

OS BENEFÍCIOS DA FERRAMENTA SCRUM NA ÁREA CONTÁBIL: UMA ANÁLISE AO GRAU DE ADERÊNCIA À FERRAMENTA DE T.I. ADAPTADA AO SETOR CONTÁBIL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA*

THE BENEFITS OF THE SCRUM TOOL IN THE ACCOUNTING AREA: AN ANALYSIS TO THE DEGREE OF ADHERENCE TO THE IT TOOL ADAPTED TO THE ACCOUNTING SECTOR OF A FINANCIAL INSTITUTION

Suellen da Silva Pires**
Ana Tércia Lopes Rodrigues***

RESUMO

É inegável a máxima de que o mundo e tudo ao seu redor vêm sofrendo mudança cada vez mais rápida, na profissão contábil não é diferente, dotar-se de técnicas que contribuam na melhor produtividade e gerenciamento do tempo fazem com que essas habilidades sejam um complemento e um diferencial ao novo modelo de trabalhador que espera o mercado. Nesse sentido, o objetivo do estudo é analisar o grau de aderência e os benefícios que a equipe da área contábil está vivenciando com a implementação do Scrum, uma ferramenta familiar dos setores de tecnologia da informação que está ganhando apressado em outros departamentos devido as suas características organizacionais. Para atingir o objetivo proposto, foi aplicado um questionário contendo quatorze questões sobre as percepções da implementação do Scrum na rotina de trabalho. A pesquisa foi baseada na análise individual dos respondentes quanto ao grau de adaptação à metodologia e as mudanças comportamentais que ela trouxe. O perfil dos respondentes é composto, por contadores, que atuam nas áreas contábil e fiscal de uma instituição financeira. O estudo contribuiu evidenciando que a adaptação da metodologia Scrum na área contábil foi positiva no aumento da produtividade individual e coletiva, na gestão do tempo, na comunicação e engajamento das pessoas. Para conclusão desse trabalho, a pesquisa contou com contribuições de estudos relacionados às metodologias ágeis aplicadas em outros departamentos, no qual surtiram efeitos semelhantes aos apresentados nesse artigo.

Palavras-chave: Metodologia ágil. Scrum. Gerenciamento de tempo. Comportamento.

ABSTRACT

It is undeniable the maxim that the world and everything around it has been undergoing ever faster change, in the accounting profession it is no different, equipping yourself with techniques that contribute to better productivity and time management make these skills a complement and a differential to the new worker model that awaits the market. In this sense, the objective of the study is to analyze the degree of adherence and the benefits that the accounting team is experiencing with the implementation of Scrum, a familiar tool in the sectors of information technology that is gaining haste in other departments due to its characteristics organizational. To achieve the proposed objective, a questionnaire was applied

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2020, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharela em Ciências Contábeis.

** Discente do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (suellen.dspires@gmail.com).

*** Orientadora: Mestre em Administração e Negócios Pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS); Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA); Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: ana.tercia@ufrgs.br.

containing fourteen questions about the perceptions of the implementation of Scrum in the work routine. The research was based on the individual analysis of the respondents as to the degree of adaptation to the methodology and the behavioral changes that it brought. The profile of respondents is composed of accountants who work in the accounting and tax areas of a financial institution. The study contributed by showing that the adaptation of the Scrum methodology in the accounting area was positive in increasing individual and collective productivity, in time management, in people's communication and engagement. To conclude this work, the research had contributions from studies related to the agile methodologies applied in other departments, in which effects similar to those presented in this article had effects.

Keywords: Agile methodologies. Scrum. Time management. Behavior.

1 INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica impulsiona setores de desenvolvimento a evoluírem constantemente nas suas gestões de trabalho buscando fazer sempre mais, em menor tempo e investimento financeiro. “Metodologias ágeis seguem fortes princípios que almejam equilibrar custos e entregar software de alta qualidade rapidamente” (HOUSTON, 2014). Temas relacionados à gestão de tempo são cada vez mais abordados, no que tange o ambiente corporativo, para Barbosa (2000, p.52) a gestão do tempo no mundo de hoje precisa ser feita pensando no coletivo e não apenas na gestão individual.

Segundo Silva (2015, p.168) a tecnologia e o acesso à informação contribuem na nova forma de se trabalhar, adaptações constantes a novos modelos de negócios farão com que o profissional aumente seu grau de adaptação, assim como está acontecendo com as estações de trabalho físicas que estão sendo extintas dando espaço para escritórios virtuais e home offices, com as lideranças afastadas esse movimento contribui para o aumento de responsabilidades do dia a dia, isso porque a presença física não significa estar de fato perto, dotar-se de conhecimento técnico não é mais um diferencial do profissional atual, mas sim um complemento ao novo modelo de trabalhador que espera o mercado, e esse modelo conta com profissionais que possuam habilidades colaborativas e de comunicação.

