

ESTRUTURAÇÃO DE EQUIPES EM SQUADS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES

Geminy Lopes dos Santos, Luana Ferreira dos Santos. Estruturação de equipes em squads em uma empresa do setor de telecomunicações. Revista Ciência Dinâmica, vol. 11, núm. 2, 2020. Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga.

**CIÊNCIA DINÂMICA – Revista Científica Eletrônica
FACULDADE DINÂMICA DO VALE DO PIRANGA**

18ª Edição, 2020 | Ano XI – nº 2 | ISSN – 2176-6509

DOI: 10.4322/2176-6509.2022.014

2º Semestre de 2020

Estruturação de equipes em squads: aplicação na área de gestão de pessoas de uma empresa de telecomunicações

Structuring of teams in squads: application in the area of people management in a telecommunication company

Geminy Lopes dos Santos¹, Luana Ferreira dos Santos²,

¹Analista de Recursos Humanos, ORCID 0000-0001-6357-080X

²Professora da Faculdade Dinâmica do Vale do Piranga, ORCID 0000-0002-3347-7740

Autor correspondente: geminysantos@gmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo a identificação dos benefícios de se estruturar as equipes de trabalho em *squads*, pequenas equipes multidisciplinares, assim como identificar o que mudou para os colaboradores que passaram a trabalhar nesta nova configuração. De natureza quantitativa, a pesquisa se classifica quanto aos fins, como descritiva, e, quanto aos meios, como pesquisa de campo. Como justificativa do estudo, verifica-se que há poucos trabalhos acadêmicos a respeito do assunto desenvolvidos com foco em outras áreas das empresas, além das áreas de tecnologia. Portanto, análise a respeito dos *squads* implantados em gestão de pessoas se fez necessário. Os resultados desta pesquisa apontam que para o colaborador houve ganho de conhecimento, desenvolvimento de habilidades, de visão estratégica e sistêmica, tiveram mais autonomia e motivação a partir do momento em que enxergaram seu trabalho com maior relevância. Já para a empresa notou-se maior eficiência, ritmo e celeridade aos processos, diminuição nos custos, aplicação de inovações em diversas áreas, redução de níveis hierárquicos e as suas estratégias passaram a ser rapidamente disseminadas e implantadas. Como o trabalho foi realizado na área de gestão de pessoas, sugere-se como indicação de pesquisas futuras, abordar o tema em outras áreas da empresa ou em empresas de outros setores.

Palavras-chave: *Metologia ágil; squad, gestão de pessoas, gestão de projetos*

Abstract

This study aims to identify the benefits of structuring work teams in squads, small multidisciplinary teams, as well as identifying what has changed for employees who started working in this new configuration. Of a quantitative nature, the research is classified as descriptive, as descriptive, and, as for the means, as field research. As justified by the study, it is verified that there are few academic papers on the subject developed with a focus on other areas of companies, besides the areas of technology. Therefore, analysis of the squads implemented in people management was necessary. The results of this research indicate that for the collaborator there was gain of knowledge, development of skills, strategic and systemic vision, they had more autonomy and motivation from the moment they saw their work with greater relevance. For the company, there was greater efficiency, pace and speed of processes, reduction in costs, application of innovations in several areas, reduction of hierarchical levels and its strategies began to be rapidly disseminated and implemented. As the work was carried out in the area of people management, it is suggested as an indication of future research, addressing the theme in other areas of the company or in companies from other sectors.

Keywords: *Agile methodology; squad; people management, project management*

INTRODUÇÃO

O mundo se transforma a cada dia, novas tecnologias chegam, novas profissões surgem, e tudo isso acontece ao mesmo tempo em que muitas empresas repentinamente deixam de existir. O avanço tecnológico trouxe muitas mudanças e as organizações que não se adaptam rapidamente não sobrevivem no mercado. Para que as soluções para estas situações ocorram de forma rápida, algumas *startups* enxergaram na metodologia ágil uma forma de enfrentarem essas adversidades com respostas quase que imediatas em relação aos problemas que precisam superar e passaram a estruturar as suas equipes de trabalho de forma diferente da convencional, uma vez que a maioria das empresas estrutura seus organogramas em formas de pirâmides. Este novo formato organizacional ficou conhecido como *squad*, sendo um desdobramento da metodologia ágil e permite resultados mais rápidos na gestão de projetos.

De acordo com Sena (2020) o *squad* é um modelo organizacional que funciona com pequenos grupos multidisciplinares. Estes grupos são compostos de profissionais de diferentes áreas de atuação, porém, com objetivos únicos e bem específicos. Eles possuem uma tarefa a cumprir e têm liberdade total para as definições e implantações do que julgarem necessário. Gomes (2019) define *squad* como uma equipe composta por pessoas multifuncionais. A esta equipe é atribuída a função da entrega de um produto ou serviço por completo. Elas devem possuir autonomia suficiente para rápidas tomadas de decisões, e isso só é possível quando há o apoio da alta gestão da empresa a qual estão inseridas.

Para Amaral (2011) as equipes de desenvolvimento destes tipos de projetos ágeis devem ser formadas por pessoas das mais diversas áreas de especialização, pois, desta forma, as discussões geradas são mais completas, e ocasionam, assim, uma visão sistêmica bem mais ampla do produto final a ser entregue. Como justificativa da pesquisa, destaca-se que o interesse em estudar *squads* se deve ao fato de que o mercado está em constante transformação. As organizações já se estruturam de forma diferente para atender as suas demandas. Trata-se de um tema atual e de relevância para organizações de diferentes ramos.

O ágil é algo discutido já há algum tempo em gestão de projetos, conforme comprova Beck *et al.* (2001), que elaborou junto com demais especialistas em diversas metodologias de desenvolvimento de *softwares*, o que ficou conhecido como o Manifesto Ágil. Este

documento traz 12 valores (BECK *et al.*, 2001): 1) Satisfação do cliente é prioridade; 2) Aceitar mudanças; 3) Entregas frequentes; 4) Trabalho conjunto e colaborativo; 5) Indivíduos motivados; 6) Conversa cara a cara; 7) Software em funcionamento; 8) Ambiente sustentável; 9) Atenção à técnica e bom design; 10) Simplicidade; 11) Times auto organizáveis; 12) Feedback recorrente. Além disso, ainda conforme Beck *et al.* (2001), o Manifesto Ágil possui quatro princípios considerados como os pilares a serem seguidos ao se optar por trabalhar neste sistema, sendo eles: 1) Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; 2) Software em funcionamento mais que documentação abrangente; 3) Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; 4) Responder a mudanças mais que seguir um plano.

