



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E**  
**CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALLEN MOREIRA CASTELO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL**  
**SCRUM: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FINTECH DO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2021**

ALLEN MOREIRA CASTELO

CULTURA ORGANIZACIONAL E A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FINTECH DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

C345c Castelo, Allen Moreira.

Cultura organizacional e a aplicação da metodologia ágil da metodologia Ágil Scrum: Um estudo de caso em uma FINTECH do estado do CEARÁ / Allen Moreira Castelo. – 2021.  
90 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.  
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Metodologias Ágeis. 2. Scrum. 3. Cultura Organizacional. I. Título.

CDD 658

---

ALLEN MOREIRA CASTELO

CULTURA ORGANIZACIONAL E A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL SCRUM:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FINTECH DO ESTADO DO CEARÁ

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_/\_\_/\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia-Lima (Orientador)  
Universidade Federal Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Francisco Vicente Sales Melo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Este trabalho é dedicado à minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, minha mãe e meus irmãos, por sempre me darem o apoio e o amor necessário para enfrentar os diferentes desafios da vida.

Aos meus amigos, principalmente aqueles que vim a conhecer no decorrer do curso. Percorrer todo esse caminho não foi fácil para nenhum de nós, mas posso afirmar com certeza que as melhores memórias que irei guardar desse período serão dos momentos em que estivemos juntos.

A todos os entrevistados da empresa estudada, que dispuseram de tempo para responder minhas perguntas e agregaram a minha pesquisa com seus relatos detalhados e percepções aguçadas sobre a realidade da organização.

Aos professores da Universidade por todo o conhecimento compartilhado durante esses quatro anos, em especial ao meu orientador Bruno Chaves Correia-Lima, por toda a disponibilidade e paciência em me orientar durante a elaboração deste trabalho, e aos professores Francisco Vicente Sales Melo e Diego de Queiroz Machado por terem aceitado compor a banca examinadora e contribuírem com a melhoria da minha pesquisa.

Por fim, meus agradecimentos a Universidade Federal do Ceará, por propiciar uma educação pública e de qualidade, buscando sempre garantir oportunidades de desenvolvimento de seus alunos e estimulando a excelência de cada um.

## RESUMO

Realizar grandes projetos de forma eficiente e entregar produtos de qualidade para o cliente é um dos principais focos da maioria das empresas. As metodologias ágeis, dentre elas o Scrum, surgem como ferramentas que possibilitam aos gestores gerenciar seus projetos de forma dinâmica, efetiva e participativa. No contexto da adoção dessas metodologias, a cultura organizacional surge como um forte influenciador, podendo atuar como facilitador desse processo ou como um dos maiores impeditivos. Dessa forma, o objetivo geral desse estudo é analisar o alinhamento entre os aspectos da cultura organizacional e a aplicação de metodologias ágeis de uma fintech no estado do Ceará. Na pesquisa de abordagem qualitativa foi analisado o caso de um *fintech* no estado do Ceará que iniciou a adoção ao Scrum em 2020. Os dados foram coletados através de entrevistas *online* com nove colaboradores da empresa, além da análise documental de informativos da empresa. Os resultados mostraram que a organização possui em sua cultura diversos elementos congruentes à aplicação de metodologias ágeis, tais como autonomia, foco em resultados, aprendizado organizacional, colaboração e compromisso. Ao final da pesquisa verificou-se que aspectos da cultura organizacional da empresa como “Coesão Organizacional”, “Ênfase Estratégico” e “Características Dominantes” estão alinhados com o que é esperado de uma organização que pretende implementar uma metodologia ágil e que, em aspectos como “Liderança Organizacional” e “Gestão dos colaboradores” ainda precisam buscar aprimoramento, para que estes não se tornem empecilhos. A presente pesquisa contribuiu com os estudos dos temas abordados ao evidenciar a importância do conhecimento sobre a cultura organizacional para qualquer empresa que pretenda implementar alguma metodologia ágil, vistos os impactos observados nos relatos dos entrevistados.

**Palavras-chave:** Metodologias ágeis. Scrum. Cultura Organizacional.

## **ABSTRACT**

Implement large projects efficiently and delivering quality products to the customer is one of the main focuses of most companies. Agile methodologies, including Scrum, appear as tools that enable managers to manage their projects in a dynamic, effective and participatory way. In the context of adopting methodologies, organizational culture emerges as a strong influencer, which can act as a facilitator of this process or as one of the biggest obstacles. Thus, the general objective of this study is to analyze the alignment between aspects of organizational culture and the application of agile methodologies of a fintech in the state of Ceará. In the research with a qualitative approach, the case of a fintech in the state of Ceará that starts adopting Scrum in 2020 was analyzed. Data were collected through online interview with nine company employees, in addition to document analysis of company newsletters. The results showed that the organization has in its culture several elements congruent to the application of agile methodologies, such as autonomy, focus on results, organizational learning, collaboration and commitment.. At the end of the research, it was found that aspects of the company's cultural organization such as "Organizational Cohesion", "Strategic Emphasis" and "Dominant Characteristics" are aligned with what is expected of an organization that intends to implement an agile methodology and that, in aspects such as "Organizational Leadership" and "Employee Management" still need to seek improvement, so that they don't become obstacles. This research contributed to the studies of the topics covered by highlighting the importance of knowledge about organizational culture for any company that intends to implement some agile methodology, considering the impacts observed in the interviewees' reports.

**Keywords:** Agile methodologies. Scrum. Organizational Culture.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Métodos Ágeis Utilizados .....	23
Figura 2 – As 5 Técnicas Ágeis mais usadas .....	27
Figura 3 – Estrutura dos eventos do Scrum.....	29
Figura 4 – Níveis da Singularidade na Programação Mental .....	34
Figura 5 – A “Cebola”: Manifestações da Cultura em Diferentes Níveis .....	35
Figura 6 - <i>Competing Values Framework</i> (CVF) .....	38
Figura 7 - Fluxo de mudança de cultura .....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos do termo “Cultura” .....	33
Quadro 2 - Exemplo de Item do OCAI.....	43
Quadro 3 - Questões OCAI versus Perfis Culturais do CVF .....	43
Quadro 4 - Fatores organizacionais relacionados as metodologias ágeis.....	44
Quadro 5 - Resultados do estudo de Strode, Huff e Tretiakov .....	45
Quadro 6 – Relação de entrevistados .....	51
Quadro 7 – Evolução da metodologia Scrum na empresa.....	57
Quadro 8 - Características Dominantes .....	61
Quadro 9 - Liderança Organizacional .....	64
Quadro 10 - Gestão de Colaboradores.....	67
Quadro 11 - Coesão Organizacional.....	69
Quadro 12 - Ênfase Estratégico .....	73

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APPS – Aplicativos

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

CEO – Chief Executive Officer

CVF – Competing Values Framework

GA – Gerenciamento Ágil

GPTW – Great Place To Work

HP – Hewlett-Packard Company

IBM – International Business Machines Corporation

ING – Internationale Nederlanden Groep

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

OCP – Organizational Culture Profile

OKRs – Objectives and Key Results

PCOC – Pessoal, Orientação para o cliente e questões da cultura organizacional

PO – Product Owner

RH – Recursos Humanos

SM – Scrum Master

TI – Tecnologia da Informação

XP – Extreme Programming

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Problema de pesquisa .....	16
1.3	Objetivos do trabalho .....	16
1.3.1	<i>Objetivo geral</i> .....	16
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	16
1.4	Justificativa da escolha do tema .....	17
1.5	Panorama Geral do método .....	18
1.6	Estrutura do Texto .....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	Metodologias Ágeis.....	20
2.1.1	<i>Manifesto Ágil</i> .....	20
2.1.1.1	<i>Princípios e Valores</i> .....	20
2.1.2	<i>Scrum</i> .....	22
2.1.2.1	<i>Pilares</i> .....	23
2.1.2.2	<i>Valores</i> .....	24
2.1.2.3	<i>Times</i> .....	24
2.1.2.4	<i>Eventos</i> .....	26
2.1.2.5	<i>Artefatos</i> .....	30
2.2	Cultura Organizacional.....	32
2.2.1	<i>Modelo de diagnóstico de cultura de Quinn e Cameron</i> .....	37
2.2.1.1	<i>O questionário OCAI</i> .....	41
2.3	Relação entre Cultura Organizacional e aplicação de metodologias ágeis .....	44
2.4	<i>Fintechs no Brasil</i> .....	47
3	MÉTODO DA PESQUISA .....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	53
4.1	Perfil dos entrevistados .....	53
4.2	Apresentação e análise dos dados .....	53
4.2.1	<i>Descrição da evolução da metodologia Scrum na empresa</i> .....	54
4.2.2	<i>Análise dos aspectos culturais da organização</i> .....	57
4.2.2.1	<i>Características Dominantes</i> .....	57
4.2.2.2	<i>Liderança Organizacional</i> .....	61
4.2.2.3	<i>Gestão de Colaboradores</i> .....	64

4.2.2.4	<i>Coesão Organizacional</i> .....	67
4.2.2.5	<i>Ênfase Estratégica</i> .....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	75
	REFERÊNCIAS .....	79
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	83
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA .....	85
	ANEXO A – FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	86
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO OCAI (TRADUZIDO).....	90

## 1 INTRODUÇÃO

O propósito deste capítulo é apresentar uma breve contextualização sobre os temas que serão abordados, além da definição do problema e objetivos desta pesquisa. Por fim, são expostas as justificativas para escolha do tema, um resumo sobre a metodologia utilizada na pesquisa e a estrutura de organização dos capítulos.

### 1.1 Contextualização

Na década de 1990, o presidente da Citicorp, John Reed, criou o termo *fintech*, utilizando uma contração das palavras em inglês *financial* e *technology* (financeiro e tecnologia). Essa nomenclatura é usada até hoje para descrever empresas que oferecem soluções financeiras que destoam do que é feito pelo mercado tradicional, e normalmente tem como base alguma inovação que envolve TI (Tecnologia da Informação) (PUSCHMANN, 2017 *apud* EMPRAD, 2017). O Guia do Bolso (2021), uma plataforma para gestão de finanças pessoais, define *fintech* como “toda empresa que se propõe a oferecer serviços relacionados ao seu dinheiro, só que a custos bem mais baixos que os dos bancos, e beneficiando-se do imenso alcance da internet.”.

Não há um consenso universal, mas muitos consideram a Paypal, fundada em 1999 nos Estados Unidos, a primeira *fintech* da história, visto que a plataforma permite realizar pagamentos e transferir dinheiro utilizando apenas um cartão cadastrado, sem a necessidade de envolver bancos diretamente no processo. Porém, o movimento das *fintechs* só começou a ganhar realmente força por volta de 2008, quando a crise econômica afetou instituições financeiras ao redor do globo. A partir desse ponto, a forte confiança que a maioria das pessoas parecia ter de que os bancos eram as entidades mais seguras para guardar o seu dinheiro começou a se desgastar. Aliou-se a esses fatores a evolução das tecnologias móveis, que logo passaram a oferecer uma gama de serviços ao alcance da mão, indo desde solicitar uma viagem de táxi até pedir a entrega de uma refeição. O próximo passo foi iniciar a oferta de serviços financeiros de forma simplificada, acessível e mais barata do que os bancos tradicionais o faziam. Mesmo que as *fintechs* ainda estejam no início de seu desenvolvimento já conseguem se apresentar como concorrentes dos grandes bancos, como a Nubank oferecendo cartões de crédito, ou preenchendo o vácuo deixado por eles, como as *fintechs* que oferecem serviços de empréstimos e negociação de dívidas para aqueles que são ignorados pelas grandes instituições (FIGO; LEWGOY, 2019).

A necessidade de entregar soluções cada vez mais rápidas e alinhadas com as necessidades do cliente, dentro de um ambiente de alta competitividade, fez com que as empresas reavaliassem seu método de trabalho para atender essa demanda.

Surgindo do desejo de um grupo de programadores de criar uma forma de trabalhar com o desenvolvimento de *software* com agilidade e aptidão para mudanças, o Manifesto Ágil foi publicado em 2001, e trazia uma série de valores e princípios que priorizam a entrega de software funcional por meio de interações e evoluções constantes, colocando o indivíduo em destaque e a comunicação acima de processos complexos e documentações extensas. Este documento norteou a idealização das chamadas metodologias ágeis (HIGHSMITH, 2001).

A maioria das grandes firmas não é ágil. Uma pesquisa realizada com mais de dez mil executivos sênior revelou que 90% deles consideravam que “agilidade e colaboração” eram essenciais para o sucesso de uma firma, porém, menos de 10% deles pode afirmar que sua organização realmente era ágil (DENNING, 2018).

Barton, Carey e Charan (2018) relatam o caso de adaptação à metodologia ágil que ocorreu na sede do banco *Internationale Nederlanden Groep* (ING), na Holanda. Vendo a transformação digital que ocorria com seus clientes, que se tornavam cada vez mais adeptos a *apps* (aplicativos) disponíveis em seus aparelhos de celular, o banco viu a necessidade de reformular a maneira como seus times trabalhavam, buscando tornar como foco principal a entrega de soluções que agregassem valor à experiência do cliente. Seguindo os princípios da metodologia ágil, o IGN realocou os membros dos setores antigos em uma nova formação onde foram criados times multidisciplinares, ou seja, um time continha pessoas de áreas diversas que antes não trabalhavam em conjunto diretamente, cada time com um objetivo relacionado a melhorar a experiência do cliente, isto considerando todos os segmentos que envolvem as atividades executadas pelos bancos (empréstimos, hipotecas, segurança da informação etc.). Além da reorganização das equipes, outros aspectos que permeiam todo o “*mindset* ágil” foram incorporados no dia a dia da empresa como: comunicação constante entre os times, reuniões periódicas de revisão e alinhamento, profissionais dedicados a compartilhar as melhores práticas tanto do método ágil quanto de outros processos vigentes na empresa, e, não menos importante, a cultura de aprendizado com o erro. Ralph Hammers, CEO (*Chief Executive Officer*) do grupo, acredita que o experimento foi um sucesso total, visto que o engajamento de funcionários e as avaliações positivas dos clientes continuam crescendo, tanto que eles já pretendem expandir as práticas para todas as outras filiais da empresa ao redor do mundo.

Conforme relatado acima, a adoção de metodologias ágeis pode trazer muitas vantagens para as empresas que as utilizam, mas implementar esse método nem sempre é simples, e é preciso ter atenção para quais fatores podem atuar como barreiras.

Segundo a 14ª edição da pesquisa sobre *State of Agile* (DIGITAL.AI, 2020), uma pesquisa anual realizada com funcionários de empresas de diferentes países que adotaram algum método ágil, as quatro principais respostas (em um questionário de múltipla escolha) selecionadas como desafios ou barreiras para o funcionamento pleno da metodologia ágil envolviam a cultura da organização, sendo elas: “resistência geral da organização contra a mudança” (48%), “pouca participação das lideranças” (46%), “práticas e processos inconsistentes entre os times” (45%) e “cultura organizacional em desacordo com os valores do método ágil” (44%). Highsmith (2002) já alertava para a influência que os valores e a cultura organizacional tinham no crescimento dos métodos ágeis e no surgimento das críticas sobre a adoção destes, além de que ignorar os aspectos culturais da organização era uma das principais causas da falha na implementação do método ágil.

Sahota (2012, p. 12) alerta que “se você não gerencia sua cultura, ela gerencia você”. O autor ressalta que a maioria das falhas na adoção de métodos ágeis são devido à falta de conhecimento sobre a cultura organizacional vigente, e acrescenta que, muitas vezes o “Ágil” é vendido como um produto, uma solução mágica que será aplicada nos projetos e fará com que estes passem a funcionar perfeitamente, sendo que, na realidade, é necessário que, em conjunto, também ocorra toda uma mudança na forma de pensar. Neste aspecto reside a diferença entre “praticar o Ágil”, quando você apenas segue as práticas previstas, e “ser Ágil”, quando você possui a mentalidade para ser ágil na forma como trabalha.

Schein (2010) admite que a própria definição do termo “cultura” é a causa de muitos debates no meio acadêmico a bastante tempo e que o consenso nunca chegou a ser realmente alcançado, e Hofstede, Hofstede e Mikov (2010) alertam que a associação de cultura com “civilidade” ou “refinamento intelectual” gera uma visão muito rasa sobre o que o termo pode abranger.

Em geral, as definições permeiam sobre algo que é comum e compartilhado pelos indivíduos do grupo, e apesar de termos outros termos que também se encaixariam nesse conceito, o uso do termo “cultura” traz alguns elementos essenciais para essa ideia de “compartilhamento”, tais como: estrutura estável, profundidade, largura (expansão), padronização. A cultura de uma organização influencia diretamente na forma como os indivíduos interagem e como respondem a possíveis mudanças, e para ilustrar esse pensamento o autor relata, logo no começo do seu livro, quatro casos de diferentes empresas onde ele atuou

como consultor e onde pode perceber que só foi possível pensar em uma solução efetiva para o problema que a organização passava quando ele parou tempo suficiente para avaliar como a cultura da instituição estava envolvida na questão.(SCHEIN, 2010).

Hofstede, Hofstede e Mikov (2010) relatam uma situação semelhante em uma indústria química nos Países Baixos, onde existia uma cultura organizacional baseada fortemente nas interações sociais e na gentileza, fazendo com que a maneira como a pessoa desempenha seu trabalho fosse menos relevante do que a forma com que ela se relaciona com seus colegas, o que também ocasionava que os novos colaboradores fossem julgados pela forma como se adaptavam socialmente. Os autores destacam que esse foco na sociabilidade e gentileza contrasta com a cultura da própria região dos Países Baixos, que costuma prezar por um distanciamento entre os indivíduos. A cultura da empresa começou a ser abalada quando novos competidores surgiram e grupos de ativistas ambientais expuseram os danos ambientais causados por sua operação, fazendo com que fosse necessário realizar mudanças nas diretrizes de qualidade, investimentos em diversificação de produtos, demissão de pessoal antigo (através de planos de aposentadoria antecipada) e a contratação de novas pessoas.

## **1.2 Problema de pesquisa**

No contexto apresentado anteriormente, em que a cultura organizacional figura como uma das principais influências para a aplicação adequada das metodologias ágeis, na visão dos próprios colaboradores da organização, a pergunta que orienta a construção deste estudo é “quais aspectos da cultura organizacional de uma *fintech* no estado do Ceará estão alinhados com a aplicação de metodologias ágeis?”.

## **1.3 Objetivos do trabalho**

### ***1.3.1 Objetivo geral***

Analisar o alinhamento entre os aspectos da cultura organizacional e a aplicação de metodologias ágeis de uma *fintech* no estado do Ceará.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- I. Descrever a evolução da adoção da metodologia ágil na organização estudada;

- II. Analisar os aspectos culturais da organização convergentes com a aplicação das metodologias ágeis;
- III. Analisar quais aspectos da cultura organizacional estão divergentes com a aplicação das metodologias ágeis.
- IV. Analisar quais aspectos da cultura organizacional são considerados relevantes para a organização e para aplicação das metodologias ágeis nos próximos 5 anos;

#### **1.4 Justificativa da escolha do tema**

A escolha do tema exposto anteriormente tem como justificativa o impacto que as *fintechs* estão causando no mercado financeiro, mundial e local, e pela forma como estão beneficiando os consumidores. Mesmo em 2020, no contexto da pandemia de COVID-19, as *fintechs* foram capazes de captar mais de 1,9 bilhão de dólares (americanos) de diversos investidores, mostrando a confiança destes no modelo de negócio empregado por essas empresas (BLOOMBERG, 2021).

Em 2020, no contexto da pandemia de COVID-19, a preocupação das instituições financeiras foi de digitalizar ainda mais as experiências de seus clientes, e mesmo aqueles clientes que costumavam preferir resolver seus problemas presencialmente precisaram se adaptar aos meios digitais. Isso fez com que as movimentações bancárias via aplicativos móveis representassem metade do total de transações no ano. O investimento geral em tecnologia por parte das instituições financeiras subiu 8% em 2020, com destaque para as áreas de inteligência artificial, trabalho remoto e segurança cibernética (FEBRABAN, 2021).

Denning (2021) apontou que uma das particularidades da pandemia de COVID-19 foi conseguir trazer o setor de TI e as metodologias ágeis para o foco da diretoria de empresas, que antes costumavam diminuir a importância de ambos. Todo o contexto de trabalho remoto e distanciamento social obrigaram as firmas a se adaptarem a uma realidade nova e desafiadora, e a natureza dos métodos ágeis, com suas premissas e valores que prezam pela adaptabilidade a mudanças, atuaram como facilitador para aqueles capazes de adotarem essa mentalidade. Algumas empresas, porém, simplesmente não eram capazes de alterar a sua forma de trabalhar ou seus valores e fecharam as portas ainda se perguntando quando a “normalidade dos negócios” iria voltar.

No que envolve a pesquisa acadêmica sobre a relação entre cultura organizacional e os métodos ágeis, Soares (2011) analisou quais seriam os pressupostos da cultura organizacional que influenciariam, positiva e negativamente, na adoção de métodos ágeis por parte das empresas. O autor aplicou sua pesquisa em uma empresa de consultoria que auxiliava

os clientes, principalmente empresas de TI, a implementarem o método ágil e chegou à constatação de que os seguintes elementos da cultura organizacional têm impacto positivo no processo de adaptação a metodologia ágil: processo de decisão coletivo e participativo; valorização do pragmatismo e da comunicação; crença de que todos são basicamente bons; atitude proativa e o que ele chama de “grupocentrismo” (oposto a individualismo).

Silva *et al.* (2014) realizaram uma revisão sistemática da literatura com o intuito de investigar qual o foco que a cultura organizacional e seus diversos aspectos estavam recebendo em empresas de TI que adotaram o método ágil. Ao fim do estudo eles puderam concluir que: a estrutura organizacional está diretamente ligada ao sucesso da implantação do método ágil; diferentes partes do desenvolvimento do software dentro do método ágil podem ser afetados por diferentes aspectos da cultura organizacional; e que a comunicação é uma parte indispensável da metodologia, portanto as organizações devem buscar sempre fomentar esse valor caso queiram realmente se tornar ágeis.

Em um contexto mais recente, Conceição (2019) buscou analisar se existiam barreiras culturais para implementação dos métodos ágeis a partir da percepção dos empregados de empresas de tecnologia de grande e pequeno porte. Chegou à conclusão de que a “distância do poder” e “aversão a incertezas” são dois dos maiores impedimentos para a adoção do método ágil e que, normalmente, as empresas menores, as chamadas “*startups*”, tendem a apresentar bem menos burocracia do que as grandes empresas já estabelecidas.

É importante destacar a escassez de material sobre a adoção das metodologias ágeis, seja para análise dos aspectos culturais ou análises de outros tipos, em organizações que não são da indústria de desenvolvimento de software, o que pode ser explicado pelo fato de que a disseminação do pensamento ágil ganhou maior força devido a adoção por parte dos desenvolvedores de software.

