FANESE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
MBA em Gerência de Projetos - Turma XVI

FERRAMENTAS MODERNAS DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE PARA MODELOS TRADICIONAIS DE GESTÃO

Carlos Vinícius Dória de Castro

Aracaju - SE
Agosto / 2016

RESUMO

Novas formas de gestão estão surgindo e já apresentam resultados empresariais significativos. Modelos organizacionais com o de gestão horizontal demandam um ritmo de desenvolvimento e aprimoramento contínuo de ferramentas de produtividade que acompanhem e sustentem a dinâmica destes negócios. Por outro lado, a grande maioria das empresas que permanecem nos moldes hierárquicos tradicionais vislumbram também resultados expressivos e contínuos, mas sem romper com o padrão vigente. Um olhar investigativo sobre as técnicas e ferramentas utilizadas (como SCRUM, PDCA, Checklist, fluxograma e outras) pelas empresas de gestão moderna é no mínimo necessário para que as tradicionais também descubram e aprendam os meios que estão alavancando tais resultados. Adaptar então as ferramentas modernas de produtividade à realidade das empresas tradicionais garante num primeiro momento o acesso às modelagens inovadoras de atuação. A posteriori, tal aproximação e sinergia pode gerar uma complexa gama de desdobramentos que podem gerar desde modelos híbridos de gestão, passando por um eventual rompimento com a tradição hora vigente e até mesmo provocar o desencadeamento de um salto evolutivo de conhecimento e relacionamento profissional, ocorrências pontuais já vivenciadas pela humanidade.

PALAVRAS-CHAVE: Produtividade; *SCRUM*; relação de trabalho; equipe.

ABSTRACT

New ways of management are rising and already have significant business results. Company models with the horizontal management demand a pace of development and continuous improvement of productivity tools wich keep up and support the dynamics of these businesses. On the other hand, a vast majority of companies that remain in the traditional hierarchical patterns also foresee significant and continuous results, but without breaking with the current standard. An investigative look at the techniques and tools (like SCRUM, PDCA, Checklist, flowchart and others) used by modern management companies is at least needed for the traditional corporations also discover and learn ways that are leveraging these results. Then, adapt modern productivity tools to the reality of traditional companies guarantees at first access to innovative performance modeling. In long terms, such an approach and synergy can generate a complex range of developments that may generate from hybrid management models, through a possible break with the current tradition and even cause the triggering of an evolutionary leap of knowledge and professional relationship occurrences off already experienced by humanity.

KEYWORDS: Productivity; SCRUM; Work relationship; teamwork.

1 INTRODUÇÃO

Desde a introdução do método de linha de produção por *Ford* no início do século XX, as relações de trabalho sofreram diversas transformações e a atual dinâmica das interações no mercado requer cada vez mais resultado com a melhor otimização de custo. Tal necessidade faz com os aspectos emocionais do profissional assumam um certo nível de protagonismo em relação a questões levantadas e estudadas sobre produtividade.

Ainda que o avanço tecnológico tenha sido notório e que as relações de trabalho também tenham amadurecido bastante, o mesmo não ocorreu com os modelos de gestão empresarial. Apesar de nos últimos anos os modelos de gestão horizontal terem ganhando espaço no meio empresarial, a tradicional forma vertical de gerir uma empresa ainda é predominante e a grande maioria dos profissionais ativos no mercado ainda trabalham sob o regime hierárquico de gestão.

Empresas como a Vagas[1], premiada internacionalmente pelo seu modelo horizontal de gestão (MELO, 2014), demandam a utilização de ferramentas avançadas de produtividade e qualidade, as aprimorando de forma contínua. Muitas vezes, o objetivo prioritário de tal refinamento constante é aumentar a produção do profissional (e consequentemente também da equipe) em conjunto com o comprometimento com o resultado organizacional, por meio de condições ideais de trabalho (físicas, intelectuais e emocionais).