De qualquer forma, o ágil é um método mais conhecido pela sua aplicabilidade principalmente em áreas e projetos relacionados a tecnologia, o seu desdobramento para as demais áreas de negócio empresas, como a gestão de pessoas, é algo novo.

Existem poucos trabalhos com finalidade acadêmica nessa área que investigam os benefícios profissionais adquiridos pelos colaboradores que passaram por esta transformação dentro das empresas onde atuam. Encontra-se estudos sobre a implantação da metodologia ágil (BAUMGARTNER, 2016; HIGUCHI; NAKANO, 2017; GONÇALVES, 2018). Porém, são raros os trabalhos que abordem os *squads* como tema central de seus estudos de forma mais específica. Pesquisas aplicadas na área de gestão de pessoas também não foram localizadas, ou seja, fora das fronteiras das áreas voltadas a tecnologia como comumente se encontra.

A exemplo disso, Baumgartner (2016) em seu estudo de caso faz uma abordagem sobre a combinação entre a metodologia ágil, denominada de Scrum, e as boas práticas do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) que defende diretrizes mais tradicionais para o desenvolvimento de projetos. Nesta mesma linha de estudos, há também Gonçalves (2018) que publicou um trabalho sobre o gerenciamento de projetos de *software* com PMBOK e Scrum e realiza uma comparação entre os dois métodos, o tradicional e o ágil. E ainda, há os autores Higuchi e Nakano (2017), que abordaram sobre a metodologia ágil aplicada para o desenvolvimento de *softwares*, mais especificamente para jogos digitais, ou seja, são estudos voltados para a área de tecnologia, conforme acima mencionado.

Com a finalidade de conhecer mais sobre estas equipes multidisciplinares e verificar quais as vantagens de sua implantação nas empresas, verifica-se a necessidade da realização

desta pesquisa e indaga-se a seguinte questão: Quais os benefícios de estruturar as equipes de trabalho das organizações em *squads*? Desta forma, o objetivo desta pesquisa consiste em analisar os benefícios da estruturação das equipes em *squads* que atuam no setor de gestão de pessoas de uma empresa de telecomunicações, considerando a opinião dos colaboradores entrevistados.

Além desta introdução, o texto apresenta uma revisão de literatura a respeito dos principais conceitos que envolvem a aplicação da metodologia ágil em questão. Posteriormente, os procedimentos metodológicos definem o caminho percorrido para encontrar os resultados, que são apresentados indicando as principais contribuições do trabalho para a empresa estudada. Por fim, a conclusão apresenta as limitações da pesquisa e sugestão de estudos futuros.

***Squads* como ferramenta para a estruturação de equipes**

O termo *squad* foi mencionado pela primeira vez pela *Spotify*, uma empresa criada em meados do ano de 2006 fornecedora de *software* de serviços de transmissão digital de músicas. Rebelo (2013) menciona que foi a *Spotify* que começou a dividir as suas equipes de desenvolvimento em pequenos grupos e a chamá-los de *squads*, que funcionavam como pequenas *startups* dentro de uma empresa maior.

Fontenele e Oliveira (2018) definem *squads* como times pequenos, multidisciplinares e focados em um determinado produto. Para Rebelo (2013) os *squads*, são autônomos suficientes para decidir o seu próprio processo interno, além de terem contato direto com os *stakeholders* (partes interessadas) sem a necessidade do intermédio de uma figura da liderança da empresa para desempenhar este papel.

Para Gomes (2019) cada *squad*, habitualmente, é composto por um *Product Owner* (PO), o dono do produto, que é apoiado pelos demais membros retirados das mais diversas áreas as quais forem necessárias para que o objetivo do projeto seja alcançado. Vale ressaltar que o PO não é um líder, Kniberg e Ivarsson (2012) afirmam que ele apenas tem a responsabilidade de priorizar atividades e gerenciar os *backlogs*. Desta forma, as tarefas percorrerão uma sequência lógica para que não se tornem impeditivas para as suas antecessoras ou sucessoras.

Os outros participantes que compõem a equipe, recebem os mais variados nomes, como time ágil, time *Scrum*, time *squad*, *task team*, desenvolvedores, *developers*, entre

outros, porém, o mais usual, e o que abrange de forma mais completa a sua composição e missão, é conhecido como *DevOps*, que trata-se de um termo que faz uma combinação entre as palavras *developers* e *operations* pois envolve profissionais de desenvolvimento e também das demais áreas de operações como as áreas de apoio, profissionais de qualidade, de processos e os especialistas de negócios.

Quando se tem um grupo de *squads* os chamamos de *tribe* (tribo). De acordo com Kniberg e Ivarsson (2012), uma *tribe* é uma coleção de *squads* que trabalham em áreas relacionadas. Já os *chapters*, para Gomes (2019) são grupos formados por profissionais que desempenham a mesma função em diferentes *squads*. Periodicamente, os membros de um determinado *chapter* reúnem-se para discussões sobre as suas áreas de *expertise*, debatem o que desenvolveram dentro de seus *squads*, mencionam os problemas encontrados e as possíveis soluções, com isso, ocorre um alinhamento e uma melhor propagação de conhecimento na empresa.

Conforme a Figura 1, Kniberg e Ivarsson (2012) definem *guild* (guilda) como uma comunidade de interesses em comum cujo único objetivo é compartilhar experiências, seja sobre determinadas metodologias, ferramentas, ou novas práticas. Diferentemente do *chapter*, os membros das *guilds* não precisam desempenhar os mesmos papéis dentro dos *squads* onde atuam.