## **1.5 Panorama Geral do método**

Considerando isto, o trabalho em questão trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, um estudo de caso onde a coleta de dados foi realizada através pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas semiestruturadas com nove colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, de uma *fintech* no estado do Ceará, fundada em 1994, e que iniciou a adoção da metodologia ágil Scrum a partir do ano de 2020, o que justifica a análise da dos aspectos da cultura organizacional e seu impacto neste processo de aplicação. O roteiro de entrevista tinha como objetivo explorar a percepção dos colaboradores sobre o processo de adoção da metodologia ágil e os aspectos culturais da organização, foram utilizados como base

para construção do roteiro os resultados encontrados na pesquisa de Strode, Huff e Tretiakov (2009).

## **1.6 Estrutura do Texto**

O trabalho está estruturado em cinco seções. A primeira consiste nesta introdução, onde foi abordado a contextualização sobre o tema estudado, a relevância de sua escolha e os objetivos determinados para esta pesquisa.

A segunda seção contempla aborda os conceitos teóricos, onde são apresentadas as características da metodologia ágil Scrum e as diferentes percepções sobre cultura, além de expor uma ferramenta utilizada por outros autores para analisar o perfil cultural de uma organização.

A terceira seção abordou a metodologia de pesquisa, onde foram caracterizados os objetos de estudo e feito o detalhamento das informações sobre a coleta de dados.

Já na quarta seção foi apresentada a análise dos resultados obtidos nas entrevistas com os colaboradores da empresa, destacando os pontos principais das falas de cada um e sua relação com o que está determinado na literatura.

Na quinta seção, por fim, foram expostas as considerações finais acerca da análise realizada e dos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta deste capítulo é construir o quadro teórico que permitirá o entendimento sobre os temas abordados através da revisão da literatura sobre os seguintes tópicos: Metodologias Ágeis e Cultura Organizacional. Inicialmente serão mostrados os conceitos e principais teorias a cerca dos temas, depois serão apresentados estudos que buscaram analisar a relação entre ambos.

### 2.1 Metodologias Ágeis

Nesta subseção serão abordados os conceitos gerais sobre as metodologias ágeis, os princípios e valores que as norteiam, porém, o foco principal será o Scrum, metodologia adotada pela empresa estudada.

#### 2.1.1 *Manifesto Ágil*

Em fevereiro de 2001, um grupo de programadores se reuniu em uma pousada nas montanhas Wasatch, no estado de Utah, Estados Unidos. Este encontro foi pensado como uma reunião entre os proeminentes líderes das, até então chamadas, metodologias leves. Estando todos envolvidos em áreas de informática e programação, os homens convidados para o encontro tinham como ponto em comum, sua insatisfação com a forma que as demandas envolvendo Tecnologia da Informação (TI) eram tratadas dentro das empresas e buscavam constantemente formular métodos de simplificar e agilizar o seu trabalho. Durante essa reunião, os presentes elaboraram em conjunto o que ficou conhecido como Manifesto Ágil, um documento que continha os princípios necessários para que se implementasse a cultura ágil em uma organização (HIGHSMITH, 2001).

##### 2.1.1.1 *Princípios e Valores*

Segundo Beck *et al.* (2001), estes são os 12 princípios a serem seguidos em um ambiente de cultura ágil:

- a) Nossa maior prioridade é satisfazer o consumidor através de entregas antecipadas e contínuas de software com valor;
- b) Aceitar mudanças nos requerimentos, mesmo quando o processo já estiver em estágios avançados. O aproveitamento nos métodos ágeis muda a favor da vantagem competitiva do cliente;
- c) Entregar frequentemente softwares funcionais, dentro do espaço de algumas semanas ou meses, dando preferência a menor escala de tempo;

- d) Equipes das áreas de negócios e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto durante o decorrer do projeto;
- e) Estruture projetos envolvendo pessoas motivadas. Dê a elas o ambiente e o suporte que precisam e confie neles para finalizarem o trabalho;
- f) O método mais eficiente de transmitir informação para um time de desenvolvimento é a conversa cara-a-cara;
- g) O software funcional é a medida primária de progresso;
- h) Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente;
- i) Dar atenção constante para a excelência técnica e para o bom design aprimora a agilidade;
- j) Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial;
- k) As melhores arquiteturas, requerimentos e designs surgem de times autogerenciáveis;
- l) Em intervalos regulares a equipe reflete em como se tornar mais efetiva, logo após ajusta seu comportamento de acordo com o que foi discutido.

É possível perceber que o foco desses princípios está nas pessoas envolvidas nos projetos, tanto as que estão trabalhando nele quanto nas que serão afetadas por seu resultado, e não no produto em si.

Além dos princípios listados acima, também foram definidos quatro valores que deveriam ser priorizados, em comparação com suas contrapartes, sendo eles:

- a) Indivíduos e interações, mais do que processos e ferramentas;
- b) Software funcional, mais do que documentação compreensível;
- c) Colaboração com o cliente, mais do que negociação contratual;
- d) Responder a mudança, mais do que seguir um plano.

É importante ressaltar que essas afirmações não implicam que as segundas partes, como “processos e ferramentas” ou “negociação contratual” devem ser abolidas, somente que elas não devem ser a maior preocupação das pessoas envolvidas no projeto (BECK *et al.*, 2001).

Melo (2015) demonstrou que um dos motivos mais recorrentes para adoção de metodologias ágeis por parte das empresas é o desejo do aumento de eficiência na entrega de projetos, mesmo que seja difícil medir essa eficiência o autor destaca ganhos em diferentes ambientes, podendo citar: qualidade, no sentido de quantidade de falhas encontradas a cada

verificação do produto; valor percebido pelo cliente nas entregas realizadas pelo time; redução do tempo total de entrega do produto final para o cliente; eficiência, no sentido de redução de desperdícios como hora extra, mudanças ou trabalhos inacabados; e velocidade, medida através do consumo dos pontos de complexidade estimados pelo time.

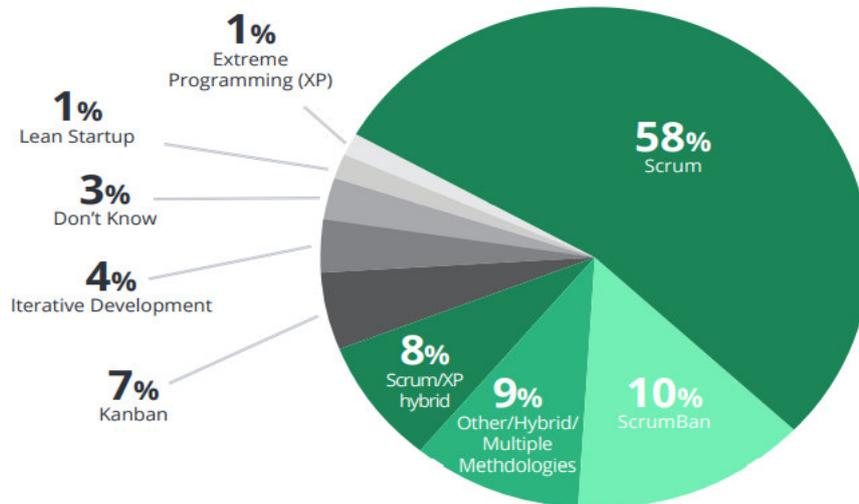
### 2.1.2 *Scrum*

Schwaber e Sutherland (2020), definem o Scrum como um conceito que permite aos seus usuários gerar valor através da utilização de soluções criativas para problemas complexos. O Scrum é simples, sua definição não é totalmente fechada, exatamente para permitir que os usuários o estruturam para atender suas necessidades aplicando seus próprios conhecimentos, e é baseado no empirismo e na mentalidade enxuta (*lean thinking*), o que implica que prioriza o conhecimento obtido através da experiência e que foca em evitar desperdício.

Dingsøyr, Falessi e Power (2019) destacam que as metodologias ágeis, entre elas o Scrum, devem ser ferramentas para alcançar um objetivo e não o objetivo em si. Muitas empresas adotam alguma metodologia ágil acreditando que somente a adoção irá solucionar todos seus problemas, o que muitas vezes apenas gera o trabalho de se adaptar ao que é especificado na teoria, mas nenhum progresso real é realizado. As metodologias também não devem ser consideradas “receitas”, para serem seguidas exatamente como estão escritas, pois o contexto em que a empresa está inserida é extremamente importante e o método deve se adaptar a ele, não o contrário.

A seguir serão apresentados alguns elementos presentes no Scrum, sendo eles: pilares, valores, times, eventos e artefatos. A figura 1 abaixo mostra que, entre os métodos ágeis mais utilizados pelas empresas, o Scrum e algumas das suas variações têm posição de destaque, segundo pesquisa divulgada em 2020 pela Digital.AI:

Figura 1 – Métodos Ágeis Utilizados



Fonte: Digital.AI (2020)

Cerca de 80% dos respondentes informaram que nem todos os times dentro da empresa utilizam a metodologia ágil, ficando mais concentrada nos setores de desenvolvimento de *software* e TI.

### 2.1.2.1 Pilares

Os eventos previstos na metodologia, que serão descritos posteriormente, são a representação empírica dos pilares do Scrum a seguir:

- a) **Transparência:** os trabalhos realizados pela equipe devem estar claros tanto para aqueles que os estão executando quanto para aqueles que os utilizarão. Na lógica do Scrum as decisões são tomadas a partir do entendimento dos artefatos, portanto, caso estes não sejam transparentes, decisões errôneas podem ser tomadas, o que aumenta o risco do processo. A inspeção é possibilitada pela transparência, pois sem isto o ato de inspecionar é um desperdício e pode gerar falsas conclusões (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).
- b) **Inspeção:** visando atingir os objetivos acordados para o projeto, os artefatos e o progresso da equipe devem ser constantemente revisados para identificar problemas ou variáveis inesperadas. Os eventos previstos no conceito do Scrum têm como um dos seus propósitos facilitar essa inspeção. A inspeção embasa a adaptação, pois

somente inspecionar sem realizar mudanças não tem sentido (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

- c) **Adaptação:** se ocorrerem desvios críticos do caminho inicial ou se o que está sendo produzido não é aceitável, os materiais ou processos empregados até o momento devem ser ajustados o mais cedo possível para prevenir um comprometimento maior do projeto. É importante ressaltar que a adaptação é mais fácil quando o time é autogerenciável e recebe o apoio para tomar suas próprias decisões (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

#### 2.1.2.2 Valores

Para o uso proveitoso do Scrum, as pessoas envolvidas devem ser capazes de vivenciar de forma plena os seguintes valores: Comprometimento, Foco, Abertura, Respeito e Coragem. Esses valores são guias de como as pessoas devem agir referente ao seu trabalho, e os artefatos e eventos presentes no Scrum propiciam a chance de os envolvidos os experimentarem. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Esclarecendo mais sobre os valores, Schwaber e Sutherland (2020) conceituam:

- a) Comprometimento do time com as metas e uns com os outros, garantindo suporte mútuo;
- b) Foco no trabalho determinado para a *sprint* e em conseguir alcançar os objetivos estabelecidos;
- c) Abertura (como forma de honestidade) dos membros do time sobre o progresso do seu trabalho e os eventuais problemas;
- d) Respeito mútuo entre os membros do time, onde todos são considerados indivíduos independentes e capazes;
- e) Coragem para enfrentar todos os problemas que irão surgir.

É importante que esses valores sejam prezados pela organização, pois através deles os pilares descritos anteriormente podem ser estabelecidos, gerando conseqüentemente confiança no modelo.

#### 2.1.2.3 Times

A unidade básica dentro do Scrum é o time (também podendo ser chamado de

*Squad*), um grupo pequeno de pessoas, geralmente 10 ou menos, pois times maiores apresentam mais dificuldade em realizar uma comunicação ágil, portanto, caso um time acabe ficando com muitos membros o recomendado é que ele seja dividido em times menores, que ficariam sob responsabilidade da mesma pessoa. O time é um conjunto multidisciplinar, ou seja, seus membros têm diferentes áreas de atuação, isto tem como objetivo que se possa trabalhar em todas as etapas da entrega de um produto da forma mais independente possível. Os membros do time decidem internamente quem fica responsável por qual parte do trabalho e a organização deve encorajá-los a gerenciar seu próprio trabalho (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Dingsøyr, Falessi e Power (2019) destacam que um dos maiores problemas enfrentados por empresas que buscam adotar metodologias ágeis em projetos de larga escala, normalmente envolvendo vários times trabalhando no mesmo produto, é que as metodologias ágeis são fortemente baseadas no compartilhamento de conhecimento e informações de forma oral, e uma grande quantidade de pessoas impede que essa troca ocorra de forma fluida.

Oliveira (2014) destacou que os praticantes de metodologias ágeis normalmente demonstram grande afeição ao método, no sentido de que promovem e tem confiança no produto que desenvolvem utilizando a metodologia. Para o sucesso de qualquer metodologia é necessário que a equipe envolvida entenda as vantagens do processo que foi adotado.

No Scrum estão definidos três papéis dentro dos times, são eles:

- a) **Desenvolvedores (membros do time):** são os responsáveis por criar as entregas definidas para cada *sprint*. Suas habilidades normalmente variam de acordo com o tipo de segmento em que o time trabalha. Também são responsáveis por definir o *backlog* (plano) da *sprint*, ajustar o plano diariamente visando alcançar o objetivo, além de prezar pela qualidade ao aderir a “Definição de Feito” (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).
  
- b) **Product Owner (PO):** é o responsável por maximizar o valor da entrega feita pelo time a cada *sprint*. Também deve comunicar claramente ao time qual o objetivo do produto, gerenciar, priorizar e transmitir para todos quais são os itens que constam no *backlog* do produto. A organização deve respeitar o PO e suas decisões de priorização referentes ao produto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Knapp, Zeratsky e Kowitz (2016) falam sobre a importância de que o time atue sobre a liderança de um definidor de prioridades, normalmente é alguém que possui fortes opiniões e critérios sobre o problema que o time busca solucionar e busca entender o que o cliente espera.

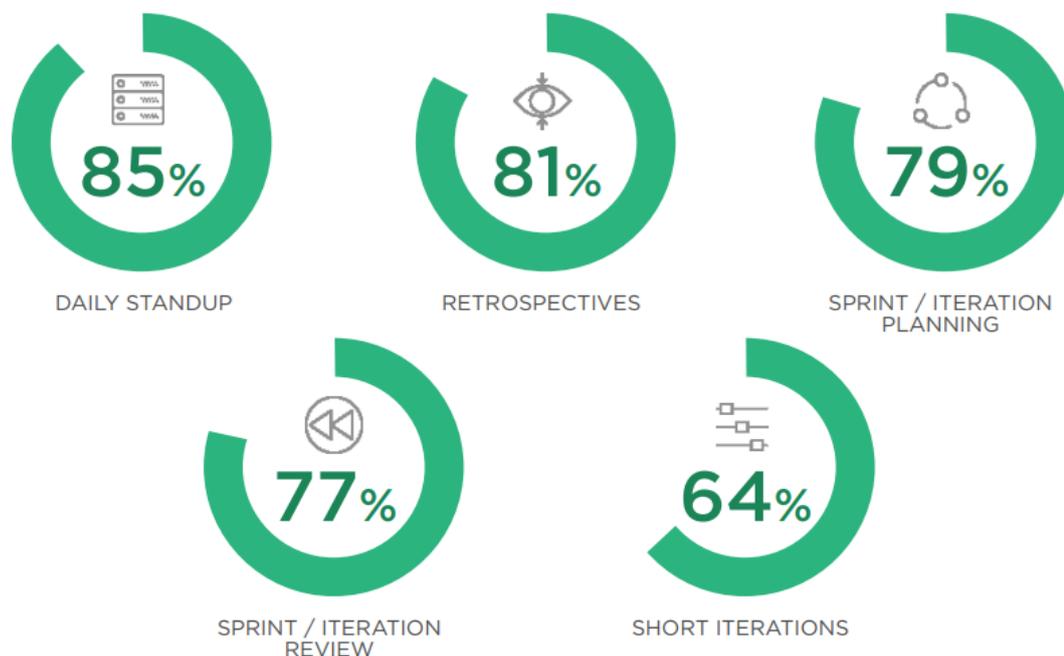
- c) **Scrum Master (SM):** é o responsável por garantir que os outros estão trabalhando de acordo com o que a metodologia do Scrum prevê, não se limitando apenas ao time em que está alocado, mas a organização como um todo. Pode se dizer que o Scrum Master atua nas três esferas:
- Quanto ao time: auxilia os membros a gerenciarem melhor seus trabalhos individuais, assegura que os eventos ocorram dentro do tempo previsto e que tenham impacto positivo, remove possíveis impedimentos que atrapalham a equipe, contribui para que o time faça uma entrega de alto valor que se adeque a “Definição de Feito”;
  - Quanto ao PO: ajuda a encontrar técnicas que permitem definir o objetivo do produto e gerenciar o *backlog*, intermedia caso seja necessário o auxílio de algum *stakeholder*, auxilia a esclarecer para o time sobre a definição dos itens no *backlog*;
  - Quanto a organização: treina, ensina e guia a organização quanto a adoção do Scrum, além de ajudar no planejamento para o processo de implementação, remove barreiras entre os *stakeholders* e os times (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

#### 2.1.2.4 Eventos

Todo evento no Scrum é uma chance para reavaliar e ajustar os artefatos, prezando pela transparência para todos os envolvidos sobre como está o progresso das ações definidas. A *sprint* contém todos os outros eventos que serão citados (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Oliveira (2014) destacou que os eventos presentes no Scrum, tais como o planejamento da *sprint*, sua revisão e os encontros diários ajudam a identificar e mitigar os riscos que normalmente estão atrelados a execução de projetos.

Em uma pesquisa realizada pela Digital.AI (2020) foi questionado quais eventos previstos nas metodologias ágeis eram efetivamente realizados nas organizações, a figura 2 abaixo mostra os cinco eventos mais assinalados:

Figura 2 – As 5 Técnicas Ágeis mais usadas



Fonte: Digital.AI (2020)

Algumas outras técnicas indicadas pelos respondentes foram: *planning poker*, que é a estimativa da complexidade das tarefas através de pontuação (60%); cliente ou *Product Owner* dedicado ao time (54%); e *release planning*, que consiste em um plano de longo prazo em que o time e o seu *Product Owner* se comprometem com as entregas que serão feitas e com os prazos estabelecidos (51%).

#### a) *Sprint*

A *sprint* é o coração do Scrum, pois nelas as ideias se tornam valor, já que todo trabalho que é feito para alcançar o objetivo do produto, incluindo o planejamento da *sprint*, a revisão, a retrospectiva e os encontros diários, ocorrem dentro da *sprint*. A *sprint* é um evento por período determinado, preferivelmente com duração de um mês ou menos, e ocorre de forma cíclica, o fim de uma *sprint* marca o início da próxima. A estrutura da *sprint* garante que o progresso do time seja constantemente inspecionado e ajustado conforme a necessidade. Recomenda-se que a *sprint* não seja muito longa pois o objetivo pode sofrer alterações críticas, a complexidade envolvida pode crescer e o risco aumentar (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

#### b) *Sprint Planning*

É o evento que inicia a *sprint*, onde o time, de forma colaborativa e com a orientação do PO, discute quais as demandas que serão trabalhadas durante o intervalo daquela *sprint* e

como elas irão contribuir para que eles atinjam o objetivo do produto. Normalmente as seguintes questões são abordadas durante esse planejamento:

– “Por que essa *sprint* tem valor?”: o PO e o restante do time discutem como poderão agregar mais valor ou utilidade ao produto com as entregas que serão realizadas naquela *sprint*. É definido então o objetivo da *sprint*, que deixa claro qual a importância daquela *sprint* para os *stakeholders*.

– “O que pode ser feito nessa *sprint*?”: através de acordo com o PO, o time seleciona os itens que estão presente no *backlog* do produto e que poderão ser feitos durante aquela *sprint*. A seleção do que vai poder ser realizado é complicada, mas com o passar do tempo os próprios desenvolvedores passam a ter uma noção de suas capacidades e do que podem entregar, respeitando a “Definição de Pronto”.

– “Como concluir as demandas selecionadas?”: para cada item selecionado é criado um plano, quase sempre envolve quebrar uma tarefa maior em pequenas tarefas diárias que podem ser concluídas rapidamente, sempre considerando a “Definição de Pronto”. O plano em si fica sob total responsabilidade dos desenvolvedores.

O objetivo da *sprint*, os itens do *backlog* do produto que foram selecionados para trabalho e os planos definidos para solução de cada um formam um conjunto denominado *backlog* da *sprint* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Um dos principais obstáculos durante a *sprint* é a distração, ou seja, tudo aquilo que não está envolvido nas tarefas da *sprint*, mas que ocupa o tempo do time. Em geral, a distração mais recorrente são reuniões, sobre temas envolvendo a *sprint* ou não, e acabam por quebrar o ritmo de produtividade da equipe. Por isso, é importante que no planejamento da *sprint* já sejam definidas o máximo de interrupções permitidas, e qualquer exceção ao limite deve ser discutida com o Product Owner (KNAPP, ZERATSKY, KOWITZ, 2016).

### c) *Daily Scrum*

O *daily* consiste em uma reunião diária de 15 minutos para o time de desenvolvedores e, caso estejam com tarefas atribuídas para eles, o PO e Scrum Master. O objetivo desse encontro é para que cada desenvolvedor relate como está o seu progresso nas tarefas que lhe foram incumbidas, o que planeja fazer a seguir, também para que relate caso tenha encontrado algum impedimento ou se tem alguma informação que pode gerar alteração no *backlog* da *sprint*. Nada impede que os desenvolvedores tenham outros encontros durante o dia para discutir esses pontos ou tirar dúvidas, mas o *daily* comumente minimiza a necessidade destes (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Conforme a figura 2, 85% dos respondentes da pesquisa da Digital.AI (2020) afirmaram realizar o *daily* em suas empresas, sendo este o evento

com maior índice de recorrência entre todas as empresas que adotaram algum método ágil.