1.1 Objetivo

Diante do panorama apontado, o objetivo deste artigo é adaptar o modelo metodológico do *Scrum*[2] utilizado nas empresas de gestão horizontal numa ferramenta aplicável em organizações de base hierárquica de gestão. Ainda, também serão utilizadas adaptações de ferramentas de qualidade para compor o modelo híbrido proposto.

[1] Empresa de recrutamento e seleção, fundada em 1999 por Mário Kaphan.
[2] Ferramenta ágil de gerenciamento de projeto, concebida em 1986 e nomeada em 1993.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Modelos Organizacionais

Ao longo dos anos as relações de trabalho e modelos organizacionais de gestão empresarial passaram por processos naturais de amadurecimento. Laloux (2014) destaca os modelos de gestão organizacional nos seguintes recortes:

- *RED*: fase na qual as organizações um modelo impulsivo, no qual o chefe exerce o poder de forma dominante e inquestionável, bem como é o responsável pela proteção e tido como sustentáculo dos chefiados.
- *AMBER*: empresas com hierarquia estruturada e estável, cultura predominantemente tradicional e carreira planificada.
- *ORANGE*: organizações vistas como máquinas e funcionários vistos como engrenagens, mas culturalmente impulsionada por meritocracia, inovação e resultados. Neste modelo, os funcionários possuem um perfil menos conformista que no padrão *amber* e são chamados a pensar em diferentes soluções e novas ações, mas ainda amarrados as condicionantes da hierarquia.
- *GREEN*: modelos empresariais que atuam de forma plural e culturalmente engajados com todas as figuras de stakeholders e não somente com a realização de resultados financeiros. Neste paradigma a pirâmide hierárquica se apresenta de forma invertida, com os lideres trabalhando a serviço da base operacional.

Nas empresas de base hierárquica, segundo Andrade e Amboni (2011), uma pirâmide de níveis pode ser identificada, na qual a base seria o nível operacional, no meio o tático e no topo o estratégico. Tais níveis podem ser vistos como delimitadores de acesso e atuação em processos como: planejamento, informação, tomada de decisão, entre outros. Cada nível pode ser caracterizado como:

- Estratégico: âmbito no qual são definidas as diretrizes de longo prazo, visão de futuro e ideologia organizacional, geralmente representado pelo alto escalão da empresa (presidência, diretoria, conselho, proprietário, ...).

- Tático: nível administrativo de interlocução e facilitação entre a estratégia e a operação, encarregado de transformar a idealização em plano de ação, suportar sua execução e gerir o ambiente operacional no sentido de otimizar os resultados.
- Operacional: corpo técnico executor das ações planejadas.

Ainda sob a ótica de Laloux, algumas organizações já estão se estruturando e atuando numa nova forma híbrida e evoluída, a "*TEAL*", na qual se assemelha a um organismo vivo, cujo todo é maior que a soma das partes e cada parte é essencial e vital para o sucesso do todo. Neste paradigma a hierarquia dá espaço a equipes de trabalho auto gerenciáveis, em níveis de autoridade distribuídos e inteligência coletiva.

2.2 Perfil do Profissional Moderno

Diante das transformações culturais e organizacionais evidenciadas, o perfil do profissional atuante no mercado de trabalho também evoluiu e hoje o que se demanda é um ser estrategicamente pensante e capaz de transformar as soluções propostas em práticas de sucesso. Chiavenato (2014) ainda destaca que a busca por um ambiente de trabalho agradável se tornou prioridade para empresas bem-sucedidas e que o reflexo na produtividade está diretamente relacionado a tal comportamento.

O sustentáculo para as empresas neste novo arranjo organizacional descentralizado e culturalmente focado no comprometimento de cada parte em favor dos melhores resultados para todos é a adoção de ferramentas modernas de gestão e gerenciamento da qualidade. As boas práticas de gestão documentadas pelo PMI (2014) também são implementadas nestes modelos projetizados de trabalho, bem como estão em sintonia com os valores do Manifesto Ágil (MANIFESTO ÁGIL), que dentre outras proposições também dissemina a valorização de processos e ferramentas, mas prioriza ainda mais os indivíduos e interações.

