodologia de abordagem qualitativa, natureza aplicada às *startups* em estágios iniciais, objetivo exploratório e procedimento experimental. Resultados iniciais demonstram diversas possibilidades de adaptação, mas é possível chegar em uma proposta de adaptação e de absorção pela cultura organizacional.

Palavras-chave: Gestão Ágil. SCRUM. Cultura Organizacional. Transferência de Tecnologia. *Startups*.

1 INTRODUÇÃO

O que se convencionou chamar como “metodologia Ágil” é na verdade uma série de metodologias que são constituídas a partir dos princípios e valores Ágil (Brod, 2015). Tais metodologias são aplicadas na organização de times de desenvolvimento e na orientação para um processo de trabalho inovador.

Uma das metodologias tidas como Ágil é a metodologia SCRUM. Essa metodologia estabelece papéis, ritos, processos e objetivos bem definidos e a sua implementação transforma consideravelmente a cultura de desenvolvimento, motivo esse que eleva a complexidade de implementação e de desenvolvimento (Brod, 2015; Sutherland, 2016).

Superado esses desafios, é possível notar que times de tecnologia adquirem uma maior velocidade de execução, como também, uma melhor linha de desenvolvimento (*roadmap*) da solução (Brod, 2015). Com isso, em todas as fases do desenvolvimento os times de tecnologia conseguem gerar, entregar e capturar valor.

Apesar das metodologias tidas como Ágil serem aplicadas no desenvolvimento de tecnologias, é possível notar algumas experiências com a aplicação dos princípios e dos valores Ágil para determinados setores, tais como ocorre com o RH Ágil (Magalhães; Garrido, 2023).

Pode-se afirmar que o sucesso das metodologias Ágil é um gatilho que motiva a sua ampliação em outras configurações que não fizeram parte da sua proposta inicial e por isso suscita vários questionamentos sobre essa possibilidade, sobre os desafios que podem ocorrer e sobre o retorno que pode ser obtido.

Levando em consideração que a metodologia SCRUM é uma das metodologias Ágil mais conhecidas, este trabalho tem como objetivo estabelecer uma proposta de adaptação da metodologia SCRUM para ser implementada em toda a organização com o

foco na transformação da gestão organizacional em uma gestão Ágil. Para tanto, serão apresentados os princípios e valores Ágil, a metodologia SCRUM e a proposta de adaptação para obtenção de uma gestão Ágil.

Este trabalho tem uma abordagem metodológica qualitativa na análise e é aplicada às empresas denominadas como *startups* em estágios iniciais, em que se objetiva a exploração do uso ampliado da metodologia SCRUM a partir do procedimento experimental para uma proposta de gestão Ágil.

A exposição desta pesquisa está dividida em: (1) introdução que aborda a motivação desta pesquisa, o objetivo e a metodologia trabalhada; (2) desenvolvimento que trata sobre os princípios e valores Ágil, a metodologia SCRUM e a proposta de adaptação para obtenção de uma gestão Ágil; e (3) conclusão que apresenta as considerações finais e encaminha os próximos passos da pesquisa.

2 DESENVOLVIMENTO

Por meio de uma pesquisa qualitativa foi analisada a metodologia SCRUM e os princípios e valores Ágil que constituem essa pesquisa. Tal análise teve por propósito identificar se é possível ou não utilizar a metodologia SCRUM para além do campo de desenvolvimento de tecnologia e, de forma mais objetiva, aplicada no processo de gestão em organizações denominadas *startups* em estágios iniciais.

Considera-se que essa pesquisa tem um caráter exploratório e experimental, visto que busca identificar a necessidade de adaptação ao mesmo tempo que se propõe aplicação a partir do controle e da validação adequada para se estabelecer uma gestão Ágil.

Seguindo outros exemplos que buscam estabelecer uma adaptação conectada às metodologias Ágil, como no caso do RH Ágil (Magalhães; Garrido, 2023), esta pesquisa pretende agregar valor aos estudos já realizados de forma propositiva.

É possível afirmar que as demandas por uma transformação da gestão em uma gestão Ágil crescem cada vez mais pelo número de organizações que adotam as metodologias Ágil para o desenvolvimento de tecnologia (Brod, 2015; Sutherland, 2016). Da mesma forma, é possível afirmar que a aplicação de tais metodologias e os resultados obtidos motivam a sua aplicação para além do que tradicionalmente é usada (Lemay, 2019).