#### d) *Sprint Review*

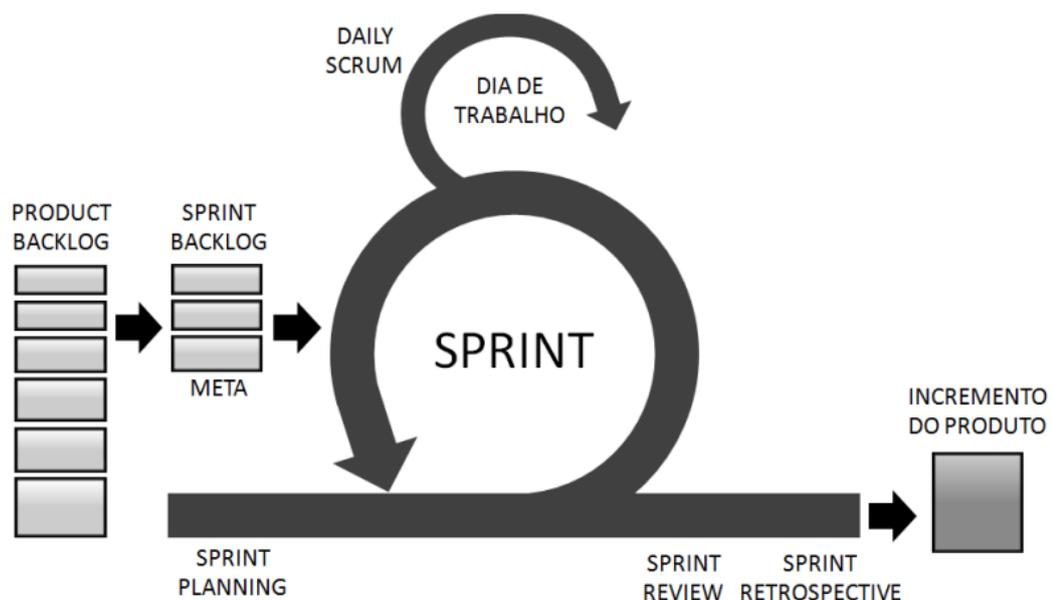
O objetivo da revisão é apresentar qual o resultado alcançado na *sprint* e verificar o que vai precisar se ajustado para o futuro. Usualmente o time apresenta esse resultado para um grupo de *stakeholders*, e então é discutido em conjunto quais as mudanças que ocorreram no ambiente que a empresa atua e que impactam na ideia inicial do projeto, fazendo com que até mesmo o *backlog* do produto possa vir a ser alterado (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

#### e) *Sprint Retrospective*

A retrospectiva tem como objetivo olhar não o resultado da *sprint*, mas tudo que aconteceu durante, para que sejam identificadas boas e más práticas, para que seja relatado quais os problemas que ocorreram e como eles foram resolvidos (ou porque não foram), além de revalidar se a “Definição de Pronto” que o time tinha estabelecido está funcionando. A retrospectiva marca o fim da *sprint* (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Dingsøyr, Falessi e Power (2019) evidenciam a importância do momento da retrospectiva, como a troca de informações que ocorre nesse evento é uma das representações mais fortes dos valores das metodologias ágeis.

A figura 3 abaixo resume os eventos e a forma como se distribuem em fluxo:

Figura 3 – Estrutura dos eventos do Scrum



Fonte: KNOWLEDGE21 (2021?)

A forma cíclica dos eventos faz com que as discussões e revisões sobre o produto

nunca sejam encerradas até o fim do projeto, garantindo que o time não se prenda a uma ideia inicial e deixe de se perguntar o que pode ser feito melhor. Partindo do princípio de que as premissas iniciais serão modificadas, as metodologias ágeis possibilitam que a mudança constante de pré-requisitos possa ser mais bem administrada. Como o produto é entregue em partes para o cliente é possível que este reavalie sua necessidade, permitindo ao time também se adaptar a essas alterações e não desperdiçar esforço com algo que não será utilizado (SOMMERVILLE, 2007).

#### 2.1.2.5 Artefatos

Os artefatos representam o trabalho ou valor que está sendo desenvolvido pelo time e foram pensados para que houvesse transparência quanto as informações mais importantes, de forma que todos tivessem a mesma base para realizar adaptações (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

##### **a) Product Backlog**

É a lista com todas as melhorias que precisam ser feitas no produto. Cada item dentro da lista pode ser selecionado durante o planejamento da *sprint* e em geral são refinados em itens menores para facilitar o acompanhamento do progresso. Novas informações podem ser adicionadas aos itens como: descrição, ordem de priorização, nível de complexidade. Normalmente fica a cargo dos desenvolvedores envolvidos realizar esse enriquecimento de informações. Quanto ao objetivo do produto, ele consiste na visão do que o produto deve se tornar, é o que vai nortear o time e suas ações, o *backlog* do produto é preenchido com todas as atividades que o time considera necessária para atingir esse objetivo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

##### **b) Sprint Backlog**

O *backlog* da *sprint* é composto pelo objetivo da *sprint* (que auxilia a equipe a manter o foco e trabalharem de forma coordenada), os itens do *backlog* de produtos que foram selecionados para serem trabalhados e os planos desenhados para cada item. Uma das maiores vantagens do *backlog* da *sprint* é que ele permite aos desenvolvedores um acompanhamento claro de como os esforços estão evoluindo e permite ajustes constantes, pois este *backlog* é revisado nos *daily*s (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Knapp, Zeratsky e Kowitz (2016) recomendam que, além de pensar no objetivo da *sprint*, o time também precisa pensar nos problemas que pode enfrentar, isso pode ser feito simplesmente estruturando uma pergunta, algo do tipo “nosso objetivo dará certo? E caso não, quais seriam os possíveis motivos?”. A

pergunta parece simples, mas normalmente estimula um debate por parte do time e nesse momento surgem observações pertinentes.

**c) Increment**

O incremento é um passo concreto em direção ao objetivo do produto, tem caráter cumulativo, ou seja, um incremento se une a todos os que foram entregues antes e deve ser exaustivamente verificado, pois deve funcionar em harmonia com o restante. Uma mesma *sprint* pode conter várias entregas de incrementos, que devem ser entregues aos *stakeholders* antes do fim da *sprint* e somente apresentadas na revisão da *sprint*. Qualquer trabalho realizado só pode ser considerado um incremento se estiver dentro da “Definição Feito”. Quanto a este conceito, a “Definição de Pronto” nada mais é do que a descrição daquilo que o time envolvido na *sprint* considera como padrão de qualidade para um incremento ser disponibilizado para os *stakeholders* ou apresentado na revisão da *sprint*. Esse padrão de qualidade pode estar nas normas da própria organização, caso não, o time deve definir, tendo em mente a natureza do produto que pretendem alcançar/melhorar, e todos devem estar de acordo (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

Schwaber e Sutherland (2020) definem que cada artefato tem um compromisso atrelado, que tem como objetivo garantir que o artefato possui informações transparentes e que estas contribuem para maior foco por parte da equipe, além de que, permitem estabelecer uma meta e acompanhar o progresso. Para o *backlog* do produto tem-se o objetivo do produto, para o *backlog* da *sprint* tem-se o objetivo da *sprint* e para os incrementos tem-se a “Definição de Pronto”.

Em suma, os eventos, times e artefatos são pensados e estruturados como formas de manifestação dos valores e pilares do Scrum, o sistema como um todo tem um equilíbrio entre seus componentes e é bem mais efetivo para a organização quando todos esses elementos são aplicados corretamente.

## 2.2 Cultura Organizacional

Em termos gerais, Morgan (1996) afirmou que o termo “cultura” foi formado a partir da associação metafórica com o cultivo da terra, com o processo de lavrar e desenvolver o solo. Quando falamos de “cultura” normalmente estamos nos referindo ao nível de refinamento de práticas e crenças que permeiam aspectos de uma sociedade, tais como os conhecimentos que são disseminadas, os valores que são prestigiados, as leis que são aplicadas e os rituais cotidianos da população.

Prestes e Caldas (1997 *apud* CORRÊA; GUIMARÃES, 2006) afirmam que “a cultura é um conceito antropológico e sociológico, que comporta diferentes definições.”, além disso, os autores também apontam três formas pelas quais a cultura pode ser enxergada, sendo elas: a cultura como uma forma pela qual a comunidade satisfaz as necessidades materiais e psicossociais; a cultura como perfil identitário da comunidade, resultado da adaptação desta as condições do ambiente em que se encontra; e por fim, a cultura como parte do inconsciente humano, presente na dimensão dos símbolos e cujo significado ajudaria a definir o que é a comunidade humana.

Chauí (2017) afirma que a instituição da cultura por parte das comunidades humanas ocorreu quando estas estabeleceram regras e normas de conduta, visando a preservação da própria comunidade e, para tanto, esses valores teriam que ser repassados para as próximas gerações, chegando mesmo a construir a fundação para algumas instituições sociais (família, religião, governo, formas de poder etc.) e, além disso, também criou punições para caso estas regras fossem descumpridas. A autora chama atenção para o fato de que o estabelecimento dessas “leis” demonstra a capacidade humana de operar com símbolos, pois as leis humanas não são tangíveis como as leis da natureza, sendo dado o exemplo da lei que proibia o incesto, algo que não é encontrado na natureza. Também é salientado que, dentro de uma mesma sociedade podem existir diferentes culturas, pois os sistemas de permissão e proibição, as instituições sociais, as regras, valores e condutas variam de formação social para formação social e sofrem a influência da passagem do tempo.

Schein (2010) define a “cultura organizacional” de um grupo como o conjunto padronizado de premissas que os indivíduos deste grupo compartilham sobre como perceber, analisar e se sentir em relações a situações que podem vir a surgir. Frequentemente essas premissas são construídas após a solução de problemas que exigiram adaptação externa ou integração interna e, ao conseguir encontrar o método que resolve o dilema, este é considerado válido o suficiente para ser repassado para os novos membros do time como a forma correta de

agir.

Cultura implica em coletividade pois é, pelo menos parcialmente, dividida entre as pessoas que compõem um mesmo círculo social, sendo a cultura as regras não escritas do jogo social. É importante frisar que a cultura não é inata, ela é aprendida, portanto deve ser diferenciada da natureza humana e da personalidade do sujeito, mesmo que as fronteiras entre estas ainda seja alvo de muito debate pelos especialistas (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MIKOV, 2010).

Como dito anteriormente, Schein (2010) argumenta que o uso do termo “cultura”, mesmo com toda a ambiguidade que carrega, traz consigo alguns elementos que o tornam mais completo no sentido de “compartilhamento entre os indivíduos” do que termos como “normas”, “valores”, “padrões de comportamento”, entre outros. No quadro 1 abaixo consta o conceito resumido de cada um desses elementos:

Quadro 1 – Elementos do termo “Cultura”

<b>ELEMENTO</b>	<b>CONCEITO</b>
<b>ESTABILIDADE DA ESTRUTURA</b>	A cultura já implica na ideia de estabilidade, pois quando dizemos que algo é “cultural” é porque aquilo define o grupo. Uma vez alcançada a identidade do grupo, esta se torna a sua maior força estabilizadora e, mesmo que algum dos indivíduos saia, a cultura permanece. É muito difícil mudar a cultura pois ela dá aos membros um senso de significado e previsibilidade.
<b>PROFUNDIDADE</b>	A cultura é a parte mais profunda e inconsciente de um grupo e notoriamente menos visível do que outras partes. Normalmente o que conseguimos enxergar do grupo são manifestações da cultura dele, mas não sua essência. Importante frisar que quanto mais profundo algo está inserido, maior será sua estabilidade.
<b>LARGURA (EXPANSÃO)</b>	Uma vez desenvolvida a cultura irá impregnar todas as atividades que o grupo realizará, estará presente na forma como soluciona suas tarefas, estará nos ambientes em que ele se encontra e na forma como opera internamente.
<b>PADRONIZAÇÃO OU INTEGRAÇÃO</b>	A ideia de cultura implica que os rituais, o clima, os valores e os comportamentos estejam todos “amarrados” juntos e que formem um conjunto coerente. Essa padronização ou integração é o conceito chave do que definimos como “cultura”.

Fonte: Adaptado de Schein (2010).

Hofstede, Hofstede e Mikov (2010) associam a maneira como os softwares são

programados com a forma como os seres humanos desenvolvem seus padrões de pensamento, sentimento e ação, classificando assim a “cultura” de uma pessoa como o seu programa mental, ressaltando que, diferente de computadores, os seres humanos são capazes de agir fora de sua “programação”, de maneiras novas, criativas ou até mesmo destrutivas. O que eles querem enfatizar é que o padrão mais comum que a pessoa exhibe nas diversas situações de sua vida já está previsto em seu programa mental. A construção desse “código” ocorre durante toda a vida do indivíduo, iniciando em sua infância com a família, avançando para os ambientes da escola, dos amigos e do trabalho.

A figura 4 abaixo exemplifica as diferenças entre os elementos que compõem a singularidade do indivíduo:

Figura 4 – Níveis da Singularidade na Programação Mental



Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Mikov (2010).

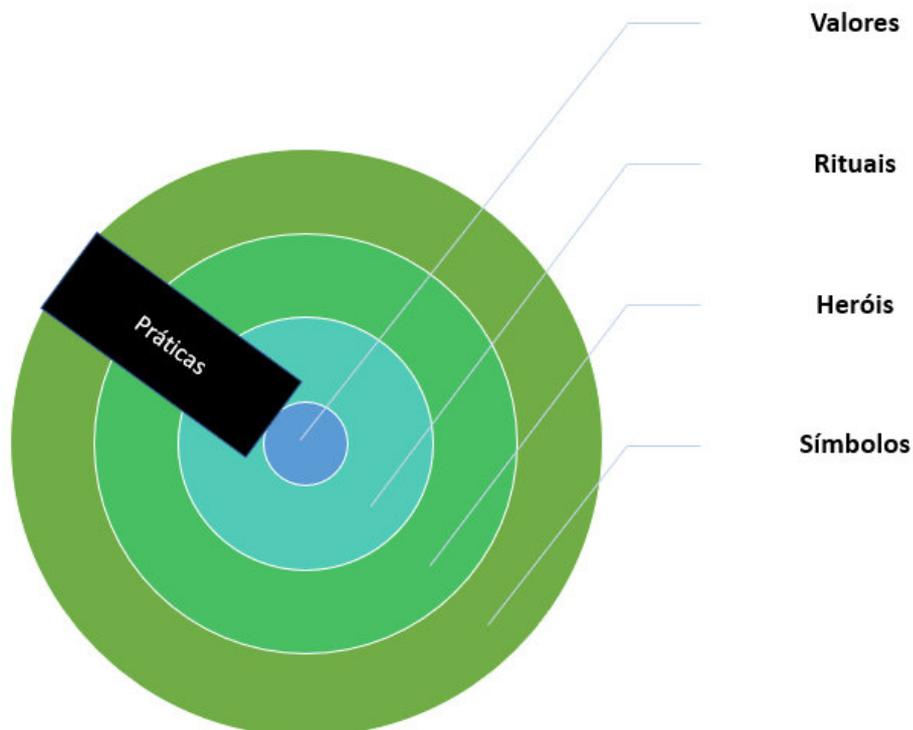
A “natureza humana” é o que todos os seres humanos compartilham, independentemente de sua nacionalidade, idade, sexo ou etnia. Pensando na analogia do programa mental, seria a parte básica do sistema, aquela que coordena as funções fisiológicas e psicológicas mais primordiais, tais como sentir alegria, raiva, amor, medo, tristeza e vergonha, além de necessidades como a de se relacionar com outros seres, estabelecer comunicação com eles sobre o ambiente os cerca. Contudo, a forma como o sujeito irá manifestar essas funções básicas é influenciada pela cultura. No que concerne a “personalidade”,

trata-se do conjunto de programas mentais pessoais do sujeito, que não precisam ser compartilhados com outros, apesar de também ser influenciado pela cultura é formado principalmente pela carga genética e pelas experiências individuais (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MIKOV, 2010).

Inspirado nos trabalhos realizados por Geert Hofstede nos anos 1980, Maull, Cliffe e Brown (2001) definiram um modelo de cultura organizacional chamado PCOC (Pessoal, Orientação para o cliente e questões da cultura organizacional) e seu objetivo era avaliar a cultura organizacional e quais seriam seus aspectos dominantes. Como o nome sugere, o modelo levava em consideração a influência que as características dos indivíduos, dos clientes e da própria organização afetavam a cultura ou clima organizacional. O modelo é suportado por um questionário que deve ser aplicado com os membros da organização e que, em teoria, possibilita aos gestores mensurar qual o perfil cultural da sua organização através de uma pontuação.

Diferenças culturais podem se manifestar das mais diversas maneiras, na figura 5 abaixo são mostradas as formas mais abrangentes e comuns:

Figura 5 – A “Cebola”: Manifestações da Cultura em Diferentes Níveis



Fonte: Adaptado de Hofstede, Hofstede e Mikov (2010).

Os “símbolos”, localizados na camada mais externa por serem os mais facilmente absorvidos por outras culturas, dizem respeito as palavras, figuras, gestos ou objetos que carregam algum significado único para aqueles que compartilham uma cultura. Aqui se incluem os tipos de vestimentas utilizados, os estilos de penteado, bandeiras e símbolos que demonstrem a qual classe econômica cada um pertence, lembrando que, novos símbolos estão constantemente substituindo antigos. “Heróis” são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias que, devido alguma característica, são apreciadas pelos membros daquela cultura. Após a era da televisão, as aparências (tanta física quanto moral) se tornaram mais importantes na escolha dos heróis do que antes. Os “rituais” são atividades coletivas que não necessariamente tem uma finalidade prática, mas que, dentro de uma cultura, são considerados partes essenciais da convivência social, podendo ser citados como exemplo, a forma de cumprimentar as pessoas, ou a forma de expressar o luto. Muitas reuniões de negócio, apesar de, na superfície, apresentarem motivos funcionais para ocorrer, muitas vezes servem apenas para propósitos ritualísticos, como uma reunião cujo real objetivo é para o líder demonstrar seu poder. Na figura 5, as áreas de “símbolos”, “heróis” e “rituais” são subordinados por “práticas”, foi desenhado dessa forma para reforçar que essas manifestações são praticadas e podem ser vistas por observadores externos, porém, para estes, o significado cultural da prática não está disponível, pois somente aqueles inseridos na cultura podem fazer a interpretação completa do que está ocorrendo (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MIKOV, 2010).

Na figura 5 também pode ser visto que os “valores” estão no centro, representando o núcleo da cultura. Valores são tendências gerais sobre como o estado das coisas deveria ser, normalmente envolve um sentimento, mas este age como uma seta, apontando um lado positivo e um lado negativo. Para esclarecer, os valores lidam com muitas dualidades, tais como: mal e bom; sujo e limpo; decente e indecente; feio e bonito; normal e anormal; e etc. Os valores são adquiridos muito cedo na vida, visto que os humanos nascem quase que totalmente ineptos para sobrevivência, somos compensados com cerca de doze anos onde aprendemos e absorvemos, praticamente inconscientemente, imensas cargas de informação do ambiente que nos cerca, informações essas que nos ajudarão a descobrir uma forma de perdurar. Após esse período inicial, nós iniciamos um outro novo tipo de aprendizado, mais focado em aprender novas práticas do que valores (HOFSTEDE, HOFSTEDE, MIKOV, 2010).

O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) já haviam definido que a cultura possui um perfil, que foi chamado de *Organizational Culture Profile (OCP)*, e possui sete dimensões cujas características apontam qual o perfil cultural da organização, sendo estas dimensões: competitividade, responsabilidade social, apoio (trabalho em grupo), inovação, ênfase em

recompensas, orientação para performance e estabilidade. É possível ver que muitas dessas características também são analisadas pelo modelo de Cameron e Quinn, que será apresentado em seguida.

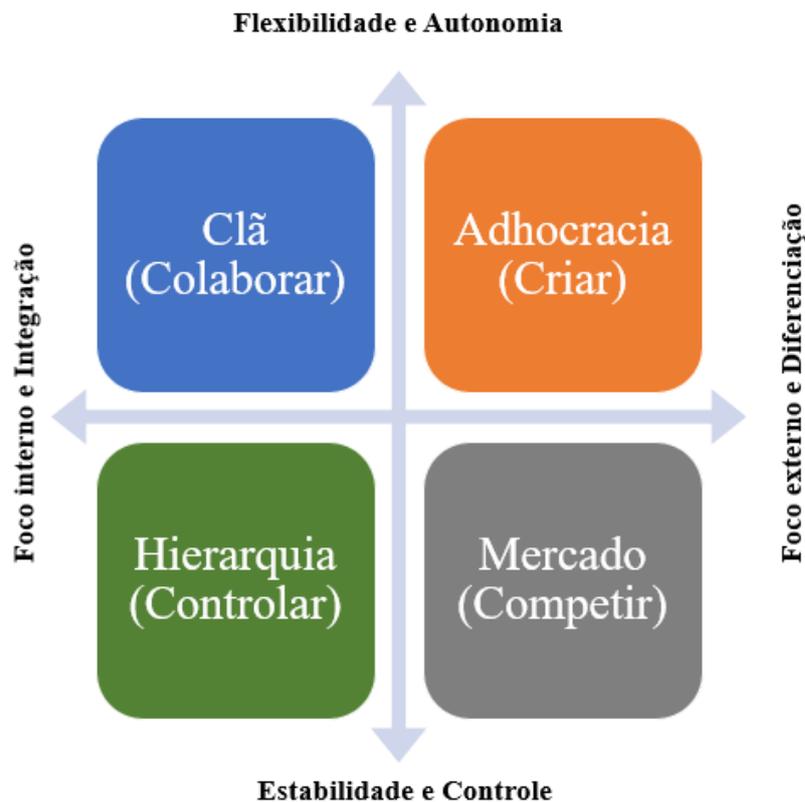
### ***2.2.1 Modelo de diagnóstico de cultura de Quinn e Cameron***

O CVF (*Competing Values Framework*) foi desenvolvido por Quinn e Rohrbaugh em 1983, durante uma pesquisa sobre os principais indicadores de eficiência organizacional. Baseando-se em uma lista de trinta e nove indicadores apontados por outros pesquisadores como sendo os mais precisos para medir eficiência organizacional, Quinn e Rohrbaugh realizaram uma análise estatística e tiveram como resultado a identificação de duas dimensões que poderiam ser organizadas em quatro grupos. Uma das dimensões diferencia os critérios de efetividade que priorizam flexibilidade, autonomia e dinamismo dos critérios que favorecem ordem, estabilidade e controle. Essa divisão pode ser observada ao percebermos que existem companhias que são consideradas efetivas por sua natureza constantemente adaptativa, por exemplo, Google ou Nike, enquanto outras organizações são consideradas efetivas por se manterem estáveis nos mesmos padrões, por exemplo, universidades e agências governamentais. A outra dimensão diferencia os critérios de efetividade que focam em orientação interna, integração e homogeneidade dos critérios que priorizam orientação externa, diferenciação e rivalidade. Novamente é salientado que existem organizações que são efetivas por construírem um ambiente interno coeso, onde certas características estão sempre presentes, tendo como exemplo IBM (*International Business Machines Corporation*) e HP (*Hewlett-Packard Company*), enquanto outras alcançam efetividade justamente por se adaptar ao ambiente em que se encontram e por receber influências externas, como a Toyota (QUINN; CAMERON, 2011).