Para construir uma sólida carreira, diante de tantas mudanças, o profissional deve estar preparado para contribuir com informações que permitam, continuamente, a uma gestão eficiente dos negócios de uma empresa. Carvalho (1991, p. 20-25) “refere-se à importância da comunicação contábil, destacando que no século XXI, o contador será, por excelência, o Comunicador da vida empresarial e acrescenta que a vida desse profissional será cada vez mais dedicada ao aperfeiçoamento da comunicação”.

Siqueira (2013, p.281) define carreira como a evolução dos cargos ocupados por uma pessoa durante a vida, e isso não está relacionado apenas as funções do trabalho, mas também as experiências da vida, percepções individuais, comportamentos profissionais que contribuam em desenvolvimento de competências para lidar com situações complexas que estão em constante transformação.

Scrum é uma ferramenta originalmente criada para gestão e planejamento de softwares que objetiva a aceleração do desenvolvimento do produto com a intenção de melhorar o processo e aumentar significativamente a produtividade das equipes, segundo Schwaber e Sutherland (2013, p. 3) embora ele tenha se tornado muito bem-sucedido no gerenciamento de projetos de software e hardware no Vale do Silício, ainda permanece pouco conhecido em outros setores de negócios.

No entanto empresas ligadas a outros segmentos vêm descobrindo lentamente e adotando as metodologias ágeis como estrutura de trabalho e adaptando as técnicas ao seu ambiente fazendo com que, conforme citado por Sutherland, “com menos gente e em menos tempo, consegue mais resultados com mais qualidade e menos custos”.

Segundo Audy (1991, p.40) dentre todas as metodologias ágeis o Scrum é a mais utilizada, o termo Scrum vem do jogo de rugby, é a jogada em que ficam todos juntos, cada um apoiando os demais, frente a frente com time adversário. Para Sutherland (2013, p. 46), Scrum Exige prática e atenção, mas também um esforço contínuo para chegar a um novo estado no qual as coisas apenas fluem para que todo o resto aconteça.

Para o profissional da área contábil, lidar com mudanças não é um assunto que gera temor, a cada começo de ano novas obrigações e pronunciamentos são publicados, cobranças que prezam pela qualidade e confiabilidade das informações fazem com que o profissional busque mecanismos que auxiliem no ganho de tempo e a mitigação de erros, conforme citam Schwaber e Sutherland (2013, p. 8), a maneira como você lida com esses erros pode ter um impacto extraordinário na velocidade e no nível de qualidade com que você faz as coisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos, artefatos e normas sobre do Scrum. Ainda nesta seção, são apresentados os estudos relacionados ao objeto de pesquisa.

2.1 COMPORTAMENTO DO PROFISSIONAL

Para Siqueira (2013, p.15) o trabalho comporta um conjunto de valores essenciais, tornando uma atividade fundamental na para o desenvolvimento individual e coletivo das pessoas, é por meio do trabalho que adquire identidade de status e uma das fontes de necessidades humanas. A teoria das necessidades proposta por Abraham Maslow merece destaque, segundo Hitt, Miller e Colella (2011, p. 164):

A teoria de Maslow afirma que as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer necessidades específicas, e que essas necessidades estão dispostas em forma de uma hierarquia, estando as necessidades fisiológicas na parte inferior e as necessidades de auto-realização na parte superior. As pessoas precisam satisfazer necessidades dos níveis mais baixos antes de sentirem motivadas pelas necessidades relativas aos níveis mais elevados.

Para buscar um comportamento positivo dos colaboradores as empresas precisam investir no bem-estar no trabalho (BET), entre os componentes do modelo constitutivo estão a satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. A partir das interações com outras pessoas, essa visão de bem estar deve ser ampliada, deve surgir um atributo compartilhado que se torna então uma propriedade da equipe onde as tomadas de decisões devem ser compartilhadas (SIQUEIRA, 2013).

Ferramentas de gestão podem e devem ser utilizadas em todos os setores de uma organização, o desafio é fazer o uso da ferramenta de forma abrangente e não apenas para controle de atividades e ações segundo Barbosa (2000) a tecnologia supera os desafios da geografia, pois hoje é possível conciliar diversos grupos de trabalho distribuídos em diversos locais do mundo trabalhando em prol do mesmo objetivo conseguindo atingir resultados equivalentes a de grupos que estejam executando suas atividades dentro da mesma sala.

