



METODOLOGIAS ÁGEIS NAS PEQUENAS EMPRESAS: GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SEUS DESAFIOS

GABRIEL ALEXANDRE

RICKY GARCIA

SAMUEL GONÇALVES

WILLIANS BARROS

SÃO PAULO

2023

RESUMO

Metodologias ágeis, como Scrum, Kanban e Lean, têm transformado a gestão de projetos e processos em diversas áreas, promovendo uma abordagem que valoriza a entrega incremental de valor, a colaboração, a flexibilidade e a adaptação contínua. Essas práticas, inicialmente desenvolvidas no contexto de software, expandiram-se para marketing, manufatura e outras esferas, enfatizando ciclos curtos de trabalho, comunicação aberta, e uma cultura de aprendizado contínuo. O foco no cliente e a capacidade de lidar com mudanças e incertezas também são pilares das metodologias ágeis, resultando em maior eficiência, qualidade aprimorada, satisfação do cliente e uma cultura organizacional preparada para enfrentar os desafios de um mundo em constante evolução

Palavras-chave: Métodos ágeis; Orientação empreendedora; Gestão de projetos; Empreendedorismo; Flexibilidade, Mudanças e incertezas, Cultura organizacional.

ABSTRACT

Agile methodologies such as Scrum, Kanban, and Lean have played a transformative role in project and process management across various domains. They emphasize incremental value delivery, collaboration, flexibility, and continuous adaptation. Originally conceived for software development, these practices have expanded into various sectors, highlighting short work cycles, open communication, and a culture of continuous learning. Customer focus and the ability to handle change and uncertainties are pivotal, resulting in increased efficiency, enhanced quality, customer satisfaction, and an organizational culture prepared to face the challenges of an ever-evolving world.

Keywords: Agile methodologies, Flexibility, Changes and uncertainties, Organizational cult

INTRODUÇÃO

Ser ágil tem se tornado um pré-requisito para o crescimento das organizações que operam em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA) (Xing, Liu, Boojihawon & Tarba, 2020). A agilidade tem como objetivo comum criar valor para o cliente por meio do produto certo e da capacidade de reagir às mudanças em curto prazo (Zielske, & Held, 2021). Métodos ágeis (MA) podem ser uma das formas para que uma organização obtenha agilidade e podem corresponder a um método ou a uma combinação de metodologias ágeis, considerando a implementação de práticas, processos e valores ágeis (Mkpojiogu, Hashim, Al-Sakkaf, & Hussain, 2019). Todos os MA são baseados em quatro valores norteadores (com o propósito de entregar valor ao cliente por meio de projetos denominados ágeis) e em princípios (que sugerem que as equipes devem ser adaptáveis e dessa forma, a organização pode promover a aprendizagem organizacional) ambos apresentados no manifesto ágil (Beck et al., 2001). Os princípios e valores descritos no manifesto ágil são a base para MA (Ibba, Pinna, Lunesu, Marchesi, & Tonelli, 2018). Portanto, as organizações, que buscam adotar MA, devem segui-los, levando em conta suas próprias necessidades (Tolfo, Wazlawick, Ferreira & Forcellini, 2018). A adoção de MA tem sido apontada como um caminho importante para lidar com a concorrência no mercado (Paterek, 2017) e pode permitir a inovação e a agilidade por meio da promoção de empreendedorismo (Selig & Baltes, 2019). Em relação ao empreendedorismo, o presente trabalho aborda o conceito de Orientação Empreendedora (OE), que pode ser compreendido como uma mentalidade dos principais tomadores de decisão de uma organização visando o estímulo de uma cultura empreendedora (Kaufmann, Kock e Gemünden, 2020). A OE consiste em cinco dimensões que caracterizam o empreendedorismo no nível organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Martens et al., 2018). A OE é considerada como um atributo importante para os colaboradores, pois o comportamento empreendedor e autor responsável tem sido um grande diferencial na execução das atividades dentro das organizações ágeis (Kattenbach & Fietze, 2018). Características das dimensões da OE ajudam os empreendedores a apoiar ideias inovadoras, que podem impactar positivamente desempenho da organização, e indicar uma relação positiva com a agilidade em contextos de negócios caracterizados por mudanças e incertezas (Nejad, Jalae, & Khosravi, 2014).

