

# QUALIDADE E PRODUTIVIDADE: O SCRUM EM UM ESCRITÓRIO CONTÁBIL

**Autora: Vanessa Adrielli da Silva**

**Revista Brasileira de Contabilidade (RBC)**

## Resumo

A falta de gerenciamento de rotinas e processos tem causado inúmeros problemas nos escritórios de contabilidade, tais como falta de produtividade, necessidade de horas extras, atrasos nas entregas, baixa qualidade dos serviços, insatisfação dos trabalhadores, entre outros. O presente trabalho é resultado de uma investigação participativa em um desses escritórios, no qual buscou-se encontrar a fonte dos problemas percebidos através da Teoria das Restrições, atendendo ao objetivo de mapear e identificar os problemas de gerenciamento de processos do departamento contábil e apresentar o Scrum como uma possível ferramenta para minimizá-los. Embasado por estudos como os de Marques e Cia (1998), Pereira *et al.* (2007), Pergher, Rodrigues e Lacerda (2011), Date *et al.* (2016), Fraga e Barbosa (2017), Newmark *et al.* (2018), Bessa e Arthaud (2018), Sousa *et al.* (2021), Oliveira e Pedron (2021) foi possível fundamentar a pesquisa e estabelecer ligação com temas transversais, já que não se encontrou estudos específicos e comparativos sobre o tema de aplicação de Métodos Ágeis em departamentos contábeis, especialmente com uso do *framework* Scrum. Fato esse que se apresenta como uma oportunidade e mostra a originalidade deste estudo principalmente pelas contribuições gerenciais e sociais que o desenvolvimento desse tema pode trazer para a área de organização, planejamento e controle dos departamentos contábeis. Foi possível perceber, então, que o Scrum é uma ferramenta que possibilita alcançar produtividade, gera controle e cria uma cultura organizacional mais forte.

**Palavras-chave:** Gerenciamento; Processos contábeis; Métodos Ágeis; Scrum.

## QUALITY AND PRODUCTIVITY: SCRUM IN AN ACCOUNTING OFFICE

### Abstract

The lack of management of routines and processes has caused numerous problems in accounting offices, such as lack of productivity, need for overtime, delays in deliveries, low quality of services, worker dissatisfaction, among others. The present work is the result of a participatory investigation in one of these offices, in which we sought to find the source of the problems perceived through the Theory of Constraints, meeting the objective of mapping and identifying the problems of process management in the accounting department and presenting the Scrum as a possible tool to minimize them. Based on studies such as those by Marques and Cia (1998), Pereira *et al.* (2007), Pergher, Rodrigues and Lacerda (2011), Date *et al.* (2016), Fraga and Barbosa (2017), Newmark *et al.* (2018), Bessa and Arthaud (2018), Sousa *et al.* (2021), Oliveira and Pedron (2021) it was possible to base the research and establish a connection with transversal themes, since no specific and comparative studies were found on the subject of application of Agile Methods in accounting departments, especially with the use of the Scrum framework. This fact presents itself as an opportunity and shows the originality of this study mainly for the managerial and social contributions that the development of this theme can bring to the area of organization, planning and control of accounting departments. It was possible to perceive, then, that Scrum is a tool that makes it possible to achieve productivity, generate control and create a stronger organizational culture.

**Keywords:** Management; Accounting processes; Agile Methods; Scrum.

## 1 INTRODUÇÃO

Toda empresa busca a conformidade dos seus produtos e serviços, sendo possível alcançá-la através da eficiência dos processos e da qualidade da gestão da organização. Para tanto, faz-se necessário analisar as necessidades de melhorias e escolher as ferramentas mais adequadas, para então implantar e criar planos de conscientização e treinamento das equipes.

Para alcançar melhorias em escritórios contábeis não é diferente. O cotidiano do departamento contábil, em especial, é dinâmico e complexo. São trabalhos realizados para diversas empresas, com portes diferentes e com modalidades de tributação variadas. Para gerir e acompanhar os trabalhos faz-se necessário planejamento e controle adequado dos processos. Pois, na ausência destes, inúmeros problemas podem dificultar a qualidade e a produtividade do trabalho realizado.

As dificuldades enfrentadas pelos analistas contábeis podem ir desde a tratativa com o cliente até a perda de prazos, passando por retrabalhos, atividades simultâneas e inacabadas, insatisfação pessoal e profissional, excesso de horas extras, falta de atendimento aos requisitos estabelecidos pelos clientes e consequente baixa qualidade, dificuldade de trabalho em equipe e ausência de definição de prioridades.

O gerenciamento de projetos e processos busca estruturar o planejamento e o controle das atividades a serem realizadas. Juntamente com a Teoria das Restrições, destinam-se à solução de problemas gerenciais e buscam estabelecer melhorias nos processos. Os Métodos Ágeis surgiram como uma evolução do tradicional gerenciamento de projetos e processos, que enfrenta certa dificuldade em acompanhar o dinamismo da nova era. Especificamente o *framework* Scrum surgiu como uma ferramenta na busca de melhor qualidade dos produtos e/ou serviços, oferecendo organização, visão geral do trabalho, interação das equipes e agilidade, entre outros benefícios.

É importante destacar que, a partir da revisão da literatura nas bases de dados pesquisadas, não se encontrou estudos específicos e comparativos sobre o tema de aplicação de Métodos Ágeis em departamentos contábeis, especialmente do *framework* Scrum com base na Teoria das Restrições visando a produtividade e qualidade na contabilidade, fato que se apresenta como uma lacuna e oportunidade de estudos. No entanto, trabalhos como o de Marques e Cia (1998), Pereira *et al.* (2007), Pergher, Rodrigues e Lacerda (2011), Pacheco (2014), Date *et al.* (2016), Fraga e Barbosa (2017), Newmark *et al.* (2018), Bessa e Arthaud (2018), Sousa *et al.* (2021), Oliveira e Pedron (2021), entre outros, sobre o tema em outras áreas de aplicação, nortearam e embasaram este estudo.

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é mapear e identificar os problemas de gerenciamento de processos do departamento contábil e apresentar o Scrum como uma possível ferramenta para minimizá-los. Para tanto, parte do seguinte problema de pesquisa: É possível apontar prováveis melhorias, em termos de produtividade e qualidade, nos processos contábeis de um escritório de contabilidade, com a utilização do *framework* Scrum?