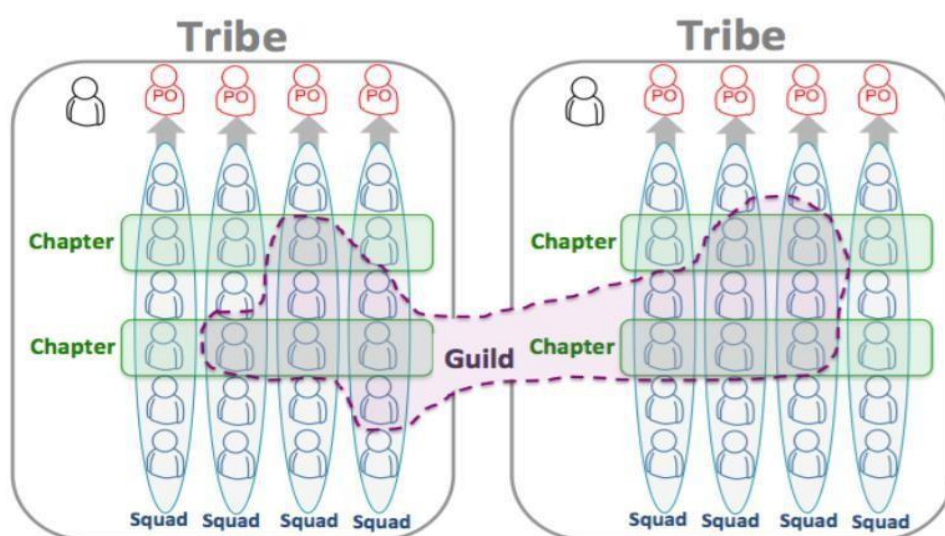


Figura 1 - Squad, tribe, chapter e guild

Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012)

Considerando os *squads* como uma ferramenta para a estruturação de equipes multidisciplinares, que pode ser implementada em qualquer área organizacional, os procedimentos metodológicos detalham como os critérios utilizados para a aplicabilidade da pesquisa no setor de gestão de pessoas de uma empresa de telecomunicações.

MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa possui natureza quantitativa, pois considera a objetividade na análise do fenômeno e na aplicação de atributos mensuráveis para tal finalidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Quanto aos fins, classifica-se como pesquisa descritiva e quanto aos meios, como pesquisa de campo.

Para Gil (2019) as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população ou de uma experiência por ela vivida. Logo; a descrição das características da estruturação das equipes em formato *squads* na empresa estudada permite o enquadramento como pesquisa descritiva.

De acordo como Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes para analisá-los. O levantamento de informações em campo ocorreu por meio da aplicação de um questionário estruturado com duas perguntas fechadas e cinco questões abertas, sendo que as perguntas foram destinadas para a identificação do perfil dos respondentes, os benefícios dos *squads* para a empresa e para os colaboradores, as dificuldades na implementação desta ferramenta e as aptidões comportamentais e técnicas necessárias para estrutura equipes no formato *squads*.

Como população da pesquisa tem-se 20 profissionais que eram organizados em estruturas convencionais de trabalho em forma de pirâmides e que a partir do ano de 2019 passaram a ter experiências em projetos estruturados em *squads*. Estes colaboradores atuam no setor de gestão de pessoas de uma empresa de telecomunicações de grande porte que tem sua principal filial localizada em Curitiba - PR. Ao considerar que, entre estes profissionais,

um deles é a própria autora deste estudo e que outros três profissionais se encontravam ausentes no período da aplicação da pesquisa, chegou-se a quantia de 16 pessoas entrevistadas.

Os questionários foram aplicados durante os meses de abril e de maio de 2020. Por se tratar de uma pesquisa proveniente do MBA em Gestão de Projetos da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq/USP), a pesquisa não foi submetida ao CEP desta instituição com a justificativa de ser uma pesquisa de opinião, em que os respondentes não foram identificados. A seguir, os dados provenientes da aplicação dos questionários são analisados e seus resultados representados graficamente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme a Tabela 1 foram entrevistados 16 profissionais que trabalham na área de gestão de pessoas (GP) da principal filial de uma grande empresa do setor de telecomunicações. Foram selecionados colaboradores de diversos níveis hierárquicos, pleno (PL), sênior (SR), consultor, coordenador e gerente, e, desta forma, garantiu-se maior isonomia nos dados coletados.

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Cargo	Sexo feminino	Sexo masculino	Total de entrevistados	Média de Idade	Tempo médio de Empresa
Analista GP PL	1	-	1	31,2	7,1
Analista GP SR	3	2	5	36,9	5,8
Consultor GP	1	5	6	35,6	5,7
Coordenador GP	1	2	3	39,0	9,1
Gerente GP	-	1	1	41,7	9,0
	6	10	16	36,7	6,7

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2020.

Os entrevistados possuem um tempo médio de 6,7 anos na empresa, considerável alto o suficiente para já terem atuado em estruturas tradicionais nos projetos anteriormente que

participaram, pois a empresa passou a adotar a metodologia ágil e a divisão das equipes por *squads*, a partir de 2019 na área de gestão de pessoas. Nota-se ainda, que, entre os entrevistados, 37,5% são mulheres contra 62,5% de homens. O grupo tem uma média de idade de 36,7 anos, ou seja, trata-se de um público que traz consigo uma boa bagagem de experiência profissional.

Benefícios dos *squads* para o colaborador

Foi questionado aos entrevistados se, para eles, há algum benefício em trabalhar de forma organizada por *squads* e 100% das respostas obtidas foram positivas. Para melhor entender quais são estes benefícios, foi solicitado que os mencionassem de forma mais detalhada e apontassem o que mudou tanto para eles como profissionais quanto para a empresa após adotarem esta nova configuração de trabalho.

Perguntou-se aos entrevistados o quanto eles concordavam ou não com a frase Trabalhar em *squad* foi relevante para o meu desenvolvimento profissional. Para a elaboração desta questão foi utilizada a escala Likert, que, de acordo com Silva Júnior e Costa (2014), esse modelo de escala leva este nome pois foi desenvolvido por Rensis Likert e consiste em construir frases afirmativas, nas quais os participantes irão declarar o seu nível de concordância em relação a elas. Conforme a Figura 2, em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; 5 - Concordo totalmente, chegou-se ao médio agrupado por cargos.

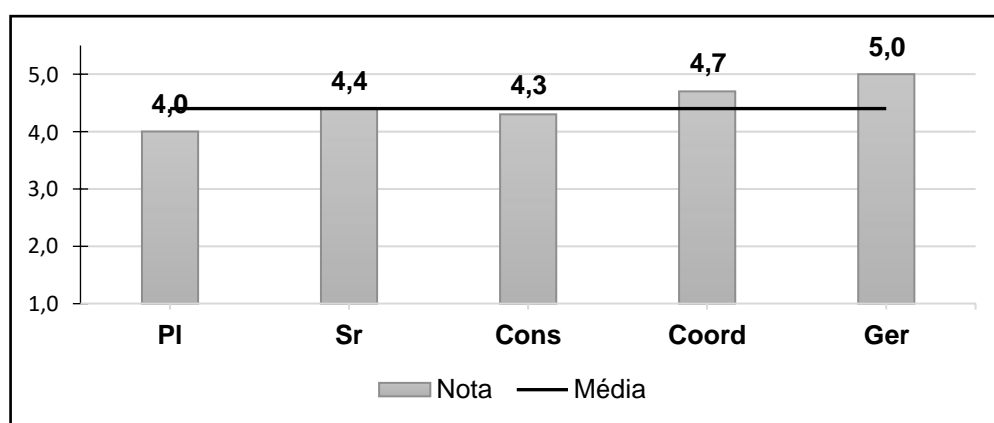


Figura 2 - *Squad* e a relevância para o desenvolvimento profissional

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2020.