Agilidade é a habilidade de criar e responder a mudanças, com a finalidade de obter resultados positivos em um ambiente de negócio agitado. Os autores do manifesto ágil acreditam que essas metodologias serão cada vez mais importantes para as organizações que

buscam ser sustentáveis e que valorizam as pessoas (BECK et al., 2001). No mesmo manifesto citado, os autores indicam a valorização de indivíduos e interações frente a processos e ferramentas, esses valores otimizam a produtividade, criatividade e satisfação.

2.2 ORIGEM DO SCRUM

Os métodos ágeis iniciaram no setor de software no gerenciamento ágil de projetos e com o passar do tempo ganha mais visibilidade. Conforme análise de Audy (1991, p. 11) “Temos observado nos últimos anos um crescente interesse pelas metodologias ágeis de desenvolvimento de software”. Complementa ainda que “o principal objetivo dessas metodologias é compartilhar práticas de desenvolvimento de software de forma alinhada aos desafios da sociedade moderna”.

Dentro das diversas metodologias ágeis, segundo Audy (1991), o Scrum é uma das metodologias mais conhecidas e mais utilizadas na indústria atualmente. Surgiu no final da década de 90 e formalizou-se com o manifesto ágil em 2001 criado por Jeff Sutherland e Ken Schwaber. O Scrum é Um framework dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível (SCHWABER e SUTHERLAND, 2017).

O termo Scrum vem do jogo de rúgbi e se refere à maneira como um time trabalha junto para avançar com a bola no campo. Alinhamento cuidadoso, unidade de propósito, clareza de objetivo, tudo se unindo (SUTHERLAND, 2014).

Assim como nas organizações existem processos e divisões, segundo Schwaber e Sutherland (2017, p.3) “o framework Scrum consiste nos times do Scrum associadas a papéis, eventos, artefatos e regras. Cada componente dentro do framework serve a um propósito específico e é essencial para o uso e sucesso do Scrum”.

Baseado em três pilares recorrentes, o primeiro é a Transparência no qual requer aspectos definidos por um padrão comum para que os observadores compartilhem um mesmo entendimento do que está sendo visto. Inspeção é segundo pilar que contribui ao usuário o acompanhamento do progresso em direção a detectar variações. O terceiro pilar é a Adaptação, para Schwaber e Sutherland (2017), se um inspetor determina que um ou mais aspectos de um processo desviou para fora dos limites aceitáveis, e que o produto resultado será inaceitável, o processo ou o material sendo produzido deve ser ajustado. O ajuste deve ser realizado o mais breve possível para minimizar mais desvios.

2.3 EVENTOS E ARTEFATOS DO SCRUM

Para definir eventos e artefatos é necessário ter conhecimento de como funciona uma *Sprint*. Os *Sprints* são chamados de caixas de tempo, nelas são definidas as atividades que serão executadas e o tempo de duração, precisam ser consistentes e terem o comprometimento da equipe, atividades não executadas por um indivíduo, comprometem a entrega do time que por consequência reduz sua velocidade (SUTHERLAND, 2014). Para Audy (1991, p. 42) *Sprint* é “o ciclo composto desde o *Sprint planning* até a entrega do resultado de 2 a 4 semanas de trabalho.”

Segundo Knapp (2017), os Sprints são utilizados para executar entregas de longo e curto prazo, no entanto quando se tratar de entregas mais longas os *Sprint* será mais desafiador e contará com altos riscos, previsão de tempo não tão eficaz e pode contar com um ritmo mais estagnado.

O Scrum prescreve quatro eventos formais, contidos dentro dos limites da *Sprint*, são elas a Reunião de Planejamento, que é o encontro onde será criado o escopo de atividades, nomeado como *backlog*, a Reunião Diária, nomeada como *daily*, dura no máximo 15 minutos

no mesmo horário, todos os dias, com todos os integrantes do time em frente ao quadro onde estão as atividades e nesta cerimônia os integrantes contribuem dizendo o que fizeram no dia anterior, o que irão fazer no dia atual e se existe algum obstáculo impedindo a meta da *Sprint*. No final da *Sprint* é executada a Revisão da *Sprint*, onde o time inspeciona o produto ou atividades que estão sendo entregues, ela serve de termômetro para identificar se o time está entregando o esperado ou se poderia ter feito algo para otimizar o processo.