OBJETIVOS

A pesquisa tem como principal objetivo mostrar os benefícios para promover flexibilidade, colaboração e adaptação em projetos, priorizando a satisfação do cliente e a entrega eficiente de alta qualidade por meio de iterações e interações contínuas entre equipes e stakeholders.

O estudo busca entender como as iterações e interações contínuas dentro do ciclo de vida do projeto não apenas promovem a adaptação rápida às mudanças, mas também aprimoram a satisfação do cliente. O envolvimento regular do cliente ao longo do processo de desenvolvimento, combinado com entregas incrementais, visa atender às expectativas de maneira mais eficaz.

Além disso, a pesquisa pretende explorar como a abordagem ágil contribui para uma entrega eficiente de alta qualidade, integrando práticas como testes contínuos e revisões regulares. Isso incluirá uma análise detalhada de como a automação de processos pode ser incorporada para otimizar ainda mais a eficiência da entrega.

Para fornecer uma compreensão holística, a pesquisa incluirá exemplos práticos de implementações bem-sucedidas de métodos ágeis em projetos reais. Ao abordar desafios específicos encontrados durante essas implementações, a pesquisa também buscará identificar estratégias eficazes que foram adotadas para superar obstáculos, contribuindo assim para o conhecimento prático e teórico na área.

OBJETIVO ESPECIFICO

Analisar como a implementação de métodos ágeis, como Scrum, contribui para a promoção da flexibilidade, colaboração e adaptação em projetos, visando prioritariamente a satisfação do cliente e a entrega eficiente de alta qualidade. Este estudo buscará identificar práticas específicas dentro do contexto ágil que impactam positivamente nessas áreas, destacando exemplos práticos, desafios enfrentados e estratégias adotadas para superá-los."

Este objetivo específico fornece uma direção clara para a pesquisa, indicando a abordagem centrada nos métodos ágeis, as áreas de interesse (flexibilidade, colaboração, adaptação, satisfação do cliente e entrega eficiente de alta qualidade) e a intenção de explorar práticas específicas e experiências práticas.

PROBLEMA DE PESQUISA

As pequenas empresas frequentemente se deparam com uma série de desafios distintos quando

se trata de gerenciar projetos. Esses desafios são intrinsecamente ligados à natureza das próprias empresas, caracterizadas por recursos limitados, estruturas organizacionais enxutas e uma menor experiência consolidada em gerenciamento de projetos.

A restrição de recursos se apresenta como uma das principais problemáticas. Essas empresas muitas vezes operam com orçamentos restritos, equipes menores e prazos mais apertados. Isso pode impactar diretamente na alocação adequada de recursos para os projetos. A escassez de financiamento pode limitar a aquisição de tecnologias essenciais, contratação de mão de obra qualificada ou mesmo o investimento em capacitação da equipe, o que por sua vez afeta a qualidade e o andamento dos projetos.

Além disso, a limitação de pessoal é uma dificuldade considerável. Em pequenas empresas, os times muitas vezes são reduzidos, o que significa que os colaboradores podem ter que desempenhar múltiplos papéis ou assumir responsabilidades além de suas funções principais. Isso pode levar à sobrecarga de trabalho e à falta de especialização em determinadas áreas, resultando em desafios para atender às demandas complexas dos projetos.

A inexperiência em gerenciamento de projetos também se destaca como uma questão relevante. Muitos membros das equipes podem não ter a formação ou o conhecimento específico em metodologias de gerenciamento de projetos. Isso pode levar a erros na estimativa de prazos, alocação inadequada de recursos, falta de planejamento detalhado e dificuldade na identificação e gestão de riscos, o que impacta diretamente na execução dos projetos.

A falta de processos estruturados e sistemas de gestão adequados é outra problemática enfrentada. Devido à estrutura enxuta, pode haver ausência de processos bem definidos para o gerenciamento de projetos. Isso pode resultar em comunicação inadequada, falta de monitoramento eficiente do progresso do projeto e dificuldade na tomada de decisões estratégicas fundamentadas.

Ademais, a dificuldade em lidar com imprevistos é uma questão crítica. Pequenas empresas muitas vezes têm menos margem para enfrentar contratemplos ou mudanças inesperadas durante a execução de um projeto.