Assim, pode-se afirmar que a transformação cultural – por meio de absorção de princípios e valores Ágil – e o retorno obtido – por meio da geração, entrega e captura de valor em todas as fases de desenvolvimento – estabelecem um momento ideal de mudança no sistema sociotécnico e da forma de gestão dos times para atingir o propósito organizacional (Lemay, 2019).

A seguir, serão abordados os fundamentos que constituem as metodologias Ágil por meio da apresentação do manifesto Ágil, para em seguida apresentar como a metodologia SCRUM funciona e como é possível adaptar para obter-se uma gestão Ágil.

2.1 Manifesto Ágil

Segundo Agile Alliance (2001), o manifesto Ágil contém 4 valores:

- (1) Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- (2) Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- (3) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- (4) Responder as mudanças mais que seguir um plano. E mesmo havendo valor nos itens à

direita, valorizamos mais os itens à esquerda (Agile Alliance, 2001; BROD, 2015; SUTHERLAND, 2016).

E 12 princípios:

- (1) Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
 - (2) Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
 - (3) Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
 - (4) Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
 - (5) Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
 - (6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
 - (7) Software funcionando é a medida primária de progresso.
 - (8) Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
 - (9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
 - (10) Simplicidade--a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado--é essencial.
 - (11) As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
 - (12) Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.
- (Agile Alliance, 2001; Brod, 2015; Sutherland, 2016).

2.2 Metodologia SCRUM

A metodologia SCRUM é constituída a partir dos valores e dos princípios contidos no manifesto Ágil, tendo um *framework* que absorve: (i) os papéis de time de desenvolvimento, SCRUM master e *product owner*; e (ii) os processos de *product vision*, *product backlog*, *user stories*, *sprint planning meeting*, *sprint backlog*, *daily stand-up*, *sprint review* e *sprint retrospective* (Brod, 2015; Sutherland, 2016).

2.3 Gestão Ágil

Avaliando o manifesto Ágil, pode-se realizar a seguinte adaptação nos valores para adequação a uma gestão Ágil: (1) Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; (2) Atender às necessidades e às expectativas dos clientes por meio do propósito organizacional é mais importante que relatórios e estudos abrangentes; (3) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; (4) Responder as mudanças mais que seguir um plano. E, em termos de importância, deve-se dar mais valor aos itens à esquerda sem desvalorizar os itens à direita.

Já acerca dos 12 princípios, a indicado a seguinte adaptação com a adição de mais um princípio:

- (1) Garantir a satisfação dos clientes contratante com entregas rápidas e contínuas de valores conectadas às necessidades e às expectativas dos clientes finais;
- (2) Incorporar mudanças no projeto, mesmo que tardias, para mantê-lo conectado com o propósito da organização e com o nicho de clientes atendidos;
- (3) Entregar valores com frequência para que a organização possa melhorar ou modificar seus processos, produtos ou serviços;

- (4) Prezar pela cooperação entre as pessoas no planejamento, na execução, no desenvolvimento e no consumo/utilização dos recursos organizacionais disponíveis;
- (5) Manter uma relação de confiança mútua com os indivíduos envolvidos com a organização;
- (6) Manter uma relação de transparência e de reporte com os indivíduos envolvidos com a organização;
- (7) Medir o progresso da organização por meio do valor funcional entregue e incorporado no processo, no produto ou no serviço;
- (8) Motivar a organização a manter comunicação constante com os seus clientes finais;
- (9) Priorizar a excelência técnica e a transferência de tecnologia de modo a dar autonomia para a organização;
- (10) Priorizar a simplicidade;
- (11) Fomentar a cultura organizacional da auto-organização dos grupos direcionados pelo propósito da organização;
- (12) Criar processos de trabalho que levem a equipe a refletir sobre como se tornar mais eficaz e produtiva de modo que ocorra ajustes no comportamento e na entrega de valor para os clientes finais;
- (13) Trabalhar a sustentabilidade por meio do estímulo (i) à repensar a utilização de produtos/serviços que impactam o meio ambiente e a sociedade, (ii) à redução de consumo de recursos naturais, (iii) à reutilizar produtos descartados, (iv) à reciclar os produtos dando um novo destino para a sua utilização, (v) à reparar ou recuperar produtos de modo que seja evitado a utilização de novos recursos naturais para fabricação de novos produtos, e (vi) à reintegrar os produtos descartados na cadeia produtiva de modo a gerar novos produtos/serviços.

