

MERITOCRACIA EM AMBIENTES ÁGEIS QUE UTILIZAM SCRUM

Walbert dos Santos Silva *

RESUMO

A motivação de pessoas e seu envolvimento são fatores fundamentais para o sucesso ou fracasso de qualquer projeto de *software*. Um time desmotivado ou não envolvido gera produtividade baixa ou insuficiente, causando atrasos nos prazos, má qualidade nas entregas e aumentando assim os riscos. Por conta disso, se faz necessário a utilização de práticas meritocráticas em times de desenvolvimento que utilizam o *framework* SCRUM, aumentando por meio dela a motivação dos membros do time. O presente artigo mostra conceitos sobre metodologia ágil, meritocracia e fundamentos sobre o *framework* SCRUM. Esse ainda tenta mostrar, por meio de um questionário aplicado em uma empresa de tecnologia sergipana que utiliza o *framework* SCRUM, o quanto pode ser desmotivador quando não se tem uma política de recompensa por méritos aplicada. Os resultados obtidos mostram que quando se adota gratificação por mérito às pessoas ficam mais motivadas e mais satisfeitas com o seu trabalho.

Palavras-chave: Motivação, Meritocracia, Projetos, Scrum, Time.

* Graduado em sistemas para internet pela Faculdade de Administração e Negócio de Sergipe, wss.tec@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Entre os diversos desejos das empresas que desenvolvem *software*, está a entrega de um produto no prazo, de qualidade e com um baixo custo, ou seja, transformar desejos e necessidades de clientes em *software* funcional.

Devido ao cenário produtivo atual, principalmente a maior busca pela inovação, às mudanças constantes de requisitos dos *softwares* devido à mudança baseado na necessidade de negócio do cliente e ciclo de vida do *software* menor, têm levado às empresas a aderirem a *framework* como o SCRUM devido ao seu método flexível, ao invés de processos tradicionais mais complexos (ALMEIDA, 2013).

Para que estas transformações ocorram com qualidade, é necessário gerenciar, coordenar e incitar a motivação de pessoas nesta direção. A meritocracia visa estimular a motivação gerando um bom desempenho por meio de uma liderança que se baseia no mérito, nas capacidades e nas realizações alcançadas (GÜNTZEL, 2013).

A meritocracia é uma ferramenta de gestão de pessoas muito utilizada na iniciativa privada e está ganhando força na administração pública, embora ainda exista muitas dificuldade e resistência. O bom desempenho dessa ferramenta se faz necessário em todos ambientes corporativo bem como alinhamento de técnicas e metodologias de trabalho, visto que esse problema ocorre não somente em ambientes que utilizam SCRUM.

A elaboração de métodos de valorização pelo mérito em equipes que possuem característica de trabalho colaborativo possibilita a redução de desgastes entre a equipe, o setor de recursos humanos e a alta rotatividade em empresas de tecnologia, estimulando assim a evolução individual e coletiva. Nesse contexto a meritocracia tem um papel relevante no estímulo a motivação para o trabalho.

Assim, o presente estudo está composto pela fundamentação teórica acerca da meritocracia e o *framework* SCRUM, seguido do método da pesquisa, apresentação e discussão dos resultados e conclusão. Este artigo tem como objetivo apresentar de forma clara como a meritocracia é de grande importância para a motivação de times que utilizam o SCRUM, tal como fator fundamental para o

sucesso do projeto assim como mostrar que não existe um modelo de valorização e que existem dificuldades na valorização coletiva e individual.

2 REVISÃO LITERARIA

2.1 Manifesto ágil e sua origem

É de suma importância entendermos o que é o manifesto ágil para darmos continuidade ao assunto proposto aqui. O conceito de método ágil pode ser considerado novo e foi publicado em fevereiro de 2001 (SILVA *et al.*, 2015).

Nessa ocasião os profissionais que representavam métodos de desenvolvimento de software e com ideologia comum, se reuniram e levados a um consenso e uma complementação mútua de suas práticas, adotaram o nome “ágil” e produziram um manifesto com valores e princípios que dariam origem e serviria de base para um novo tipo de gerenciamento de projeto, eficiente e eficaz. Anteriormente o termo conhecido era “peso leve”. (CRUZ.2015).