2.3 *Scrum*

Concebido inicialmente por Takeuchi e Nonaka (1986) e aprimorado posteriormente por Sutherland e Schwaber (2016), sendo objeto de estudo desde 1995 e continuamente desenvolvido, o *Scrum* é uma ferramenta ágil para

gerenciamento de projetos e desenvolvimento de software. O *Scrum* é conceitualmente organizado da seguinte forma:

Papéis

- *Product owner (PO)*: o responsável pelo produto, quem informa a necessidade a ser desenvolvida e ao final valida a solução construída e entregue pela equipe.
- *Scrum master (SM)*: o facilitador responsável pelo entendimento e manutenção do funcionamento da metodologia, um elo entre a equipe e o PO, a serviço da orientação de todos em busca de resultados melhores e sustentáveis.
- *Development team* (time): equipe de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do produto demandado pelo PO, tendo um tamanho recomendado entre 03 (três) e 09 (nove) membros.

Atividades

- *Planning*: reunião inicial na qual o PO expõe suas necessidades e as prioriza, enquanto o time define a complexidade e acorda com o PO a quantidade de tarefas a serem executadas.
- *Sprint*: ciclo de produção de tarefas pelo time acordadas na *planning*, habitualmente com duração máxima de 1 (um) mês.
- *Daily meet*: reunião diária com duração máxima de 15 (quinze) minutos para acompanhamento do que foi e do que será feito, além de eventuais impedimentos e pendências. O SM é responsável pela realização, mas é o time que a conduz.
- *Sprint review*: reunião após o *sprint* para entrega, pelo time, das tarefas ao PO, para que este valide-a ou solicite ajuste. As tarefas não realizadas e não validadas pelo PO já ficam definidas como prioridade para a próxima *planning*.
- *Sprint Retrospective*: reunião somente do time após a *review* para reflexão sobre o ciclo passado (desde a *planning* até a *review*) e plano de ação para melhoramento no próximo ciclo, em sintonia com princípios do Manifesto Ágil.

Documentos

- *Task*: unidade de trabalho definida pelo time com base na demanda solicitada pelo PO, a qual é entregue para validação pelo PO quando concluída.
- *Product backlog*: lista de requisitos e partes do produto desejado pelo cliente, também chamados de estória pois são as solicitações que serão transformadas em tarefas.
- *Sprint backlog*: lista de tarefas para o *sprint* vigente, já pontuadas quanto a sua complexidade e dispostas no quadro de acompanhamento do *sprint* como a iniciar (*to do*), iniciadas (*in progress*) ou concluídas (*done*).
- *Burndown chart*: gráfico de visualização de progressão de trabalho e projeção de desempenho de execução.
- *Done*: conceito pactuado pelo time para a finalização de uma *task*, que deverá ser validada pelo PO.

A execução do *Scrum* é dada por meio de um encadeamento estruturado, preparado com o treinamento de todos os indivíduos referente a metodologia, delimitação do tamanho do time de trabalho e seguinte cerimonia para a definição do papel que cada um assumirá. O início do ciclo propriamente dito começa com a *planning*, o *sprint* (com reuniões diárias de 15 minutos), a *review* e logo em seguida a *retrospective*. A nova *planning* para o ciclo seguinte geralmente só acontece no dia sucessor a realização da *retrospective*.

2.4 PDCA

A realização dos ciclos de trabalho do *Scrum* se assemelha bastante ao conceito do PDCA, sigla para *plan*, *do*, *check* e *act*. A ferramenta utilizada como controle de qualidade para melhoramento contínuo de um produto ou processo, popularizada a partir de 1950 por Edwards Deming, mas baseada no método científico de Francis Bacon em 1620 (WIKIPEDIA).

As fases do ciclo do PDCA possuem o seguinte conceito:

- *Plan*: análise do problema/fenômeno/processo, delimitação dos resultados pretendidos, elaboração de plano de ação para os

resultados planejados, preparação/viabilização das condições necessárias à execução.