A média geral para esta afirmação foi 4,4 pontos, isso indica que suas opiniões estão divididas entre concordo parcialmente e concordo totalmente, e, confirma-se então, que esta experiência, foi relevante para o desenvolvimento profissional.

É possível notar que as maiores notas foram concedidas pelos cargos que fazem gestão de equipes, ou seja, os coordenadores e gerentes. O fato dos gestores verem suas equipes com mais autonomia, e com menor dependência para a tomada das decisões sobre os problemas do dia a dia, fez com que eles também tivessem um pouco mais de tempo para investir em novos projetos dentro da organização.

Fontenele e Oliveira (2018) ressaltam que a autonomia dos times na tomada de decisões reinventa os papéis dos gestores e incentiva uma cultura de experimentação livre. O foco na melhoria contínua dos produtos e no profundo conhecimento transfere uma mentalidade operacional para um nível estratégico. Além da autonomia, outros fatores são responsáveis por acreditarem que trabalhar em *squads* gera algum tipo de vantagem.

Conforme a Figura 3, para saber com mais detalhes sobre quais foram esses ganhos adquiridos, os colaboradores responderam uma questão a respeito do que mudou para eles, enquanto profissionais, após passarem por esta experiência.

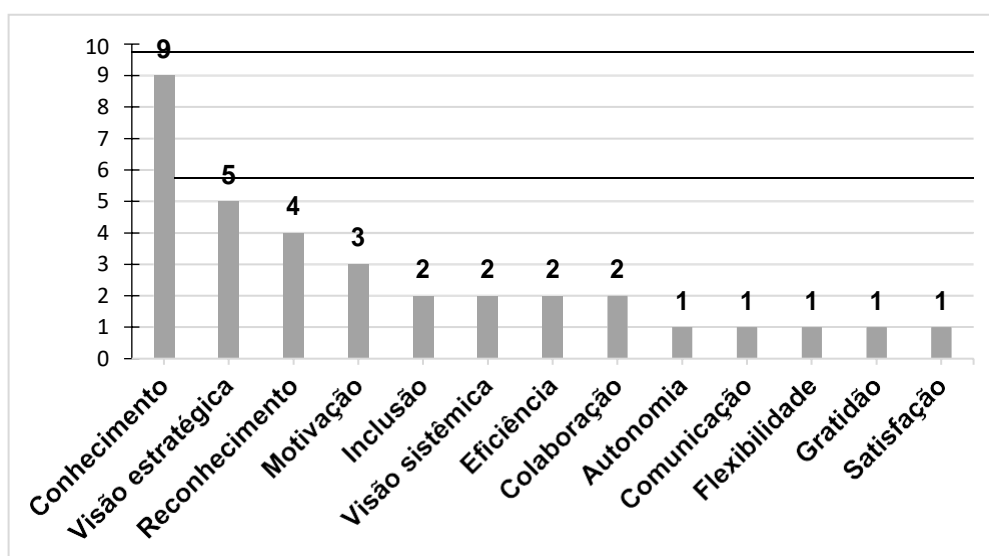


Figura 3 - Benefícios dos *squads* para os colaboradores

Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2020.

Os itens mais declarados pelos entrevistados foram:

- Nove profissionais citaram ganho de conhecimento: neste período ocorreu muito aprendizado, o desenvolvimento de habilidades, novas metodologias e novas ferramentas as quais puderam ser aplicadas, inclusive, em suas rotinas departamentais.
- Cinco profissionais citaram visão estratégica: saíram de suas rotinas operacionais e passaram a ter uma atuação muito mais voltada a resultados. Começaram a procurar pelas soluções dos problemas ao invés de apenas levantá-los.
- Quatro profissionais citaram reconhecimento: ao trabalhar em projetos estruturados em *squads* que geram valor a companhia de forma rápida, se sentiram mais próximos e mais bem vistos pela alta liderança, o que aflorou um sentimento de reconhecimento por estarem em um papel de maior relevância dentro da organização.
- Três profissionais citaram motivação: ao mesmo tempo em que assumiram esses novos postos de trabalho, adquiriram também grandes desafios. Porém, sentir-se desafiados, para estes entrevistados, é algo que os motiva e que os incentiva pela curiosidade, pela busca do conhecimento, pela descoberta de algo novo e pela expectativa de alcançarem bons resultados.
- Dois profissionais citaram inclusão: com acesso a um maior volume de dados e de informações, despertaram um sentimento de maior pertencimento a empresa e tornaram-se aliados para o desdobramento das estratégias organizacionais.
- Dois profissionais citaram visão sistêmica: deixaram de ter uma visão de apenas de partes de um processo, o que ocorria quando trabalhavam divididos por áreas ou departamentos, e passaram a ter uma visão mais global da companhia, e, ainda, a entender o negócio como um todo.
- Dois profissionais citaram eficiência: com menos documentações a serem feitas, menos burocracias a serem seguidas e menos níveis hierárquicos para revisar determinadas demandas, tiveram um grande ganho de eficiência. Os processos tiveram etapas cortadas o que trouxe agilidade para apontarem as soluções dos problemas.
- Dois profissionais citaram colaboração: como membros de um *squad*, passaram a se sentir parte de um grupo com objetivos comuns, que tem total abertura para colocarem suas

ideias em prática, sem a imposição de um líder, tiveram a sensação de que o sucesso dependiam unicamente dos esforços deles e isso os tornou mais fortes e unidos.

Além dos itens acima, outros benefícios também foram citados ao menos uma vez pelos participantes, são eles: autonomia, comunicação, flexibilidade, gratidão e satisfação. Esses benefícios são imensuráveis para o colaborador. Portanto, percebe-se que participar de um *squad* trouxe motivação, muito autodesenvolvimento e mudou a forma como as pessoas passaram a enxergar as coisas, isso abriu horizontes e fez com que tivessem uma atuação mais estratégica e voltada a resultados.