Para constituir uma metodologia de gestão Ágil é indicado a manutenção dos papéis que existem na organização, mas estabelecendo uma mudança quanto às funções. Nesse sentido, o nível institucional assumirá uma perspectiva de visão organizacional que será passada para os gestores intermediários, enquanto esses serão líderes servidores que trabalharão na comunicação da visão sob dadas diretrizes com a devida prioridade e urgência para que as equipes internas possam se auto-organizar em função das orientações.

As equipes devem ser constituídas em grupos multidisciplinares e deve ser dada a liberdade para a auto-organização a partir de diretrizes passadas pelo nível institucional. Da mesma forma, as equipes devem ter liberdade no desenvolvimento para que a geração, entrega e captura de valor ocorra de forma contínua e sistemática.

Desse modo, o gestor de nível institucional terá o papel de avaliar o resultado final a partir do propósito organizacional e avaliar a necessidade de incrementos ou de mudança. Já o gestor intermediário ficará a cargo de avaliar o processo adotado e a capacidade e os recursos utilizados para atingir o resultado para decidir sobre a necessidade de incrementos ou de mudanças na equipe e no processo.

Assim, pensando na adaptação da metodologia SCRUM, o gestor de nível institucional assimila o papel e funções do *product owner*, enquanto o gestor intermediário assume o papel e funções do SCRUM *master* e os times de cada departamento assumem a característica dos times de desenvolvimento.

Quanto aos ritos, mantém-se o *product backlog*, *sprint planning meeting*, *sprint backlog*, *daily stand-up*, *sprint review* e *sprint retrospective* conforme idealizado pela metodologia SCRUM, mas com a adaptação direcionada para o desenvolvimento da

organização e para a produção de processos, produtos, serviços ou a mistura desses direcionados para melhoria ou para mudança.

3 CONCLUSÃO

Em considerações finais, ressalta-se que as adaptações aqui propostas para se obter uma gestão Ágil a partir do manifesto Ágil e da metodologia SCRUM cabem perfeitamente em organizações com estruturas funcionais em que possui um nível intermediário simples entre a gestão geral e a operação ou o suporte.

Além disso, a gestão Ágil exige uma mudança cultural (Leway, 2019), mas que as *startups* em estágios iniciais estão mais aderentes (Ries, 2019) ou já possuem valores e princípios absorvidos por meio da produção de tecnologias que usam alguma metodologia Ágil (Brod, 2015; Sutherland, 2016).

Por fim, a sua aplicação exige o conhecimento e a absorção do manifesto Ágil e da metodologia SCRUM, bem como do entendimento sobre questões sociotécnicas da organização e do direcionamento da estrutura para atender às necessidades e às expectativas dos clientes finais por meio do propósito organizacional de gerar, entregar e capturar valor.

Dessa forma, considera-se que é possível adaptar a metodologia SCRUM para a obtenção de uma gestão Ágil e os testes devem ser realizados a partir da adaptação aqui exposta e a partir dos pontos que foram mantidos e que podem ser consultados na metodologia SCRUM. Como próximos passos é indicado a construção de um estudo mais abrangente apontando os desafios para implementação dos testes e mostrando possíveis adaptações que podem ser necessárias em outras configurações que podem existir em *startups* em estágios iniciais.

REFERÊNCIAS

- AGILE ALLIANCE. **Manifesto for Agile Software Development**. Utah: Agile Alliance, 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>. Acesso em: nov. 23.
- BROD, Cesar. **Scrum: guia prático para projetos ágeis**. 2. ed. São Paulo: Novatec, 2015.
- CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso**. São Paulo: M.Books, 2012.
- GROVE, Andrew. **Gestão de alta performance: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados**. São Paulo: Benvirá, 2020.
- LEMAY, Matt. **Agile para todos: criando empresas rápidas, flexíveis e com foco no cliente**. São Paulo: Novatec, 2019.
- MAGALHÃES, Fernanda. GARRIDO, Marcos. **Rh Ágil: mais humanos e menos recursos**. Rio de Janeiro: K21, 2023
- RIES, Eric. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. 2. ed. São Paulo: Leya, 2016.
- TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.