A última das cerimônias é a Retrospectiva da *Sprint*, ela possui o objetivo de identificar e ordenar os principais itens que foram bem e as potenciais melhorias. Segundo Schwaber e Sutherland (2017), “é uma oportunidade para o Time Scrum inspecionar a si próprio e criar um plano para melhorias a serem aplicadas na próxima *Sprint*”.

Para entregar uma atividade é necessário seguir um processo e neste processo são acrescentadas as entradas, a metodologia que será aplicada, instruções de como esse processo será executado, e como resultado na saída é entregue o produto final, Werkema (2012, p. 48) menciona que “é importante destacar que podemos visualizar uma empresa como um processo, sendo que fazem parte dela vários outros processos menores, os quais compõem o fluxo de produção dos bens ou de fornecimento dos serviços.”.

Para facilitar a execução de processos são utilizadas metodologias que contribuem na organização das etapas, semelhante ao SCRUM, muito se houve falar no ciclo PDCA, de acordo com Campos (2004, p. 23), o ciclo PDCA é um método para prática do controle, aplicando esse método é possível aplicar a melhoria contínua ao processo, a sigla indica as etapas a serem executadas, que são elas: “P” do inglês “PLAN” que corresponde a etapa do planejamento, “D” do inglês “DO” que corresponde a etapa da execução, “C” do inglês “CHECK” que corresponde a etapa de verificação e o “A” do inglês “ACTION” que corresponde a etapa de atuar ou agir. Além dos eventos citados, o Scrum é composto por um time, neste time existem três funções importantes, a do Product Owner que será para quem o produto está sendo criado, o Time de Desenvolvimento que executará as atividades e o Scrum Master que será o responsável para garantir que as metas sejam entendidas e aplicadas. O time de desenvolvimento deve conter no mínimo três pessoas e no máximo nove, para Barbosa (2000, p. 207) “Quanto mais pessoas forem convocadas, mais tempo a reunião pode levar e menos produtiva tenderá a ser.”.

Além dos artefatos mencionados, o time Scrum utiliza um quadro para acompanhar as atividades, esse quadro é conhecido como *Kanban*. Segundo Gomes (2001), o sistema *Kanban* levou dez anos para se estabelecer por completo no ramo industrial automotivo, a principal função do sistema é controlar as atividades no fluxo da produção, separados em linhas e colunas sendo que suas principais funções são gerenciar os fluxo de trabalho e equilibrar os processos.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

TUDESCO (2014) aborda um estudo que busca identificar os fatores de sucesso do gerenciamento ágil de projetos (GAP) de que maneira podem contribuir, através de suas práticas, na obtenção de agilidade e resultados inovadores em projetos. A pesquisa foi composta por uma revisão sistemática de literatura que buscou fatores de sucesso, práticas, indicadores e benefícios do GAP, uma pesquisa do tipo *survey*, onde foram selecionados seis fatores de sucesso e após analisou-se cada um deles, e para finalizar, o autor fez um estudo de caso composto por entrevistas em profundidade com profissionais da área de projetos com experiência no gerenciamento. O resultado final foi a montagem de uma estrutura de implementação para a empresa em estudo.

TAVARES E ARAUJO (2017) dissertam sobre um estudo de caso realizado em uma empresa do setor de automação bancária que desenvolve seus projetos utilizando equipes locadas em diversos países com a intenção de avaliar dois modelos de gerenciamento de projetos, o PMBOK e SCRUM. O estudo explora o modelo de gerenciamento de projetos adotado por uma empresa específica com a intenção de indicar o melhor aproveitamento das vantagens do desenvolvimento global contando com a questão de fuso horário e idioma. A análise dos resultados demonstra que ambos os modelos possuem vantagens e que para o processo de gerenciamento de processos ambos os modelos são avaliados de forma complementar, para aumento da efetividade do gerenciamento do desenvolvimento distribuído de software e a consequente melhoria de desempenho dos projetos.

SOARES (2011) buscou explorar a relação entre pressupostos culturais básicos das organizações e práticas ágeis da literatura e identificar com se dá a interação entre essas. As práticas ágeis foram coletadas através de uma *survey*, os respondentes foram funcionários de uma consultoria de TI, e tiveram o papel de expor suas experiências em projetos ágeis executados nas dentro das empresas dos clientes. O Resultado deste estudo ofereceu a criação de um mapa inicial para investigar a relação entre cultura organizacional e práticas ágeis que auxilia na introdução de práticas ágeis baseadas no perfil cultural da organização onde busca introduzi-las e aplica-las.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta a abordagem do problema classificada como qualitativa, O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 2008, p. 58). Tal classificação se dá devido à coleta de dados estatísticos para comparação do problema escolhido.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa será caracterizada como descritiva, “A pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p.49), serão indicados a partir de dados coletados em questionários aplicados à profissionais da área contábil que estejam executando a metodologia Scrum.