Klauren *et al.* (2020), aponta que transformações nas dimensões culturais de uma companhia, representam uma abordagem para promover a inovação e empoderar seus colaboradores. Verifica-se que esse empoderamento apareceu nos resultados desta pesquisa ao salientar respostas como motivação, autonomia, reconhecimento e a inclusão, além das vantagens e aprendizados acima mencionados. Um dos grandes benefícios dos *squads* é o ganho de eficiência de suas equipes, e isso só se torna possível quando a empresa permite que elas possam tomar as suas decisões sem o aval de um líder departamental ou representante legal corporativo, e até mesmo, sem as burocracias e documentações encontradas nos modelos tradicionais.

Benefícios dos *squads* para a empresa

Uma diretriz emitida pela vice presidência de inovação desta companhia de telecomunicações estudada, fez com que os *squads*, que são métodos de trabalho comumente utilizados pelas equipes de Tecnologia da Informação (TI) em todo o mundo, passou a ser cascadeado dentro desta empresa, da área de TI para as demais áreas da empresa.

A área de gestão de pessoas, correspondendo a esta solicitação, foi uma das áreas que, a pedido da vice presidência de inovação, também passaram por este processo de mudança, pois acredita-se que a área de gestão de pessoas pode ser um instrumento destas transformações junto aos demais departamentos, e, ainda, deseja-se que ela seja vista como parceira e facilitadora e não como concorrente nas reestruturações realizadas na empresa.

Conforme a Figura 4, um dos objetivos desta pesquisa é descobrir, por meio da opinião dos respondentes, quais os benefícios que esta reestruturação trouxe para a empresa, e os termos mais citados constam na referida figura.

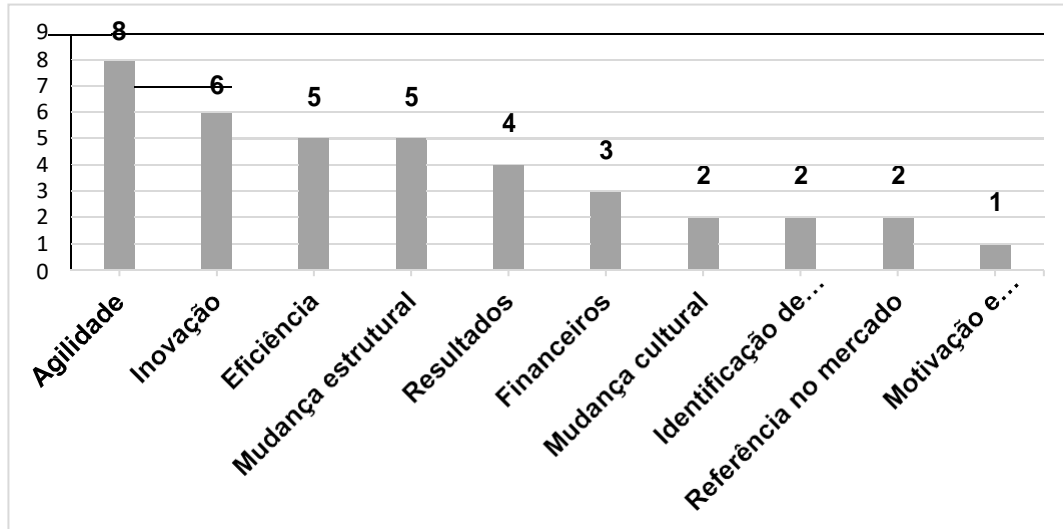


Figura 4 - Benefícios dos *squads* para a empresa

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2020.

Os benefícios citados pelos respondentes foram:

- Oito profissionais citaram agilidade: como as transformações passaram a ocorrer de forma mais rápida, foi possível almejar resultados mais ambiciosos. Foi possível dar ritmo aos processos. O modelo provou dar celeridade nas entregas. É possível errar rápido, mas também reagir e corrigir rápido o problema.
- Seis profissionais citaram inovação: a empresa passou por uma ruptura de paradigmas e de alterações de *mindset*, como se ela estivesse se reinventado e agora está em um outro patamar.
- Cinco profissionais citaram eficiência: os processos foram revisitados, passaram por uma sabatina composta por diversos especialistas e muitos foram prontamente automatizados, já outros, que não faziam mais sentido, deixaram de existir. Houve ganho de tempo, pois sem executar algumas atividades operacionais, os colaboradores começaram a atuar de forma mais estratégica, deixaram de ser geradores de números e passaram a analisá-los e agir com base nesses dados.
- Cinco profissionais citaram mudança estrutural: com equipes mais autônomas, que buscam soluções sem a necessidade da intervenção de um gestor, como consequência, ocorreu também a redução de níveis hierárquicos dentro da organização, o que é ótimo em

diversos aspectos como para a comunicação que ocorre de forma mais direta a quem se pretende atingir e, assim, as estratégias são melhor disseminadas.

- Quatro profissionais citaram resultados mais sólidos: as soluções trazidas pelos *squads* são mais concretas. Por elas serem rapidamente implantadas e com a possibilidade de adaptação ao longo de seu desenvolvimento, elas demonstraram ser mais consistentes e sustentáveis, agregaram maior valor a companhia e aos usuários dos produtos ou serviços criados.

- Três profissionais citaram ganhos financeiros: o ganho ocorreu no orçamento da empresa é algo que deve ser considerado, pois, além das entregas terem altos ganhos monetários por si só devido a revisão de processos e identificação de oportunidades de redução de custos, é preciso ressaltar que tudo isso foi feito com soluções de dentro de casa. Não foi preciso contratar uma consultoria externa para mapear os processos, afinal, ninguém melhor do quem trabalha diretamente com o tema e que o conhece por inteiro para ter a capacidade de questioná-lo no menor nível de granularidade e sugerir novas formas de operacionalização e gestão.

- Dois profissionais citaram mudança cultural: a empresa sofreu uma grande alteração comportamental com profissionais mais acessíveis, pois, com equipes formadas por pessoas que antes não mantinham contato umas com as outras por pertencerem a departamentos distintos, tornaram-se mais próximas o que resultou em um ambiente mais colaborativo.

- Dois profissionais citaram identificação de problemas: algumas lacunas nos processos, até então despercebidos, foram identificados e tratados, alguns problemas puderem ser previstos ou sanados logo no seu início, antes de se tornarem algo grave.