Nesta estrutura podemos elementar os alguns pontos operacionais que impactam nas pequenas empresas.

1. **Pessoas:** Nas pequenas empresas, a limitação de pessoal é um dos desafios fundamentais. Equipes reduzidas podem significar que os colaboradores precisam lidar com múltiplas responsabilidades, levando à sobrecarga e à falta de especialização. A escassez de habilidades específicas em gerenciamento de projetos pode resultar em

dificuldades na estimativa de prazos, alocação inadequada de recursos e lacunas no planejamento.

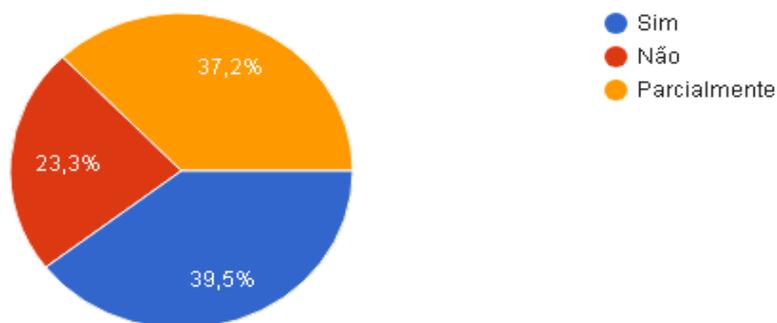
2. **Processos:** Devido à estrutura enxuta, as pequenas empresas podem carecer de processos bem definidos para gerenciar projetos. Isso pode levar a uma comunicação ineficaz, falta de monitoramento adequado do progresso do projeto e à dificuldade na tomada de decisões estratégicas embasadas em dados. A ausência de processos estruturados também pode contribuir para a dificuldade em lidar com imprevistos.
3. **Produtos:** A escassez de recursos financeiros muitas vezes limita o acesso a tecnologias e ferramentas essenciais para a execução eficaz de projetos. Isso pode afetar a qualidade do produto final ou a capacidade de atender às demandas do cliente. Investir em produtos mais eficazes pode ser desafiador para pequenas empresas com orçamentos restritos.
4. **Parceiros:** As pequenas empresas podem enfrentar desafios na identificação e na gestão de parceiros estratégicos. A falta de experiência ou de uma rede consolidada pode dificultar a busca por parcerias que agreguem valor aos projetos. A seleção e o gerenciamento de parceiros podem ser críticos para o sucesso do projeto, mas também podem representar um desafio significativo.
5. **Tecnologia:** A falta de investimento em tecnologia adequada pode ser uma grande limitação para pequenas empresas. Ferramentas de gerenciamento de projetos, sistemas de comunicação e software especializado são essenciais, porém, podem ser difíceis de adquirir devido a restrições orçamentárias. A adoção de tecnologias eficazes pode melhorar significativamente a eficiência e a eficácia na execução dos projetos.

Ao considerar esses elementos - pessoas, processos, produtos, parceiros e tecnologia - as pequenas empresas enfrentam desafios distintos na gestão de projetos, requerendo estratégias adaptativas e soluções criativas para superar as limitações e maximizar o sucesso dos projetos. A falta de flexibilidade nos recursos disponíveis pode tornar desafiador responder rapidamente a mudanças no escopo, requisitos do cliente ou outras eventualidades, impactando a capacidade de entrega dentro do prazo estabelecido.

Em resumo, a gestão de projetos em pequenas empresas apresenta uma série de desafios que incluem restrições de recursos, limitações estruturais, inexperiência em gerenciamento de projetos e dificuldades em lidar com imprevistos. Superar essas problemáticas requer estratégias adaptativas, investimento em capacitação, adoção de processos eficazes e a busca por soluções criativas para maximizar a eficiência e o sucesso dos projetos.

8-Na sua empresa você esta autorizado (a) a tomar decisões?