O artigo está estruturado em: Introdução; Referencial Teórico, que abrange temas como gerenciamento de projetos, definições e benefícios dos Métodos Ágeis e do Scrum e apresentação da base teórica da Teoria das Restrições; procedimentos metodológicos, com apresentação da estrutura de coleta de dados, apresentação do estudo de caso, identificação dos problemas e sua análise; apresentação de resultados e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados o gerenciamento de projetos, os Métodos Ágeis, o *framework* Scrum e a Teoria das Restrições.

### 2.1 Gerenciamento de Projetos

Todo trabalho que exige do ser humano eficiência, organização e planejamento para alcançar algum objetivo específico pode ser considerado projeto (VALLE *et al.*, 2014). Um projeto compreende uma sequência de atividades dirigidas à geração de um produto ou

serviço singular, com objetivos claramente identificáveis e limitados em termos de custo, prazo e qualidade (THIRY-CHERQUES, 2014). Assim sendo, os procedimentos do setor contábil que produzem balancetes, relatórios, apurações de impostos, demonstrações de resultados, balanços patrimoniais, entre outros, podem ser encarados como um projeto.

A partir da Revolução Industrial houve um aumento no nível de complexidade das relações de produção e de entrega de serviços, gerando a necessidade de uma maior organização do trabalho, surgiu então os primeiros estudos de gerenciamento de projetos (MATA, 2017). Nas últimas décadas as empresas brasileiras começaram a perceber que podem ser mais competitivas e eficientes se conduzirem seus trabalhos através das ferramentas do Gerenciamento de Projetos, e isto inclui os escritórios de contabilidade.

De acordo com Valle *et al* (2014) o gerenciamento de projetos possibilita vários benefícios, como melhoria dos resultados com relação ao escopo, tempo, custo e qualidade; aumento do controle gerencial, que passa a ter melhores informações para o processo decisório, diminuindo os riscos; melhoria da produtividade e redução do retrabalho; melhoria da satisfação do cliente, entre outros. Entendendo produtividade como a capacidade de realizar o máximo de trabalho possível com o mínimo de recursos necessários. Para Limmer (2012) o Gerenciamento de Projetos gera uma atitude empresarial voltada para o trabalho, exigindo que a equipe se mantenha envolvida e identificada como os objetivos do projeto.

O objetivo do gerenciamento de projetos é concluir todas as etapas no tempo devido e com o custo orçado conforme os requisitos de qualidade (CALÔBA; KLAES, 2016). Entende-se qualidade como conformidade com os requisitos, adequação ao uso, capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas, entre outros. Conforme a ABNT NBR ISO 9000:2015 (ABNT, 2015, p.21) qualidade é o “grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto satisfaz requisitos”. Em se tratando do setor contábil, qualidade pode ser entendida como entrega conforme Norma estabelecida e de acordo com o que foi solicitado, trabalho executado dentro do prazo e satisfação do cliente e da equipe de colaboradores. Estabelecendo como compromisso maior com a qualidade que tudo deve ser feito da primeira vez, sem exigência de retrabalhos (OLIVEIRA; HU, 2018).

O PMBOK® é o guia considerado como padrão para profissionais de gerenciamento de projetos e descreve as normas, métodos, processos e práticas a serem utilizadas. De acordo com este, os processos são agrupados em cinco grupos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento) e em dez áreas de conhecimento: Gerenciamento da integração do projeto, do escopo, do tempo, dos custos, da qualidade, dos recursos humanos, das comunicações, dos riscos, das aquisições e das partes interessadas (PMI, 2014).

## 2.2 Métodos Ágeis

As Metodologias Ágeis representam uma nova estratégia aplicada a gerenciamento de projetos, criadas para atender à crescente pressão do mercado por processos mais ágeis e leves, com ciclos de trabalho cada vez mais curtos (BESSA; ARTHAUD, 2018). O método tradicional de gerenciamento de projetos possui estruturas inflexíveis que não permitem adaptações, o que o torna mais lento e, por vezes, mais custoso (DATE, *et al.* 2016). Os ambientes de negócios são cada dia mais dinâmicos e menos burocráticos e as Metodologias Ágeis têm respondido a essa velocidade de mudança que hoje é exigida e criado uma vantagem competitiva para as empresas que as utilizam (GRANDCHAMP, 2019).

A ideia fundamental da agilidade é que para as organizações serem sustentáveis a longo prazo devem ser capazes de se adaptar a um ambiente em constante mudança. O termo ágil vai além da compreensão de rapidez, passa a agregar minimização de riscos, satisfação do cliente em primeiro lugar, integração da equipe, ambiente mais colaborativo e produtivo,

alcance da qualidade esperada, entregas parciais e feedbacks constantes (PEREIRA; TORREÃO; MARÇAL, 2007).

Os Métodos Ágeis são evolucionários, adaptativos e autocorretivos, acolhem a incerteza e a criatividade, criando uma estrutura em torno do processo de aprendizagem, pois permite que as equipes avaliem o que já criaram e, principalmente, como criaram (SUTHERLAND, 2019). Todas as metodologias ágeis têm em comum estabelecido que nenhum processo é superior à habilidade da equipe e que a função dele é dar suporte à esta e ao trabalho desenvolvido (BESSA; ARTHAUD; 2018).

O termo ágil nasceu no ambiente de desenvolvimento de softwares por volta dos anos 2001, ano em que 17 autores e representantes das variadas técnicas ágeis, dentre elas o Scrum, se reuniram. O resultado deste encontro foi o estabelecimento de um *framework* ou estrutura comum a todos e a criação do Manifesto Ágil.

No Manifesto Ágil foram declarados os valores que eram comuns a todas as novas metodologias: Indivíduos e interações em vez de processos; produtos em funcionamento em vez de documentação de como deveriam funcionar; colaboração com o cliente em vez de negociação de contratos; e, responder a mudanças em vez de seguir um plano (Agile Manifesto, 2001). O Scrum surgiu como uma estrutura para colocar em prática esses valores.

### 2.3 Scrum

Segundo pesquisa divulgada pela VersionOne (2015) o Scrum é o Método Ágil mais utilizado pelas empresas e isso se deve a sua simplicidade, produtividade e gerenciamento leve (FRAGA; BARBOSA, 2017). Criado em 1990 por Jeff Sutherland, o Scrum tem em sua base os conceitos tradicionais da engenharia de produção como *Lean* e a Teoria das Restrições (BESSA; ARTHAUD, 2018).