As referências existentes, anteriores a 2001, eram os métodos tradicionais, também conhecidos hoje como cascata. O cascadeamento das atividades gerava inúmeros documentos, prolongando o período de planejamento atrasando assim a entrega do software bem como funções defasadas fossem entregues devido a morosidade da entrega (CRUZ, 2015). Por conta disso, os métodos tradicionais eram contrarias as ideologias dos praticantes do “peso leve”.

Além do que foi apresentado até o momento, outros pontos em comum fundamentaram a junção dos diversos métodos “peso leve” em um conceito único chamado ágil, tais como:

- A busca pela mínima documentação e pelo processo necessário e suficiente;
- A alta importância das pessoas e das comunicações entre elas;
- O maior foco no cliente e na sua participação direta no ambiente de projeto;
- Uma entrega frequente e de valor conhecido e esperado pelo cliente.

A partir desses pontos originou-se o “manifesto ágil”, com quatro valores e 12 princípios. A principal justificativa para a criação do Manifesto ágil veio da

seguinte afirmação: “*Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazê-lo*” (TAVARES, 2015).

A partir dessa demonstração de estilo de trabalho e filosofia de organização e estrutura colaborativa, o manifesto ágil traz seus quatro princípios (SANTOS, 2014):

- Indivíduos e interações entre eles **mais** que processos e ferramentas.
- Software em funcionamento **mais** que documentação abrangente.
- Colaboração com o cliente **mais** que negócio de contratos.
- Responder a mudanças **mais** que seguir um plano.

Os itens á direita, do **mais** em cada afirmação, são importantes e valorizados pelos praticantes do ágil, porem os itens a esquerda possuem ainda mais importância e valor, e formam o alicerce para os pilares da agilidade (SANTOS, 2014).

Quanto aos princípios podemos citar: (SANTOS, 2014).

Tabela 1 - Princípios ágil

| | |
|----|---|
| 1 | Garantir a satisfação do cliente entregando rapidamente e continuamente softwares funcionais. |
| 2 | Softwares funcionais são entregues frequentemente (semanas, ao invés de meses). |
| 3 | Software funcionais são a principal medida de progresso do projeto. |
| 4 | Até mesmo mudanças tardias de escopo no projeto são bem-vindas. |
| 5 | Cooperação constante entre pessoas que entendem do ‘negócio’ e desenvolvedores. |
| 6 | Projetos surgem através de indivíduos motivados, e que deve existir uma relação de confiança. |
| 7 | Designer do software deve prezar pela excelência técnica. |
| 8 | Simplicidade. |
| 9 | Rápida adaptação às mudanças. |
| 10 | Indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas. |

| | |
|----|---|
| 11 | Software funcional mais do que documentação extensa. |
| 12 | Colaboração com clientes mais do que negociação de contratos. |
| 13 | Responder a mudanças mais do que seguir um plano. |

2.2 O Framework Scrum

2.2.1 Teoria do Scrum

O *SCRUM* é um *framework* voltado para o gerenciamento de projetos ágeis, que embora seja maior aplicado na área de desenvolvimento de *software* pode ser utilizado para o planejamento, gerenciamento e desenvolvimento de qualquer produto, sobretudo por ser um *framework* incremental e interativo (Schwaber; Schwaber. 2013).

Os projetos no *Scrum* são divididos em ciclos (iterativos) e de curto tempo, geralmente duas a quatro semanas e são chamados de *Sprint*. Esse período é curto para que possam ser modificados, adaptados e corrigidos os desvios (incrementais) (Schwaber; Schwaber. 2013).

O termo *Scrum* é derivado de uma jogada do rúgbi, esporte coletivo de intenso contato físico de origem inglesa. Nesse momento, de disputa de bola, é necessária a participação de todos os jogadores do time no mesmo objetivo, sendo que se um deles falhar todos falha. Esse trabalho em coletivo é bem caracterizado no *Scrum*, e por isso a origem do seu nome (Schwaber; Schwaber. 2013).