86 respostas



MÉTODOS ÁGEIS (MA)

As práticas de MA se tornam cada vez mais populares para projetos, pois permitem às empresas mais flexibilidade para se adaptar a ambientes dinâmicos (Kaufmann, Kock & Gemünden, 2020). Apesar disso, uma operacionalização coerente na teoria e na prática ainda não foi estabelecida no que diz respeito à definição de práticas ágeis (Stettina & Hörz, 2015). Algumas motivações para a adoção de MA na gestão de projetos estão relacionadas à XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022 - 2177-2576 versão online 3 necessidades de entrega antecipada de valor, gerenciamento das prioridades, processo de desenvolvimento simplificado e necessidade de maior previsibilidade (Paterek, 2017). Alguns dos benefícios que o uso de MA traz às organizações estão relacionados a planejamento de curto prazo, comunicação fluída, foco no produto, colaboração e motivação dos membros da equipe e partes interessadas, além de diminuição de prazo, risco e custo, o que pode ocasionar aumento da produtividade (Sońta-Drączkowska, & Mrożewski, 2020; Paterek, 2017). Embora MA seja considerado benéfico para as organizações, muitas ainda não estão adaptadas para sua adoção (Inayat, Salim, Marczak, Daneva, & Shamshirband, 2015), que requer mudança cultural (Misra et al., 2012). Além disso, a adoção e o uso de MA apresentam diversos desafios relacionados a falta de detalhes, ausência de diretrizes sobre como MA pode ser usado nas organizações além dos projetos de desenvolvimento da área de TI e falta de clareza dos

princípios de MA (Al-Baik & Miller, 2015). Outro ponto importante é a necessidade de as organizações personalizarem os frameworks (estrutura do sistema operacional) de MA para encontrar a versão que melhor se adapta aos seus desafios e objetivos específicos (Ghezzi & Cavallo, 2020). O manifesto ágil apresenta os valores e os 12 princípios ágeis, que norteiam os MA nas organizações (Beck et al., 2001). A Figura 1 apresenta os 12 princípios, bem como destaca suas ênfases. Estes princípios geraram uma série de práticas que, acredita-se, agregam maior valor aos clientes, pois incentivam práticas que acomodam mudanças nos requisitos (Dingsøyr et al., 2012).

Princípios originais (Beck <i>et al.</i> , 2001)	Ênfases (Laanti, Similä & Abrahamsson, 2013)
1) Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.	Satisfação do cliente, entrega contínua, valor, entregas antecipadas
2) Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.	Adaptabilidade, competitividade, benefício para o cliente
3) Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo	Entregas frequentes
4) Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.	Colaboração
5) Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.	Indivíduos motivados, bom ambiente, apoio, confiança
6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face	Eficiência, comunicação
7) Software funcionando é a medida primária de progresso.	Avalie o progresso por meio de resultados
8) Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.	Sustentabilidade, pessoas
9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.	Foco na excelência técnica.
10) Simplicidade - a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado-é essencial.	Simplicidade, otimize o trabalho
11) As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.	Auto-organização
12) Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.	Melhoria incorporada de eficiência e comportamento.

Figura 1. Princípios do manifesto ágil e suas ênfases

Fonte: os autores baseado em Beck *et al.* (2001); Laanti, Similä & Abrahamsson (2013)

1. TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A METODOLOGIA ÁGIL

1.1 A transformação da gestão de projetos para a metodologia ágil envolve uma mudança

fundamental na abordagem tradicional de gerenciamento de projetos. Aqui estão alguns passos-chave para essa transformação:

- 1.2 **Entendimento dos Princípios Ágeis:** A equipe de gerenciamento de projetos deve entender os princípios ágeis, como os descritos no Manifesto Ágil. Isso inclui valores como colaboração, resposta a mudanças e entrega contínua de valor.
- 1.3 **Treinamento e Capacitação:** Os membros da equipe precisam ser treinados nas práticas ágeis, como Scrum, Kanban ou Lean. Isso inclui a compreensão de papéis, rituais e artefatos específicos da metodologia escolhida.
- 1.4 **Mudança Cultural:** A adoção de métodos ágeis muitas vezes requer uma mudança cultural nas organizações. Isso envolve a promoção da colaboração, da transparência e da autonomia das equipes.
- 1.5 **Equipes Multifuncionais e Auto-organizadas:** As equipes devem ser multifuncionais e capazes de tomar decisões por conta própria. Isso promove a responsabilidade e a agilidade nas entregas.
- 1.6 **Planejamento Iterativo:** O planejamento em projetos ágeis é feito em iterações curtas (sprints), onde o foco é na entrega de funcionalidades de alto valor. Isso permite uma resposta rápida às mudanças.
- 1.7 **Feedback Contínuo:** A coleta e incorporação de feedback contínuo dos clientes e stakeholders é fundamental para aprimorar o produto ou projeto ao longo do tempo.
- 1.8 **Ferramentas Colaborativas:** A utilização de ferramentas colaborativas, como quadros Kanban digitais ou softwares de gerenciamento ágil, pode facilitar o acompanhamento do progresso e a comunicação dentro da equipe.
- 1.9 **Melhoria Contínua:** A metodologia ágil enfatiza a melhoria contínua. As equipes devem realizar retrospectivas após cada iteração para identificar áreas de melhoria.