- Dois profissionais citaram referência no mercado: a empresa ganhou muito reconhecimento no mercado pelas suas ações. Fala-se muito sobre a implantação de metodologia ágil e *squads* adotados em *startups* ou empresas e setores voltados a tecnologia. Investir em uma reestruturação em outras áreas organizacionais, como a de gestão de pessoas, é algo inovador, e com isso, muitas outras companhias de porte grande ou pequeno e dos mais diversos setores da economia, começaram a buscar inspirações e a entender sobre como todo este processo foi realizado e quais os benefícios colhidos por ele.

- Um profissional citou colaboradores motivados e engajados: são imensuráveis os resultados gerados quando se tem uma equipe engajada. O aumento de produtividade por parte do grupo aliado a liberdade para criatividade por parte da empresa, reforçam uma relação de reciprocidade. O colaborador passa a querer dar o seu melhor para a companhia pois se sente bem e acredita que tem recebido retorno e reconhecimento pelas suas ações. Os colaboradores começam a fazer além daquilo que se limitava à sua rotina, se aperfeiçoaram, e, em contrapartida ele também aprende muito, se desenvolve e cresce enquanto profissional.

Rebelo (2013) afirma que para a empresa *Spotify*, criadora da terminologia *squad*, os ganhos foram gigantescos, entre eles, são citados a transparência, a informalidade, o propósito e a missão bem definidos, as equipes auto-organizadas e com autonomia, os poucos papéis, o ambiente altamente colaborativo e o foco em inovação.

Sobre o termo poucos papéis, acima mencionado, entende-se que ocorreu uma redução de burocracias o que acarretou em agilidade nos processos sem a necessidade de documentar passo a passo o que é executado ou autorizado. Ao realizar-se um paralelo entre os resultados desta pesquisa e os benefícios adquiridos pelo *Spotify*, verifica-se que as atenções voltadas para a inovação e para os resultados, assim como a mudança cultural com ambiente mais colaborativo e a mudança estrutural com equipes auto gerenciáveis são itens semelhantes em ambos os casos.

Conforme a Figura 5, para verificar se a empresa possui algum ponto de atenção e de melhoria, e, se é necessário dar mais suporte aos *squads* para que eles possam realizar as suas entregas com maior facilidade, foi questionado ao grupo se eles tiveram alguma dificuldade no decorrer dos projetos em que atuaram devido a estruturação por *squads* e, se em caso afirmativo, foi solicitado, ainda, que mencionassem quais foram estas adversidades enfrentadas.

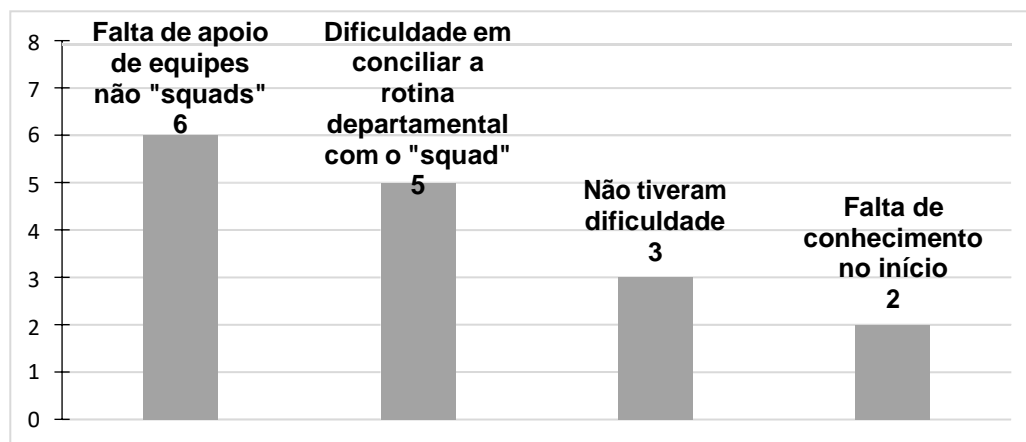


Figura 5 - Dificuldades durante o *squad*

Fonte: Elaboração própria. Resultados da pesquisa, 2020.

Vale ressaltar que três dos respondentes afirmaram que não tiveram nenhum tipo de dificuldade ou impeditivo em seus trabalhos desenvolvidos em *squads*, tiveram uma boa adaptação e, para eles, os projetos propostos foram entregues sem grandes interferências negativas. Já os demais colaboradores citaram os itens apontados na Figura acima como os principais ofensores de seus desempenhos a partir do período em passaram a atuar em *squads*.

Dentre os apontamentos, o mais mencionado foi a falta de apoio de áreas que ainda não estavam inseridas nos modelos de *squads*. Foram seis entrevistados que afirmaram que alguns dos profissionais os quais ainda não tiveram o contato com a metodologia utilizada nos *squads* e não receberam treinamentos a respeito das mudanças ocorridas na empresa, não se sentiam a vontade para passar as informações e contribuir de uma forma mais efetiva para o andamento das atividades. Houve a dificuldade em algumas áreas de entenderem que as políticas e práticas haviam mudado e que não havia nenhum problema em compartilhar dados, desde que haja cuidado, discrição, ética e que sejam utilizados com o único intuito de acarretar em benfeitorias para todos.

Outro item também muito citado foi o fato terem de conciliar as atividades do *squad* com os trabalhos que realizam dentro das rotinas dos seus departamentos. Foram cinco respondentes que declaram que devido às suas antigas funções terem de continuar a serem realizadas, elas passaram a trabalhar meio período em ambas as frentes, claro que, algumas adaptações foram feitas e ocorreu a redistribuição de algumas tarefas, porém, de qualquer forma, conciliar tempo e as agendas entre os membros da equipe não foi algo fácil.

Já a falta de conhecimento foi apontada por dois entrevistados devido a alguns dos participantes terem aprendido a metodologia utilizada nos *squads*, de fato, na prática. A falta de conhecimento também foi apontada porque muitas das ferramentas que passaram a utilizar não eram habituais em suas atividades anteriores. Eles alegam que não receberam um treinamento completo sobre o que iriam desenvolver a fundo dentro dos *squads*, eles tinham acesso a vídeos, materiais e cursos rápidos, mas alegam que isso não foi o suficiente. Para muitos isso não chegou a ser um impeditivo, mas para determinados profissionais isso chegou a ser um problema, pois precisaram de um tempo já dentro dos *squads* para adquirirem esse conhecimento.

Klauren *et al.* (2020) afirma que ao se estruturar equipes de trabalho em *squads*, os itens que, normalmente, fazem com que os resultados não sejam alcançados são os processos de trabalho e o apoio organizacional. Fica evidente que os itens acima abordados merecem mais atenção, precisam de implantação de melhorias e devem ser levados com mais frequência para discussões.