Esse *framework* tem o papel de fazer transparecer a eficácia relativa das suas práticas de Desenvolvimento para que seja possível melhorá-las, enquanto provê uma estrutura dentro do qual possam ser desenvolvidos produtos. Assim, o Scrum não é um processo ou uma técnica, e sim um *framework* dentro do qual podemos ser empregados diversos processos ou técnicas. Uma das duas características é deixar clara a eficiência relativa das práticas de gerenciamento e desenvolvimento de produtos, de modo que seja possível melhorá-los ao longo do uso e do tempo (Schwaber; Schwaber. 2013).

Segundo Cruz (2015), o *framework Scrum* controla processos empíricos empregando uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e o controle de risco. Ele ainda garante que para a implantação de qualquer controle de processos empíricos são necessários os seguintes três pilares de sustentação:

- **Transparência:** Garante que os aspectos do processo que afetam o resultado devem ser visíveis e conhecidos aos que controlam o resultado.
- **Inspeção:** Os processos devem ser totalmente inspecionados com uma frequência suficiente para que as variações possam ser detectadas, considerando que o processo pode ser modificado pelo próprio ato de inspecionar.
- **Adaptação:** Se durante a inspeção for determinada uma variação fora dos limites aceitáveis em um ou mais aspectos do processo, e que o produto resultante será inaceitável, o processo ou material produzido deverá ser ajustado o mais rápido possível para que os desvios futuros sejam minimizados. Afim de contribuir com as ações de inspeção e adaptação, o *scrum* possui quatro eventos formais:
 - Reunião de planejamento da *Sprint*.
 - Reunião diária.
 - Reunião de revisão de *Sprint*.
 - Retrospectivas da *Sprint*.

2.2.2 Eventos do scrum

De acordo com CAVALCANTE (2014), o *scrum* implementa alguns eventos *time-boxed* objetivando criar uma rotina simples a ser seguida. Os eventos possuem duração máxima para término, contudo, uma vez atingido o objetivo do evento a sua finalização pode ser antecipada. Mostra-se abaixo a descrição dos principais eventos.

Tabela 2 – Eventos do Scrum (Fonte: [CAVALCANTE, 2014])

| Evento | Descrição |
|--------|-----------|
|--------|-----------|

| | |
|-------------------------|--|
| Iteração (Sprint) | Possui duração de aproximadamente um mês, em que uma versão funcional do produto é desenvolvida. Ao término de uma iteração, inicia-se outra. A iteração é composta de reunião de planejamento, encontros diários, implementação dos requisitos, revisão e retrospectiva da Sprint |
| Reunião Diária | Possui duração de aproximadamente 15 minutos. O papel deste evento é permitir que a equipe avalie as atividades realizadas bem como a determinação de metas a serem concluídas até a próxima reunião diária |
| Revisão do Sprint | Possui duração de aproximadamente 4 horas. Ao término da Sprint, o incremento desenvolvido deve ser inspecionado para verificar sua conformidade com o backlog do produto. Durante a reunião de revisão, sugestões para otimizar o valor do produto são realizadas. |
| Retrospectiva do Sprint | Possui duração de aproximadamente 3 horas. Este evento representa uma oportunidade para a equipe identificar melhorias a serem aplicadas em Sprints futuras. Para isto, é feita uma reflexão acerca dos pontos positivos e negativos da Sprint avaliada. |

2.2.3 Elementos de Apoio

A equipe produz elementos, tais como, cartões com funções do sistema e os gráficos e acompanhamento, que ajudarão a seguir as práticas do scrum. Esses gráficos refletem o estado do projeto, por isso, devem ser atualizados. Os elementos gerados ao decorrer do *sprint* são (CARVALHO, 2015):

- **Product Backlog:** Lista dos cartões com as funcionalidades que o sistema deve possuir e ainda não foi desenvolvida;
- **Selected Product Backlog:** Um subconjunto de funções que o cliente selecionou a partir do *Product Backlog* para ser desenvolvido na Sprint atual;
- **Sprint Backlog:** Lista priorizada obtida a partir da fragmentação dos itens do Selected Product Backlog;
- **Backlog de Impedimentos:** Lista dos obstáculos identificados pela equipe que não pertencem ao contexto do desenvolvimento;

- **Gráficos de Acompanhamento:** A quantidade de trabalho restante é medido nesses gráficos, os mais utilizados em *Scrum* são gráficos *Burndown*. É recomendado fazê-los para várias esferas do projeto: para o produto, para a release e Sprint.