- 1.10 **Liderança de Apoio:** Os líderes da organização devem apoiar ativamente a transição para métodos ágeis, fornecendo recursos e removendo obstáculos.
- 1.11 **Avaliação e Adaptação:** A transformação ágil deve ser constantemente avaliada e adaptada à medida que a equipe ganha experiência e a organização evolui
- 1.12 A mudança para a metodologia ágil pode ser desafiadora, mas muitas organizações a adotam para se tornarem mais flexíveis, adaptáveis e capazes de entregar valor de forma mais eficaz aos clientes.

2. FRAMEWORKS AGEIS E NOVA GESTAO DE PROJETO

2.1 os frameworks ágeis são conjuntos de princípios e práticas que foram desenvolvidos para tornar os processos de desenvolvimento e gestão de projetos mais ágeis, flexíveis e orientados para o cliente. Eles se originaram no campo do desenvolvimento de software, mas agora são amplamente aplicados em diversos setores, como marketing, design, manufatura e muito mais.

2.2 O principal objetivo dos frameworks ágeis, como o Scrum, o Kanban e o Lean, é criar um ambiente que promova a colaboração, a adaptação contínua e a entrega de valor constante aos stakeholders. Eles se baseiam em ciclos curtos de trabalho chamados "sprints" (no caso do Scrum) ou em fluxos contínuos (no caso do Kanban) para permitir uma maior capacidade de resposta às mudanças nos requisitos do projeto.

Isso resulta em maior qualidade, eficiência e satisfação do cliente.

3 NOVA GESTÃO DE PROJETOS

A nova gestão de projetos é uma abordagem que reconhece a necessidade de atualizar os

métodos tradicionais de gerenciamento de projetos para atender às demandas de um mundo em constante evolução. Ela se concentra em uma série de princípios-chave, incluindo:

3.1. **Flexibilidade:** A nova gestão de projetos valoriza a adaptabilidade e a capacidade de resposta às mudanças, reconhecendo que os requisitos do projeto podem evoluir ao longo do tempo.

3.2. **Colaboração:** Promove a colaboração eficaz entre equipes e partes interessadas, enfatizando a comunicação aberta e transparente.

3.3. **Entrega incremental:** A abordagem prioriza a entrega de partes do projeto em intervalos regulares, em vez de esperar até que todo o projeto seja concluído. Isso permite que os benefícios sejam realizados mais cedo.

3.4. **Foco no valor:** A nova gestão de projetos se concentra em maximizar o valor entregue ao cliente, garantindo que os esforços estejam alinhados com os objetivos e necessidades do negócio.

3.5. **Aprendizado contínuo:** Encoraja a reflexão e a melhoria constante com base nas lições aprendidas ao longo do projeto.