- *Do*: execução do plano definido na fase anterior e coleta dos resultados ocorridos.
- *Check*: mensuração dos resultados coletados e desenvolvimento de comparativo com os resultados planejados.
- *Act*: discussão dos resultados mensurados, padronização dos sucessos obtidos, tratamento das falhas encontradas, identificação de melhorias e medidas preventivas.

2.5 Competência C.H.A. (Conhecimento, Habilidade e Atitude)

Vista por Fernandes (2013) como sustentáculo da gestão por conhecimento, a tríade do *C.H.A.* é tida também por diversos autores como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude que ilustram de forma didática as características do profissional efetivo (aquele que com qualidade é eficiente e eficaz). Neste sentido, cada dimensão desta tríade possui o seguinte significado:

- Conhecimento: representa o “saber fazer”, no sentido de possuir a informação teórica necessária;
- Habilidade: representa o “como fazer”, referente a capacidade técnica de transformar a teoria em prática;
- Atitude: é o “querer fazer”, representando a ação em si de aplicar a teoria e a técnica possuída.

2.6 Estágios de Tuckman

Utilizado para descrever cada estágio do desenvolvimento de times de trabalho, o modelo desenvolvido por Bruce W. Tuckman em 1965 (WIKIPEDIA) e aprimorado posteriormente consiste em 05 (cinco) etapas comportamentais definidas:

- Formação: estágio inicial da formação de times, esta etapa consiste da aproximação dos membros e oficialização do grupo de trabalho, com surgimento também da liderança e apresentação das metas e objetivos do trabalho a ser desenvolvido;

- Confronto: passada a “aglomeração” inicial, nesta etapa são discutidos e definidos os papeis e responsabilidades de cada participante do time de trabalho;
- Normatização: nesta etapa são definidos os processos de trabalho do time, que já mais entusiasmado com a perspectiva do trabalho planejado e familiarizado com o restante do time, que a partir deste ponto tem sua identidade consolidada;
- Performance: etapa de execução do trabalho planejado com alta produtividade e maturidade, individual e coletiva, na qual o time atinge altos níveis de competência e entusiasmo, com o comprometimento de todos com o resultado e melhoria do processo;
- Dissolução: esta etapa é somente vivenciada por times temporários de trabalho (projetizados), a qual representa a separação dos membros do time após a conclusão ou cancelamento do trabalho.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Com base nos conceitos de Apolinário (2011), uma vez que este artigo é voltado para a construção de uma solução para aplicação mercadológica, a natureza deste é uma pesquisa aplicada. Ainda, de acordo com os conceitos de Yin (2010), a abordagem metodológica da pesquisa se trata de um estudo de caso, com finalidade exploratório-descritiva por meio de adaptação de modelo.

A linha de desenvolvimento deste artigo consiste no seguinte roteiro:

- Levantamento bibliográfico e documental de ferramentas de gestão utilizadas por empresas de gestão horizontal;
- Análise e adaptação das ferramentas levantadas para aplicação em empresas de modelo hierárquico padrão
- Experimentação de aplicação do modelo proposto
- Observação e análise dos resultados atingidos

Foram consultadas 05 (cinco) empresas para experimentação do modelo proposto, das quais 03 (três) aceitaram aplicar o modelo proposto, mas não autorizaram a divulgação de sua identidade, portanto apenas tratadas por “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A metodologia do *Scrum*, as reflexões sobre o modelo de negócio implantado por Kaphan (2014) e o ciclo do PDCA, foram o ponto de partida para a busca de boas práticas de produtividade auto gerenciada. As seguintes características foram identificadas nos objetos estudados:

- Maior presença e envolvimento dos proprietários/responsáveis na operacionalização do negócio;
- Canais de comunicação interna mais transparentes e abertos;
- Clima organizacional mais harmônico e com altos indicadores de satisfação dos funcionários;
- Comprometimento de todos com as estratégias e resultados da organização;
- Altos índices de transparência, ética, justiça e responsabilidade nas relações internas de trabalho e interpessoais;
- Redução do absenteísmo e questões relativas ao *stress*;
- Aumento da produtividade individual;
- Resultados organizacionais mais expressivos e constantes