2.2.4 Papéis e responsabilidades do Scrum

Conforme CARVALHO (2015) os times *scrum* são pequenos e realizam eventos em ciclos interativos objetivando a construção e entrega de valor para seus clientes. Para isso eles são auto-organizáveis, escolhem a sua forma de trabalho ao invés de receber ordens e são multifuncionais. Ele ainda ressalta que o time é composto por três papéis que dividem as responsabilidades de gerencia em um projeto:

- **Equipe de desenvolvimento:** É responsável por executar as demandas priorizadas no Sprint. Para isso ele deve ser multifuncional, autossuficiente e auto-organizado. O trabalho em equipe é de suma importância para atingir o objetivo. Entre as suas principais responsabilidades, o time precisa garantir o sucesso do projeto como um todo.
- **Product Owner:** É o responsável pela definição e priorização do *Sprint*. Para esse papel é necessária uma visão do produto a longo e curto prazo, pois é preciso gerenciar o *backlog* e definir os objetivos da Sprint selecionada.
- **Scrummaster (SM):** Atua como facilitador e é responsável por remover quaisquer obstáculos que sejam levados a equipe de desenvolvimento. Ele também protege e assegura que a equipe não se comprometa excessivamente com o que é capaz de realizar durante o Sprint. O SM ainda garante que a equipe respeite e siga os valores e práticas do *Scrum*. Esse papel é exercido geralmente por um gerente de projeto ou líder técnico, podendo ser qualquer membro da equipe.

Tabela 3 - Responsabilidades do Scrum Master (Fonte: [CARVALHO, 2015])

| Com o Product Owner | Com a Equipe de Desenvolvimento | Com a Organização |
|---------------------|---------------------------------|-------------------|
| | | |

| | | |
|---|--|---|
| Encontrar técnicas para o gerenciamento efetivo do <i>Product Backlog</i> . | Treinar a Equipe de Desenvolvimento em autogerenciamento e interdisciplinaridade. | Liderar e treinar a organização na adoção do <i>Scrum</i> . |
| Claramente comunicar a visão (<i>vision</i>), o objetivo e os itens do <i>Product Backlog</i> para a Equipe de Desenvolvimento. | Ensinar e liderar a Equipe de Desenvolvimento na criação de produtos de alto valor. | Planejar implementações <i>Scrum</i> dentro da organização. |
| Ensinar o Time <i>Scrum</i> a criar itens de <i>Product Backlog</i> de forma clara e concisa. | Remover impedimentos para o progresso da Equipe de Desenvolvimento. | Ajudar funcionários e partes interessadas a compreender e tornar aplicável o <i>Scrum</i> e o desenvolvimento de produto empírico |
| Compreender a longo prazo o planejamento do Produto no ambiente empírico. | Facilitar os eventos <i>Scrum</i> conforme exigidos ou necessários. | Causar mudanças que aumentam a produtividade do Time <i>Scrum</i> . |
| Compreender e praticar a agilidade | Treinar a Equipe de Desenvolvimento em ambientes organizacionais nos quais o <i>Scrum</i> não é totalmente adotado e compreendido. | Trabalhar com outro <i>Scrum</i> Master para aumentar a eficácia da aplicação do <i>Scrum</i> nas organizações. |
| Facilitar os eventos <i>Scrum</i> conforme exigidos ou necessários | | |

Os métodos ágeis de desenvolvimento de Software, de uma forma geral, são adotados em organizações cujo perfil de trabalho é caracterizado por tarefas multifuncionais e variáveis (VACARI, 2015).