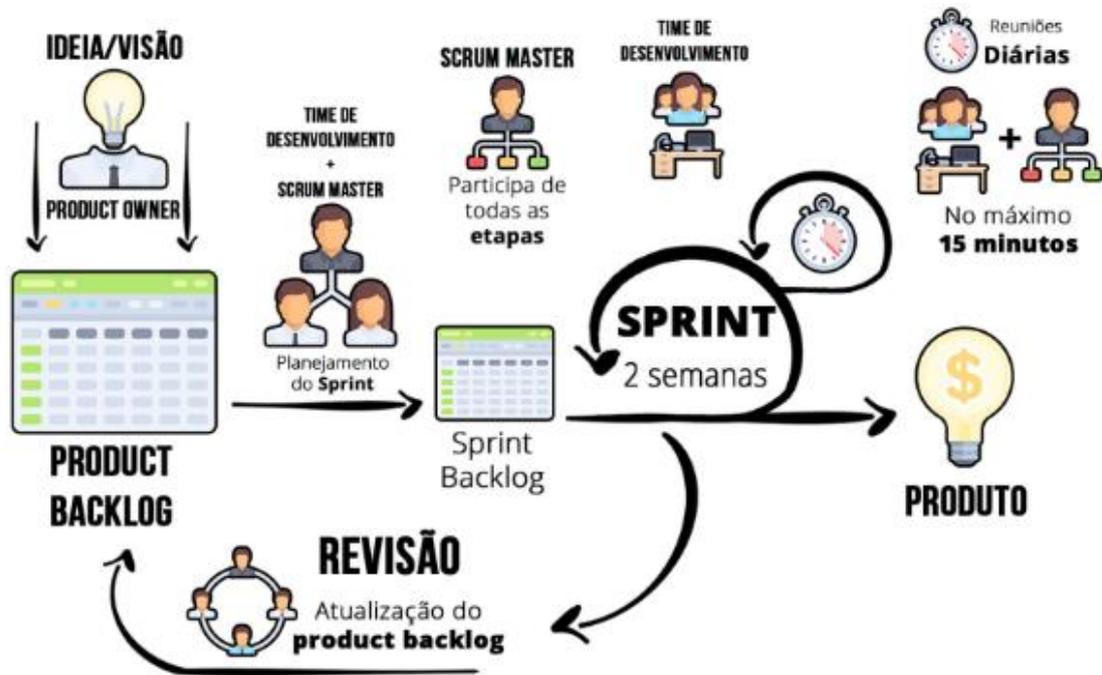
Em resumo, os frameworks ágeis e a nova gestão de projetos são abordagens que visam tornar o gerenciamento de projetos mais ágil, adaptativo e centrado no cliente. Eles promovem a colaboração, a flexibilidade e a entrega incremental, resultando em projetos mais bem-sucedidos e alinhados com as necessidades do mercado em constante mudança.

4. A METODOLOGIA SCRUM

Inicialmente o Scrum foi concebido para gerenciamento de projetos de fabricação de automóveis e de produtos de consumo, por Takeuchi e Nonaka no artigo “The new product development game”, em janeiro-fevereiro de 1986, pela Universidade de Harvard. Neste artigo, Takeuchi e Nonaka notaram que em projetos com equipes pequenas e multidisciplinares produziam melhores resultados, e associaram isto a formação Scrum do Rugby. Em 1995, o Scrum teve sua definição formalizada por Ken Schwaber, que trabalhou para consolidá-lo como método de desenvolvimento de software por todo o mundo. O Scrum não define uma técnica específica para o desenvolvimento de software durante a etapa de implementação, ele se concentra em descrever como os membros da equipe devem trabalhar para produzir um sistema flexível, num ambiente de mudanças constantes. A idéia central do Scrum é que o desenvolvimento de sistemas envolve diversas variáveis (ambientais e técnicas) e elas possuem grande probabilidade de mudar durante a execução do projeto (por exemplo: requisitos, prazos,

recursos, tecnologias etc.). Estas características tornam o desenvolvimento complexo e imprevisível, necessitando de um processo flexível e capaz de responder às mudanças

PROCESSO SCRUM



5. METODOLOGIAS ÁGEIS APLICADAS A DIFERENTES ÁREAS DA EMPRESA

As metodologias ágeis são abordagens de gestão que se originaram no desenvolvimento de software, mas encontraram aplicação em uma variedade de áreas da empresa devido aos benefícios que oferecem em termos de flexibilidade, eficiência e capacidade de resposta às mudanças.

Essas metodologias têm como principal objetivo promover a entrega de resultados de alta qualidade de forma iterativa e incremental, focando na colaboração, comunicação e satisfação do cliente. Elas são caracterizadas por equipes auto gerenciadas, ciclos curtos de trabalho e adaptação contínua.