Com base nos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo poderá ser classificado como estudo de caso. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

O público alvo da pesquisa foram os profissionais da área contábil de uma instituição financeira que estão aplicando a metodologia Scrum no seu ambiente de trabalho, com base nos instrumentos de metodologia os dados foram coletados e comparados para identificar quais foram as mudanças que afetaram o ambiente de trabalho, a performance dos desenvolvedores e dos líderes, bem como seus ganhos de produtividade. Como resultado, foram obtidas 45 respostas utilizando o questionário anexo no Apêndice A. Esse estudo visa apresentar o método para quem não conhece e causar uma reflexão, com base nos resultados, no que tange ganho de desempenho, trabalho em equipe, forma de adaptação a diversos segmentos distintos do setor de TI onde o método foi originalmente criado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção abrange as respostas recebidas do questionário, ela foi dividida em quatro subseções: Perfil dos respondentes; Percepções de conhecimento da metodologia; Percepções quanto à gestão do tempo; Percepções quanto a comunicação e comportamento

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

O objetivo desta seção é descrever o perfil dos respondentes relacionado ao gênero e faixa etária, levando em consideração que todos são contadores, graduados ou que estão cursando ciências contábeis, e atuam ou na área fiscal ou contábil de instituição financeira, na qual foi aplicada a adaptação da metodologia ágil visando obter resultados positivos de produtividade e organização.

Em relação à faixa etária, a maior concentração foi na faixa dos 31 e 35 anos representando 44,7% dos respondentes, em seguida, 25,5% responderam ter entre 26 a 30 anos, 10,6% afirmaram ter entre 36 a 40 anos, 8,5% disseram ter entre 21 a 25 e a mesma quantidade está na faixa etária entre 41 e 45 anos, e somente 2,2% possuem idade superior a 46 anos, conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 1 – Faixa Etária

Faixa etária	Dados	Percentual
21 e 25 anos	4	8,5%
26 e 30 anos	12	25,5%
31 e 35 anos	21	44,7%
36 e 40 anos	5	10,6%
41 e 45 anos	4	8,5%
Mais que 46 anos	1	2,2%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quando analisamos o gênero, destaca-se um volume muito maior de mulheres trabalhando na área e utilizando o método, o questionário demonstra que 80,9% dos respondentes são do sexo feminino, enquanto 19,1% são do sexo masculino.

4.2 SOBRE O SCRUM

Ao serem questionados se em alguma formação anterior foi estudado o Scrum ou outra metodologia ágil, a Tabela 2 demonstra que 67,3% dos respondentes indicaram que na empresa foi a primeira vez que tiveram contato com a ferramenta, 18,4% ouviram falar na graduação, técnico ou pós-graduação e 14,3% obtiveram conhecimento em cursos presenciais ou online, um dado relevante deste questionamento é que nenhum dos respondentes assinalou a opção que indica a aquisição do conhecimento no ensino médio, podemos atrelar isso ao tempo de existência da metodologia que surgiu no final da década de 90.

Tabela 2 – Conhecimento em formações anteriores

Conhecimento em formações anteriores	Dados	Percentual
Aqui na empresa foi o meu primeiro contato	33	67,3%
No ensino médio	0	0,0%
Na graduação, técnico e/ou pós-graduação	9	18,4%
Em cursos presenciais e/ou online	7	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Referente ao período de trabalho com a ferramenta, 48,8% dos contadores já utilizam entre um e dois anos a metodologia na sua rotina de trabalho, 32,6% utilizam há mais de dois anos, 14% executam atividades com o Scrum entre seis meses e um ano, o restante utiliza apenas em projetos específicos.

Quando questionados se seria importante conhecer o Scrum em formações básicas, como técnico ou graduação, 97,7% dos respondentes afirmaram que seria importante, pois entendem que a metodologia prepara para desafios profissionais e pessoais.