2.3 Meritocracia

De acordo com Duarte (2005, p. 365), meritocracia é a “fórmula utilizada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus

integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou para sua clientela”.

Para Barbosa (2003), a meritocracia profissional pode ser definida como um conjunto de valores que postula que as posições estamentais dos indivíduos na organização devem ser resultados do mérito de cada um, ou seja, das suas realizações individuais.

Ainda com Base em Duarte e Barbosa, pode-se interpretar conceitualmente que meritocracia é um conjunto de valores, que determina que o princípio para a conquista de posições em uma organização deve ser oriundo do mérito de cada um, ou seja, da importância por seu desempenho individual.

Ainda, seguindo o pensamento dos autores supracitado, podemos entender como um agrupamento que não considera regalia (sociais, corporativos, hereditários, etc.) em função da colocação social e poder político. Na meritocracia, são gratificados os que demonstrarem talento e competência, seja através do conflito ou de atos já realizados.

No Brasil a meritocracia e a avaliação de desempenho sempre foram dilemas de debate, sobretudo porque no país não existe uma valorização meritocrática estabelecida na sociedade, mas sim de sistemas e discursos meritocráticos. Entre a sociedade brasileira, do ponto de vista cultural, é forte a ideia de que exigir resultados e, ainda, tentar medi-los, é uma atitude impositiva (SILVA, 2013).

Embora esse tema pareça ser novo na china antiga, por exemplo, já existia indicio semelhantes de mecanismo de avaliação de compensação pelo desempenho. Também podem ser lembrados Gengis Khan e Napoleão Bonaparte, cada qual utilizou no exército e na vida política de seus Estados, elementos da meritocracia (SILVA, 2013).

2.3.1 Avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho dos empregados em suas atividades, como forma de alcançar os objetivos, fomentar o crescimento individual, reduzir distorções

e melhorar processos é considerada um fator importante para obtenção do aumento de produtividade organizacional (CAIADO, 2015).

A existência de uma avaliação é usualmente referenciada como um fator potencializador de resistência interna e de conflitos entre empregados e administradores. Dentre as necessidades pessoais dos empregados de uma organização está a de ser avaliado com base em critérios justos. Existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho (talento + habilidade + esforço) (COELHO, 2012).

Este processo pode incluir uma avaliação de pontos fortes e fracos, dos resultados obtidos mediante objetivos individuais definidos, um *feedback* sobre a atuação do empregado no período avaliado, planos de melhoria de desempenho, conforme o caso, e detalhes específicos envolvendo alterações na remuneração, promoções ou premiações.

3 MÉTODOS

A abordagem dessa pesquisa pode ser classificada como exploratória. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, com vistas à formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis (YIN, 2015). Ela ainda apresenta características de pesquisa aplicada que segundo SILVA (2003) se caracteriza por uma pesquisa que gera conhecimentos com finalidade imediata.

Os resultados foram obtidos por meio de questionário que levantou parâmetros para a avaliação pelo mérito. Além disso, foi utilizada uma entrevista semiestruturada que avaliou a satisfação do time quanto aos seus parâmetros de avaliação.

A pesquisa foi realizada com integrantes de times que utilizam o framework *scrum* em uma empresa de Sergipe, que por questões de sigilo, seu nome não pode ser divulgado. Foi aplicado o método a 4 times com atividades distintas nessa empresa, onde foram buscados percepções e entendimento sobre a natureza geral da motivação por meio da meritocracia.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada uma pesquisa documental e bibliográfica. A segunda de acordo com LIMA (2007) é elaborada a partir de materiais já publicados, livros, artigos, periódicos e matérias publicadas na internet.

4 RESULTADOS

O questionário foi disponibilizado para 20 profissionais, os membros de uma equipe *SCRUM*, ficando a participação condicionada à vontade de cada um. Foi enviado uma ferramenta *google docs* para envio e recebimento dos questionários, como já detalhado anteriormente na seção de métodos. O tempo disponível da coleta foi 15 dias corridos, a contar da primeira semana de junho/2015, onde foi possível identificar fatos relevantes sobre valorização de equipes scrum. A empresa possui mais de 40 funcionários divididas entre às 4 equipes citadas anteriormente.