As duas dimensões juntas formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto diferente de indicadores de efetividade organizacional, onde estão presentes os valores centrais pelos quais serão julgadas as organizações, eles definem o que é visto como bom, certo e apropriado. É importante frisar que os quadrantes apresentam valores que são opostos, passando de um extremo a outro, de “flexibilidade” a “estabilidade” e de “externo” a “interno”, por esse motivo o próprio nome do *framework* já indica que estes são valores que competem entre si. Cada um dos quadrantes recebeu um nome para enfatizar suas características mais marcantes: Clã, Adhocracia, Mercado e Hierarquia. Esses nomes não foram escolhidos aleatoriamente pelos autores, derivam da literatura acadêmica, tanto a que envolve o estudo de organizações, onde rótulos similares já tinham sido cunhados para categorizar diferentes tipos

de formas organizacionais, quanto estudos da área de Psicologia, onde tinham sido utilizados para sistematizar as formas como o cérebro e o corpo funcionam. Ao apresentar os rótulos dos quadrantes para o público não acadêmico, ou mesmo para os executivos das empresas, normalmente o entendimento não era tão fácil, portanto, foram adicionados verbos para ajudar a esclarecer qual a orientação central de cada quadrante, tendo então: “colaborar” para o quadrante do Clã, “criar” para Adhocracia, “competir” para Mercado e “controle” para o quadrante de Hierarquia (QUINN; CAMERON, 2011). A figura 6 resume o *framework* descrito acima:

Figura 6 - *Competing Values Framework* (CVF)



Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (2011).

Detalhando melhor as características de cada um dos tipos de cultura organizacional, Cameron e Quinn (2011) afirmam sobre:

**a) A cultura de Hierarquia (controlar)**

O sociólogo Max Weber analisou organizações governamentais durante o século XX e estabeleceu sete características que garantiriam a sua efetividade, que viriam a ser conhecidos como os sete atributos clássicos da burocracia: regras, especialização, meritocracia,

hierarquia, impessoalidade, responsabilidade e domínios separados. Devido ao ambiente relativamente estável da primeira metade do século, as organizações como um todo passaram a adotar essas práticas e o gerenciamento passou a ser focado na criação do ambiente mais controlado possível. A cultura organizacional compatível com esta forma de trabalho é caracterizada por um local de trabalho estruturado e formalizado. Regras formais e políticas mantêm a organização coesa, os procedimentos governam o que as pessoas devem fazer e as preocupações de longo prazo da companhia são estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os líderes efetivos para esse tipo de cultura são aqueles que conseguem organizar e coordenar facilmente.

***b) A cultura de Mercado (competir)***

Outra forma de organização também popular durante o século XX, e que surgiu quando as empresas começaram a enfrentar condições mais desafiadoras, foi baseada no trabalho de Williamson, Ouchi e os colegas destes. Esses pesquisadores organizacionais afirmaram ter identificado um conjunto de atividades que seriam a chave para efetividade organizacional. O novo modelo foi nomeado como uma organização em forma de mercado, no sentido de que seu foco estava, principalmente, em realizar transações com os entes que estão no ambiente externo, sejam esses clientes, fornecedores, sindicatos ou órgãos regularizadores. Dentro de uma cultura de mercado são premissas comuns: que o ambiente externo é hostil e não piedoso, que os clientes são seletivos e buscam valor no que adquirem, que o foco da organização é melhorar sua posição competitiva e que o foco da gerência é guiar a organização para alcançar um melhor nível de produtividade, de resultados e de lucro. O que mantém a organização unida e coesa é a ênfase em ganhar e as preocupações de longo prazo são em metas e ações competitivas. Os líderes efetivos para esse tipo de cultura são aquele com perfil de dedicação a produtividade e que conseguem demandar essa mesma produtividade dos subordinados.

***c) A cultura de Clã (colaborar)***

Durante os anos 60, os pesquisadores que estudavam firmas japonesas identificaram uma forma de organização bem diferente das que eram empregados nos Estados Unidos da América, onde prevaleciam as culturas de mercado e de hierarquia, e sua semelhança com as características de uma família fizeram com que a cultura identificada fosse chamada de “clã”. Os pesquisadores notaram que as organizações japonesas valorizavam o trabalho em equipe, a autonomia individual, as opiniões dos funcionários e demonstravam comprometimento com esses funcionários. Um exemplo eram os times autogerenciáveis, que contratavam e demitiam

seus membros e que tinham metas conjuntas, além da prática de ouvir as opiniões dos funcionários sobre como melhorar o trabalho no dia a dia. A cultura é clã é caracterizada por um ambiente de trabalho amigável e onde as pessoas tendem a compartilhar muito de suas ideias. Existe uma noção de que todos são da mesma família e o que mantém a organização unida são a lealdade e a tradição, o que leva a um alto nível de comprometimento por parte de todos. O foco de longo prazo da empresa é o desenvolvimento individual, aliado a elevados índices de coesão e ânimo. Os líderes efetivos dentro desse tipo de cultura são os que conseguem se apresentar como mentores ou mesmo figuras paternas para os subordinados.

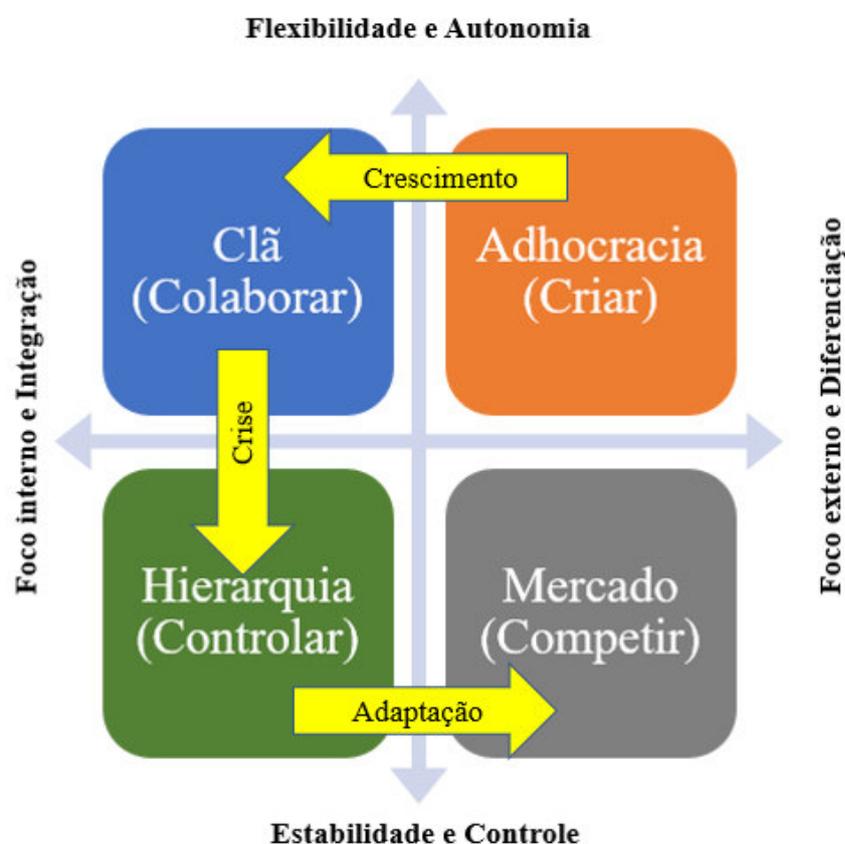
#### *d) A cultura de Adhocracia (criar)*

Com o fim do século XX, o mundo das organizações passou a ficar cada vez mais competitivo, instável e acelerado, fazendo com um novo tipo de organização tomasse forma. Ao observarem a vida cada vez mais fugaz dos produtos que surgiam no mercado, foram estabelecidas premissas que afirmavam que as organizações basicamente funcionam para criar sempre produtos e serviços novos e para criar formas de se preparar para as novas condições que podem surgir. A raiz da palavra adhocracia é “ad hoc”, o que indica ser algo temporário, especializado e dinâmico. Muitas vezes forças-tarefa ou comitês ad hoc são formados para solucionar um problema ou situação e são desfeitos assim que o objetivo é alcançado. “Adhocracias” são caracterizadas pela sua capacidade de reconfiguração a partir do surgimento de novas condições. A cultura de adhocracia apresenta um ambiente de trabalho dinâmico, criativo e empreendedor. As pessoas não têm medo de se arriscar, buscam estar preparadas para novos desafios, e focam em estar à frente de novas descobertas, de novos serviços e produtos. O que mantém a organização unida é o comprometimento com a experimentação e inovação. A liderança efetiva nesse tipo de cultura é visionária, aberta ao risco e inovadora.

Outra observação feita por Cameron e Quinn (2011) é de que a cultura das novas e pequenas organizações tende a seguir um padrão de mudança conforme se expandem e se tornam mais complexas. Segundo os autores, quase sempre as empresas iniciam com o perfil cultural de “Adhocracia”, visto que sua estrutura ainda não está totalmente definida, ainda não existem processos estabelecidos e a organização é guiada por um único líder visionário. Com o desenvolvimento gradual, a cultura de “Clã” passa a predominar, pois um forte senso de união, até mesmo amizade, é formado entre os membros do grupo, além do sentimento de pertencimento e identificação com o propósito da empresa. Com o crescimento surgem as eventuais crises, nesse momento a empresa percebe que precisa se estruturar e formalizar seus

procedimentos para lidar com as atividades em expansão. Nesse momento a cultura dominante passa a ser “Hierarquia”. Essa mudança gera as conhecidas reclamações dos funcionários de que a empresa perdeu sua atmosfera amistosa e a satisfação geral passa a decair, a liderança passa então a buscar uma mudança no foco da equipe. Normalmente, nesse momento se inicia a mudança para uma cultura de “Mercado”, onde as prioridades passam a ser a relação com os agentes externos, o alcance de resultados e a competitividade. A figura 7 abaixo demonstra o fluxo de mudança cultural mencionado acima:

Figura 7 - Fluxo de mudança de cultura



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011).

Também é comum que organizações complexas tendam a desenvolver subunidades onde um tipo de cultura específico domina, por exemplo, um setor de pesquisa e desenvolvimento onde a cultura de “Adhocracia” domina e, dentro da mesma empresa, um setor de contabilidade onde a cultura de “Hierarquia” é a mais forte.

#### 2.2.1.1 O questionárioOCAI

Cameron e Quinn (2011) afirmam que o OCAI (*Organizational Culture Assessment*

*Instrument*) é provavelmente o instrumento mais utilizado para avaliar a cultura organizacional no mundo hoje. Uma revisão nas publicações acadêmicas que foram publicados nos dez anos anteriores constatou que mais de 60 dissertações de doutorado tinham utilizado o OCAI para analisar a relação da cultura organizacional com outros elementos, além disso, mais de 100 estudos publicados também tinham utilizado o questionário para avaliar elementos como gestão, trabalho em equipe, efetividade, satisfação no trabalho, gestão da qualidade, entre outros, e sua conexão com a cultura organizacional. O OCAI foi desenvolvido para identificar qual a cultura atual da organização (ou culturas) e, ao mesmo tempo, também saber qual a cultura que os respondentes consideram que a companhia deve buscar desenvolver para conseguir responder aos desafios e oportunidades que podem surgir nos próximos anos.

O OCAI tem como objetivo a avaliação de seis dimensões principais da cultura organizacional. O respondente é solicitado a avaliar a sua organização em cada uma das categorias apresentadas. Dois pontos de atenção nesse momento: não existem respostas erradas, assim como não existem culturas erradas, portanto a preocupação deve ser apenas em ser o mais franco nas respostas; a “organização” citada pode ser a empresa como um todo ou apenas o setor onde o respondente atua, normalmente como o diagnóstico realizado com o OCAI será utilizado para desenvolver o plano de mudança de cultura é bom pensar na “organização” como aquilo que pode ser de fato afetado por esse plano. O OCAI é composto por seis itens e cada um possui quatro alternativas, o respondente deve dividir cem pontos entre essas alternativas de acordo com o grau de similaridade com o que ocorre na organização, ou seja, as alternativas com maior aproximação da realidade da companhia recebem as maiores pontuações. Cada uma das alternativas corresponde a um dos tipos de cultura organizacional (os itens “A” representam a cultura de “Clã”, os “B” representam “Adhocracia”, os “C” representam “Mercado” e os “D” representam “Hierarquia”). A distribuição pode ser feita da forma que o respondente desejar, só é necessário que a soma dos pontos das quatro alternativas seja igual a cem pontos. Essa distribuição de pontos ocorre em duas colunas, nomeadas “Agora”, onde o respondente deve distribuir os pontos de acordo com a realidade atual da sua organização, e “Desejado”, nesta o respondente deve distribuir os pontos de acordo com o que ele julga que seria a cultura ideal para que sua empresa alcance seus objetivos e se torne destaque na indústria em que atua no futuro. O questionário também foi aplicado de forma qualitativa e encontrou resultados similares à sua versão quantitativa (QUINN; CAMERON, 2011).

No quadro 2 abaixo segue um exemplo de um dos itens do OCAI que é apresentado ao respondente:

Quadro 2 - Exemplo de Item do OCAI

Item	Agora	Desejado
Alternativa A		
Alternativa B	100	
Alternativa C		100
Alternativa D		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Carvalho (2015) elaborou um quadro que resume as respostas do OCAI e os possíveis perfis culturais do CVF. Segue abaixo no quadro 3:

Quadro 3 - Questões OCAI versus Perfis Culturais do CVF

Perguntas/Questões		Possíveis respostas			
		Clã	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
1	<b>Quanto às características dominantes da organização, as pessoas devem:</b>	Partilhar muito de si próprias.	Estarem dispostas a comprometer-se a assumir riscos.	Ser competitivas e orientadas para resultados	Ser orientadas por normas formais e estabelecidas
2	<b>A liderança organizacional deve ser exemplo de:</b>	Apoio, aconselhamento e treino.	Empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.	Objetividade, combatividade e orientação para resultados.	Coordenação e de gestão contínua de eficiência.
3	<b>O estilo de gestão dos colaboradores deve ser caracterizado por:</b>	Promover o trabalho em equipe, consenso e participação.	Valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.	Desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.	Zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.
4	<b>Os valores que mantêm a organização unida devem ser:</b>	Lealdade e confiança. O compromisso para com a organização é elevado.	Inovação e desenvolvimento. O que importa é estar na vanguarda.	Objetivos e atingimento de metas. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.	Regras formais e políticas. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.
5	<b>Quanto à ênfase estratégica a organização deve enfatizar:</b>	O desenvolvimento das pessoas. Valorizando a confiança, a abertura e a participação.	A aquisição de novos recursos e criação de novos desafios. Valorizando novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.	As ações competitivas e conquistas individuais. Valorizando a superação dos objetivos ambiciosos e a supremacia de mercado.	A permanência e estabilidade. Valorizando o controle, a eficiência e a fluidez das operações.
6	<b>A organização deve definir o sucesso com base:</b>	No desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.	No grau de inovação e exclusividade de seus produtos e serviços.	Na conquista e supremacia de mercado.	Em sua eficiência organizacional.

Fonte: Carvalho (2015).

A versão completa e traduzida do questionário encontra-se no Anexo B.

Através da distribuição dos pontos, ou do que for relatado em entrevistas, é possível verificar se existem múltiplos perfis atuando dentro da empresa, e qual tem predominância em cada área. Esses dados são o insumo para que seja feita a estratégia de alteração do perfil cultural.

### 2.3 Relação entre Cultura Organizacional e aplicação de metodologias ágeis

Strode, Huff e Tretiakov (2009) realizaram um estudo de caso envolvendo nove projetos de desenvolvimento de software ocorrendo em empresas da Nova Zelândia e do Reino Unido, buscando verificar quais os fatores da cultura organizacional tinham maior correlação com a utilização bem-sucedida das práticas ágeis nas empresas estudadas. Baseado na literatura, chegaram em uma relação de fatores da cultura organizacional que tinham maior correlação com método ágil. O quadro 4 abaixo demonstra a versão resumida desses fatores, no Anexo A consta a versão completa com as fontes literárias que os autores consultaram:

Quadro 4 - Fatores organizacionais relacionados as metodologias ágeis

#	FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL
1	A organização valoriza o feedback e aprendizado
2	A interação social na empresa é confiável, colaborativa e competente
3	A organização valoriza o trabalho em equipe
4	A organização é flexível e participativa e encoraja interação social
5	O PM (Project Manager) age como um facilitador
6	A organização permite o empoderamento das pessoas
7	O estilo de gestão aplicado é de liderança e colaboração
8	A organização valoriza comunicação direta
9	A comunicação na empresa é informal

Fonte: Adaptado de Strode, Huff e Tretiakov (2009).

Um questionário foi enviado para o líder de cada projeto, contendo perguntas que abordavam: a cultura da organização, o tipo do método ágil utilizado no projeto e de que forma esse método ágil era utilizado. Para determinar quais práticas ágeis eram mais recorrentes, o questionário continha uma lista de 45 práticas onde o respondente deveria responder, de acordo

com uma escala de Likert, qual era o nível de uso da mesma (0-Nunca usa, 1-Usa Raramente, 2-Usa Regularmente, 3-Sempre Usa), porém, não estava exposto a qual método o item pertencia. Para os projetos em que foi indicado que não se utilizava método ágil algum, os autores observaram as práticas assinaladas pelos respondentes e constataram que, mesmo sem formalmente utilizar uma metodologia ágil, os projetos utilizavam muitas práticas do método XP (*Extreme Programming*) (STRODE; HUFF; TRETIAKOV, 2009).

Para avaliar os fatores organizacionais, foi utilizado o questionário OCAI criado por Cameron e Quinn, que auxilia no mapeamento de diferentes aspectos da cultura organizacional. Os pesquisadores relacionaram as perguntas do OCAI com os fatores organizacionais convergentes ao uso dos métodos ágeis que eles encontraram na literatura, para saber quais itens do questionário deveriam receber maior atenção. Viram então quais destes tinham maior correlação com a aplicação dos métodos ágeis, baseado no que os respondentes tinham assinalado quanto as práticas que ocorriam efetivamente em suas organizações (STRODE; HUFF; TRETIAKOV, 2009).

Ao analisar os dados dos respondentes eles identificaram que dois dos itens que tinham mapeado na literatura (itens 8 e 9) apareciam tanto nos projetos que usavam métodos ágeis quanto nos que não usavam, portanto esses foram descartados. Três itens do OCAI, que não tinham aparecido na revisão da literatura, acabaram mostrando grande correlação com a aplicação de técnicas dos métodos ágeis, portanto foram incluídos no resultado e alguns dos fatores identificados na literatura foram mesclados, pois foi percebido que diferentes itens do OCAI englobavam eles ao mesmo tempo (STRODE; HUFF; TRETIAKOV, 2009).

Os pesquisadores chegaram ao resultado com seis fatores culturais tendo maior relação com a aplicação efetiva de métodos ágeis. No quadro 5 abaixo consta a relação dos fatores e com quais categorias do OCAI eles se relacionam:

Quadro 5 - Resultados do estudo de Strobe, Huff e Tretiakov

#	Fatores da Cultura Organizacional	Aspecto OCAI
1	A organização valoriza o feedback e aprendizado. A interação social na empresa é confiável, colaborativa e competente. O PM (Project Manager) age como um facilitador. O estilo de gestão aplicado é de liderança e colaboração	Ênfase Estratégico
		Ênfase Estratégico
		Liderança Organizacional
2	A organização valoriza o trabalho em equipe. A organização é flexível e participativa e encoraja interação social	Gestão dos colaboradores
3	A organização permite o empoderamento das pessoas	Características Dominantes
4	A organização é orientada para o resultado.	Características Dominantes
5	A liderança da organização é empreendedora, inovadora e aberta ao risco.	Liderança Organizacional
6	A organização é baseada em lealdade, confiança mútua e compromisso	Coesão Organizacional

Fonte: Adaptado de Strobe, Huff e Tretiakov (2009).

Os resultados encontrados pelos pesquisadores apresentam correspondências com os resultados encontrados por Carvalho (2015). Na dissertação de pós-graduação, a autora utilizou o questionário OCAI, presente no CVF de Cameron e Quinn, buscando determinar se haveria algum tipo de perfil de cultura que estivesse relacionado ao sucesso do gerenciamento de projetos. Para coletar os dados a autora utilizou a plataforma Survey Monkeys. A informação que a autora utilizou para segmentar sua amostra em diferentes grupos foi se o entrevistado possuía alguma certificação em gerenciamento de projetos. Ela fez uma análise do grupo geral, e depois fez análises separando entre o grupo dos certificados e o dos não certificados. Na conclusão de sua análise a autora constatou que os três grupos apresentaram a mesma predominância do perfil cultural de “Clã”. Esse perfil cultural tem uma natureza colaborativa, onde os membros da organização têm uma afinidade maior e agem como família. A autora explicitou que esperava que os resultados da pesquisa trouxessem o resultado de perfil cultural de “Hierarquia”, onde a gestão apresenta um papel muito mais controlador.

A relação entre os resultados das duas pesquisas é que, a maioria dos fatores da cultura organizacional encontrados na pesquisa de Strode, Huff e Tretiakov, aqueles que mais apresentam convergência com a utilização efetiva de métodos ágeis, estão diretamente ligados aos itens do OCAI que se referem as culturas de “Clã” e “Adhocracia”. A pesquisa de Carvalho demonstrou que entre os respondentes com certificação em metodologias ágeis predomina a cultura de “Clã”. Soares (2011) também encontrou resultados com esse mesmo viés em sua pesquisa sobre relação entre a cultura organizacional e a aplicação dos métodos ágeis, onde verificou que, entre os elementos da cultura organizacional que têm impacto positivo no processo de adaptação a metodologia ágil, encontram-se aspectos como processo de decisão coletivo e participativo, valorização da comunicação, e algo o que ele chama de “grupocentrismo”, em oposição ao individualismo. Essas também são características presentes na cultura de “Clã” e de “Adhocracia”.

Giacomassi *et al.* (2017) realizaram uma pesquisa bibliográfica, buscando identificar quais tipos de cultura organizacional possibilitavam ou impediam a aplicação de metodologias de gestão de projetos, sejam elas tradicionais ou ágeis. Eles compararam características levantadas por diversos autores sobre os dois tipos de gerenciamento de projetos e associaram eles com as características dos perfis culturais do CVF. Em sua conclusão constataram que práticas envolvidas no gerenciamento ágil de projetos encontram-se todas dentro dos perfis culturais de “Clã” e “Adhocracia”, enquanto as do gerenciamento tradicional apresentam correlação com os perfis de “Hierarquia” e “Mercado”.

Utilizando a visão de outro modelo de análise de cultura, mas com conclusões similares, Sahota (2012) analisou o modelo de Scheneider, que prevê, similarmente ao CVF, quatro possíveis perfis culturais, sendo eles: Colaboração, Controle, Competência e Cultivo. Ao analisar os princípios e valores do Manifesto Ágil, o autor identificou que eles apresentam correspondência muito maior com os perfis culturais de “Colaboração” e “Cultivo”. As características presentes nesses perfis são: sinergia, parcerias, interação, times, confiança, crescimento, dedicação, criatividade, propósito/fé e subjetividade. Essas mesmas características podem ser encontradas nas definições das culturas de “Clã” e “Adhocracia” em Cameron e Quinn.