O Scrum é um *framework* desenvolvido para ajudar as pessoas, equipes e organizações a gerar valor para suas entregas (produtos e/ou serviços) por meio de soluções adaptativas para problemas complexos. Tendo como pilares a Transparência, a Inspeção e a Adaptação, o Scrum torna visível a eficácia das equipes que realizam os processos e da gestão que a coordena, para que melhorias possam ser realizadas. A transparência exige que os processos e o andamento do trabalho sejam visíveis tanto para quem executa o trabalho quanto para quem o recebe, isto gera possibilidade de inspeção. A inspeção se dá através da observação do progresso em direção às metas acordadas, possibilitando a adaptação e mudanças. Essas adaptações são feitas o mais rápido possível para minimizar desvios para fora dos limites aceitáveis que possam prejudicar as entregas, resultando em maior produtividade e qualidade (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020).

O ciclo de inspeção e adaptação se baseia na ideia de verificar a intervalos regulares se o projeto está no caminho certo para alcançar o objetivo. O conceito é mensurar o que está sendo feito e a qualidade do que é entregue e buscar o aprimoramento contínuo, melhorando e aperfeiçoando os processos constantemente (SUTHERLAND, J. 2019). Este princípio tem como base o ciclo PDCA (do inglês, *Plan, Do, Check and Act*), método utilizado em projetos de melhoria da qualidade. Criado por W. Edwards Deming, engenheiro americano referência em controle de qualidade, tem como conceito a melhoria contínua através de um ciclo de planejamento, execução, verificação e ação (CALÔBA; KLAES, 2016).

O Scrum entende que as organizações, equipes e pessoas são sistemas adaptativos e questiona se existem maneiras de melhorar os processos e atingir os objetivos. Assim, funciona a partir da definição de objetivos sequenciais que devem ser atingidos em ciclos de trabalho curtos, com duração predeterminada, permitindo que as equipes recebam feedback constante do trabalho realizado. Esses ciclos são chamados de Sprints e buscam maximizar o foco da equipe nas tarefas atuais (SUTHERLAND, 2019).

O Sprint é a essência do Scrum e com base nela existem quatro eventos em que são realizados a inspeção e a adaptação, são eles: (i) Reunião de Planejamento da Sprint, em que a equipe determina qual o incremento pode ser entregue e qual o trabalho deve ser feito para realizá-lo; (ii) Reuniões Diárias, realizadas com a equipe de pé e com duração breve em que a equipe sinaliza o que concluiu ontem, o que irá concluir hoje e identifica os obstáculos que surgiram e podem atrasar a entrega; (iii) Reunião da Revisão da Sprint, em que é apresentado o trabalho realizado e recebido o feedback do cliente; (iv) e Retrospectiva da Sprint, em que é analisado o que foi realizado e como foi, buscando aprendizagem, melhoria e adaptação dos processos para o próximo Sprint (NEWMARK; DICKEY; WILCOX, 2018).

As equipes Scrum são formadas por um pequeno número de pessoas, normalmente entre 3 a 9 pessoas, que trabalham focados em alcançar os objetivos, nelas não há hierarquias, mas sim papéis que cada um assume dentro da equipe. Sendo assim, o Product Owner é o representante do cliente dentro da equipe e é responsável por definir e priorizar os requisitos do produto, listando-os em ordem de valor para o negócio e criando, assim, o Product Backlog. O Scrum Master é quem garante que o time seja funcional e produtivo, para isso facilita a colaboração entre as funções e áreas, eliminando impedimentos e obstáculos ao trabalho que está sendo realizado. Já o Scrum Team é quem efetivamente realiza o trabalho, selecionando os itens priorizados pelo Product Owner e determinando quais serão realizados durante a Sprint atual (PEREIRA; TORREÃO; MARÇAL, 2007).

Visando atender ao pilar da transparência foi desenvolvido o Quadro Scrum, no qual é possível explicitar, tanto para a equipe quanto para os interessados, o andamento das atividades e identificar gargalos que estão impedindo o fluxo de trabalho. O Quadro Scrum é formado por quatro colunas em que se pode subdividir o trabalho em PRODUCT BACKLOG, A FAZER, FAZENDO e FEITO. Essa transparência permite que a equipe se autorregule, que mensure sua produtividade, visualize o que está pronto e o que precisa ser feito, percebendo quando outro membro está com dificuldades e onde estão os obstáculos persistentes que mantêm o trabalho na coluna “Fazendo” (SUTHERLAND, J. 2019).

Newmark, Dickey e Wilcox (2018) relataram em seu estudo que o uso do Scrum traz agilidade e melhorias nos processos contábeis, especialmente na Auditoria. Os autores mostram que a capacidade de se adaptar a um ambiente dinâmico tem valor significativo para a nova auditoria orientada a dados e que com o Scrum há refinamento contínuo dos seus processos. Fortalecem a ideia de que o Scrum é mais que um estrutura simples para obter eficiência e qualidade, ele muda culturas, crenças, mentalidades e comportamentos. Além disso, os autores vêem grande potencial na divisão do trabalho em Sprints e nas reuniões diárias para atualizar a equipe sobre as mudanças nos riscos de fraude ao longo da auditoria. E, também, que o Scrum ajuda as empresas a entenderem melhor suas necessidades e auxilia na tomada de decisões mais ágeis, prestando-se bem a contabilidade e a auditoria.

Para que ocorra o refinamento contínuo dos processos é preciso identificar as restrições que impedem o fluxo, para isso utiliza-se a Teoria das Restrições (TOC).

## **2.4 Teoria das Restrições**

A busca por melhoria contínua e vantagens competitiva proporcionada pela utilização de métodos ágeis se alinha com as premissas da Teoria das Restrições (*Theory of Constraints* – TOC), que foi desenvolvida por Aliyahu M. Goldratt na década de 1980 e possui critérios de definição e enquadramento de uma teoria válida em gestão de operações e processos. Sua abordagem sistêmica possibilita a aplicação em vários segmentos, como educação, qualidade, contabilidade, construção civil, entre outros (SOUSA *et al*, 2021).