Os funcionários possuem plena consciência da importância que seu trabalho tem para o sucesso e crescimento da empresa. 80% consideram que suas atividades são relevantes ou muito relevantes. Ninguém citou “pouco relevante”.

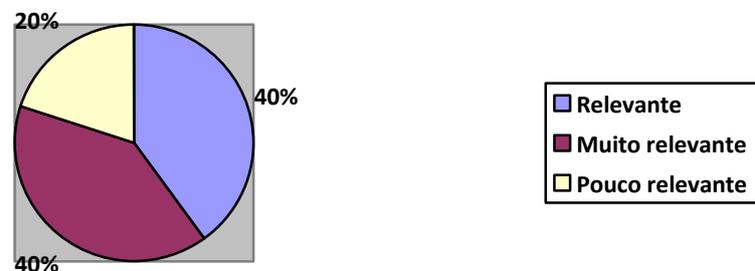


Figura 1: Importância do trabalho para o sucesso e crescimento da empresa

Em relação a critérios de promoção e progressão, mais de 95% dos profissionais consideram o a fator de merecimento mais justo e motivante do que que o fator antiguidade.



Figura 2: Critérios de promoção e progressão.

Verificou-se que receber uma gratificação variável e proporcional ao atingimento de metas é considerado como boa motivação para quase todos os funcionários. Tem-se que 98% dos membros da equipe responderam que “é motivante” ou “muito motivante” receber uma gratificação variável por metas atingidas.



Figura 3: Gratificação ao atingir as metas como motivação.

Quanto a questão da remuneração mais de 80% classificam como “muito desmotivante”.



Figura 4: Remuneração.

5 – CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo verificar qual o impacto e importância da adoção de práticas meritocráticas em ambientes ágeis que utilizam *scrum*. Pode-se observar, com base nos dados coletados e de uma análise previa do mesmo, que a valorização individual quanto coletiva é um fator motivador para a equipe.

Observou-se também, que a aceitação dos envolvidos em participar espontaneamente desta pesquisa foi de 100%, podendo ser considerado expressivo, visto que a média encontrada da literatura é um retorno por volta de 30%.

Para a realização desta pesquisa, as dificuldades encontradas foram a pouca quantidade, ou melhor, quase nenhum, de material teórico sobre meritocracia aplicada a ambientes ágeis. Porém, estas deficiências não invalidam o estudo, muito menos o minimiza, mas se não existissem os resultados ganhariam ainda mais qualidades.

Em relação ao fator motivação no ambiente de trabalho, podemos citar que a remuneração básica bastante baixa, quando comparada às outras carreiras semelhantes, e falta de gratificação, não é motivação suficiente para muitos. Isso mostra que existe uma dificuldade de valorização, mesmo em uma equipe que utiliza *scrum*, que pela sua ideologia motivacional pelo espírito de trabalho em equipe, por si só não serve como motivação única, fazendo se necessário a aplicação de práticas de valorização por merecimento.

O *scrum* mostrou-se ter um papel relevante no envolvimento, pois sua ideologia está voltada a unir o time e fazer com que todos sejam responsáveis pelo

sucesso ou fracasso do projeto. Já o papel da meritocracia seria o motivacional, todos esperam ser recompensados por metas atingidas ou até mesmo ultrapassados. Assim, ficou claro que o *scrum* causa um envolvimento, porém se faz necessário também o uso da meritocracia para que a motivação exista em um time *scrum*.

Uma sugestão para melhorar a motivação no cenário pesquisado é melhor utilizar os ciclos de planejamento e gestão do implementado no SCRUM ficando atento a valorização técnica e gratificando a equipe por atingir o resultado prometido. Para isso é necessário um diálogo entre todos os envolvidos no processo SCRUM implantando assim um sistema baseado na meritocracia considerando eficiência e satisfação para todos os lados.