## **2.4 Fintechs no Brasil**

Phillipon (2016), em sua análise sobre o declínio do sistema financeiro tradicional e as oportunidades aproveitadas pelas *fintechs*, destaca que o movimento das *fintechs* tem semelhanças com vários outros movimentos de inovações disruptivas, mas que o fato de estar envolvido com a indústria financeira fazia com que tivesse características específicas. Assim como a maioria das *startups*, as *fintechs* não são presas por todas as burocracias que as instituições mais tradicionais normalmente passam a carregar com o tempo, trazendo como o exemplo os sistemas internos dos bancos, que muitas vezes perduram por décadas, apesar de apresentar mais limitações conforme o passar do tempo, simplesmente porque a mudança envolveria muito trabalho e a possibilidade de falhas, já as *startups* podem iniciar suas atividades construindo sistemas que facilitem a experiência do usuário e que consonam com os objetivos da empresa. A maior diferença do setor financeiro para os demais é que as organizações já consolidadas confiam muito na alavancagem financeira para expandir suas atividades, conseguindo fundos através de contratos financeiros e subsidiada pelas regulações do próprio setor. As *fintechs* surgem como a alternativa pois suas soluções geralmente utilizam a tecnologia para buscar opção com o menor custo, o que faz com que não necessitem buscar tanto financiamento, e quando buscam, é em geral por meio de venda de ações.

A Financial Technology Partners (2019), uma empresa focada em oferecer consultoria para CEOs de empresas do ramo financeiro, afirmou em sua pesquisa sobre o ecossistema de *fintechs* do Brasil que “a convergência de diferentes forças criou um ambiente fértil para a inovação disruptiva em vários campos, incluindo finanças, tecnologia e negócios”. Como grandes vantagens do país eles ainda citam a economia variada, a vasta população e os esforços do governo para estimular a competição no ramo financeiro, além de salientar o fato

de que o Brasil já domina 40% das compras online na América Latina, mas que ainda possui cerca de 55 milhões de adultos sem acesso a serviços bancários, o que torna o país uma grande oportunidade para as empresas que decidirem oferecer seus serviços no território.

O Fintechlab (2020) constatou em seu relatório anual que o número de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atividade no Brasil sofreu um aumento de aproximadamente 28% entre 2019 e 2020, passando de 604 para 771, destacando que a instituição considera como *fintech* “as empresas ou iniciativas que trazem novas abordagens e modelos de negócios em serviços financeiros e são escaláveis principalmente através de tecnologia.” e as iniciativas de eficiência financeira são “organizações que atuam por meio de *bureaus* de informações, soluções de prevenção à fraude, biometria, *blockchain*, *analytics*, além de outras tecnologias e serviços que apoiam e trazem maior agilidade e praticidade ao mercado financeiro”. Também é dado destaque ao fato de que 35% do total de empresas elencadas no relatório de 2020 não existia quando o relatório do ano anterior foi publicado, o que indica o surgimento de muitos novos empreendimentos no segmento.

Os segmentos que concentram o maior número de *fintechs* no Brasil atualmente são: o de pagamento (190 empresas), o de gestão financeira (122 empresas) e o de empréstimo (114 empresas). É salientado que o surgimento de novas empresas em diferentes áreas pode indicar a chegada de uma outra onda de iniciativas buscando revolucionar o mercado financeiro e atender as demandas atuais dos clientes (FINTECHLAB, 2020).

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa foi de cunho qualitativo, pois, como explica Gerhardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa não se preocupa com aspectos quantificáveis da realidade, focando mais em compreender as relações sociais e quais fatores afetam essa dinâmica. Quanto ao seu objetivo, se caracterizou como uma pesquisa descritiva, visto que, Gil (2008) explica que este tipo de pesquisa busca averiguar a opinião de uma população sobre determinado assunto. As entrevistas realizadas para coletar dados para esta análise focaram no relato dos entrevistados sobre os aspectos questionados.

No que envolve o método da pesquisa, este trabalho se classificou como uma pesquisa bibliográfica e documental, visto que foi feita uma revisão da literatura sobre os temas de metodologias ágeis e cultura organizacional, além da pesquisa em informativos internos da empresa sobre a sua história, corroborando com o que Gil (2008) afirma, que estes dois tipos de pesquisa são semelhantes, diferindo na fonte de dados, onde a bibliográfica envolve documentos científicos e a documental engloba documentos que ainda não passaram por crivo analítico, ou que podem ser reelaborados, caso necessário. Também se classificou como um estudo de caso, pois focou na realidade de uma única organização em busca de entender um fenômeno, utilizando a combinação de dados obtidos através dos documentos disponibilizados pela própria empresa, além do que pode ser coletado nos relatos dos colaboradores entrevistados, adequando-se assim a definição de Yin (2001) que classifica este tipo de pesquisa como o “estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.”.

Quanto ao campo de pesquisa, o trabalho abordou o caso de uma empresa do ramo financeiro no estado do Ceará que está trabalhando com a metodologia ágil Scrum. O autor desta monografia trabalha na organização, o que facilitou o acesso aos dados e permitiu uma análise mais aprofundada, visto que tem contato direto com o dia a dia da organização. Portanto, a empresa escolhida supriu os requisitos de adequação ao tema de estudo, pois trabalha com uma metodologia ágil, e ao de disponibilidade dos dados necessários para as análises propostas.

O método de coleta de dados utilizado neste trabalho foi a entrevista, aplicada com nove colaboradores da empresa. A entrevista é uma forma de coleta de dados que envolve interação social e possui um caráter assimétrico, onde uma das partes busca informações e a outra é a fonte dessas informações, é também uma das formas mais utilizadas pelas ciências sociais para investigar e coletar dados sobre eventos não documentados (GERHARDT,

SILVEIRA, 2009; GIL, 2008).

Entre as vantagens da entrevista estão: a capacidade de avaliação profunda do comportamento humano, maior interação com o entrevistado permitindo esclarecer eventuais dúvidas, não exige que o entrevistado saiba ler ou escrever, maior possibilidade de sucesso na obtenção de respondentes (mais difícil a recusa do que questionários, por exemplo), entre outras. Entre as desvantagens, as que mais se destacam são: influência de alguma relação pessoal entre o entrevistado e o pesquisador, os custos com treinamento e com a aplicação das entrevistas e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do respondente (GIL, 2008).

As entrevistas podem ter dois tipos de caráter, exploratório ou coleta de informações. As de caráter exploratório normalmente são relativamente estruturadas, o que quer dizer que um roteiro é preparado para a entrevista, mas o pesquisador permite, ou até mesmo incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre os tópicos que surgirem a partir do tema principal. As entrevistas cujo caráter é de coleta de informações comumente são altamente estruturadas, ou seja, um roteiro é estabelecido para a entrevista e o pesquisador se atém a ele, não permitindo desvios do tópico, pois o objetivo é comparar diferentes respostas para uma mesma pergunta (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

O roteiro da entrevista aplicada para este trabalho foi composto de quatorze perguntas abertas, nas quais foram abordadas questões envolvendo a caracterização da metodologia ágil aplicada na empresa, caracterização do entrevistado e os fatores culturais relacionados às características dominantes da organização, a liderança organizacional, ao estilo de gestão, aos valores da organização e a ênfase estratégica adotada. Através das respostas dos entrevistados foi realizada a análise temática da fala, que segundo King e Brooks (2017), se refere à análise qualitativa de dados focada na organização, identificação e interpretação de temas em dados textuais.

As entrevistas foram realizadas com nove colaboradores, membros de diferentes times, a fim de conseguir captar uma visão mais ampla sobre o objeto de estudo. As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas entre 19 de julho de 2021 e 28 de julho de 2021 via Microsoft Teams, diante da impossibilidade de reuniões presenciais no contexto da pandemia de COVID-19, e foram gravadas para análise posterior, sob comunicação e autorização das partes entrevistadas. Cada entrevista teve em média 45 minutos. Para fins de preservação da identidade dos entrevistados, os nomes foram ocultados e cada entrevistado foi identificado por apenas um código. Alguns entrevistados pertencem a times (equipes) diferentes dentro da estrutura da empresa, para deixar essa diferenciação clara e manter o anonimato dos

entrevistados, cada time foi identificado com uma cor, conforme pode ser visto abaixo no quadro 6.

Quadro 6 – Relação de entrevistados

Entrevistados	Cargo	Time
Entrevistado-01 (E-01)	Analista	Verde
Entrevistado-02 (E-02)	Especialista	Verde
Entrevistado-03 (E-03)	Supervisora	Azul
Entrevistado-04 (E-04)	Analista	Amarelo
Entrevistado-05 (E-05)	Analista	Roxo
Entrevistado-06 (E-06)	Analista	Marrom
Entrevistado-07 (E-07)	Analista	Branco
Entrevistado-08 (E-08)	Analista	Vermelho
Entrevistado-09 (E-09)	Especialista	Verde

Fonte: Elaborado pelo autor.

A *fintech* objeto deste estudo foi fundada em 1994, na cidade de Fortaleza, onde até hoje está situada sua sede, atuando já no segmento financeiro, porém, focada em atividades de empréstimo, sendo somente em 2004 que passou a atuar no ramo que hoje é sua principal atividade, administração de cartões, emitindo cartões *private label co-branded*, onde o parceiro lojista pode ter um cartão de crédito com a sua marca e a bandeira da empresa. Desde então, a empresa tem passado a expandir suas atividades, em 2015 passou a marca de 1 milhão de clientes, em 2019 passou a trabalhar com a bandeira Mastercard e atualmente está emitindo cartões em todas as regiões do país. A empresa busca cada vez mais estimular seus clientes e parceiros a se tornarem “digitais”, adotando os preceitos de outras *fintechs*, no sentido de que desenvolve soluções digitais que aprimoram a relação entre lojista e consumidor, com o intuito de facilitar a compra do cliente e a venda do estabelecimento.

A *fintech* expandiu a implementação da metodologia Scrum a partir do segundo trimestre de 2020, estruturando os times com membros de diferentes áreas de atuação (contabilidade, finanças, estatística etc.), e estabelecendo objetivos para cada um de acordo com a visão estratégica da empresa, mas mantendo parte do quadro ainda no modelo anterior, dividida em setores, principalmente os setores operacionais que trabalham com atendimento direto ao cliente. Os times no modelo Scrum são classificados de acordo com o foco dos seus objetivos, existem aqueles focados em ações para beneficiar o cliente pessoa física, *Business to Costumer* (B2C), e os que focam em melhorar a experiência dos lojistas parceiros, *Business to Business* (B2B).

A análise completa da relação entre a cultura organizacional e a utilização do Scrum da empresa estudada exigiria a aplicação do OCAI (*Organizational Culture Assessment*

*Instrument*), com uma parcela significativa do quadro de funcionários, que já ultrapassa os 600 colaboradores, para determinação do perfil cultural e o cruzamento dos resultados deste questionário com a mensuração de êxito na aplicação das práticas ágeis determinados pela literatura da metodologia, pois, como visto na subseção 2.1, são previstos alguns itens, como estruturação de papéis nos times, eventos e artefatos para a aplicação efetiva do Scrum.

Para elaboração do roteiro de entrevistas, no bloco relacionado a cultura organizacional foram utilizados os aspectos encontrados pelo estudo de Strode, Huff e Tretiakov (2009) explicitados no referencial teórico, seção 2.3. A análise da literatura reforçou que os fatores da cultura organizacional encontrados pelos três autores têm relação válida com a aplicação efetiva de metodologias ágeis. O roteiro da entrevista pode ser encontrado no Apêndice A, é composto de quatorze perguntas abertas, podendo ser agrupadas de acordo com o que visam avaliar: as oito primeiras buscam captar se os fatores da cultura organizacional identificado pelos autores existem na empresa, a nona pergunta questiona sobre as características da aplicação do Scrum na empresa, as últimas cinco são para caracterizar o entrevistado. Nas respostas da entrevista buscou-se analisar quais fatores podem estar contribuindo ou prejudicando a aplicação das metodologias ágeis, de acordo com o alinhamento destes com o que é recomendado pela literatura. Assim como no modelo OCAI, além da análise da situação atual, foi solicitado que os respondentes opinassem sobre o que consideravam mais adequado para o sucesso no futuro da organização.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O propósito deste capítulo é apresentar uma breve síntese do perfil dos colaboradores entrevistados e a análise dos resultados das entrevistas, destacando os principais pontos nos relatos de cada um e evidenciando se o que foi relatado está de acordo, ou não, com o que é previsto na literatura.

### **4.1 Perfil dos entrevistados**

Assim como apresentado no quadro 6 da seção 3, foram entrevistados nove colaboradores da empresa, de diferentes times. Quanto ao sexo, todos os entrevistados eram do sexo feminino.

Em relação ao papel que desempenham nos seus respectivos times, foram entrevistados tanto pessoas em posição de liderança quanto subordinados, sendo três membros dos times (não desempenham nenhum papel específico no time, o que na metodologia são considerados “desenvolvedores”), três Scrum Masters e três gerentes de produtos (Product Owner). Em relação aos cargos, a grande maioria foi de analistas, mesmo aqueles que desempenhavam papel de lideranças nos seus times, mas também foram entrevistadas uma supervisora e duas especialistas (cargo similar a um analista sênior, normalmente são líderes de seus setores).

Em relação ao tempo de empresa e a idade de cada entrevistado, foi observado que, em sua maioria, são pessoas relativamente jovens, com sete pessoas tendo idades entre 20 e 30 anos, e apenas duas com mais de 30 anos, mas alguns já a bastante tempo na organização, tendo três pessoas com tempo de empresa entre 5 e 10 anos, uma com mais de 10 anos e três com até 5 anos.

### **4.2 Apresentação e análise dos dados**

A análise das respostas dos entrevistados está dividida de acordo com o objetivo das perguntas. Inicia com a análise da caracterização da metodologia na realidade da empresa, de acordo com os relatos dos entrevistados.

A divisão das subseções seguintes da análise é feita de acordo com a categorização da cultura organizacional estruturada por Cameron e Quinn (2011) com seis aspectos (itens): "Características Dominantes", "Liderança Organizacional", "Gestão dos colaboradores", "Coesão Organizacional", "Ênfase Estratégico", "Critério de Sucesso". Nessas subseções serão

analisadas as respostas das oito primeiras perguntas. Essas categorias englobam os diferentes aspectos culturais identificados por Strode, Huff e Tretiakov (2009), que serviram de base para a criação do roteiro de entrevista dessa pesquisa, essa relação pode ser vista no quadro 5. O aspecto “Critério de Sucesso” não teve características que apresentaram relação com a aplicação bem-sucedida de métodos ágeis, por isso não será incluso.

Na análise foram destacados os pontos nas falas dos entrevistados que melhor demonstravam o perfil cultural da organização, para então comparar com o perfil indicado pelos autores, destacando as semelhanças e divergências, além de comparar com um caso bem-sucedido de aplicação das metodologias ágeis. Por fim, também foi evidenciado se os respondentes enxergavam as características questionadas como sendo necessárias para o sucesso futuro da organização.

#### ***4.2.1 Descrição da evolução da metodologia Scrum na empresa***

Quando solicitados a descreverem a forma como a metodologia funcionava dentro da empresa, os relatos foram similares entre a maioria dos entrevistados, porém, muitos não sabiam como o processo tinha se iniciado, pois somente foram ter conhecimento sobre o que era o Scrum e como funcionava após já ter sido anunciado que a mudança seria feita em vários setores da empresa, em meados de 2020.

Os Entrevistados 06 e 09, no entanto, puderam relatar com mais detalhes o processo de adoção da metodologia e a evolução desde o início, pois fizeram parte dos primeiros times em que foi testado a aplicação do Scrum.

Sobre o início da adoção, o Entrevistado 09 relatou que a empresa, através de contato com parceiros e fornecedores, percebeu que a metodologia ágil estava sendo utilizada com sucesso para a realização de grandes projetos dentro dessas outras organizações. Isso motivou a diretoria a apostar na formação de dois times multidisciplinares guiados por um gerente de produto, para a realização de dois grandes projetos: a criação de um banco de dados unificado com todas as informações de negócio da empresa e a consolidação da parceria com a bandeira Mastercard. O Entrevistado 06 estava envolvido na criação do banco de dados e o Entrevistado 09 na parceria com a Mastercard.

A forma como a empresa estruturou esses primeiros times está de acordo com o que determina o Scrum, pois Schwaber e Sutherland (2020) afirmam que o time deve ser multidisciplinar e responder a um líder, para que possa realizar entregas de forma autônoma e sem ter que lidar com a interferência de vários superiores.

Sobre esse momento, o Entrevistado 06 e 09 ressaltam a importância das

consultorias contratadas pela empresa para auxiliar os gestores e membros dos times a se adequarem a mudança, já que a maioria das pessoas envolvidas nunca tinha tido contato anteriormente com qualquer metodologia ágil. A consultoria trabalhou junto com os *Product Owners* e com os *Scrum Masters*, ajudando a definir claramente quais as funções de cada papel e o que poderia ser feito de forma mais eficiente. O Entrevistado 06 destacou que esse tipo de investimento demonstra a preocupação da empresa com a capacitação dos seus funcionários. O Entrevistado 09 enfatiza que, sem a consultoria, toda a tentativa de trabalhar com o Scrum poderia não ter dado certo.

A definição clara dos papéis e funções dentro do time é um dos pontos mais importantes dentro do Scrum, Schwaber e Sutherland (2020) e Sutherland (2014) expressam de forma clara que cada membro dentro da equipe precisa entender o que é esperado dele para que possam realmente se tornar ágeis, caso contrário, o realinhamento de expectativas e a sobreposição de atividades acabam por tornar o time ineficiente.

Essa empreitada teve início durante o ano de 2018 e na metade do ano seguinte os dois projetos foram finalizados com sucesso. Tendo visto a efetividade com que essas equipes pequenas tinham conseguido completar projetos tão complexos, a gestão da empresa começou a estudar maneiras de implementar a metodologia para todo o restante da estrutura organizacional e manteve a consultoria para ajudar nesse planejamento. Ao pensar na divisão e composição dos times, foi percebido que já era uma necessidade dos setores o compartilhamento de pessoas com competências específicas, como análise de dados ou criação de relatórios, então o Scrum já apresentava também uma solução para uma “dor” que a equipe sentia.

A empresa chegou a implementar alguns times ainda em 2019, como forma de testar o que daria certo e o que precisaria ser adaptado, em relação ao que já tinha sido feito nos dois primeiros times. Além da própria forma de trabalhar com a metodologia, também foram pensadas formas de garantir o foco dos times nos resultados esperados pela empresa, inclusive com a adição de outra metodologia simultaneamente, a de OKRs (*Objectives and Key Results*).

Em 2020, mesmo com todo o contexto imposto pela pandemia de COVID-19 e o isolamento social, a empresa não recuou em seus planos e realizou a estruturação dos times, passando de uma estrutura com cerca de cinco times Scrum para mais de quinze. Adaptações precisaram ser realizadas, as lideranças precisaram de acompanhamento próximo e o setor de Recursos Humanos (RH) passou a realizar uma pesquisa que foi intitulada de “Radar Ágil”, uma forma de acompanhar trimestralmente como estava a adoção das práticas ágeis (cerimônias e artefatos) pelos times. Atualmente, os times da empresa trabalham em *sprints* de 15 dias,

realizam as reuniões diárias, a retrospectiva e a revisão da *sprint*. A reunião de planejamento nem sempre é feita com todo o time, de acordo com o relato de alguns entrevistados, pois nem sempre é possível reunir todos ao mesmo tempo. Os artefatos do Scrum, os *backlogs* e incrementos (do produto e da *sprint*) são gerenciados através da ferramenta Microsoft Planner, que permite acompanhamento online do avanço das tarefas realizadas por todos os membros do time.

Schwaber e Sutherland (2020) reiteram que os artefatos e cerimônias previstas no Scrum (as reuniões diárias, a revisão e retrospectiva da *sprint*) são as formas pelas quais os seus princípios e valores se manifestam. Sendo realizadas de forma adequada e mantendo o objetivo geral, pois cada organização tem suas particularidades e nem sempre tudo pode ser feito exatamente como estipulado, essas práticas ágeis fazem com que a empresa possa usufruir de forma mais abrangente dos benefícios da metodologia Scrum.

O Entrevistado 09 também destaca que houve um esforço para separação de papéis dentro dos times, pois muitos POs estavam acumulando as funções de SM, por não terem ninguém dentro do time definido para aquele papel. Em geral, a maioria dos times começou a realizar todas as cerimônias previstas após essa divisão de papéis, porém, nem todas as práticas estão sendo aplicadas efetivamente. Em 2021 foram trazidas duas novas consultorias para ajudar alinhar os procedimentos que estão sendo realizados com o que a metodologia espera, focando principalmente nos papéis de liderança dos times.

A utilização de consultorias para adaptação ao Scrum é algo bem comum, como é explicitado por Sutherland (2014) na sua obra “Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo”, onde o autor, um dos criadores do Scrum, relata diversos casos em que ele atuou como consultor para empresa que desejavam adotar o Scrum. A maioria dos relatos coincide na questão de que muitas vezes os gestores sabiam o que queriam e até mesmo sabiam os conceitos teóricos da metodologia, porém, não conseguiam aplicar corretamente. Sutherland então provia o olhar externo, capaz de analisar exatamente onde estavam os impedimentos, muitas vezes localizados em práticas tão comuns no dia a dia da empresa que dificilmente seriam notados por espectadores internos.

Quando questionados se acreditam que o método está sendo bem aplicado na empresa, a maioria respondeu que sim, porém, que existe espaço para melhorar, considerando que ainda é uma mudança muito recente. O Entrevistado 03 ressalta que vê times em que o método está funcionando muito bem, enquanto outros ainda estão tendo dificuldades para se adaptar. O Entrevistado 01 ressalta que vê áreas na empresa que ainda estão trabalhando no antigo modelo de setor e que já poderiam se tornar times no modelo Scrum, enquanto o

Entrevistado 09 argumenta que não acredita que o Scrum funcione para todos os times da empresa, que alguns deveriam verificar se outra metodologia funciona melhor para eles.