A implementação da TOC otimiza os resultados de performance organizacional, impactando inicialmente o nível operacional e indicando quais métricas contribuem para

resultados, se mostrando eficiente especialmente para a tomadas de decisões (PACHECO, 2014). O conceito-chave da TOC é “restrição”, ou seja, qualquer obstáculo que impede ou limita a organização de alcançar sua meta. O foco é identificar as restrições e gerenciá-las eficazmente (PERGHER; RODRIGUES; LACERDA; 2011). As restrições podem ser do tipo física, associada a materiais e capacidade produtiva e não-física, associada as normas, procedimentos e aspectos comportamentais e gerenciais (MARQUES; CIA; 1998). Considerando-se que o escritório de contabilidade objeto de estudo desse trabalho possui uma estrutura física bem organizada, nosso interesse voltou-se prioritariamente às restrições não-físicas, especialmente aos processos e aspectos comportamentais das equipes e da gerência.

A Teoria das Restrições é dividida em três campos: i) Ferramentas para solução de problemas gerenciais que respondem as questões essenciais de qualquer processo de melhoria: O que mudar, para que mudar e como gerar a mudança. ii) Ferramentas de gerenciamento do cotidiano, usado para aperfeiçoar as habilidades gerenciais em relação a comunicação, resolução de conflitos, delegação de atividades e formação de equipes. iii) Soluções inovadoras em áreas específicas como planejamento estratégico, produção, marketing e vendas (MARQUES; CIA, 1998).

Os benefícios da TOC são obtidos a partir da identificação, correção e visualização de situações que causem restrições aos sistemas produtivos ou processos. Sendo assim, para que ocorra essa antecipação é preciso seguir as cinco etapas de focalização (PERGHER; RODRIGUES; LACERDA, 2011) e (SOUSA; *et al*, 2021):

- 1) Identificar a(s) restrição(ões) – Determinar o que está impedindo a empresa de atingir a sua meta;
- 2) Explorar a(s) restrição(ões) do processo – Necessidade de promover a otimização do uso da restrição, usando a restrição ao máximo, tirando toda informação possível dela;
- 3) Subordinar todas as demais decisões às restrições – As restrições e gargalos definem o fluxo de produção e é preciso subordinar as atividades de todo o sistema a eles.
- 4) Elevar a restrição do sistema – Aumentar a capacidade de geração de saída da restrição, aumentando o fluxo do sistema;
- 5) Se no passo 4 a restrição for quebrada, voltar para o passo 1: Voltar ao passo 1 e identificar a próxima restrição do sistema.

O último passo é o mais significativo, pois com a quebra da restrição inicial e seu consequente aumento produtivo é provável que surja uma nova restrição, sendo necessário reiniciar as etapas na busca da melhoria contínua.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente trabalho tem como base uma abordagem qualitativa, por ter como princípio a interpretação de um fenômeno e a atribuição dos seus significados, não fazendo uso de métodos ou técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2005). O ambiente do setor contábil foi a fonte para a coleta de dados, onde os fatos foram registrados, analisados e interpretados sem inferência ou manipulação, o que a faz também uma pesquisa descritiva (ANDRADE, 2010).

Para estabelecer a ligação entre teoria e realidade, o procedimento foi realizado através da metodologia de investigação de estudo de caso. Conforme Yin (1993) o método é adequado quando se pretende apresentar os tópicos abordados na investigação de forma

abrangente, além de considerar que a influência do contexto na ocorrência do fenômeno determina a construção de análises múltiplas.

Para que essa análise pudesse ocorrer da maneira mais fidedigna e com credibilidade, optou-se por imergir no contexto do fenômeno por um período de três meses a fim de realizar uma observação participante natural. Ou seja, houve a inserção da pesquisadora no interior do grupo observado (departamento contábil), no qual a mesma se tornou parte interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar e vivenciar o seu cotidiano (MARIETTO; SANCHES, 2013), (GIVEN, 2008), (QUEIROZ; VALL; ALVES; SOUZA; VIEIRA, 2007) e (VAN MAANEN, 1979).

Por ser uma técnica de coleta de dados, a observação participante permite que o investigador obtenha provas a respeito dos objetivos envolvidos, sem a consciência dos sujeitos no processo. Esse panorama além de aproximar o investigador da pesquisa realizada, promove a observação sem o viés pragmático de quem é observado, e gera uma abrangência na delimitação do problema, auxiliando nas análises propostas. Nas ciências sociais e humanas, como administração e contabilidade, autores como Emilsson (2013), Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin (1999), Strand, Olin, & Tidefors (2015) fundamentam a prática.

Conforme Gold (1958) a intenção do grau de envolvimento que o observador pretende tomar durante a pesquisa em campo determina sua tipificação. No caso desse estudo atuou-se como participante completo, que é aquele que entra no ambiente a ser analisado sem revelar qual é o seu objetivo verdadeiro, tentando tornar-se um dos membros rotineiros do grupo, mantendo-se como um observador disfarçado. Seu interesse científico é completamente desconhecido do grupo (MARIETTO, 2018).

Assim, a triangulação metodológica se deu por observação participante, análise documental e revisão sistemática da literatura.

## **4 ANÁLISE**

Nessa seção serão apresentados a descrição do estudo de caso e seus problemas identificados.

### **4.1 Descrição do caso: O departamento contábil de um escritório de contabilidade**

A empresa na qual o estudo de caso foi realizado atua no segmento de assessoria empresarial e serviços contábeis desde 1988 e é especializada na prestação de serviços contábil, fiscal, tributária, trabalhista e previdenciária, legal e societária e auditoria. A mesma é certificada pela SESCON-PE e AESCON-PE com o Selo de Qualidade PQEC (Programa de Qualidade de Empresas Contábeis) que tem como objetivo incentivar as empresas de serviços contábeis à melhoria contínua de seus processos e serviços. A empresa atua em vários Estados do Nordeste e tem como valores, entre outros, a agilidade, a pontualidade e a proatividade. E tem, como alguns dos princípios, a qualidade, a satisfação dos clientes e colaboradores, a gestão participativa e a transparência. Sendo escolhida para este estudo por está consolidada no mercado há mais de 30 anos e ser representativa do segmento.

A coleta de dados foi realizada entre maio e agosto de 2022, período em que a autora atuou como analista participando da rotina diária do departamento contábil, o que possibilitou contato direto com funcionários, coordenadores, gerência e clientes, permitindo que identificasse as dificuldades do setor. Os instrumentos utilizados para tanto foram a observação, a análise de documentos e o diálogo com membros das equipes. O objetivo foi averiguar fatos, identificar opiniões sobre os mesmos e determinar a conduta previsível do participante em certas circunstâncias (ANDRADE, 2010).