Aqui estão algumas das principais metodologias ágeis e como elas podem ser aplicadas em diferentes áreas da empresa:

5.1 Scrum: O Scrum é um dos frameworks ágeis mais populares. Ele enfatiza a organização do trabalho em sprints (períodos curtos de trabalho, geralmente de 2 a 4 semanas) e a realização de reuniões diárias de acompanhamento. O Scrum é frequentemente aplicado em desenvolvimento de software, marketing, vendas e até mesmo em equipes de recursos humanos para gerenciar projetos de recrutamento.

5.2 Kanban: O Kanban é uma abordagem visual para gerenciar o fluxo de trabalho. Ele é adequado para equipes que têm demandas variáveis e que desejam otimizar o fluxo de trabalho de forma contínua. Pode ser aplicado em qualquer área da empresa, desde o desenvolvimento de produtos até a gestão de tarefas administrativas.

5.3 Lean: O Lean é uma filosofia de gestão que visa eliminar desperdícios e maximizar o valor entregue ao cliente. Ele pode ser aplicado em operações de manufatura, logística, atendimento ao cliente e em qualquer processo que envolva entrega de valor.

5.3 Design Thinking Ágil: Esta abordagem combina os princípios do Design Thinking com a agilidade, enfatizando a empatia com o cliente, a prototipagem rápida e a iteração. É especialmente útil em áreas de inovação e design de produtos.

5.4 Agile HR (Recursos Humanos Ágeis): O Agile HR aplica os princípios ágeis à gestão de recursos humanos, incluindo processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de mudanças organizacionais.

5.5 Ágil em Marketing: As equipes de marketing frequentemente adotam abordagens ágeis para gerenciar campanhas, análise de dados e estratégias de conteúdo, permitindo uma resposta rápida às tendências do mercado.

Em resumo, as metodologias ágeis têm a capacidade de transformar a maneira como as empresas operam, promovendo uma cultura de colaboração, adaptabilidade e foco no cliente. Elas podem ser aplicadas em várias áreas da empresa para melhorar a eficiência, a qualidade e a capacidade de inovação, adaptando-se às mudanças constantes do ambiente de negócios.

6. O RH AGIL

O RH ágil é o conjunto de boas práticas adotadas pelo segmento que tem como origem os propósitos da metodologia ágil. Ele faz parte do novo cenário condicionado ao departamento, marcado pelo universo digital, o conhecido RH 4.0. Com o direcionamento ágil,

o setor passa a desenvolver processos cada vez mais produtivos, reduzindo custos e otimizando a experiência do colaborador com a sua empresa.

A cultura ágil nos procedimentos de recursos humanos é extremamente necessária para que a sua empresa acompanhe as mudanças do mercado. Assim, o conceito de inovação deve ser desenvolvido internamente para ser repassado aos candidatos como um valor cultural corporativo.

A melhor forma de transferir para um profissional qual é o propósito da empresa e o que ela está fazendo para o alcançar é por meio do exemplo.

Portanto, o RH ágil é uma forma de fazer a gestão estratégica de pessoas, sendo uma ferramenta que condiciona alta performance: aumento da produtividade, redução de custos, processos menos burocráticos e o engajamento dos públicos com a marca. Essa prática é sinônimo de gerenciamento inteligente.

6.1 COMO O RH ÁGIL FUNCIONA NA PRÁTICA?

Para que o seu RH seja, de fato, reconhecido pela prática do conceito ágil, primeiramente, é preciso difundir essa cultura internamente. Isso é feito por meio de ações da comunicação corporativa, treinamentos e exemplos passados pela postura dos gestores e líderes do departamento.

As metodologias ágeis podem e devem ser aplicadas em diversos processos operacionais para aperfeiçoar a gestão de RH, principalmente aqueles que causam mais impactos na experiência do colaborador. Alguns exemplos deles são a atração e seleção de candidatos, além do processo de admissão propriamente dito.

6.2 QUAIS SÃO AS VANTAGENS DESSA METODOLOGIA?

Com tudo o que apresentamos até aqui, você deve ter percebido que a metodologia ágil para RH traz muitos benefícios para o desempenho do negócio. Mas, com certeza, os mais significativos estão em torno do tripé custo, qualidade e tempo. Então, usando as ferramentas ágeis, você consegue maximizar a sua produtividade, bem como da sua equipe.