Diante do exposto acima, observa-se que as empresas com propósitos voltados a garantirem melhores resultados, devem investir em treinamentos prévios mais profundos sobre os temas, proporcionando uma imersão e uma experiência prática em *squads* tanto para as pessoas que participarão desses *squads*, quanto para as que continuarão com as suas rotinas, pois o conhecimento, neste caso, trará ainda mais agilidade para os projetos e derrubará algumas barreiras encontradas em áreas que, por não terem sido selecionadas para participarem neste primeiro momento, ocasionaram diversos empecilhos.

Aptidões buscadas para membros de um *squad*

Ao recrutarem colaboradores para fazerem parte de *squads*, as empresas precisam levar em consideração alguns *soft skills* (aptidões comportamentais) e *hard skills* (aptidões técnicas) necessárias para que haja uma melhor adaptação de uma equipe que gere bons resultados.

Conforme a Figura 6, foi questionado aos entrevistados, quais seriam essas aptidões, pois não há ninguém mais apto do que eles que participaram destas estruturas para melhor apontar o que é importante como habilidade para que essa reestruturação possa dar certo.

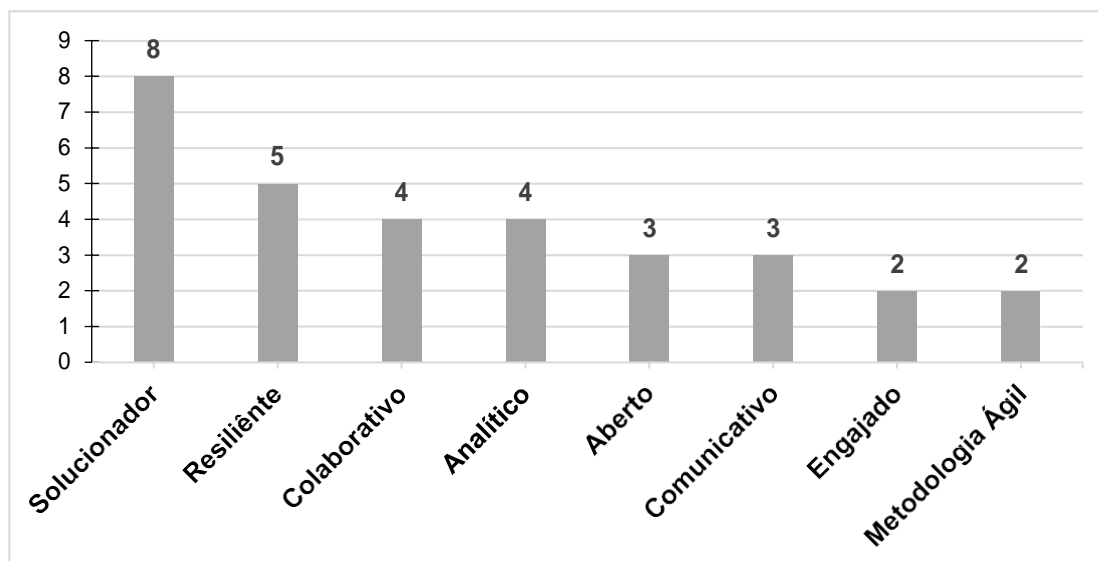


Figura 6 - Aptidões necessárias para se trabalhar em *squads*

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os respondentes desta pesquisa apontaram que os profissionais com as seguintes aptidões possuem mais chance de desenvolver um bom trabalho em *squads*, são elas:

- Oito profissionais citaram solucionador e autogerenciável: possuir uma visão sistêmica dos fatos, sempre orientado à busca de soluções para o cliente e a sua plena satisfação com entregas que precisam ser sustentáveis e duradouras. É importante ressaltar que não haverá a figura de um líder que supervisione essas entregas, portanto é preciso ter o senso de responsabilidade pelos rápidos resultados que precisa entregar para a companhia em um curto espaço de tempo.
- Cinco profissionais citaram resiliente: é preciso possuir flexibilidade e ter capacidade de negociação, pois muitas barreiras serão erguidas no decorrer dos projetos realizados em *squads* e é imprescindível encontrar saídas e superá-las.
- Quatro profissionais citaram colaborativo: o *squad* é um grupo de pessoas que trabalham juntas com o mesmo propósito e objetivo, ter habilidade de trabalhar em equipe é um dos pilares fundamentais.
- Quatro profissionais citaram analítico: há muitos dados e muitos processos a serem analisados, é preciso ser crítico e questionador, além de organizado para que as possibilidades de mudanças possam ser descobertas e os resultados possam aparecer.

- Três profissionais citaram aberto: existe muitos itens novos a serem desvendados e muito conhecimento a ser adquirido, estar aberto a novas ideias e a ouvir os demais membros do grupo é de extrema importância, portanto uma pessoa que tenha um perfil voltado a querer aprender e busque constantemente o autodesenvolvimento é uma boa opção.
- Três profissionais citaram comunicativo: uma pessoa que tem boa comunicação tem um poder maior de influenciar além de ser um grande negociador e facilitador.
- Dois profissionais citaram engajado: ter engajamento é o mesmo que querer fazer as coisas acontecerem. Isto é imprescindível para a celeridade necessária nesta estruturação, além disso, um colaborador engajado traz consigo grande motivação e passa a ser visto como um exemplo pelos demais membros.
- Dois profissionais citaram possuir conhecimento em metodologia ágil: quem já teve contato com a metodologia ou com as ferramentas que serão utilizadas no decorrer do projeto sai na frente, pois não precisará desse tempo para aprendizado e adaptação, por outro lado, se considerar que estas pessoas possuem um perfil aberto (conforme acima citado) o conhecimento sobre a metodologia é algo capaz de se desenvolver sem grandes impeditivos para a sua participação, ou seja, se este for o único requisito que a pessoa não preencheu, não haveria grandes problemas em investir nela.

Klauren *et al.* (2020) afirmam que os membros de um *squad* de uma empresa de tecnologia que tiveram os melhores indicadores de resultados, têm a percepção de que possuem propósito, trabalham em times fortes e apreciam seu trabalho. Na equipe de gestão de pessoas da empresa de telecomunicações estudada, verifica-se resultados equivalentes a estes, pois termos como ser analítico, ter espírito colaborativo e possuir engajamento foram aqui mencionados.