O departamento contábil da empresa apresenta a seguinte subdivisão de cargos: 1 gerente comercial, 6 coordenadores e 19 equipes, estas formadas em sua maioria por três pessoas. São ao total 67 (sessenta e sete) pessoas trabalhando no setor. Dentro da empresa a pessoa que desempenha a função de Product Owner proposta pelo Scrum é o gerente comercial; as pessoas que realizam o trabalho de Scrum Master são os coordenadores de equipes; e o Scrum Team é formado pelos analistas contábeis.

#### **4.2 Identificação dos problemas**

Como visto, a implementação da Teoria das Restrições (TOC) leva a otimização dos resultados de performance organizacional, impactando inicialmente o nível operacional e indicando quais métricas contribuem para resultados. Assim, por meio da TOC, foram identificados os problemas e limitações dos processos dentro do departamento, estabelecendo a restrição principal que gerava todas as outras, limitando a organização a alcançar sua meta. O estudo voltou-se em especial para o campo ii) Ferramentas de gerenciamento do cotidiano, usado para aperfeiçoar as habilidades gerenciais em relação a comunicação, resolução de conflitos, delegação de atividades e formação de equipes.

Durante os meses da observação participante, entre maio e agosto de 2022 (período também de apuração e envio da Escrituração Contábil Digital - ECD, Escrituração Contábil Fiscal - ECF e pesquisa IBGE) foi possível identificar problemas e situações que não condizem com os valores e princípios propagados pela empresa, como por exemplo: falta de motivação dos colaboradores; falha de comunicação com o cliente, o que gerava recebimento de informações incompletas e/ou atrasadas; recorrentes retrabalhos; execução de tarefas simultâneas e muitas vezes deixadas inacabadas; falta de registro de quais tarefas já haviam sido realizadas e das tarefas a serem realizadas; falta de registro também das pendências a serem resolvidas; atraso nas entregas, apesar das excessivas horas extras realizadas pelas equipe, um dos maiores problemas percebidos, sendo possível identificar vários colaboradores que trabalhavam 60 horas semanais; ausência de definição de prioridades; entre outros.

Diante de tantos problemas, buscou-se através da TOC identificar a restrição não-física, associada as normas e procedimentos e aspectos comportamentais e gerenciais, especialmente das equipes e da gerência, que causava todos esses problemas. Através dessa técnica buscou-se alcançar os benefícios da TOC, que são obtidos a partir da identificação, correção e visualização de situações que causem restrições aos sistemas produtivos ou processos. Assim, foi identificado como restrição e/ou gargalo principal a falta de gerenciamento das rotinas e dos processos como causa de todos os outros problemas.

A ausência de gerenciamento das rotinas de trabalho e dos processos realizados ocasiona na empresa a falta de visão geral do trabalho por parte das equipes, da coordenação e da gerência. Foi percebido que não há clareza de quais trabalhos já foram realizados individualmente e/ou pelos outros membros da equipe, o que leva a realização de tarefas simultâneas e deixadas inacabadas, além de perda de prazos, pois não se sabe quais processos ainda precisam ser realizados, quais estão sendo realizados no momento e quais já foram finalizados. Foi visto que a ferramenta de gestão implantada na empresa (Gestta) não funciona adequadamente, pois os analistas só a utilizam quando são cobrados pelos seus coordenadores para lançar as atividades finalizadas e responder as metas estabelecida pela gerência, o que geralmente acontece próximo ao prazo final de apresentação dessas metas.

Além disto, a falta de visão geral gera problemas de transparência dos trabalhos realizados, dificultando a inspeção, não sendo possível a coordenação e a gerência perceberem com clareza e rapidez possíveis obstáculos que estejam atrapalhando o fluxo de trabalho para que possam agir na busca de minimizar as dificuldades. O que gera impossibilidade de adaptação e correção de problemas. Como também não é possível estimar se o trabalho está seguindo o ritmo adequado e será entregue dentro do esperado.

O atraso nas entregas é percebido com frequência no setor, com maior ênfase no trabalho realizado na contabilidade das empresas que não são enquadradas no regime tributário de lucro real e com rigidez maior de prazos. Por exemplo, foi constatado em julho de 2022 que empresas enquadradas no Simples Nacional estavam com sua movimentação contábil, conciliação bancária, folha de pagamento e análise da carteira fiscal desde janeiro sem movimentação. Ou seja, as informações destas não haviam sequer sido importadas para dentro do sistema, e a equipe responsável temia que quando fizesse essa importação estivesse faltando algum documento ou extrato, gerando a necessidade de solicitar aos clientes tais dados e estes percebessem que a demanda era referente a meses atrás, concluindo que a contabilidade da sua empresa estava atrasada.

Outro problema percebido é o excesso de horas extras. Por si só um grande problema, mas que também diminui a qualidade de vida social, causando insatisfação e até alta rotatividade de funcionários, que chegam a fazer duas horas extras todos os dias e trabalhar oito horas no sábado. Este fato é agravado por não proporcionar o efeito esperado que seria a de produtividade, visto que a maioria das equipes só entregaram todas ECDs e ECFs porque o Governo estendeu o prazo que inicialmente seria 31 de maio e 29 de julho, para 30 de junho e 31 de agosto, respectivamente. Além disso, percebeu-se que excesso de horas trabalhadas têm o efeito contrário ao da produtividade por gerar cansaço, falta de concentração, aumento de erros e necessidade de retrabalhos.

O problema do excesso de horas extras trabalhadas conduz a outro fator importante que é a insatisfação profissional e pessoal. Alguns colaboradores se sentiam obrigados a fazer as horas extras para não serem mal vistos pelos colegas e superiores, mesmo sendo um pensamento generalizado que tais horas extras não tinham produtividade alguma, especialmente as realizadas durante a semana, podendo ser de uma hora ou duas horas extras diárias. Além disso, as horas extras comprometiam a vida social e pessoal dos colaboradores, que se sentiam cansados e infelizes, sem tempo para a família, filhos e si próprios.

Outro problema identificado foi a falha de comunicação com os clientes, que em muitos casos enviavam documentação incompleta, atrapalhando o fluxo de processos, gerando atividades incompletas e atrasos. Além disso, geralmente não dão aos analistas feedbacks sobre a assistência e o trabalho executado, diminuindo a possibilidade de melhoria.