Por fim, sugere-se como estudos futuros, a combinação de algum modelo meritocrático funcional com o ambiente que utilize o *framework scrum*, a fim de avaliar suas semelhanças e diferenças e que proponha um modelo voltado para ambientes ágeis. Também se sugere a aplicação de pesquisas a outros times *scrum* de outras empresas, a fim de possibilitar maior cruzamento de respostas com o objetivo de aperfeiçoar a análise dos dados.

ABSTRACT

The motivation of people and their involvement are key factors for the success or failure of any software project. An unmotivated or not involved team generates low or insufficient productivity, causing delays in deadlines, poor deliveries increasing the risks. Or of this, the use of meritocratic practices in development teams that use the SCRUM framework is necessary, increasing by it means the motivation of team members. This article shows concepts of agile, meritocracy and foundations on the SCRUM framework. This is still trying to show, through a questionnaire administered in a sergipana technology company that uses the framework scrum, how much can be demotivating when you have not a reward for merit policy applied. The obtained results show that when it adopts gratification merit people are more motivated and more satisfied with their work.

Keywords: Motivation, Meritocracy, Project, Scrum, Team.

REFERÊNCIAS

Barbosa L. Igualdade e meritocracia: A ética do desempenho nas sociedades modernas. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2003a.

CAIADO, Rodrigo Goyannes Gusmão; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; LIMA, Gilson Brito Alves. Avaliação de Desempenho em Sustentabilidade Organizacional: Proposta de Adaptação do Método de Análise de Processo. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 270-285, 2015.

CARVALHO, Anderson Abner de. **Scrummp 2.0: evolução de uma ferramenta interativa para suporte ao Scrum e Mps. BR.** 2015.

CAVALCANTE, André Cruz Alves. **Ace-Cast: uma ferramenta de apoio à argumentação colaborativa.** 2014.

COELHO, Mauricio Taves Cordeiro. Alinhamento de expectativas e desempenho organizacional: um estudo sobre os métodos ágeis de gestão. 2012.

CRUZ, Fábio. **Scrum e Agile em Projetos: Guia Completo.** Brasport, 2015.

DA SILVA PONTES, Reni Elisa; NETO, João Souza. Contratação do desenvolvimento ágil de software na Administração Pública Federal: riscos e ações mitigadoras. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 1, p. 97-120, 2015.

DA SILVA, Salmo Roberto; PIRES, Daniel Facciolo; NETO, Silvio Carvalho. SCRUM: UM GUIA PRÁTICO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação e de Gestão Tecnológica**, v. 5, n. 1, 2015.

DA SILVA, Christiano Moritz; SCHERER, Flavia Luciane; DE MOURA CARPES, Aletéia. A meritocracia como fator motivacional na administração pública. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 2, n. 1, 2013.

DE ALMEIDA, Luís Fernando Magnanini et al. Análise dos métodos de gerenciamento ágil de projetos segundo os níveis de maturidade em melhoria contínua. 2013.

Duarte G. Dicionário de administração. 2ª ed. Fortaleza: CRA/CE e Realce, 2005.

GÜNTZEL, Walmir. Aumento do desempenho organizacional através da meritocracia. **COLÓQUIO**, v. 10, n. 2, p. 123-131, 2013.

LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

SANTOS, Aline Gonçalves dos. **Adoção de métodos ágeis e do pensamento lean na gestão de contratos de fornecedores de desenvolvimento de software em organizações públicas brasileiras: um estudo de caso.** 2014.

SILVA, ANTONIO CARLOS RIBEIRO. Metodologia da pesquisa aplicada. **São Paulo: Atlas**, 2003.

Schwaber, K.; Sutherland, J. Scrum Guide. 2013. Disponível em: <http://www.scrumguides.org/> . Acessado em: 01 julho de 2015.

TAVARES, Breno Gontijo. **EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. 2015.

VACARI, Isaque. Um estudo empírico sobre a adoção de métodos ágeis para desenvolvimento de software em organizações públicas. 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.