No que tange ao grau de aderência à metodologia na rotina de trabalho, principal tema do artigo, em uma escala de “1” a “5”, considerando “1” como muito difícil e “5” como muito fácil, 39,5% dos respondentes indicaram pontuação “4”, 30,2% indicaram pontuação “3” o que caracteriza que não foi nem fácil nem difícil. 14% responderam que a adaptação foi muito fácil indicando a pontuação “5”, mesmo percentual dos respondentes que indicaram pontuação “2”, apenas 2,3% dos respondentes indicaram a pontuação “1” caracterizando sua adaptação como muito difícil.

4.3 GESTÃO DO TEMPO

Essa subseção foi criada para entender se a metodologia contribuiu na organização e no gerenciamento do tempo individual e coletivo.

Quando questionados se houve percepção no aumento de produtividade individual, 93% dos respondentes indicaram que sim, a mesma pergunta foi feita visando a produtividade de seus pares e 95,3% indicaram que seus colegas estão mais produtivos.

Sobre a qualidade nas entregas, foi questionado se houve percepção de aumento na qualidade individual e do time, 93% dos respondentes perceberam aumento, enquanto 7% entendem que o aumento da qualidade aconteceu em demandas pontuais, pois ainda existe uma preocupação em garantir a entrega das demandas fixas o que reduz o tempo para dedicação nas demandas de melhoria.

Com os sinais das respostas anteriores indicando que a produtividade e a qualidade nas entregas obtiveram aumentos significantes, os contadores foram questionados quanto ao tempo dedicadas ao trabalho, 51,2% indicaram que seu banco de horas não sofreu alteração, 27,9% indicaram que o banco de horas reduziu, pois as atividades estão sendo divididas com o time, 14% indicaram que o banco de horas aumentou, pois perceberam que o trabalho aumentou também, 6,9% intendem que a metodologia não interferiu na redução ou aumento de horas, mas contribuiu na organização das mesmas, conforme Tabela 3:

Tabela 3 – Gestão Banco de Horas

Conhecimento em formações anteriores	Dados	Percentual
Não, aqui na empresa foi o meu primeiro contato	33	67,3%
Sim, no ensino médio	0	0,0%
Sim, na graduação, técnico e/ou pós-graduação	9	18,4%
Sim, em cursos presenciais e/ou online	7	14,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sobre o gerenciamento das atividades, foi perguntado se: Depois da implementação do Scrum, você aprendeu alguma atividade nova que antes era feita por apenas uma ou duas pessoas? 46,5% das pessoas aprenderam novas atividades, inclusive repassaram atividades que antes eram feitas apenas por elas e seu backup, 34,9% indicaram que aprenderam novas atividades e 18,6% indicaram que não obtiveram mudanças no seu escopo de trabalho. Quando questionados sobre o atendimento no prazo das atividades planejadas na semana, 90,7%

indicaram que nem sempre conseguem atender as atividades planejadas, apenas 9,3% conseguem entregar tudo que planejam na semana.

4.4 COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTO

Essa subseção indicará as percepções dos respondentes nos quesitos da comunicação, comportamento e o grau de cooperação entre os colegas.

Questionados se o Scrum ajudou na evolução do grau de comunicação, 97,7% dos contadores responderam que sim, pois durante as cerimônias é necessário apresentar suas atividades aos colegas, o que estimula uma melhora na comunicação. No que tange o grau de colaboração, 90,7% dos contadores percebem que a metodologia os deixa mais colaborativos, pois é possível visualizar as atividades dos colegas e se disponibilizar para ajudar quando possível, 9,3% entendem que mesmo com a mudança, sua forma de ser colaborativo não sofreu alteração.

No quesito engajamento, 62,8% dos respondentes entendem que a metodologia contribuiu para que a maioria dos integrantes do time esteja engajada a cooperar, 34,9% indicaram que a cooperação é grande e igual entre todos do time, e 2,3% entendem que existe um engajamento, porém a maioria das pessoas do time não coopera.

Para entender mais o grau de cooperação, foi feita a seguinte pergunta: Sabendo que as entregas são coletivas, quando você percebe que um colega não está sendo tão produtivo e isso está prejudicando o time, o que você faz para ajudá-lo a reverter esse comportamento? Falar com o colega para entender o problema foi a resposta mais citada com 28 seleções, utilizar a cerimônia para expor ao time o problema foi a segunda opção mais selecionada com 20 indicações, 2 respostas indicaram um posicionamento mais fechado onde o problema não é tratado nem com o colega que está prejudicando o time nem com o próprio time, com as respostas obtidas, fica evidente que a transparência que é um dos pilares do Scrum vem sendo priorizada e colocada em prática pelos integrantes do time.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi analisar como os profissionais da área contábil de uma instituição financeira se adaptaram na organização de suas atividades a metodologia ágil Scrum. Para elaboração do estudo, foi aplicado o questionário do Apêndice A, com base nas respostas obtidas, os estudos apontaram que a metodologia obteve um alto grau de aderência e contribuiu significativamente no que tange gestão de tempo, produtividade e práticas de comportamento. Um dado importante a ser considerado nesta pesquisa é que a maioria dos contadores obtiveram o primeiro contato com a metodologia na empresa onde o caso foi analisado, e afirmaram que o conhecimento em formações anteriores seria importante fator na contribuição do desenvolvimento pessoal e profissional.