As equipes do departamento contábil da empresa são formadas por três analistas, um dos quais recebe o cargo de líder e tem a responsabilidade de organizar e orientar os membros. Porém, foi visto que nem todas as equipes possuíam líderes que fortalecessem a relação entre a equipe, mobilizando a todos para um desafio comum. Pois, essas “lideranças” estavam trabalhando apenas como intermediadores do fluxo de orientações da gerência para a equipe, atuando dividindo o trabalho entre os membros sem acompanhar o desenvolvimento, não eliminando obstáculo para o andamento das tarefas, sem dar feedbacks e com comunicação limitada para como seus pares. Além disso, percebeu-se que não há um processo de aprendizagem e ajuda mútua, pois as equipes não avaliam o que já realizaram e de que forma o fizeram, refletindo sobre como o trabalho é realizado e o que podem melhorar. Também foi visto casos em que líderes apresentam o comportamento de reter conhecimento, sem ajudar os outros membros da equipe.

A deficiência na determinação de prioridades também foi um fator importante encontrado no departamento contábil da empresa. Cada equipe é responsável pela contabilidade de determinadas empresas, variando de segmento, porte e regime tributário. Assim, os membros das equipes dividem esse número de empresas entre si e cada um gerencia sua atividade e determina quais são as prioridades sem receber uma orientação mais ampla, o que por vezes causa problemas no momento de se apresentar resultados, pois a gerência não informa de forma clara as prioridades e quais requisitos devem ser atendidos.

Fato que também pode ser visto como falha de comunicação entre os membros do escritório contábil, gerando atrasos.

Bem como, a prioridade dos trabalhos de outros departamentos, como o fiscal por exemplo, dos quais algumas tarefas do departamento contábil dependiam, não condiziam com as prioridades deste setor, atrapalhando o andamento do processo, visto que por vezes o departamento fiscal ainda não havia fechado a apuração e impossibilitava que a análise pudesse seguir, deixando mais uma tarefa inacabada. Muito tempo era desperdiçado à espera de que outra pessoa termine seu trabalho ou que alguma informação chegasse, seja interna ou externa. Eram tarefas feitas pela metade, desperdiçando recursos e tempo, esforço investido sem resultado positivo.

Assim, por meio do campo i) do TOC, Ferramentas para solução de problemas gerenciais que respondem as questões essenciais de qualquer processo de melhoria: O que mudar, para que mudar e como gerar a mudança, é proposto o uso do *framework* Scrum como uma solução ou modelo para superar essa restrição. As Metodologias Ágeis estão entre os recursos mais empregados pelas empresas em prol de uma contínua melhoria dos processos. O Scrum entrega vantagens aos escritórios de contabilidade ao otimizar a divisão das demandas, em especial àquelas que devem ser tratadas com maior rapidez e que apresentam um nível mais alto de complexidade (MENDES, 2021).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo identificado os problemas de gerenciamento de processos do departamento contábil, este trabalho volta-se para apresentar o *framework* Scrum como uma ferramenta para minimizá-los. Para tanto, busca apontar possíveis melhorias nos processos em termos de produtividade e qualidade a partir da sua utilização. Isso se torna possível por ter observado como as pessoas neste local realmente trabalham e não como elas dizem que trabalham.

O Scrum se baseia na inspeção e adaptação, permitindo que aja fluxo por meio da identificação rápida de obstáculos. Com isso o processo será melhorado continuamente, pois o problema será corrigido logo quando for detectado (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020). Para atender a demanda de inspeção, e ao mesmo tempo resolver o problema de falta de visão geral do trabalho realizado, bem como evitar tarefas simultâneas e deixadas inacabadas, propõe-se a utilização do Quadro Scrum no departamento (SUTHERLAND, J. 2019), um para cada equipe, como exemplificado no Quadro 1.

Quadro 1 – Quadro Scrum

| Product Backlog                                                                     | A fazer                                                                             | Fazendo                                                                              | Feito                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |

Fonte: Autora, baseado em Sutherland (2019)

O Quadro Scrum funcionará apresentando no Product Backlog todo o trabalho que deve ser realizado para alcançar o objetivo, compreendendo uma sequência de atividades dirigidas à geração de um serviço de qualidade, mas limitado em termos de custo, prazo e

qualidade como todo projeto (THIRY-CHERQUES, 2014). Nessa coluna o trabalho será dividido em parte e alocado em ordem de prioridade. Assim, ficará claro quais empresas e tarefas são prioridade para a gerência, melhorando também a comunicação interna. No departamento contábil o Quadro Scrum apresentará todas as empresas das quais a equipe é responsável, bem como todos os processos que devem ser realizados, desde a importação da movimentação até a análise e emissão de relatórios, passando por classificação dos custos e despesas, conciliação bancária, importação e análise da folha de pagamento, análise da carteira fiscal, apuração de impostos, elaboração de DRE, balancete e Balanço, DMPL, DLPA, DFC, ECF e ECD.

Com a definição sequencial de objetivos que devem ser alcançados, o Scrum subdivide as atividades em períodos de tempo chamados sprints. Para este departamento contábil é sugerido que os sprints sejam de 15 dias, sendo realizado a reunião com a gerência, a coordenação e a equipe, em que esta estabelece quais atividades irão realizar nos próximos 15 dias, selecionando-as da coluna “Product Backlog” e passando-as para a coluna “A Fazer”. Ressaltando-se que uma vez definidas as atividades daquele sprint elas são fixas, não pode ser acrescentado nada por alguém fora da equipe, como solicitações imprevistas de clientes, pois podem interferir e distrair a equipe diminuindo a velocidade do trabalho, como ocorre atualmente no setor.

As atividades se moverão da coluna “A fazer” para a coluna “Fazendo” também em ordem de prioridade, e neste momento pode-se averiguar o andamento do trabalho e a atenção aos prazos, como também ter clareza daqueles processos que estão há mais tempo do que o necessário nesta coluna por apresentar empecilhos. Qualquer pessoa poderá verificar que há um problema naquela atividade que faz o processo não seguir, servindo como inspeção e proporcionando resolução mais rápida. Além disso, ficará claro se há deficiência de comunicação e o grau de dependência de tarefas que passam por outros setores, facilitando a resolução por está visível.

O trabalho que está sendo realizado, os desafios enfrentados e o progresso feito ficarão claros para todos os envolvidos. Essa prática evitará situações de pendências, as quais impedem o fluxo e que ficam esquecidas e/ou deixadas de lado, voltando a serem obstáculos mais uma vez no momento em que se retoma aquela atividade. O esforço de retomar um processo de onde parou, recorrendo a memória, mudando de tarefa, demanda tempo e isso diminui a produtividade da equipe. Fazer tarefas simultâneas nos deixa mais lentos e piora o desempenho, assim o Quadro Scrum também proporcionará melhoras nesse sentido.