O quadro 7 apresenta um resumo dos pontos levantados:

Quadro 7 – Evolução da metodologia Scrum na empresa

<b>Início (2018-2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dois times responsáveis por dois grandes projetos</li> <li>▪ Equipes multidisciplinares guiadas por um gerente de produtos, conforme a metodologia</li> <li>▪ Projetos finalizados dentro de um ano</li> <li>▪ Consultoria teve um papel essencial no sucesso do modelo</li> </ul>
<b>Evolução (2019-2020)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento por cerca de um ano</li> <li>▪ Permanência de consultorias</li> <li>▪ Criação de poucos times como teste</li> <li>▪ Expansão do modelo a partir da experiência adquirida</li> </ul>
<b>Cenário atual (2020 – Atual)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cerca de 20 times no modelo Scrum</li> <li>▪ Parte da empresa ainda está funcionando no antigo modelo, dividido em setores</li> <li>▪ Os times realizam a maioria das cerimônias da forma como previsto na teoria e tem ferramentas dedicadas a gerenciamento dos artefatos</li> <li>▪ Ainda não consideram o modelo 100% implementado, com várias oportunidades de melhoria</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelos relatos dos entrevistados é possível perceber que a adaptação ao modelo Scrum ainda não pode ser considerada finalizada, mas que a empresa aparenta se esforçar dar o suporte necessário para que os colaboradores possam se adaptar da melhor maneira possível.

## 4.2.2 *Análise dos aspectos culturais da organização*

### 4.2.2.1 *Características Dominantes*

Quanto às características dominantes da organização, Strode, Huff e Tretiakov (2009) identificaram que as metodologias ágeis eram mais bem aplicadas em firmas onde há presença de elementos das culturas de “Clã” e “Adhocracia”, e um elemento específico da cultura de “Mercado”.

Quando questionados sobre a autonomia dos colaboradores na organização, todos responderam que conseguem enxergar essa autonomia na área em que estão atuando, porém,

para alguns, isso não é uma realidade para o restante da empresa.

De modo geral sim, mas acredito que falte mais na parte operacional, pela maneira como é estruturada a forma de trabalho deles, com scripts e protocolos (E-04).

Nem todo mundo consegue ter essa autonomia, vai depender muito da área, a área de tecnologia tem alguma, mas nem tanto. Os meninos do desenvolvimento para testar alguma coisa, por exemplo, já não tem ambiente de teste, as vezes pegam um sistema em uma linguagem que não é a que eles estão acostumados a programar, ou para resolver alguma funcionalidade nova... como eu disse, não tem como testar, então fica difícil determinar a melhor forma de fazer (E-05).

Pensando no contexto geral da empresa, eu não noto tanta autonomia, acho que ainda tem muita pressão dos chefes. Os setores de inteligência é onde eu ainda vejo maior liberdade (E-07).

Hoje acho que temos pouca autonomia, não vejo ser tão incentivado, temos muitas burocracias, que podiam ser melhoradas ou removidas, ou até mesmo delegadas. Tudo abaixo do nível da gestão eu não consigo ver autonomia (E-08).

Também foi apontado que a autonomia existente não consiste em deixar os colaboradores totalmente sem supervisão ou fazendo qualquer coisa que desejarem, como está indicado nas falas do Entrevistado 02 “[...] também temos a cultura de alinhar sempre o que estamos fazendo para que todos fiquem cientes, e normalmente a gestão não interfere, a não ser que seja crítico.”, do Entrevistado 04 “O que existe de controle é mais um acompanhamento do que estou fazendo, de como estou avançando nas demandas, se preciso de ajuda [...]” e do Entrevistado 06 “Só precisamos garantir que o que pensamos está baseado em processos metodológicos, que foi observado a necessidade do cliente, que realizamos pesquisa.”.

Um dos conceitos mais importantes do Scrum é que a equipe define como vai resolver as demandas repassadas pelo líder, cabendo a gestão o papel de definir quais são os objetivos estratégicos, e para a equipe o papel de definir como alcançá-los (SUTHERLAND, 2014). Schwaber e Sutherland (2020) reiteram a importância de que os artefatos do Scrum, principalmente o *backlog* da *sprint*, estejam bem detalhados com as informações sobre qual o resultado esperado da demanda, para que o time possa agir de forma autônoma e entregar o que foi solicitado.

Pelas respostas dos entrevistados, pode-se perceber que, apesar de ter pontos onde pode melhorar, a autonomia parece ser um aspecto bem desenvolvido na organização já que, pelo menos nas áreas das pessoas entrevistadas, está presente.

Os pontos relatados pelos entrevistados entram em consonância com o que ocorria no Spotify, onde uma das premissas mais importantes é a autonomia dada a cada equipe e seus membros. A empresa prega que os *squads* devem ter a capacidade de resolver problemas por

conta própria e empodera as pessoas para que isso seja realizado. Não se deve assumir, porém, que a empresa é composta por diferentes times fazendo o que querem, pois um dos valores da companhia é o alinhamento, tanto da gestão com os times, onde deve ficar claro o que é esperado dos times ao mesmo tempo que permite que eles decidam a melhor maneira de fazê-lo, quanto entre equipes, onde são encorajados a se informar sobre o que os outros estão fazendo e quais as melhores práticas que adotaram (SPOTIFY, 2014).

Quando questionados sobre a importância da autonomia para o futuro da organização, todos os respondentes destacaram a sua relevância, principalmente para que a companhia possa continuar inovando e superando desafios. Os entrevistados 02 e 03 destacaram que é muito importante retirar o “medo de errar” caso queiram realmente desenvolver mais autonomia dentro da empresa.

O líder precisa dar a segurança de que erros não serão castigados, uma “liberdade para errar” por assim dizer, e a pessoa precisa ser capacitada para ter maior coragem de tomar decisões sozinhas (E-02).

Acho que, em uma percepção pessoal minha, as pessoas deveriam ser encorajadas a ter autonomia, no sentido de que não devemos deixar as pessoas com medo de errar, tirar essa cultura do medo, de procurar os culpados quando ocorre um erro, e sim focar em achar uma solução. Acredito que ainda temos essa cultura do medo de errar (E-03).

O diretor do Spotify afirma que “nós buscamos cometer erros mais rápido do que todo o resto”, no sentido de que a empresa não pode esperar inovar e evoluir sem cometer erros, pois eles irão ocorrer inevitavelmente ao longo do caminho, a questão primordial é conseguir corrigi-los e aprender como evitar que se repitam. Construir um ambiente onde os colaboradores tenham maior espaço para testar novas ideias e aprender com os eventuais erros é essencial para que a organização possa continuar realizando entregas inovadoras para o cliente (SPOTIFY, 2014).

Ao serem questionados sobre o foco da organização, se este seria direcionado aos resultados, os entrevistados concordaram que sim, a organização busca focar as suas ações em alcançar suas metas e objetivos. As únicas ressalvas apontadas foram que, alguns times têm noção das metas da organização como um todo, mas tem dificuldade de entender como podem ajudar para alcançar essa meta (E-04; E-06; E-07), e que alguns times são tão focados em alcançar os seus objetivos que esquecem de colaborar com os colegas (E-03). Este último ponto relatado apresenta semelhanças com o que é descrito sobre a cultura de “Mercado”, onde o que orienta a organização é o atingimento de resultados e os colaboradores são focados em finalizar as demandas estipuladas, existe um caráter competitivo entre todos dentro da estrutura (CAMERON; QUINN, 2011). Na pesquisa de Strode, Huff e Tretiakov (2009) foi constatado

que as empresas que tinham esse foco em resultado conseguiam aplicar de forma mais efetiva as metodologias ágeis.

Outro ponto comum entre os relatos foi a menção à metodologia dos *Objectives and Key Results* (OKRs) como uma das maiores demonstrações do foco da empresa com o atingimento de resultados (E-01; E-04; E-05; E-06). Doerr (2019) define os OKRs como uma metodologia que auxilia a empresa a direcionar os esforços dos seus diferentes times para que todos estejam trabalhando pelo mesmo objetivo. Analisando os elementos que compõem a sigla, os “*objectives*” seriam o que a empresa busca alcançar, para isso devem ser inspiradores, concretos e orientados por ações, normalmente resumidos em uma curta frase. Os “*key results*” são a forma de acompanhar como a empresa irá alcançar os objetivos que foram estabelecidos, para isso devem ser passíveis de verificação e mensuração, e não há meio termo, eles são alcançados ou não. A verificação se os *key results* foram cumpridos geralmente ocorre trimestralmente e estes podem evoluir conforme o tempo de duração estipulado para que o objetivo seja alcançado.

Sutherland (2014) enfatiza bastante o fato de que o Scrum deve se preocupar com o que o cliente espera, qual tipo de produto que ele necessita e que a empresa deve buscar produzir. A forma como as tarefas e etapas de entrega dos produtos são organizados dentro do Scrum possibilitam que o time tenha um acompanhamento muito mais efetivo das mudanças nas requisições dos clientes, e permite que eles possam se adaptar melhor, tudo isso com o objetivo de entregar o melhor resultado em tempo hábil.

Pelas respostas dos entrevistados é possível perceber que a empresa tem ações efetivas para garantir o foco nos resultados dos seus times e as ressalvas levantadas indicam que existe somente a necessidade de uma conscientização sobre a relação de cada um para o atingimento desses resultados.

Ao avaliarem a relevância do foco em resultados para o futuro da organização, novamente houve homogeneidade nas respostas, pois todos concordaram que este deveria ser o foco, porém, não o único. “As pessoas que estão por trás dos resultados” foi um ponto levantado por todos os entrevistados como algo tão merecedor da atenção da empresa quanto os resultados, eles também indicaram sugestões de como a empresa poderia dar essa atenção, seja buscando capacitá-las para que desempenhem suas funções de forma mais eficiente (E-01; E-06), ou desenvolvendo formas de melhorar o clima organizacional (E-04), ou implementando novas formas de estímulo e reconhecimento para os que se destaquem (E-02), ou mesmo explicando melhor a importância e contribuição de cada um para alcançar as metas estabelecidas (E-04;E-06; E-08).

Quadro 8 - Características Dominantes

<i>Aspecto</i>	<i>Alinhamento com Scrum</i>	<i>Agora</i>	<i>Futuro</i>
<b>Autonomia</b>	Convergência	Presente no time da maioria dos entrevistados.	Relevante, essencial para que a empresa realmente se torne inovadora.
	Divergência	Não está presente em toda a estrutura da empresa.	
<b>Foco em Resultados</b>	Convergência	Presente em toda a empresa, com metodologias sendo aplicadas para estimular esse foco.	Relevante, assim como para qualquer organização, mas as pessoas que entregam o resultado não podem ser esquecidas.
	Divergência	Não há.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste aspecto da cultura organizacional, a empresa apresentou mais pontos alinhados com o que consta na teoria do que pontos divergentes. Na análise sobre a perspectiva futura, todos os elementos foram considerados relevantes.

#### 4.2.2.2 Liderança Organizacional

Quanto a liderança organizacional, Strode, Huff e Tretiakov (2009) identificaram que as metodologias ágeis eram mais bem aplicadas em firmas onde há presença de elementos das culturas de “Clã” e “Adhocracia”.

Quando questionados se a gestão da organização assumia o papel de liderança e colaborava com os subordinados, as respostas foram mistas. Alguns entrevistados relataram que sim, observam uma gestão participativa e disponível para os colaboradores (E-02; E-04; E-06; E-07), enquanto outros, apesar de reconhecer que a gestão com a qual estão trabalhando agora se encaixe nesse perfil, sabem que essa não é uma realidade em toda a firma (E-01; E-03; E-05; E-08).

Em uma experiência anterior, nessa mesma organização em outro setor, a liderança era distante, a comunicação era difícil e havia demora na hora da resposta, o meu sentimento era que o líder precisava ser mais claro sobre o que era pedido para que o trabalho pudesse ser feito de uma melhor forma e que já fosse possível prever a

dificuldade envolvida. O engraçado é que, atualmente, apesar do trabalho remoto, eu tenho uma troca muito rápida com a minha liderança, as respostas são rápidas e eficientes, e a relação com a liderança está muito bem (E-01).

Acho que sim. Como eu trabalho em dois *squads*, posso separar bem as visões. Em um dos meus times a liderança fez uma reunião com pessoas novas que entraram no setor exatamente para deixar bem claro de que ela não é do tipo de líder que vai ficar “em cima” o tempo todo cobrando, e que ela está disponível para quem precisar de ajuda. Com as minhas líderes no outro *squad* também tenho a mesma sensação, os gestores assumem o papel de liderança e sempre estão abertos a ouvir sugestões (E-06).

Em uma cultura de “Clã” a liderança possui o papel de prestar apoio aos subordinados, aconselhar e fornecer treinamento, tem um caráter mais paternal, além de trabalhar para fortalecer a união do time (CAMERON; QUINN, 2011). Pode-se perceber que estes aspectos estão presentes na organização, já que os entrevistados reconheceram que suas lideranças possuem esse estilo de gestão, mas aparentemente não é algo disseminado por todas as áreas, já que muitos levantaram ressalvas de que tinham conhecimento de setores em que o estilo de gestão era diferente.

Esse aspecto da liderança na cultura de “Clã” entra em consonância com a ideia de liderança dentro do Scrum, pois Sutherland (2014) afirma que, ao criar o papel do PO não tinha em mente o líder corporativo padrão da época, no sentido de que não buscava uma pessoa que trabalhasse com a autoridade comum aos chefes, o objetivo não seria dizer as pessoas o que elas tinham que fazer, mas convencê-las de que o que ele pensava era realmente o melhor a se fazer. Essa diferença faz com que a troca entre o PO e o time seja constante, e que o líder esteja constantemente refletindo sobre suas próprias premissas, frente ao que o seu time lhe apresenta. O autor apresenta quatro características fundamentais para esse papel de líder do time: precisa saber o que o time está fazendo e o porquê de estar fazendo; deve ter o poder de tomar decisões junto com o time, sem interferências da alta gestão; tem de estar disponível para a equipe consultá-lo; e ele deve ser responsável pelo valor que o time entrega para a organização.

Em relação ao futuro da organização, os entrevistados concordaram que o melhor estilo de gestão é aquela em que o líder guia sua equipe e está disponível para ajudar. Os entrevistados 01, 02, 04 e 06 salientaram que o estilo de seus gestores atuais já é nesse modelo e que deveria ser adotado pelo restante da empresa. Foram apontados pontos de melhoria para que fosse possível alcançar esse tipo de gestão, como: buscar maneiras de liberar a agenda dos gestores para que estivessem mais livres para conversar com o time, pois, hoje em dia, as reuniões ocupam muito o dia dos líderes (E-03); e capacitar os gestores para que desempenhem uma gestão mais humana, não enxergando os subordinados só como números, mas como pessoas também (E-05).

Quando perguntados sobre o perfil da liderança da organização e se esta poderia ser considerada inovadora, empreendedora e aberta ao risco, os entrevistados deram respostas similares, com exceção dos entrevistados 06 e 09. A maioria dos entrevistados não reconhece essas características ainda na liderança da organização, apesar de destacar que já identificam esforços para fomentar esse tipo de mentalidade.

Não enxergo a alta gestão como inovadora, não arriscam muito, normalmente só adotam aquilo que o mercado já fez antes e com sucesso. Dificilmente seremos pioneiros, não vejo a gente lançando um produto e podendo dizer “fomos os primeiros”. Não temos tamanho de uma empresa capaz de realizar esse tipo de inovação (E-02).

[...]ainda estamos caminhando para ser uma organização inovadora, eu vejo que a liderança é bastante empreendedora, focada em resultado, mas no quesito de inovação ainda tem pontos em que pecamos, principalmente em tecnologia, eu sinto que para sermos uma empresa inovadora precisamos ter um investimento muito forte em tecnologia[...] (E-03).

Acho que de modo geral é empreendedora, mas não tão inovadora, nem aberta ao risco. Eu tenho a sensação de que a gente tem muito controlado o que a gente pode perder, e se alguma coisa der minimamente errado, já retraímos. A inovação também é bem controlada, até pela disponibilidade de tecnologia, de financiamento, nossos resultados precisam sempre estar bem controlados para que então pensemos em inovar, o que faz sentido já que precisamos ter capital para investir nessas inovações (E-04).

Como dito anteriormente, somente os entrevistados 06 e 09 afirmaram enxergar a gestão como inovadora, empreendedora e aberta ao risco, pois afirmam que “[...] tem que ser inovadora porque a gente trabalha com esse setor de cartão de crédito, então temos que pensar constantemente em lançar coisas novas para os clientes ou em como podemos mudar a forma de trabalhar para agregar mais valor aos clientes”(E-06) e “acho que a alta gestão tem esse tipo de pensamento sim, já vi algumas vezes em que eles estavam dispostos a assumir certos riscos, mas é verdade que sempre pensamos muito nos custos envolvidos” (E-09).

Em uma cultura de “Adhocracia” a liderança dá o exemplo para o restante da organização referente ao foco em empreendedorismo, inovação e a disposição para correr riscos. Neste tipo de cultura o que move a firma é a vontade de inovar, de empreender, os colaboradores possuem a vontade de mudar constantemente e costumam assumir os riscos envolvidos no processo de inovação (CAMERON; QUINN, 2011). Pelas respostas dos entrevistados, é possível perceber que a opinião mais recorrente é de que a gestão da empresa não tem o perfil dessa cultura e que é algo que ainda está buscando desenvolver.

Woods (2018) evidencia a flexibilidade do Scrum e como este pode ser usado para diferentes fins, basta que a organização tenha foco e aja de acordo com o que almeja. No que envolve a inovação, o Scrum pode ser utilizado para fazer com que todo o time da empresa esteja envolvido e se perguntando o porquê de estarem fazendo o que fazem. Esse

questionamento e revisão constante dos objetivos faz com que as reais necessidades sejam identificadas, assim como abre possibilidade para que ideias inovadoras sejam sugeridas. O fato de o Scrum focar muito na participação e trabalho em equipe também impede que uma única noção de inovação seja determinada, diferentes pontos de vista geram um valor maior.

No que envolve o futuro da organização e o perfil da liderança, os entrevistados concordam que o perfil dos líderes deve realmente ser voltado a inovação. O mercado em que a empresa está inserida, o de *fintechs* de cartões de créditos, é a principal razão pela qual a liderança da empresa deve buscar esse perfil, devido ao nível de competitividade presente (E-01; E-03; E-04; E-05; E-06). Somente o Entrevistado 03 informou que acredita que a empresa ainda consegue atingir suas metas por alguns anos, sem precisar desenvolver esse perfil de liderança, apesar de reconhecer que, com o tempo, não vai ter como escapar da necessidade da mudança de perfil.

Quadro 9 - Liderança Organizacional

<i>Aspecto</i>	<i>Alinhamento com Scrum</i>	<i>Agora</i>	<i>Futuro</i>
<b>Gestor no papel de líder e colaborando com os subordinados</b>	Convergência	Percebido nas lideranças atuais dos entrevistados	Relevante, o modelo de gestão com que todos desejam trabalhar.
	Divergência	Percepções de que não é o modelo seguido por todo o restante da empresa	
<b>Perfil de liderança inovadora, empreendedora e aberta ao risco</b>	Convergência	-	Relevante, pois o mercado em que empresa está inserida exige esse tipo de perfil.
	Divergência	Não possui esse perfil ainda, muito apegado ao que o mercado faz e retrai ao menor sinal de risco	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste aspecto da cultura organizacional, a empresa apresenta mais características divergentes do que convergentes. Na análise da perspectiva futura, todos os elementos foram considerados relevantes.

#### 4.2.2.3 Gestão de Colaboradores

Quanto à gestão de colaboradores, Strode, Huff e Tretiakov (2009) identificaram que as metodologias ágeis eram mais bem aplicadas em firmas onde há presença de elementos da cultura de “Clã”.

Quando questionados sobre os esforços da empresa para estimular o trabalho em equipe, os entrevistados não conseguiram apontar muitas ações específicas da empresa com esse intuito, além da própria adoção da metodologia ágil e a formação dos times. Os entrevistados 06 e 09 apontaram que consideram as Guildas como uma forma de estimular o trabalho em equipe. Estas são grupos compostos por colaboradores de diversos times e diferentes funções, o que une a Guilda é o interesse por um assunto em específico, como segurança da informação ou liderança, por exemplo, e nos encontros dos grupos são ministradas palestras sobre tais temas, contando com a participação dos ouvintes também. Apesar de o objetivo principal não ser trabalhar em algum projeto, as conexões formadas facilitam que as pessoas envolvidas possam trabalhar juntas no futuro. O entrevistado 05 citou uma campanha que a empresa realizou recentemente para angariar fundos para instituições de caridade e que envolveu pessoas de todos os times misturados em diferentes equipes, mas reconhece que esse não foi um trabalho em equipe voltado diretamente para a atividade fim da empresa.

Quanto as ações da empresa para encorajar a interação social entre os colaboradores, o evento online “Conecta+” foi citado como uma forma que a organização achou para manter toda a equipe interagindo, mesmo no contexto de isolamento social (E-01; E-02; E-04; E-05). O evento citado pelos entrevistados é uma reunião online trimestral onde a diretoria da organização apresenta os resultados alcançados durante os últimos três meses e como a empresa está em relação as metas anuais. O Entrevistado 05 ainda complementou que outros exemplos de interação entre colaboradores são: as reuniões de reconhecimento dos times que atingiram as metas trimestralmente; os eventos de demonstração (“DemoDay”) onde os times mostram as entregas que fizeram no trimestre e que agregaram maior valor para o cliente ou para a organização; e a “Convenção” no início de cada ano (agora também de forma online) onde são apresentadas para todos os colaboradores as metas anuais e quais serão os grandes projetos a serem implementados no futuro. Os entrevistados 03, 07 e 08 discordaram do que foi exposto pelos demais, pois, para eles, esses eventos ainda não geram uma interação real, como evidenciado pela fala do Entrevistado 03, “[...] não consigo enxergar ações voltadas para socialização também não, pois não é uma interação realmente entre os colaboradores, o Conecta é mais para benefício da organização.”.

Na cultura de “Clã” a organização possui um sentimento de família entre os colaboradores, e o compartilhamento de informações e opiniões é encorajada para todos os níveis da estrutura. (CAMERON; QUINN, 2011). Esse tipo de pensamento também está presente no Scrum, onde Sutherland (2014) ressalta o alto índice de efetividade de equipes com multifuncionalidades, capazes de realizar uma entrega de forma autônoma em relação ao

restante da organização, e alerta para o perigo da cultura de “segredos e cegueira”, onde gestores, visando seus próprios interesses, não encorajam o compartilhamento de informações entre times, pois preferem que as outras áreas não tenham noção do que sua equipe pode fazer e em quanto tempo conseguem fazer. O autor também alerta para o tamanho das equipes, pois em uma equipe Scrum todos devem saber o que os outros estão fazendo, quais suas dificuldades e qual o progresso que estão fazendo, e quanto mais pessoas dentro de um time mais difícil se torna acompanhar o que está ocorrendo.

Pelas respostas dos entrevistados é possível perceber que tanto o trabalho em equipe e a interação social sofreram o impacto do trabalho remoto, instituído após o início da pandemia de COVID-19, e que até o momento, aparentemente, não foram encontradas maneiras efetivas de desenvolver esses pontos.