CONCLUSÃO

Este trabalho cumpriu o objetivo proposto e identificou os principais benefícios de se estruturar as equipes de trabalho em *squads*. Dentre estes benefícios, para a empresa é possível notar ganhos financeiros, alterações estruturais com a redução de níveis hierárquicos, aumento de eficiência, velocidade nas entregas, transformações culturais e um ambiente mais

colaborativo. Já para os colaboradores, identificou-se o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais.

Os resultados estão pautados na opinião dos colaboradores entrevistados, que são profissionais na área de gestão de pessoas que atuam em diferentes níveis hierárquicos. A equipe passou a ter uma visão sistêmica dos fatos com ações orientadas a resultados, e, com mais autonomia, conseguiram resolver rapidamente problemas e passaram a ser vistos e avaliados, positivamente, pelas suas entregas, o que resultou em maior engajamento e motivação. É possível afirmar que passar a trabalhar em *squads*, tanto na visão do colaborador quanto da empresa é algo que traz benefícios para ambas as partes.

Como benefícios advindos da estrutura em *squad*, foi possível notar ganhos financeiros pela revisão de processos, redução de etapas que não agregavam aos resultados e identificação de oportunidades de redução de custos. A redução de níveis hierárquicos ocorreu devido à mudança estrutural na empresa, que passou a ter equipes mais autônomas que buscam soluções sem a necessidade da intervenção de um gestor. Notou-se também um aumento de eficiência com um menor número de documentações elaboradas e arquivadas e o corte de determinadas burocracias, assim como também velocidade nas entregas devido a agilidade exigida pela aplicação das metodologias. Destacam-se também as transformações culturais, pois, com a derrubada das barreiras departamentais ocorreram alterações comportamentais, resultando em profissionais mais acessíveis e em um ambiente mais colaborativo, além do desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Isso porque foi preciso se adaptar às transformações, e, para isso, algumas aptidões tiveram que ser desenvolvidas, como ser solucionador, autogerenciável, resiliente, analítico, comunicativo e possuir conhecimento em metodologias ágeis.

Quanto às dificuldades de se implantar a estrutura em *squad*, tem-se a resistência de algumas áreas não entenderem ou não aceitarem que as políticas e as práticas estavam passando por um processo de mudança, foi notado a falta de apoio de algumas equipes e a falta de conhecimento na metodologia no início do projeto. Para reverter esta situação, foi investido em treinamentos a respeito do tema e em *workshops* para apresentação dos resultados positivos adquiridos em outros grupos ou até mesmo em outras empresas após a implantação desta metodologia. Essa transformação ocorreu de forma equilibrada, pois houve um período no qual os colaboradores tiveram que conciliar a rotina de seus departamentos e

as atividades requeridas pelos *squads*, e que toda essa etapa foi conduzida de forma que as pessoas se sentissem seguras ao realizar suas tarefas dessa nova forma.

A limitação do estudo está associada ao *locus* de aplicação; ao considerar que este trabalho foi desenvolvido com base nos resultados obtidos em uma empresa específica, os resultados são válidos somente para a situação abordada, não sendo possível generalizá-los como absolutos para aplicações em outras organizações ou em outras amostras com perfis distintos. Para indicação de pesquisas futuras, sugere-se abordar o tema em outras áreas da empresa além da gestão de pessoas e da tecnologia, ou em empresas de outros setores da economia, com a finalidade de se verificar como os colaboradores lidaram com estas mudanças estruturais organizacionais. Outra sugestão é a realização de uma revisão sistemática da literatura como forma de compreender em quais áreas da Administração ou áreas afins ferramentas de metodologia ágil são aplicadas mais intensamente, identificando lacunas a serem preenchidas por novos trabalhos e no cotidiano da gestão por parte das organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D.C. **Gerenciamento ágil de projetos - aplicação em produtos inovadores**. 1ed. Saraiva, São Paulo, SP, Brasil, 2011.

BAUMGARTNER, M.A.C. **Combinação do método Ágil e o *Project Management Body of Knowledge* para desenvolvimento de softwares**. Monografia de especialização em Gestão de Projetos. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil, 2016.

BECK, K. *et al.* **Manifesto for Agile Software Development** (Agile Manifesto). 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 18 maio 2020.

FONTENELE, A.; OLIVEIRA, D. **Desafios na potencialização de uma cultura ágil de inovação centrada no usuário: relato de experiência na tecnologia educacional do SAS Plataforma de Educação**. In: XVII Simpósio Brasileiro sobre Fatores Humanos em Sistemas Computacionais, 2018, Porto Alegre, RS, Brasil. Anais... p. 22-26, 2018;

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GOMES, M.C. *Squads na B2W: Escalando a Metodologia Ágil para além da Tecnologia*. **Boletim do Gerenciamento**, v. 3, n., p. 35-43, 2019.

GONÇALVES, R.N. **Estudo comparativo entre o PMBOK e os métodos ágeis aplicados ao gerenciamento de projetos de software**. Monografia de especialização em Gerenciamento de Projetos. Fundação Getúlio Vargas, Salvador, BA, Brasil. 2018.

HIGUCHI, M.M.; NAKANO, D.N. *Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects*. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n.2, p. 109-126, 2017.

KLAUREN, G.A.C.; Neves, F.; Duarte, A.C.; Galegale, N.V.; Duduchi, M. Aplicação do Modelo Squad Health Check em times ágeis de uma instituição financeira. **Research, Society and Development**, v. 9, n.2, p.1-17, 2020.

KNIBERG, H.; IVARSSON, A. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*. 2012. Disponível em: <<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REBELO. P. **Escalando o agile na Spotify: exemplo de sucesso de Lean Startup, Scum e Kanban**. 2013. Disponível em: <<https://www.infoq.com/br/articles/spotify-escalando-agile/>>. Acesso em 24 maio 2020.

SENA, T.V. O uso de metodologias ativas na pós graduação *lato sensu* como uma tendência na educação. **Revista Ensinar mode**, v. 4, n. 1, p.30-45, 2020.

SILVA JÚNIOR, S.D.; COSTA, F.J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014.

Declaração de Interesse

Os autores declaram não haver nenhum conflito de interesse

Agradecimentos

As autoras agradecem à Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq/USP), uma vez que o artigo é proveniente do Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Projetos desta instituição.

Financiamento

Não houve financiamento.

Colaboração dos autores

Geminy Lopes dos Santos delineou o trabalho, bem como coletou os dados e os analisou. Luana Ferreira dos Santos revisou o trabalho final e atuou como orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso que originou este artigo.