Ao passo que os processos forem sendo realizados migrarão para a coluna “Feito”, assim toda a equipe, coordenação e gerência saberão o que já foi realizado, resolvendo também o problema da falta de acompanhamento das atividades e insegurança se algum processo já foi de fato concluído ou não. E por concluído entende-se a atividade realizada por completo, tudo feito da primeira vez sem exigência de retrabalhos e atendendo aos requisitos estabelecidos pelo cliente (OLIVEIRA; HU, 2018).

Ao final do sprint de 15 dias serão apresentados os resultados alcançados e realizada a autoanálise com a equipe, avaliando qual o maior ponto de conflito e o que podem mudar na forma como trabalharam, sem apontar culpados e nem permitir passividade, e sim buscando as causas dos problemas e formas de melhoria. A equipe também receberá um feedback imediato da gerência, o que proporcionará segurança de que estão seguindo no caminho certo, evitando que ao final de toda a análise já concluída seja necessário realizar ajustes, causando retrabalho e possibilidade de necessidade de horas extras, além do desgaste emocional.

Como visto, o Scrum torna visível a eficácia das equipes que realizam os processos e da gestão que a coordena, para que melhorias possam ser realizadas. Com a transparência é possível realizar inspeção, possibilitando a adaptação e mudanças. Essas adaptações são feitas

o mais rápido possível para minimizar desvios para fora dos limites aceitáveis que possam prejudicar as entregas, resultando em maior produtividade e qualidade.

As equipes do departamento contábil em estudo já possuem o tamanho considerado ideal e também já são autogerenciadas como propõe o Scrum, porém precisam ainda alcançar o senso de propósito e gerenciar melhor suas atividades. Além disso, a gerência precisa trabalhar mais próximo dos analistas para definir e deixar claro os objetivos estratégicos da empresa. Também, a coordenação precisa atuar mais no sentido de identificar obstáculos e eliminá-los. Para isso é sugerido implantar as reuniões diárias, de não mais de que 15 minutos, momento em que a equipe mostrará o que fez no dia anterior, quais os obstáculos e dificuldades encontraram e diz o que pretende fazer hoje em busca de alcançar a meta proposta, verificando prazos (LIMMER, 2012).

Outra mudança que precisa acontecer é a do pensamento de que fazer hora extra é sinônimo de comprometimento. Para o Scrum, hora extra é sinal de fracasso em realizar as atividades dentro do prazo e do horário normal de trabalho. O Scrum propõe que as equipes busquem resultados e não horas trabalhadas, entreguem qualidade e isto se alcança fazendo a atividade do começo ao fim sem deixa-la inacabada por algum momento e tendo que retomá-la, desperdiçando tempo e recursos. Com a visão geral que o Quadro Scrum propõe será possível para a equipe saber se estão atrasados, dentro do prazo ou com folga de tempo para realizarem o que é preciso dentro do sprint atual, gerenciando assim seu tempo e evitando a necessidade de realização de horas extras. Quem trabalha horas demais começa a cometer erros demandando mais esforço para corrigi-los (NEWMARK; DICKEY; WILCOX, 2018).

Comprometer horas a mais para realizar algum trabalho pode gerar o sentimento de insatisfação e frustração na equipe. Quando se trabalha com o Scrum percebe-se o trabalho sendo moldado, cria-se propósito e sentimento de pertencimento a um grupo com objetivo comum, valorizando cada processo, não apenas o resultado. Isto gera também um sentimento de felicidade para os membros das equipes com relação ao trabalho que realiza. A felicidade em realizar um trabalho traz motivação e dá propósito, que leva a resultados e sucesso.

A valorização do trabalho criado e o sentimento de pertencimento a um grupo proporcionado pelo Scrum ajudarão na motivação das equipes. Todos os membros serão incentivados a terem conhecimento sobre todos os processos para que o fluxo não seja interrompido. E como terão autonomia e seus trabalhos terão transparência, o papel do líder da equipe se tornará desnecessário. O que também se tornará uma economia de recursos para a empresa, já que hoje esse cargo recebe cerca de 15% (quinze por cento) a mais de salário, não dando o retorno que se espera.

O departamento terá, assim, apenas três funções, o gerente (Product Owner) que decide qual deve ser o trabalho a ser realizado, definindo prioridades e requisitos; coordenadores (Scrum Masters), que ajuda a equipe a determinar como e a melhor maneira de realizar o trabalho, também sendo responsável por eliminar obstáculos que por ventura surjam; e os membros das equipes/analistas (Scrum team). Todos serão parte do sistema e se auto responsabilizarão pelo resultado, examinando o que foi feito, como, melhorando o que for preciso e ofertando ajudas aos companheiros, já que o objetivo é coletivo. Equipes excelentes têm um propósito maior que é atingindo com a soma dos esforços (PEREIRA; TORREÃO; MARÇAL, 2007).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Scrum é um *framework* que possibilita a melhoria da produtividade e qualidade da realização de projetos. Permite que equipes trabalhem de forma mais organizada e eficiente, garantindo produtos e serviços de melhor qualidade aos clientes.

Através da visão geral dos processos e acompanhamento do andamento do trabalho, o Scrum promove a união das pessoas em busca de um objetivo final comum a todos, pois possibilita observação, orientação, decisão e a ação, tanto por parte da equipe como pela coordenação e gerência. Com isso há aprimoramento contínuo e ganho de produtividade e qualidade do trabalho.

O Scrum se mostra como uma ferramenta promissora para o planejamento, organização e controle dos processos, obtenção de qualidade e aumento de produtividade para o escritório contábil em estudo. As várias mudanças que este *framework* pode proporcionar são capazes de implantar novas formas de realizar e pensar o trabalho do departamento e de criar uma nova cultura organizacional que proporcione satisfação profissional aos analistas. Pois, com o uso do Scrum, a empresa poderá resolver a origem dos problemas identificados, que é a falta de gerenciamento das rotinas e processos, e com isso obter melhores resultados.

Retomando ao problema desta pesquisa, no qual se levantou o questionamento se é possível apontar prováveis melhorias, em termos de produtividade e qualidade, nos processos contábeis de um escritório de contabilidade, com a utilização do *framework* Scrum, podemos afirmar que sim. Essas melhorias vão desde maior satisfação do cliente e do colaborador, passando por melhoria nas relações pessoais e profissionais, melhor organização do trabalho, melhoria contínua com evolução, adaptação e autocorreção, transparência, foco, entre outros.