Com o estudo foi possível relacionar os conceitos teóricos das metodologias ágeis apresentados na seção específica, destacando a função, objetivos e resultados esperados. Espera-se que os dados apresentados contribuam para que o tema seja fomentado e estudado cada vez mais precocemente no ambiente acadêmico, formando assim contadores que dominem o conhecimento técnico e ferramentas gerencias que apliquem a teoria na prática.

Apesar de a metodologia ter sido criada frente a necessidade da área de desenvolvimento de software, na qual obtém apressado e sucesso, o estudo demonstrou que adaptando os conceitos, artefatos e cerimônias do Scrum ao departamento contábil de uma instituição financeira, onde as entregas não possuem muitas semelhanças com as entregas do departamento de tecnologia da informação, é possível proporcionar aumento na produtividade e qualidade das entregas tanto individuais como coletivas. Gestão organizacional é tema

frequentemente falado no curso de ciências contábeis, a principal atribuição do contador é manter as empresas dentro das regulamentações e acompanhar sua variação patrimonial, utilizar ferramentas adequadas que facilitem suas competências agregam valor à profissão.

O estudo feito demonstrou que a interação com um grupo faz com que as pessoas se desenvolvam e busquem ser cada vez mais multidisciplinares, o estudo demonstrou que com a aplicação do Scrum a maioria dos contadores obteve conhecimento de alguma atividade nova ou até mesmo repassou suas atividades para outro colega, exercitando a rotação de trabalho, esse aspecto contribui significativamente para que demandas não sejam comprometidas pela dependência de apenas um integrante do time.

REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge. **Scrum 360: Um guia completo e prático de agilidade**. São Paulo: Casa do Código, 1991.

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BECK, Kent et al. **Manifesto for Agile Software Development**. Agile Alliance. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/>. Acesso em: 20 set. 2020.

BRASIL. **Lei n.º 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Lei que regula as normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, sem prejuízo da respectiva legislação complementar, supletiva ou regulamentar - CTN. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5172.htm>. Acesso em: 05 mai. 2019.

CARVALHO, L. Nelson. Contabilidade & ecologia: uma exigência que se impõe. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n.75, p.20-25, abr./jul. 1991.

CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de direito tributário**. São Paulo: Saraiva, 1991.

DESLAURIESRS, Jean Pierre. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

HASTINGS, David F. **Bases da contabilidade: uma noção introdutória**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HITT, A. Michael; MILLER, C. Chet, COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: Uma abordagem estratégica**. Tradução e revisão Tereza C. P. Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

HOUSTON, D. X. **Agility beyond software development**. In: ACM. Proceedings of the 2014 International Conference on Software and System Process, 2014. P. 65-69

GIL, A. de L. **Sistemas de informações: contábil, financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KNAPP, Jake. **Sprint**: How to solve big problems and test new ideas in just five days. 1 ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

GOMES, Leonardo de Carvalho. Avaliação da contribuição das técnicas do sistema Toyota de produção para os objetos estratégicos das empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/1941>. Consultado em 21/10/2020

SCHWABER, M. K.; SUTHERLAND, M. J. **Scrum Guides** 2017. Disponível em: <<https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>>. Acesso em: Setembro 2020.

SILLER, Felipe; BRAGA, Juliana Cristina. **Software Educacional para Prática do Scrum**. São Paulo. II Congresso Brasileiro de Informática na Educação (CBIE 2013), 2013

SOARES, L. P.: **Cultura organizacional e adoção de práticas ágeis**: Uma análise exploratória. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/31950>. Consultado em 21/10/2020.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum**: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Tradução de Natalie Gerhardt. - São Paulo: LeYa, 2014

SKINNER, B. F. **Sobre o Behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974.