Diante das observações, foi identificado que o ponto comum entre os objetos estudados e a filosofia das organizações de gestão horizontal consiste no envolvimento dos funcionários, antes somente confinados no nível operacional, nos níveis estratégicos e táticos. Partindo então da premissa identificada, a ferramenta adaptada proposta para ser aplicada em empresas tradicionais de base hierárquica consiste na seguinte modelagem:

- Tamanho da equipe: segundo os padrões, entre 03 (três) e 09 (nove);
- Papel da alta direção: compartilhar com o restante dos colaborares a elaboração do planejamento da estratégia organizacional numa operação transparente, consensual e horizontal, ainda que o poder decisório (palavra final) lhes permaneça tradicionalmente exclusivo;
- Papel da gerência (líder): atuar como demandante, facilitador e validador do time, além de também poder contribuir no operacional;

- Papel do time: além da habitual operacionalização, também participar da construção da estratégia organizacional e planejamento e consenso das ações táticas;
- Fluxograma: modelagem do fluxo dos processos e procedimentos relativos ao trabalho, com a participação de todos os envolvidos como fomento do comprometimento e sentimento de pertencimento;
- Reunião inicial: encontro entre o time e o líder, com duração de 1h (uma hora), antes do início do ciclo de trabalho, para planejamento e priorização das atividades;
- Monitoramento diário: *dashboard* para acompanhamento (por meio de *post-its* coloridos de tarefas) do avanço do trabalho planejado, interferências e observações (*Anexo I*);
    - Checklist: utilização de ferramenta para monitoramento e controle da execução e evolução do trabalho;
- Reunião de reflexão: encontro entre o time e o líder, com duração de 1h (uma hora), após o término do ciclo de trabalho, para reflexão e aprendizado sobre as vivências do ciclo e pactuação das melhorias necessárias;
- Ciclo de trabalho: período de 1 (uma) semana para planejamento, produção e reflexão;
- Interferências: tarefas não planejadas inseridas durante o ciclo de trabalho, mediante consenso de priorização entre o time e o líder;
- Priorização de tarefas: consenso entre o time e o líder quanto a urgência e complexidade da tarefa, sendo:
    - Urgência: 0 (alta), 1 (média) ou 2 (baixa);
    - Complexidade: grau inteiro de 1 (mais baixo) a 5 (mais alto);
- Colorização das tarefas: distinção entre as tarefas planejadas (amarela) e as interferências (laranja), tendo como estrutura textual:
    - Data: data de entrada da tarefa no quadro;
    - Título: nome da tarefa (seja planejada ou interferência);
    - Priorização: classificação numérica da urgência e complexidade, respectivamente (Ex.: “0.2”, “1.1”, “2.4”, ...).

Na *Empresa A*, que atua no setor/segmento de serviços de design, a equipe de trabalho definida para a implantação da metodologia contou com 7 (sete) funcionários, sendo o líder designado dentro do próprio time. Durante a implantação da metodologia adaptada, na *Empresa A*, no primeiro ciclo executado foram destacados os seguintes pontos:

- Compartilhamento pelo proprietário das estimativas gerais de custos e despesas da empresa;
- Informação pelo proprietário do faturamento aproximado necessário para manutenção da sustentabilidade da empresa;
- Participação ativa (construtiva) dos membros do time na construção fluxograma, inclusive dos mais reservados e que habitualmente se expressavam pouco diante de todo o grupo, exceto dois funcionários que adotaram uma postura crítica no processo;
- Definição do líder dentro do próprio time,
- Entrega de 11 (onze) das 16 (dezesseis) tarefas planejadas;
- Inclusão de 08 (oito) interferências;
- Entrega de 05 (cinco) das 08 (oito) interferências;
- Pedido de demissão por dois funcionários, após a reunião de reflexão, justificado pela não adaptação a nova metodologia de trabalho.