No entanto, esta pesquisa encontrou limitações de ordem acadêmica pelo fato de ser um tema ainda pouco explorado pela literatura, não encontrando estudos semelhantes sobre a aplicação do Scrum em departamentos contábeis. Além disso, teve limitação no que se refere a aplicação e observação das melhorias propostas pelo uso do Scrum na empresa estudada, pois a observação participante foi limitada para um tempo determinado.

Por fim, sugere-se para futuros estudos sobre Métodos Ágeis na contabilidade, a aplicação do Scrum no departamento contábil e acompanhamento do trabalho realizado através do seu uso, bem como a mensuração do ganho de produtividade por meio de análise quantitativa sobre a abrangência e melhorias alcançadas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2015.

BESSA, Thiago. & ARTHAUD, Daniel D.B. (2018). Metodologias ágeis para o desenvolvimento de softwares. *Revista Ciência e Sustentabilidade*, v.4, n.2, p.173-213.

CALÔBA, Guilherme; KLAES, Mario. Gerenciamento de projetos com PDCA: conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho de projetos e portfólios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

DATE, Roberta N., PINOCHET, Luis H.C., BUENO, Ricardo L.P. & NEMOTO, Miriam C.M.O. (2016). Aplicação do Método Ágil Scrum em uma Fundação Educacional do setor público. *Revista de Gestão e Projetos*, v.7, n.2.

EMILSSON, U. (2013). The role of social work in crossprofessional teamwork: Example from an older people's treatment in England. *British Journal of Social Work*, v. 43, 116–134. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcr185>. Acesso em 21 Out 2022.

FRAGA, Bárbara S. BARBOSA, Marcelo W. (2017). A Engenharia de Requisitos nos métodos ágeis: uma revisão sistemática da literatura. XIII Brazilian Symposium on Information Systems, Lavras, MG, Brasil, 5.

GIVEN, L. M. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, v.1. California: SAGE Publications.

Gold, R. (1958). Roles in sociological field observation. *Social Forces*, v.36, p.217-223

GRANDCHAMP, Leonardo. Gestão ágil de projetos: diferença da gestão tradicional. *Jornal contábil*. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/gestao-agil-de-projetos-diferenca-da-gestao-tradicional/>. Acesso em 27 Jun 2022.

LESSARD-HÉBERT, M., GOYETTE, G., BOUTIN, G. (1999) *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Instituto Piaget.

LIMMER, Carl V. *Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras*. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software. *Agile Manifesto*, 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em 14 Ago 2022.

MARIETTO, M. L., & SANCHES, C. (2013) Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v.7, n.3, p.38.

MARQUES, José A.V da C. & CIA, Joanília N. da S. (1998). Teoria das Restrições e contabilidade gerencial: interligando contabilidade a produção. *Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.3, p.34-46.

MATA, Nilson Carvalho da. Princípios de gestão de projetos na construção civil. In: SOHLER, F. A. S; SANTOS, S. B. dos. (Orgs.). *Gerenciamento de obras, qualidade e desempenho da construção*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2017. cap.11, p.229-256.

MENDES, Rodrigo. Metodologias ágeis na contabilidade: entenda a importância. (2021) Disponível em: <https://blog.alterdata.com.br/metodologias-ageis/>. Acesso em 14 Ago 2022.

NEWMARK, Richard I., DICKEY, Gabe, & WILCOX, William E. (2018). Agilidade na Auditoria: O Scrum poderia melhorar o processo de auditoria? *American Accounting Association*. 12 (1), A18-A28.

OLIVEIRA, Ailson, Luiz de. HU, Osvaldo Ramos Tsan. *Gerenciamento do ciclo da qualidade*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

OLIVEIRA, Ricardo L.F. & PEDRON, Cristiane D. (2021). Métodos Ágeis: Uma revisão sistemática sobre benefícios e limitações. *Brazilian Journal of Development*, v.7, n.1, p.4520-4535.

PACHECO, Diego A.de J. (2014). Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração. *Revista Production*, v.24, n.4, p.940-956.

PEREIRA, Paulo, TORREÃO, Paula, & MARÇAL, Ana S. (2007). Entendendo o Scrum para gerenciar projetos de forma ágil. *Revista MundoPM - Project Management*.

PERGHER, Isaac, RODRIGUES, Luis H & LACERDA, Daniel P. (2011). Discussão teórica sobre o conceito de perdas do Sistema Toyota de Produção: inserindo a lógica do ganho da Teoria das Restrições. *Revista Gestão & Produção*, v. 18, n. 4, p. 673-686.

QUEIROZ, D. T., Vall, J., Alves e Souza, A. M., & Vieira, N. F. C. (2007) Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. *Revista Enfermagem UERJ*, v.15, n.2, p.276-283.

SCHWABER, Ken. SUTHERLAND, Jeff. O Guia do Scrum. 2020. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiokayEy9D5AhU1jJUCHQ-7C7EQFnoECBsQAQ&url=https%3A%2F%2Fscrumguides.org%2Fdocs%2Fscrumguide%2Fv2020%2F2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf&usq=AOvVaw3RRB7ERHI5xOk5wnNDQdHu>. Acesso em 15 Jul 2022.

Scrum e contabilidade: como essa junção colabora com a sua empresa? **Contabilivre**. São Paulo, 26 Jul. 2019. Disponível em: < <https://news.contabilivre.com.br/scrum/> > . Acesso em 28 Jun 2022.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. – 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUSA, Carla S.G., MACHADO, Diego de Q., MOREIRA, Márcia Z., LEOPOLDINO, Cláudio B., & MOTA, Winny R. (2021). Benefícios da Teoria das Restrições para a gestão da produção de uma indústria de panificação. *Revista Administração de empresas Unicuritiba*, v.1, n. 23, p. 343-373.

STRAND, J., Olin, E., & Tidefors, I. (2015). Mental health professionals' views of the parents of patients with psychotic disorders: A participant observation study. *Health & Social Care In The Community*, 23(2), 141-149. doi:10.1111/hsc.12122.

SUTHERLAND, Jeff. SUTHERLAND, J.J. Scrum: A arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. Modelagem de projetos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®). Project Management Institute (PMI). 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

VALLE, André Bittencourt do. et al. Fundamentos do gerenciamento de projetos. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VAN MAANEN, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, p.539-550.

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