TAVARES, L; ARAUJO J.: Modelo para gestão de projetos de desenvolvimento distribuído de software em uma empresa de automação bancária. **Pós-Graduação em Gestão da Tecnologia/IFSP-Câmpus**. v.1, n.3, 2017 Disponível em: <http://seer.spo.ifsp.edu.br/index.php/posgere/article/view/97>. Consultado em 21/10/2020.

TUDESCO, A. P. K.: **Gerenciamento ágil de projetos** – Fatores de sucesso determinantes da agilidade e facilitadores de resultados inovadores. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/96506>. Consultado em 21/10/2020.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Flávio Augusto da. **Geração de valor [recurso eletrônico]**. Rio de Janeiro, 2015.

SIQUEIRA, Mirela Maria Matias. **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ArtMed, 2013.

WERKEMA, Cristina. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1. **Nome (Opcional):**_____
2. **Sua faixa etária**
 - Entre 18 e 20 anos
 - Entre 21 e 25 anos
 - Entre 26 e 30 anos
 - Entre 31 e 35 anos
 - Entre 36 e 40 anos
 - Entre 41 e 45 anos
 - Mais que 46 anos
3. **Gênero**
 - Feminino
 - Feminino
 - Outros
4. **Como você classifica seu conhecimento na metodologia Scrum hoje?**
 - Não possuo conhecimento
 - Já ouvi falar, mas nunca utilizei
 - Conheço, utilizo ou já utilizei em alguma atividade
5. **Em alguma formação anterior, você ouviu falar em Scrum ou em outra metodologia ágil?**
 - Não, aqui na empresa foi o meu primeiro contato
 - Sim, no ensino médio
 - Sim, na graduação, técnico e/ou pós-graduação
 - Sim, em cursos presenciais e/ou online
6. **Na sua opinião, seria importante conhecer o Scrum em formações básicas como Técnico ou Graduação?**
 - Sim, pois a metodologia prepara para desafios profissionais e pessoais
 - Não, pois a metodologia não agrega no desenvolvimento profissional e pessoal
 - Não possuo opinião formada
7. **Você trabalha com Scrum há quanto tempo?**
 - Entre 1 e 6 meses
 - Entre 6 meses e 1 ano
 - Entre 1 e 2 anos
 - Mais de 2 anos

8. Como foi adaptar sua rotina de trabalho ao Scrum, indique na escada de 1 a 5, sendo 1: “Muito difícil” e 5 “Muito Fácil”:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Percebeu algum aumento de produtividade individual?

- Sim
- Não

10. Percebeu algum aumento de produtividade dos seus pares/colegas?

- Sim
- Não

11. Percebeu algum aumento na qualidade das entregas individuais e do time?

- Sim
- Não

12. Seu banco de horas sofreu alguma mudança comparando a atividade antes e depois do Scrum?

- Sim, meu banco de horas aumentou, pois estou trabalhando mais
- Sim, meu banco de horas reduziu, pois estou conseguindo dividir minhas atividades com o time
- Meu banco de horas se manteve o mesmo

13. Depois da implementação do Scrum, você aprendeu alguma atividade nova que antes era feita por apenas uma ou duas pessoas?

- Sim
- Sim, inclusive repassei atividades que somente eu e meu backup fazíamos
- Não

14. Utilizando o Scrum, você consegue executar todas as atividades que planeja na semana?

- Sim
- Nem sempre consigo atender todas as atividades planejadas
- Nunca consigo atender todas as atividades planejadas

15. Você sentiu que as cerimônias do Scrum ajudaram a evoluir seu grau de comunicação?

- Sim, pois preciso apresentar minhas atividades todos os dias aos meus colegas e isso estimula me comunicar melhor
- Sim, pois preciso apresentar minhas atividades todos os dias aos meus colegas e isso estimula me comunicar melhor

Sim, pois preciso apresentar minhas atividades todos os dias aos meus colegas e isso estimula me comunicar melhor

16. Você se sente mais colaborativo utilizando o Scrum?

- Sim, consigo ver as atividades dos meus colegas e me disponibilizar para ajudá-los quando possível
- O Scrum não mudou a minha forma de ser colaborativo
- Não, faço minhas atividades e não costumo me colocar a disposição para ajudar o time

17. Sabendo que as entregas são coletivas, quando você percebe que um colega não está sendo tão produtivo e isso está prejudicando o time, o que você faz para ajudá-lo a reverter esse comportamento?

- Sim, consigo ver as atividades dos meus colegas e me disponibilizar para ajudá-los quando possível
- O Scrum não mudou a minha forma de ser colaborativo
- Não, faço minhas atividades e não costumo me colocar a disposição para ajudar o time