Esse mesmo aspecto da cultura pode ser observado no Spotify, que encoraja os seus times a trabalharem em conjunto, compartilhem boas práticas e solicitem ajuda, caso necessário. Tendo uma estrutura em que cada time é responsável por uma parte independente do serviço de streaming, é muito importante manter uma cultura de alinhamento entre os times, para que todos possam estar com o mesmo objetivo em mente, comparável a uma banda, “onde todos tocam um instrumento, mas o objetivo é formarem uma mesma canção”. Para instigar os colaboradores a trabalharem juntos de maneiras inovadoras, a empresa implementou uma semana de atividades voltadas a programação de software, onde as pessoas poderiam ser juntar com quem preferissem para construir o que quisessem, mesmo que não tivesse nada a ver com o produto da empresa, eles finalizam essa semana com uma apresentação de demonstração do que foi criado e uma festa para toda a empresa (SPOTIFY, 2014).

Sobre o futuro da organização, os entrevistados concordaram que a interação social e o trabalho em equipe são pontos essenciais para que a empresa continue crescendo de forma saudável, como foi destacado pelo Entrevistado 06, que afirma “[...] com certeza, uma pessoa só não faz o resultado. A interação social nos traz novos conhecimentos, além de influenciar diretamente no clima organizacional, é tão bom trabalhar em um canto que você se sente bem, afeta até o seu trabalho.”, e pelo Entrevistado 05:

Acredito que devem sim ser estimulados, isso é o futuro. O estilo antigo, dividindo em setores, acaba tornando tudo muito burocrático, mas o trabalho em equipe na forma de *squads* é mais ágil, e a empresa deveria focar nisso sim, tanto para estimular o trabalho em equipe quanto a interação social (E-05).

Quase todos os entrevistados relataram que esperam poder voltar a fazer atividades em conjunto com o restante da empresa, assim que o isolamento social não for mais necessário.

Quadro 10 - Gestão de Colaboradores

<i>Aspecto</i>	<i>Alinhamento com Scrum</i>	<i>Agora</i>	<i>Futuro</i>
<b>Trabalho em equipe e interação social</b>	Convergência	Existem esforços por parte da empresa para estimular esses aspectos.	Relevante, as pessoas precisam trabalhar bem juntas, para que consigam entregar os resultados.
	Divergência	Foram afetados pelo contexto do trabalho remoto. Os eventos online não conseguem suprir da mesma forma que o contato presencial. Os times não se conhecem tão bem.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste aspecto da cultura organizacional, a empresa apresentou mais divergência do que convergência com o recomendado, mas para o futuro da organização os elementos já são vistos como relevantes. Nesse ponto específico, será necessário observar como a empresa agirá quando o isolamento social não for mais necessário.

#### 4.2.2.4 Coesão Organizacional

Quanto a gestão de colaboradores, Strode, Huff e Tretiakov (2009) identificaram que as metodologias ágeis eram mais bem aplicadas em firmas onde há presença de elementos da cultura de “Clã”.

Foi questionado se os entrevistados identificavam entre os valores presentes na organização a lealdade, o compromisso e a confiança mútua.

Quanto a lealdade, a maioria dos entrevistados afirmaram não conseguir identificar esse tipo de valor quando pensavam em uma perspectiva de lealdade das pessoas para com a empresa, seja pelo índice de desligamentos desde o início da pandemia e pela saída de pessoas talentosas da empresa (E-03; E-09), ou pelo fato de que as próprias pessoas da organização ainda não reconhecem o produto oferecido por ela como superior ao que existe no restante do mercado, o que pode gerar falta de identificação com a marca e, conseqüentemente, lealdade com a organização (E-04). Sobre esse ponto o Entrevistado 05 ressalta:

Eu imagino que é difícil ser leal a uma empresa, eu sou leal aos meus amigos, acho que você pode até vestir a camisa quando estiver ali, mas lealdade é algo acima disso, é uma entrega maior. Não vejo lealdade nem nessas outras empresas grandes, como Nubank, Inter etc. Acho que, na hora que você recebe uma proposta melhor, você vai, é o capitalismo (E-05).

Somente o Entrevistado 06 relatou identificar este como um valor presente na organização, sobre o que afirma:

As pessoas também são leais a empresa. Acho que aqui quando a pessoa já não está mais leal a empresa, ela normalmente já sai, pede para sair, sabe? Aqui tem várias pessoas com muito tempo de empresa. [...] Com essa nova metodologia de reconhecimentos eu acho que vai aumentar a lealdade, temos muitas pessoas leais, mas ainda não são a maioria. Eu, por exemplo, tenho gratidão pela empresa, porque ela já apostou em mim várias vezes, ajudou a custear minha capacitação, me dá autonomia, e tem confiança no meu trabalho (E-06).

A confiança mútua e o compromisso já foram percebidos pela maioria dos entrevistados. O Entrevistado 03 destacou que percebe o compromisso tanto dos colaboradores com a empresa quanto da empresa para com os colaboradores, principalmente devido à preocupação demonstrada em ouvir as queixas dos funcionários e buscar formas de melhorar. A empresa participa anualmente da pesquisa da Great Place To Work (GPTW), que tem como objetivo avaliar o ambiente de trabalho da organização através de um questionário respondido por toda a empresa. Quase sempre as reclamações apresentadas nessa pesquisa geram ações de correção. O Entrevistado 04 enfatizou que a mudança para o trabalho remoto, modalidade em que 100% da empresa trabalha desde o início da pandemia de COVID-19, também foi uma demonstrando da confiança da gestão da empresa nos funcionários, de que não seria necessário trabalhar presencialmente para finalizar as demandas e manter o nível de trabalho. Os Entrevistados 01 e 02 também citaram outros valores que enxergam na empresa, como respeito as diferenças, cordialidade e foco no cliente.

Cameron e Quinn (2011) reforçam que na cultura de “Clã” os elementos que mantêm a organização unida são a lealdade e a tradição. Além disso, um dos papéis mais importantes da liderança é empoderar os funcionários para estimular que participem com ideias cada vez mais e que estejam comprometidos e leais a companhia. Os autores citam o exemplo da Pixar como uma empresa que conseguiu desenvolver uma cultura de clã bem avançada, onde as pessoas são encorajadas a trabalharem juntas, aprenderem umas com as outras e a ouvirem a opinião dos outros, independente do cargo. Outro diferencial é que a empresa não trabalha com contratos por obras, como normalmente ocorre no restante do mercado, os contratos são com a empresa e de longa duração, pois, segundo o reitor da Pixar University, Randy Nelson, contratos por obra permitem a empresa ser desleixada, pois para de se preocupar com a felicidade e satisfação dos funcionários.

Schwaber e Sutherland (2020) destacam que, entre os valores do Scrum estão o compromisso para atingir as metas e dar suporte a sua equipe, a franqueza para falar sobre o trabalho que estão desenvolvendo e os problemas que estão enfrentando e a coragem para fazer o que é certo e enfrentar os desafios que surgirem. A aplicação efetiva desses valores afeta toda a execução do Scrum e é essencial para a confiança no modelo seja construída.

Analisando as respostas dos entrevistados é facilmente perceptível que a lealdade é o ponto a ser trabalhado de forma mais intensa, já que quase ninguém identificou a presença desse valor dentro da empresa. Os demais valores já parecem estar bem desenvolvidos dentro da cultura da empresa.

Quanto ao futuro da organização, a maioria dos entrevistados reconheceu que esses valores seriam importantes para que a empresa atinja seus objetivos, como destaca o Entrevistado 06, “Compromisso sem lealdade não tem sentido. O compromisso gera o resultado. Acho que a confiança é uma consequência da lealdade e do compromisso.”. Os entrevistados 03 e 04 reconhecem que o valor que a empresa realmente ainda deveria se preocupar em desenvolver é a lealdade.

Acredito que sejam todos importantes e talvez precise trabalhar mais a lealdade, pois isso está se perdendo principalmente depois do home office. O mercado expandiu a competitividade por profissionais e precisamos pensar em como reter essas pessoas, perdemos muitos talentos (E-03).

Acho que sim, os três são importantes. Acho que compromisso e confiança já existem, a lealdade existe, mas precisa ser reforçada, pois percebo nas pessoas a minha volta essa sensação de que a empresa é muito “massa”, que tem bons valores, que as pessoas aqui realmente são gente boa, mas quando falamos na marca, .... Por isso acho que seria importante trabalhar essa questão de valorização da marca da empresa (E-04).

O Entrevistado 05 não enxergou a lealdade como algo realmente essencial para o futuro da organização, sobre o que afirma:

A confiança mútua e o compromisso são importantes, estou buscando algo que substitua a lealdade. Acho que enquanto você trabalha na empresa você tem responsabilidade com ela, com as a qualidade das suas entregas, mas acredito que tenha mais a ver com compromisso do que lealdade. [...] Lealdade eu substituiria por “vestir a camisa”, ou por ter um “propósito” no seu trabalho (E-05).

Os demais entrevistados pareceram identificar a lealdade como algo positivo, um tipo de sentimento que seria gerado quando tivessem certeza de que a empresa é o melhor lugar para eles.

Quadro 11 - Coesão Organizacional

<i>Aspecto</i>	<i>Alinhamento com Scrum</i>	<i>Agora</i>	<i>Futuro</i>
<b>Lealdade, confiança mútua e compromisso</b>	Convergência	Confiança e compromisso já estão bem desenvolvidos dentro da cultura da organização.	A maioria considerou todos os valores importantes para o futuro da organização,
	Divergência	Lealdade não foi percebida por quase nenhum dos entrevistados	reconhecendo que apenas a lealdade ainda precisa ser desenvolvida.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para este aspecto da cultura organizacional a empresa possui mais elementos convergentes do que divergentes, já que apenas um dos valores não teve a presença identificada, e para o futuro da organização todos foram considerados relevantes pela maioria dos entrevistados.

#### 4.2.2.5 Ênfase Estratégica

Quanto à ênfase estratégica, Strode, Huff e Tretiakov (2009) identificaram que as metodologias ágeis eram mais bem aplicadas em firmas onde há presença de elementos da cultura de “Clã”.

Os entrevistados foram questionados se dentro da organização o *feedback* e o aprendizado eram valorizados.

Quanto ao *feedback*, os entrevistados informaram que reconhecem a preocupação com a realização deste, todos citaram um momento formal que ocorre trimestralmente, onde o gestor realiza o *feedback* com cada colaborador do seu time e as considerações são registrados em um sistema para acompanhamento do setor de RH. Além deste momento formal, os *feedbacks* informais, que ocorrem no dia a dia, também são algo apontado no relato de todos os entrevistados. O único ponto de ressalva foi quanto ao *feedback* externo, aquele que vem dos entes que compõem o ambiente em que a empresa está inserida, principalmente dos clientes, parceiros e fornecedores. O Entrevistado 03 relata que “[...] quanto ao *feedback* externo, de clientes e fornecedores, não é tão forte, mas já existe uma mudança buscando captar esse *feedback*.”, assim como o Entrevistado 04 que afirma “[...] já o *feedback* externo não acho tão presente, o *feedback* que eu sempre tenho é do meu gestor, mas pouco das pessoas que trabalham comigo e que me fazem solicitações, os meus pares também não dão nenhum tipo de *feedback*, e eu acho que isso seria válido.”. O Entrevistado 07 aponta que o foco no *feedback* externo depende muito da atividade do time, pois como trabalha em dois times, um voltado para o atendimento ao cliente e outro para assuntos administrativos, consegue perceber uma preocupação com *feedback* externo maior naquele do que neste.

Já quanto ao aprendizado organizacional, os entrevistados reconhecem que a empresa busca incentivar através de palestras, *workshops*, ou mesmo custeando cursos profissionalizantes e de graduação de alguns colaboradores (E-04; E-05; E-06). O Entrevistado 06 também citou as guildas como forma de disseminação de conhecimento, já que o intuito dela é o compartilhamento de informações sobre os temas que interessam os participantes. A ressalva apontada foi apenas de que o aprendizado muitas vezes fica focado apenas nos times

administrativos e no nível da gestão, e mesmo nesses ainda em um nicho específico, dos times que lidam com desenvolvimento ou dados (E-01; E-02; E-03; E-04; E-08).

Sobre a relevância do *feedback* e do aprendizado organizacional para o futuro da organização, todos os respondentes concordaram que são pontos essenciais. Destacando as falas abaixo:

Concordo que é importante o foco nesses pontos, o *feedback* é muito importante, partindo do pressuposto que o funcionário dá valor ao momento do *feedback*, ele tentará melhorar nos pontos indicados pelo gestor, seja para permanecer na empresa seja para a evolução profissional (E-01).

Particularmente, acredito que esses deveriam ser aspectos que a empresa deveria se preocupar por alguns motivos. Um deles é que o mercado está aquecendo de novo, principalmente na área de tecnologia, a empresa é uma *fintech*, então quando a gente parar para pensar em retenção de profissionais, são pontos essenciais. O profissional precisa saber o que está fazendo certo e no que pode melhorar, para traçar um plano de carreira. Capacitação da mesma forma, a área de tecnologia muda o tempo todo, então todos precisam estar alinhados com o que está acontecendo no mundo (E-04).

Na questão do *feedback* externo acho que teria que se tornar algo que é parte da cultura, que seja constantemente reforçado, que mostrem o porquê nós trabalhamos, poderiam expor mais os comentários positivos que a gente recebe, o trabalho que tá sendo feito na ponta, para que, mesmo no *home office*, a operação consiga ver seu impacto, tanto do atendimento loja quanto de cliente (E-05).

Dentro da cultura de “Clã” o *feedback* é constante, visto que as pessoas são encorajadas a compartilharem conhecimentos, a oferecem ajuda ou conselhos e dividir sua opinião sobre qualquer tema que esteja sendo discutido, até porque um dos focos é o desenvolvimento das pessoas, e para isso essas trocas são necessárias (CAMERON; QUINN, 2011).

O *feedback* dentro do Scrum é constante, tanto nas cerimônias formais, dando destaque a reunião de Retrospectiva, onde o time se reúne para discutir o que deu certo e o que não deu certo durante o decorrer da *sprint* e pensar em formas de melhorar, quanto nos momentos informais, onde o líder e o time buscam alinhar as expectativas do que é possível realizar. O *feedback* dos clientes também é extremamente relevante, visto que ele norteia a visão que o PO irá repassar ao time para desenvolvimento (SUTHERLAND, 2014).

Observando as respostas dos entrevistados foi possível inferir que o *feedback* e o aprendizado organizacional são elementos valorizados dentro da cultura organizacional, com alguns pontos para serem melhorados em áreas específicas.

Outra questão feita para os entrevistados foi se eles concordavam que as interações entre colaboradores da empresa são pautadas na confiança e na colaboração.

A confiança foi um ponto que os entrevistados demonstraram dúvida se poderiam afirmar que realmente existia ou não na empresa como um todo. Os entrevistados 03 e 05

relatam enxergar isso na própria área, mas não podem opinar sobre o restante da empresa, e o Entrevistado 04 afirma que, nota que a confiança usualmente se estende a compartilhar boas práticas entre times, mas que ainda tem muitos tipos de informação que ficam restritas a certas equipes, mesmo quando não envolve nenhum dado sigiloso. O Entrevistado 06 afirma que percebe a confiança entre as pessoas na empresa através das Guildas, pois normalmente estas são ministradas por pessoas da própria empresa e existe confiança por parte dos ouvintes, na capacidade do palestrante de repassar aquele conhecimento.

Já a colaboração é percebida fortemente por todos os respondentes, com somente algumas ressalvas. Os entrevistados 01, 02, 03 e 04 relatam que, com algumas pessoas específicas é mais complicado conseguir o auxílio necessário, e que as vezes é necessário um superior interferir para que a solicitação seja atendida (E-01; E-02), mas também foi apontado que essa demora na resposta pode ocorrer devido a certas áreas estarem sobrecarregadas com demandas (E-03; E-04).

Colaboração é o alicerce principal da cultura de “Clã”, tanto que o verbo que define esse tipo de cultura é “Colaborar”, e a percepção de que as pessoas em organizações com esse tipo de cultura pareciam com famílias era exatamente pela forma como davam suporte umas às outras, como se fossem mais do que apenas colegas, além da gestão da empresa, que buscava dar todo o auxílio necessário para que os colaboradores conseguissem desenvolver seu trabalho e se desenvolver enquanto profissionais (CAMERON; QUINN, 2011). Appelo (2011) fala sobre o gerenciamento de equipes e empresas ágeis, e destaca que, na realidade complexa que a maioria das empresas está inserida, um dos pilares que as sustentam frente aos concorrentes é a forma como a informação é compartilhada dentro de sua estrutura, o verdadeiro conhecimento utilizado em projetos é o conhecimento tático, e este não está escrito e formalizado, ele está nas pessoas, e a transferência desse saber ocorre muito mais facilmente através do trabalho em conjunto.

Pelas respostas dos entrevistados foi possível entender que a confiança e a colaboração são elementos bem estabelecidos na cultura da organização, com alguns aspectos que podem ser melhorados, principalmente em relação a concentração de informações e investimentos em áreas específicas.

Essa natureza colaborativa e de confiança pode ser vista no caso do Spotify, onde um dos pontos fortes da organização é a relação entre as pessoas, fortalecida pelo sentimento de que todos fazem parte da mesma família, e a qualquer momento que um membro solicita ajuda, ele a recebe. A empresa tem grande confiança nos seus colaboradores, tanto que o seu sistema de desenvolvimento permite que cada time faça modificações no aplicativo e

disponibilize na versão que vai diretamente para o cliente, e não pune os times caso erros sejam cometidos, pois o medo de ser prejudicado faz com que as pessoas inovem menos, se arrisquem menos. (SPOTIFY, 2014).

Ao serem questionados se acreditavam que a confiança e a colaboração entre os funcionários seria um aspecto relevante para o futuro da organização, novamente houve uniformidade nas respostas, com todos concordando que esta é uma característica importante para que a empresa possa continuar avançando com seu modelo atual, como é destacado na fala do Entrevistado 05,

Acho que esse tipo de interação tem que ser encorajada, até porque precisamos confiar em quem trabalha com a gente. Até para crescer você precisa aprender a dividir as tarefas e você tem que confiar que o colega vai conseguir desempenhar a atividade dele sem problemas ou confiar que o seu chefe vai contratar alguém tão bom quanto você (E-05).

Quadro 12 - Ênfase Estratégico

<i>Aspecto</i>	<i>Alinhamento com Scrum</i>	<i>Agora</i>	<i>Futuro</i>
<b>Feedback e aprendizado organizacional</b>	Convergência	Valorizados dentro da organização, com ações voltadas especificamente para sua estimulação.	Relevante, tanto para a melhoria contínua dos colaboradores quanto para a retenção de talentos
	Divergência	Os investimentos ainda precisam ser mais bem distribuídos, algumas áreas recebem bem mais que outras.	
<b>Interações baseadas em confiança e colaboração</b>	Convergência	Ambos percebidos de forma abrangente na empresa.	Relevante, o trabalho flui de forma muito mais ágil quando existe confiança e colaboração
	Divergência	Concentração de informações em áreas e grupos específicos.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste aspecto cultural houve relatos tanto de características convergentes quanto divergentes, porém as divergências foram apontadas por menos entrevistados, não houve grande recorrência, e as características convergentes já foram apontadas por todos, por isso, neste aspecto também foi considerado que a empresa está alinhada com o recomendado.

É importante frisar que, o fato de a empresa apresentar características divergentes com o recomendado para aplicação de metodologias ágeis, como foi exposto nessa subseção e nas anteriores, não obrigatoriamente quer dizer que irá falhar em alcançar suas metas ou que não irá ter sucesso em trabalhar com a metodologia ágil, como explicam Cameron e Quinn (2011), algumas organizações necessitam de balanceamento entre os tipos de cultura, onde não existe predominância de um tipo sobre os outros, por exemplo, a Toyota é referência mundial

por seu sistema de produção (uma cultura de Hierarquia altamente desenvolvida), por suas estratégias competitivas e marketing bruto (a cultura de Mercado), por seus colaboradores fiéis e intensamente coesos (cultura de Clã), além de avanços tecnológicos e *design* de produtos inovadores (cultura de Adhocracia). O que deve ser destacado é que não existe tipo de cultura ideal, cada organização deve definir qual o grau de predominância que cada perfil cultural terá em sua estrutura, sempre levando em consideração o tipo de ambiente em que está inserida e quais objetivos almeja alcançar.

Após as discussões expostas anteriormente sobre os resultados das entrevistas aplicadas, o próximo capítulo aborda as considerações conclusivas sobre o tema, verificando se os objetivos foram alcançados e se o problema de pesquisa foi respondido.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta o que foi desenvolvido ao longo desse estudo, mostrando o alcance dos resultados quanto aos objetivos geral e específicos, à resolução do problema de pesquisa, às contribuições apresentadas sobre o tema, às limitações do trabalho, além da sugestão para possíveis estudos da temática abordada.

As *fintechs*, assim como os demais tipos de *startups*, chegaram para revolucionar o mercado onde atuam, evidenciando novas ideias para solucionar questões antigas e trazendo competição para os tradicionais *players* de cada área. Isso, obviamente, também deposita pressão sobre as próprias *fintechs*, para que não se tornem obsoletas e que não se prendam a apenas um produto inovador.

As metodologias ágeis surgem como uma forma de tornar os projetos mais rápidos e evitar desperdícios, possibilitando que as empresas possam entregar valor para seus clientes de forma mais efetiva. Suas práticas e premissas fazem com que as pessoas envolvidas nos projetos constantemente se questionem sobre o que realmente querem entregar, sobre o que faz sentido, sem se tornarem prisioneiros dos conceitos inicialmente estabelecidos. As metodologias ágeis facilitam com que o projeto se torne algo vivo e mutável durante sua execução.

A cultura organizacional se apresenta como um obstáculo para grandes mudanças na firma, entre elas, a adoção de alguma metodologia ágil. Extremamente enraizada em todos os níveis da empresa e difusa à primeira vista, a cultura atua como as regras do jogo que todos seguem, mas que não estão escritas. As organizações podem apresentar vários tipos de cultura dentro de suas áreas, muitas vezes consequência da atividade desempenhada por aquele departamento ou equipe. O importante a ser frisado é que, desconsiderar a cultura organizacional quando se planeja alguma mudança que irá afetar a dinâmica da empresa, impacta consideravelmente no sucesso do que foi planejado.

Foi possível observar pelo relato dos entrevistados, principalmente aqueles que acompanharam o processo de adoção desde o início, que não foi feito nenhum tipo de avaliação da cultura organizacional dentro da empresa antes da adoção do Scrum, a maior preocupação parece ter sido entender o funcionamento do método. Os dois primeiros projetos foram entregues com sucesso e não parecem ter sido afetados por essa ausência, mas ao escalar a metodologia para todo o restante da empresa foi possível perceber os gargalos.