Referente aos pedidos de demissão anteriormente citados, os dois funcionários que o fizeram já demonstravam desconexão (comportamento de resistência à mudança) com a metodologia proposta desde o início da apresentação e implantação. Ainda na construção do fluxograma, ambos tiveram uma postura crítica (pouco construtiva) no processo e expressaram enxergar o processo como "*mais trabalho e responsabilidade sem aumento de salário*". De acordo com Tuckman, no período dos pedidos de demissão o time ainda se encontrava entre as etapas de formação e confronto. Assim, o baixo entusiasmo dos referidos funcionários com a nova forma de trabalho proposta, associado com a pactuação ainda em andamento dos papeis e responsabilidades, potencializou a segregação deles com o restante do grupo e com isto a não aceitação do modelo proposto.

Após a implantação, foram acompanhados mais 02 (dois) ciclos de produção e os resultados encontrados:

- Segundo ciclo
    - Planejamento de 16 (dezesseis) tarefas;
    - Entrega de 13 (treze) tarefas;
    - Inclusão de 07 (sete) interferências;
    - Entrega de 06 (seis) interferências;
- Terceiro ciclo
    - Planejamento de 20 (vinte) tarefas;
    - Entrega de 17 (dezessete) tarefas;
    - Inclusão de 05 (cinco) interferências;
    - Entrega de 05 (cinco) interferências.

Analisando os resultados obtidos e os gráficos de *burndown* expostos no "ANEXO II" é possível observar que o crescimento da produtividade geral foi constante (16 no primeiro, 19 no segundo e 22 no terceiro ciclo), ao levar em consideração também a execução de interferências. Foi possível ainda concluir que o planejamento de igual forma amadureceu ao longo dos ciclos (menos interferências e mais assertividade na definição da meta). Traçando um paralelo com os conceitos de Tuckman, fica perceptível que o time no primeiro ciclo estava ainda transitando pelos estágios de formação e confusão, enquanto no segundo e terceiro ciclos já passaram à normalização com indicativos de aproximação da fase de desempenho.

Ainda, durante o período de acompanhamento, diversos depoimentos foram dados pela equipe e pelo proprietário, sendo os principais destacados a seguir:

- "*Desde que entrei aqui, esta é a primeira vez que me senti como parte da empresa de verdade*" (membro da equipe);
- "*Essa experiência de parecer também ser chefe me deu a motivação que estava faltando para trabalhar melhor*" (membro da equipe);
- "Desse jeito a gente acaba sendo responsável pela gente mesmo e trabalhando mais sem que o chefe precise cobrar" (membro equipe, sobre a metodologia implantada);
- "*Foi visível a mudança de comportamento e atitude do pessoal, todos estão mais engajados e comprometidos como se a empresa fosse deles também*" (proprietário);
- "*Dividir a responsabilidade gerencial e estratégica com a equipe não somente os envolveu com mais responsabilidade e consistência,*

> *como também transferiu o ônus da cobrança por resultado para eles próprios*” (proprietário).

Nas empresas *B* e *C*, foram observados resultados semelhantes de performance e atitude, exceto que não houve pedido de demissão por parte dos funcionários destas. Assim, de fato foi percebido ganho de produtividade e até mesmo de clima organizacional, ainda que a hierarquia vigente tenha se mantido.

De forma geral, foi identificado que o compartilhamento de certos níveis decisórios pelo proprietário da empresa com a equipe de trabalho resultou em maior comprometimento e até mesmo mais cobrança pelo cumprimento do resultado e aumento da performance dentro do próprio time. A ação de socializar com a equipe informações sobre custo e faturamento resultou em maior comprometimento e responsabilidade de todos, além de também envolvê-los de forma direta na estratégia da empresa e com isto horizontalizar o planejamento de “como, porquê e o quê” fazer para conseguir os resultados necessários para a organização.

5 CONCLUSÃO

Organizações modernas que baseiam seu modelo de gestão em filosofias horizontais estão alcançando resultados expressivos não somente no âmbito financeiro e de mercado, mas também em gestão de pessoas. De olho nestas conquistas, apesar de não vislumbrarem alterações em sua base hierárquica, algumas empresas tradicionais estão buscando meios de adaptar as técnicas e metodologias praticadas para também conseguirem resultados semelhantes e assim melhorarem sua competitividade e sustentabilidade.

O ponto focal deste artigo era conseguir compilar um modelo de trabalho baseado em ferramentas e técnicas modernas de gestão horizontal capaz de ser aplicado em empresas de bases hierárquicas tradicionais. Conforme constatado nos resultados, o objetivo foi alcançado e o modelo proposto se mostrou aplicável e viável.

A adoção de ferramentas como o fluxograma e *checklist* foram importantes para o sucesso da metodologia. No primeiro momento, o envolvimento de todos na criação do fluxograma de trabalho contribuiu para a consolidação do sentimento de pertencimento dos membros da equipe e já na execução as listas foram um instrumento essencial para monitoramento e controle do trabalho realizado.

Além da viabilidade e dos ganhos em termos de produtividade, pôde ser concluído que o modelo proposto, assim como observada na aplicação das metodologias de base, também apresentou resultados comportamentais expressivos nos funcionários. Exceto aqueles que não se adaptaram à nova metodologia de trabalho, os profissionais envolvidos na aplicação da ferramenta demonstraram uma mudança positiva de atitude, bem como menores índices de insatisfação e desgaste emocional.

Ao longo do desenvolvimento também foram identificadas questões humanas sobre relacionamento, comportamento, aspectos emocionais e percepções sobre qualidade de vida. Tais levantamentos podem ser aprofundados futuramente por novos estudos e desdobramentos em outras áreas como administração, psicologia, enfermagem, entre outras.

6 REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2. reimpr. São Paulo: Cencage-Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FERNANDES, B.H.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KAPHAN, Mário. **Horizontal Management at Vagas.com**. 2014. Disponível em: <http://www.mixprize.org/story/horizontal-management-vagascom>. Acessado em: 30/07/2016.

LALOUX, Ken. **Reinventing Organizations**: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness. 2014. Brussels, Bélgica: Nelson Parker, 2014.

MANIFESTO ÁGIL. **Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acessado em 07/09/2016.

_____. **Princípios por trás do Manifesto Ágil**. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>. Acessado em 07/09/2016.

MELO, Luísa. **Sem chefes ou metas, Vagas é premiada por gurus de gestão**. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/sem-chefes-e-metas-vagas-e-premiada-por-gurus-de-gestao/>. Acessado em 23/07/2016.

PMI. **UM GUIA DO CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**: GUIA PMBOK®. 5. ed. Pennsylvania, EUA: Project Management Institute, 2014.

SUTHERLAND, Jeff; SCHWABER, Ken. **The Scrum Guide**. 2016. Disponível em: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2016/2016-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>. Acessado em 24/07/2016.