Claramente foi possível perceber que, mesmo sem avaliação prévia da cultura organizacional, a própria cultura da organização já aparentava ter diversos pontos alinhados

com o que é definido na literatura do Scrum. Dando destaque a compromisso e colaboração, que foram pontos enfatizados por todos os entrevistados, mostrando que a empresa conseguiu criar um clima de companheirismo entre os seus funcionários. O foco em resultados foi outro ponto unânime entre os entrevistados, principalmente devido a adoção da metodologia dos *Objectives Keys and Results* (OKRs), que parecem ter sido bem aceita pela empresa como um todo e tem trazido benefícios para os times. Eles foram essenciais para o modelo que a empresa adotou, onde os times não são criados para um projeto em si, mas para concretizar uma ideia.

A autonomia é um aspecto bem presente em alguns times, pelo relato dos entrevistados foi possível perceber que os líderes dos times em que eles estão trabalhando atualmente permitem que o trabalho seja feito da maneira com os colaboradores decidiram, o que também denota a confiança presente nas interações entre as pessoas da organização, outro ponto que foi apontado pela maioria dos entrevistados.

O *feedback* e o aprendizado organizacional são outros dois aspectos em que ficou perceptível que a empresa busca criar maneiras de estimular o desenvolvimento de seus colaboradores, principalmente no que envolve *feedback*, onde diferentes momentos são implementados para que o gestor e seus subordinados possam realizar a troca de impressões e expectativas. O aprendizado organizacional é estimulado através de palestras e cursos ministrados por parte dos próprios funcionários da empresa, além da contratação de plataformas de ensino, apesar que referente a este último ponto, alguns entrevistados relataram que as plataformas não estão disponíveis para todos os colaboradores, apenas para áreas específicas.

Também foram encontrados pontos em que a cultura organizacional e os valores e princípios do Scrum estavam desalinhados, tendo como destaque o perfil da liderança da empresa, onde quase nenhum entrevistado enxergou os líderes como inovadores ou abertos ao risco, alguns entrevistados, inclusive, apontaram situações em que o perfil completamente oposto foi demonstrado. Para uma empresa que está trabalhando dentro de um mercado que exige inovação constante, este foi um dos pontos mais críticos e que precisam ser trabalhados.

Outro ponto em que a maioria dos entrevistados relatou situações que podem dificultar a implementação efetiva do Scrum foi no relacionado ao trabalho em equipe e interação social. Anteriormente, os entrevistados responderam que a colaboração é um dos pontos fortes que podem observar dentro da empresa, mas ao falar em trabalho em equipe já afirmaram não enxergar, isso se dá ao fato de que a maioria falou de colaboração dentro de seus próprios times ou departamentos, mas essa situação muda quando é necessário trabalhar com times de outras áreas, ou que estão sob a supervisão de outra diretoria. Isso pode se tornar prejudicial para a empresa em projetos maiores, que irão exigir a interação de diferentes setores.

A interação social foi o aspecto mais abalado com o início do trabalho remoto, dentro do contexto da pandemia de COVID-19, e mesmo os esforços de encontros online promovidos pela organização não estão conseguindo fornecer o contato necessário para que as pessoas formem vínculos. Esse ponto inclusive afetou a capacidade de alguns entrevistados de responder questões que pediam uma análise macro da situação da empresa.

Todos os aspectos questionados aos entrevistados compunham o perfil cultural identificado por Strode, Huff e Tretiakov (2009) como sendo o mais adequado para implementar uma metodologia ágil. Ao serem questionados sobre o futuro da organização, os entrevistados quase sempre concordaram que os aspectos eram importantes, mesmo aqueles que eles ainda não conseguiam enxergar na cultura atual da organização. As únicas ressalvas foram nos aspectos de “lealdade” e “foco em resultados”, e ainda não foram no sentido de descartar esses aspectos, mas apenas no foco excessivo neles. Pode-se concluir que o perfil considerado relevante pelos entrevistados é o mais propício para que a empresa implemente com sucesso o Scrum.

Observando o que foi exposto, pode-se entender que o objetivo geral também foi atingido e obtiveram-se elementos capazes de responder o problema de pesquisa: quais aspectos da cultura organizacional de uma *fintech* no estado do Ceará estão alinhados com a aplicação de metodologias ágeis? O perfil cultural da empresa demonstra alinhamento com o recomendado para aplicação das metodologias ágeis nos aspectos presentes nas dimensões culturais de “Coesão Organizacional”, “Ênfase Estratégico” e “Características Dominantes”. Os aspectos presentes em “Liderança Organizacional” e “Gestão dos colaboradores” apresentam mais características divergentes do que convergentes.

Conclui-se que a empresa possui mais aspectos da cultura organizacional em alinhamento com o perfil cultural indicado do que aspectos desalinhados. Reforçando que, cabe a empresa definir se esses aspectos divergentes deveriam ser alterados ou permanecer como são atualmente, levando em consideração seu modelo de negócios e mercado onde está inserida.

Dessa forma, este trabalho contribuiu com os estudos acerca das temáticas das metodologias ágeis evidenciando a importância de que a alta gestão da empresa tenha entendimento sobre a cultura organizacional antes que pretenda implementar alguma metodologia, principalmente devido aos impactos relacionados ao prolongamento do período de adoção e adaptação.

Foram encontradas limitações na escassez bibliográfica sobre os aspectos abordados, principalmente no que envolvia a adoção de metodologias ágeis por empresas fora da indústria de desenvolvimento de *softwares*. O acesso aos colaboradores da empresa foi outra

limitação, pois foram entrevistadas nove pessoas de sete times diferentes, mas a empresa hoje conta com cerca de vinte times atuando no modelo Scrum. A agenda de reuniões de algumas pessoas convidadas não permitiu que elas tivessem tempo disponível para conceder a entrevista.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a aplicação do OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) com todos os colaboradores da organização, para um mapeamento preciso dos perfis culturais existentes. Também pode ser feita, em conjunto, uma análise sobre a aplicação das práticas ágeis em cada time, e cruzar o perfil cultural dos times com a proporção de adesão práticas da metodologia. Essa mesma pesquisa pode ser feita também em outras organizações, mesmo que atuem em ramos diferentes e que estejam utilizando diferentes metodologias, visto que os fatores culturais identificados são abrangentes às metodologias ágeis em geral.

## REFERÊNCIAS

- APPELO, Jurgen. **Management 3.0: Leading Agile developers, developing Agile leaders**. Boston: Addison-Wesley, 2011.
- BARTON, Dominic; CAREY, Dennis; CHARAN, Ram. *One Bank's Agile Team Experiment*. **Harvard Business Review Magazine**. Março-Abril, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/03/one-banks-agile-team-experiment?ab=seriesnav-spotlight>>. Acesso em: 01 fev. 2021.
- BECK, Kent *et al.* **Agile Manifesto**. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>> Acesso em: 08 fev. 2021.
- BLOOMBERG. Fintechs têm aporte recorde de US\$ 1,9 bilhão em 2020 no Brasil. **Info Money**, 19 jan. 2021, Economia. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/fintechs-tem-aporte-recorde-de-us-19-bilhao-em-2020-no-brasil/>> Acesso em: 01 fev. 2021.
- CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**. 3rd ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011.
- CARVALHO, Liza F. **Análise da Cultura Organizacional no Gerenciamento de Projetos**. 168f. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.
- CHAUÍ, Marilena. **Iniciação à filosofia**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2016.
- CONCEIÇÃO, Fábio A. **Implementação de Metodologias Ágeis no Brasil: A perspectiva cultural dos empregados de empresas de tecnologia**. 101f. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2019.
- CORRÊA, Elisabeth Aparecida; GUIMARÃES, Tomas Aquino. Cultura de aprendizagem e desempenho em organizações: Validação de escala de medida e análise de suas relações. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos[...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/10/enanpad2006-eorb-2150.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-eorb-2150.pdf)>. Acesso em: 01 jul. 2021.
- DENNING, Steve. The 12 stages of The Agile Transformation Journey. **Forbes**. 2018. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/11/04/the-twelve-stages-of-the-agile-transformation-journey/?sh=41d5e1673dd4>>. Acesso em: 05 jul. 2021.
- DIGITAL.AI. **14th Annual State of Agile Report**. 2020. Disponível em: <<https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>> Acesso em: 13 mar. 2021.
- DINGSØYR, Torgeir; FALESSI, Davide; POWER, Ken. **Agile development at scale: the next frontier**. 2019. IEEE Software. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=8648272>>. Acesso em: 26 ago. 2021.

DOERR, John. **Avalie o que importa: Como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

EMPRAD. Relação entre grande empresa e startup: principais barreiras e proposição de ações de curto prazo. **IV Encontro dos Mestrados Profissionais de Administração.** São Paulo, SP, p. 1-12, 2017. Disponível em: < <http://sistema.emprad.org.br/2017/arquivos/25.pdf> > Acesso em: 01 fev. 2021.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2021.** 2021. Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

FIGO, Anderson; LEWGOY, Julia. **O Guia Essencial das Fintechs.** São Paulo: Editora Abril, 2019.

FINANCIAL TECHNOLOGY PARTNERS. **Brazil's Emerging FinTech Ecosystem: A Fertile Environment for Disruption and Innovation.** 2019. Disponível em: <<https://www.ftpartners.com/fintech-research/brazil-fintech>> Acesso em: 02 mar. 2021

FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano.** 2020. Disponível em: < <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/> > Acesso em: 01 fev. 2021

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOMASSI, Rafael *et al.* Cultural differences between plan-driven and agile-driven project management practices: A conceptual study. In: SINGEP (Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 6., 2017, São Paulo. **Anais do VI SINGEP.** São Paulo: SINGEP, 2017. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/342500872>>. Acesso em: 01 jul. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIABOLSO. **Entenda o que é fintech.** [2021?]. Disponível em: < <https://blog.guiabolso.com.br/entenda-o-que-e-fintech/>> Acesso em: 02 fev. 2021.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Software Development Ecosystems.** Boston: Addison-Wesley, 2002.

HIGHSMITH, Jim. **History: The Agile Manifesto.** 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/history.html>> Acesso em: 03 fev. 2021.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Culture and Organizations: Software of the Mind.** 3rd ed. Nova York: McGraw Hill, 2010.

KING, N.; BROOKS, J. Thematic analysis in organisational research. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (org.). **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: methods and challenges.** 1. ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2017. p. 219-238.

KNAPP, John; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias.** Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

KNOWLEDGE21. **Scrum**. [2021?]. Disponível em: < <https://k21.global/tudo-sobre/agilidade/scrum#!prettyPhoto> > Acesso em 15 mar. 2021.

MAULL, Roger; CLIFFE, R.; BROWN, P. Organizational culture and quality improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 3, p. 302-306, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/242022521\\_Organisational\\_culture\\_and\\_quality\\_improvement](https://www.researchgate.net/publication/242022521_Organisational_culture_and_quality_improvement)>. Acesso em: 28 ago. 2021.

MELO, Claudia. **Productivity of agile teams: an empirical evaluation of factors and monitoring processes**. 195f. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) - Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

O'REILLY, Charles; CHATMAN, Jennifer; CALDWELL, David. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of management journal**, v.34, n.3, p. 487-516, 1991. Disponível em: < <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256404> >. Acesso em: 28 ago. 2021.

OLIVEIRA, Bruno H. **Qualidade de software no desenvolvimento com métodos ágeis**. 2014. 105f. Dissertação (Mestrado em Ciências de Computação e Matemática Computacional) - Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

PHILIPPON, Thomas. **The Fintech Oportunity**. National Bureau of Economic Research. 2016. Disponível em: <[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w22476/w22476.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w22476/w22476.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2021.

SAHOTA, Michael. **An Agile Adoption and Transformation Survival Guide**. [S. l.]: Lulu.com, 2012.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game**. 2020. Disponível em: < <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide> >. Acesso em: 08 fev. 2021.

SILVA, Gerson C. *et al.* INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ADOÇÃO DE MÉTODOS ÁGEIS: resultados preliminares de uma revisão sistemática. *In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO, POLÍTICAS E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO*, 1., 2014, Goiânia. **Anais - Gestão e Políticas da Informação**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2014. p. 1-8. Disponível em: <[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/715/o/INFLU%C3%80NCIA\\_DA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_-\\_pronto.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/715/o/INFLU%C3%80NCIA_DA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_-_pronto.pdf)> Acesso em: 07 mar. 2021.

SOARES, Lourenço P. **Cultura Organizacional e Adoção de Práticas Ágeis: Uma Análise Exploratório**. 2011. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SOMMERVILLE, Ian. **Engenharia de software**. 8. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2007.

SPOTIFY Engineering Culture Part-1. [S. l.: s. n.], 2014. 1 vídeo (13 min.). **Publicado pelo canal Henrik Kniberg**. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc> >. Acesso em: 17 jul. 2021.

STRODE, Diane; HUFF, Sid L.; TRETIAKOV, Alexei. **The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use**. *In*: Hawaii International International Conference on Systems Science, 42., 2009. Waikoloa: HICSS-42, 2009. Disponível em: < <https://www.researchgate.net/publication/221183602> >. Acesso em: 09 mar. 2021.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade**. São Paulo: LeYa, 2014.

WOODS, Dan. Can Scrum Make Innovation Work In The Enterprise? **Forbes**. 2018. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/danwoods/2018/12/10/can-scrum-make-innovation-work-in-the-enterprise/?sh=33a584ab8e01> >. Acesso em: 31 jul. 2021

YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Essa pesquisa faz parte do desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso de Administração na Universidade Federal do Ceará e terá como finalidade analisar os aspectos da cultura organizacional relacionados a aplicabilidade das metodologias ágeis. A entrevista e seus resultados apresentam fins estritamente acadêmicos e científicos. Os dados e respostas serão confidenciais, não sendo divulgadas individualmente. O registro das respostas será via gravação do áudio da entrevista e da cópia compartilhada do arquivo, via e-mail, com a entrevistada. A pesquisa contribuirá com as informações e análises para a empresa participante e para futuros estudos no meio acadêmico.

1. Você considera que o feedback (interno/externo) e o aprendizado organizacional (capacitação) são valorizados pela empresa? Pensando no futuro da organização, esses aspectos deveriam ser valorizados?
2. Você considera que existe confiança e colaboração na interação entre os colaboradores da empresa? Pensando no futuro da organização, esse tipo de interação deveria ser encorajado?
3. Você considera que a gestão na empresa assume o papel de liderança e colabora com os subordinados? Pensando no futuro da organização, esse seria o modelo adequado de gestão?
4. Você considera que existe esforço por parte da empresa para estimular o trabalho em equipe e a interação social entre os colaboradores? Pensando no futuro da organização, esses deveriam ser aspectos que a empresa deveria buscar incentivar?
5. Você considera que os colaboradores têm autonomia para decidir como resolver suas demandas? Pensando no futuro da organização, essa deveria ser uma característica a ser estimulada?
6. Você considera que a empresa direciona suas ações para alcançar resultados? Pensando no futuro da organização, você acredita que este deveria ser o foco?
7. Você considera que a liderança da organização é inovadora, empreendedora e aberta ao risco? Pensando no futuro da organização, acredita que esse seria o perfil de liderança adequado?
8. Na sua visão, entre os valores que norteiam a organização, estão a lealdade, confiança mútua e o compromisso? Pensando no futuro da organização, acredita que esses seriam valores importantes para a empresa?
9. Descreva como foi a sua experiência com a adoção do Scrum na empresa, e se você considera que o método está sendo bem aplicado.
10. Idade

11. Sexo
12. Cargo (genérico)
13. Papel no Squad
14. Tempo de empresa

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

### DECLARAÇÃO DE CONCORDÂNCIA

Declaramos, para os devidos fins, que concordamos em participar do projeto de pesquisa intitulado **"INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA ÁGIL EM UMA FINTECH DO ESTADO DO CEARÁ"** que tem como pesquisador principal, Allen Moreira Castelo e que desenvolveremos o projeto supracitado de acordo com preceitos éticos de pesquisa.

Fortaleza, 13 de Julho de 2021.

*Allen Moreira Castelo*

Allen Moreira Castelo  
Pesquisador Principal

*Bruno Chaves Correia Lima*

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Orientador

*Daniel Araújo Barbosa*

Daniel Araújo Barbosa  
Gerente de Gente e Gestão

## ANEXO A – FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

#	FATORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL	FONTES
1	A organização valoriza o <i>feedback</i> e aprendizado	<p>[3] Cockburn, A., Agile software development. 2002, Boston:Addison-Wesley;</p> <p>[7] Beck, K., Extreme programming explained: Embrace change. The XP series. 2000, Boston: Addison-Wesley.;</p> <p>[30] Schwaber, K. and M. Beedle, Agile software development with Scrum. Agile Software Development. 2002, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ;</p> <p>[37] Stapleton, J., DSDM Dynamic Systems Development Method. 1997, Harlow, England: Addison-Wesley.;</p> <p>[38] Highsmith, J., Agile software development ecosystems. The Agile Software Development Series, ed. A. Cockburn and J. Highsmith. 2002, Boston: Addison-Wesley. ;</p>
2	A interação social na empresa é confiável, colaborativa e competente	<p>[6] Wendorff, P., Organisational culture in agile software development, in 14th International Conference on Product Focused Software Process Improvement, PROFES 2002, M. Oivo and K. Komi-Sirvio, Editors. 2002, Springer-Verlag: Berlin. p. 145-157.</p>

3	A organização valoriza o trabalho em equipe	<p>[3] Cockburn, A., Agile software development. 2002, Boston: Addison-Wesley;</p> <p>[7] Beck, K., Extreme programming explained: Embrace change. The XP series. 2000, Boston: Addison-Wesley.;</p> <p>[30] Schwaber, K. and M. Beedle, Agile software development with Scrum. Agile Software Development. 2002, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ;</p> <p>[37] Stapleton, J., DSDM Dynamic Systems Development Method. 1997, Harlow, England: Addison-Wesley.;</p> <p>[38] Highsmith, J., Agile software development ecosystems. The Agile Software Development Series, ed. A. Cockburn and J. Highsmith. 2002, Boston: Addison-Wesley. ;</p>
4	A organização é flexível e participativa e encoraja interação social	<p>[4] Nerur, S., R. Mahapatra, and G. Mangalaraj, Challenges of migrating to agile methodologies. Communications of the ACM, 2005. 48(5): p. 73-78.</p>
5	O PM (Project Manager) age como um facilitador	<p>[4] Nerur, S., R. Mahapatra, and G. Mangalaraj, Challenges of migrating to agile methodologies. Communications of the ACM, 2005. 48(5): p. 73-78.</p>

6	A organização permite o empoderamento das pessoas	<p>[3] Cockburn, A., Agile software development. 2002, Boston: Addison-Wesley;</p> <p>[7] Beck, K., Extreme programming explained: Embrace change. The XP series. 2000, Boston: Addison-Wesley.;</p> <p>[30] Schwaber, K. and M. Beedle, Agile software development with Scrum. Agile Software Development. 2002, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.;</p> <p>[37] Stapleton, J., DSDM Dynamic Systems Development Method. 1997, Harlow, England: Addison-Wesley;</p> <p>[38] Highsmith, J., Agile software developmente cosystems. The Agile Software Development Series, ed. A. Cockburn and J. Highsmith. 2002, Boston: Addison-Wesley. ;</p> <p>[39] Boehm, B. and R. Turner, Balancing agility and discipline. 2004, Boston: Addison-Wesley.</p>
7	O estilo de gestão aplicado é de liderança e colaboração	<p>[4] Nerur, S., R. Mahapatra, and G. Mangalaraj, Challenges of migrating to agile methodologies. Communications of the ACM, 2005. 48(5): p. 73-78.</p>
8	A organização valoriza comunicação direta	<p>[3] Cockburn, A., Agile software development. 2002, Boston: Addison-Wesley;</p> <p>[7] Beck, K., Extreme programming explained: Embrace change. The XP series. 2000, Boston: Addison-Wesley.;</p> <p>[30] Schwaber, K. and M. Beedle, Agile software</p>

		<p>development with Scrum. Agile Software Development. 2002, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall. ;</p> <p>[37] Stapleton, J., DSDM Dynamic Systems Development Method. 1997, Harlow, England: Addison-Wesley. ;</p> <p>[38] Highsmith, J., Agile software development ecosystems. The Agile Software Development Series, ed. A. Cockburn and J. Highsmith. 2002, Boston: Addison-Wesley.;</p>
9	A comunicação na empresa é informal	<p>[4] Nerur, S., R. Mahapatra, and G. Mangalaraj, Challenges of migrating to agile methodologies. Communications of the ACM, 2005. 48(5): p. 73-78. ;</p> <p>[40] Beck, K., Embracing change with Extreme Programming. Computer, 1999. 32(10): p. 70-77.</p>

Fonte: Adaptado de Strode, Huff e Tretiakov (2009).

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO OCAI (TRADUZIDO)

### Avaliação de Cultura Organizacional

1. Características Dominantes		Agora	Desejado
<b>A</b>	A organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias		
<b>B</b>	A organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se à assumir riscos.		
<b>C</b>	A organização é muito orientada para resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para resultados.		
<b>D</b>	A organização é muito controladora e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

2. Liderança Organizacional		Agora	Desejado
<b>A</b>	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.		
<b>B</b>	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.		
<b>C</b>	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para resultados.		
<b>D</b>	Na organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua de eficiência.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

3. Gestão dos colaboradores		Agora	Desejado
<b>A</b>	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho em equipe, consenso e participação.		
<b>B</b>	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.		
<b>C</b>	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.		
<b>D</b>	O estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por zelar pela segurança do emprego, conformidade e estabilidade das relações.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

<b>4. Coesão Organizacional</b>		<b>Agora</b>	<b>Desejado</b>
<b>A</b>	O mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.		
<b>B</b>	O mantém a organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.		
<b>C</b>	O mantém a organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação de objetivos. Ganhar, ser energético e combativo, são temas correntes.		
<b>D</b>	O mantém a organização coesa são as políticas e as regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

<b>5. Ênfase Estratégico</b>		<b>Agora</b>	<b>Desejado</b>
<b>A</b>	Para a organização é importante o desenvolvimento das pessoas. Valorizam a confiança, a abertura e a participação.		
<b>B</b>	Para a organização é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valorizam as novas experiências e a prospecção de novas oportunidades.		
<b>C</b>	Para a organização é importante a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.		
<b>D</b>	Para a organização é importante a permanência e a estabilidade. Privilegiam o controle, a eficiência e a fluidez das operações.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

<b>6. Critério de Sucesso</b>		<b>Agora</b>	<b>Desejado</b>
<b>A</b>	O sucesso da organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipe, no grau de envolvimento dos seus empregados e na preocupação para com as pessoas.		
<b>B</b>	O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.		
<b>C</b>	O sucesso da organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chaves são a liderança de mercado e a vantagem competitiva.		
<b>D</b>	O sucesso da organização define-se com base na eficiência. Os aspectos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planejamento e o controle de custos.		
<b>Total da soma de pontos (A+B+C+D)</b>		100	100

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)