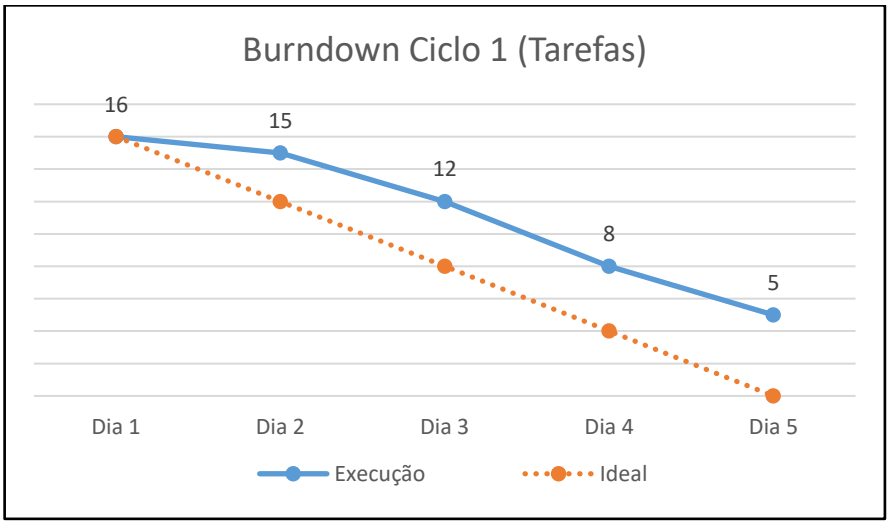
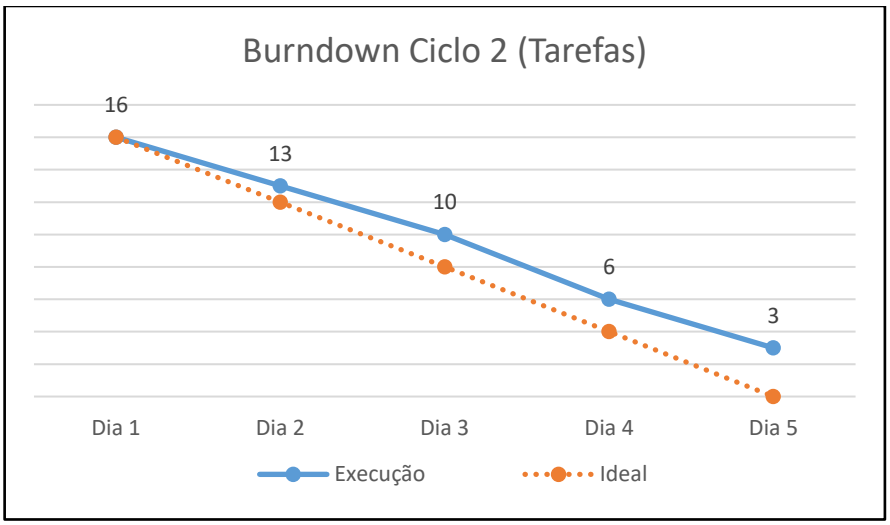
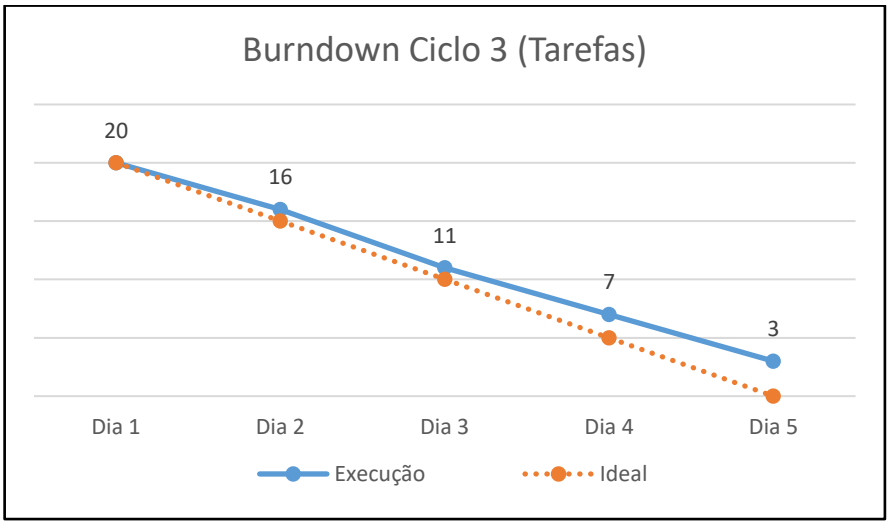
TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **The New New Product Development Game**. Massachusetts, EUA: Harvard, 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>. Acessado em 24/07/2016.

WIKIPEDIA. **PDCA**. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>. Acessado em 24/07/2016.

_____. **Tuckman's stages of group development**. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development>. Acessado em 07/09/2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e método. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO I – MODELO DE *DASHBOARD*

NÃO INICIADAS	EM EXECUÇÃO	CONCLUÍDAS
OBSERVAÇÕES		

ANEXO II – GRÁFICOS DE *BURNDOWN* DOS CICLOS DA "EMPRESA A"