Além disso, com o fortalecimento do RH digital, as metodologias ágeis devem ser mais usadas nas empresas. Elas são ferramentas que alinham os processos às tendências da transformação

digital em tempo reduzido e proporcionam mais autonomia para as equipes, sendo aliadas no gerenciamento de pessoas. Não deixe de usar essas metodologias e construa um RH ágil.

7. LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES NO MODELO ÁGIL

A liderança e gestão de equipes no modelo ágil são fundamentais para o sucesso das abordagens ágeis, como o Scrum, Kanban e Lean, que buscam promover a agilidade, a eficiência e a entrega de valor contínuos. Aqui está um breve texto sobre o que é e para o que serve a liderança e gestão de equipes no contexto ágil:

LIDERANÇA ÁGIL E GESTÃO DE EQUIPES:

No contexto ágil, a liderança e gestão de equipes se destacam por serem orientadas para a colaboração, autonomia e aprendizado contínuo. Os líderes ágeis atuam mais como facilitadores do que como comandantes, criando um ambiente que incentiva a equipe a ser autossuficiente e a tomar decisões informadas. Eles estão focados em apoiar, orientar e remover obstáculos para garantir que a equipe possa alcançar seus objetivos de maneira eficaz.

PARA QUE SERVE A LIDERANÇA E GESTÃO ÁGIL DE EQUIPES:

7.1 Promoção da Autonomia: A liderança ágil capacita os membros da equipe a tomar decisões e assumir a responsabilidade por suas tarefas. Isso promove um senso de propriedade e aumenta a motivação.

7.2 Melhoria Contínua: Os líderes ágeis incentivam a aprendizagem contínua e a melhoria constante. Eles apoiam a equipe na identificação de oportunidades de aprimoramento e na implementação de soluções.

7.3 Colaboração e Comunicação: Líderes ágeis promovem a colaboração efetiva e a comunicação transparente dentro da equipe. Isso ajuda a equipe a se manter alinhada com os objetivos e a compartilhar conhecimento.

7.4 Remoção de Obstáculos: Os líderes ágeis estão atentos aos obstáculos que podem impedir o progresso da equipe e trabalham para eliminá-los rapidamente, permitindo que a equipe se concentre em seu trabalho.

7.5 Foco no Cliente: A liderança ágil mantém um foco constante nas necessidades do

cliente, garantindo que o trabalho da equipe esteja alinhado com a entrega de valor ao cliente.

7.6 Flexibilidade: Líderes ágeis entendem a importância da adaptação a mudanças e incertezas. Eles ajudam a equipe a se ajustar a novos requisitos ou prioridades de forma ágil.

Em resumo, a liderança e gestão de equipes no modelo ágil têm como objetivo criar um ambiente que favoreça a colaboração, a aprendizagem e a entrega de valor contínuos. Os líderes ágeis desempenham um papel crucial ao apoiar a equipe, remover obstáculos e garantir que a equipe esteja alinhada com as necessidades do cliente, permitindo, assim, que a organização se adapte rapidamente às mudanças e entregue resultados de alta qualidade.

8. LIDERANÇA NO CONTEXTO ÁGIL - CASO MICROSOFT

A liderança no contexto ágil na Microsoft, ou em qualquer organização que adote abordagens ágeis, desempenha um papel fundamental na promoção da agilidade, na criação de uma cultura de inovação e no sucesso dos projetos. Vamos explorar o que é e para que serve a liderança ágil na Microsoft:

LIDERANÇA ÁGIL NA MICROSOFT:

Na Microsoft, a liderança ágil é uma abordagem que valoriza a colaboração, a autonomia das equipes e a capacidade de adaptação a mudanças constantes. Os líderes ágeis na Microsoft são agentes de transformação que incentivam a empresa a abraçar as práticas ágeis, como o Scrum e o Kanban, em suas operações e projetos.

PARA QUE SERVE A LIDERANÇA ÁGIL NA MICROSOFT:

8.1 Promoção da Cultura Ágil: Líderes na Microsoft desempenham um papel chave na promoção de uma cultura organizacional ágil. Eles demonstram o comprometimento com os princípios ágeis e inspiram suas equipes a abraçarem a mudança e a melhoria contínua.

8.2 Alinhamento com Objetivos Estratégicos: A liderança ágil na Microsoft garante que os projetos e iniciativas estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Eles ajudam a definir visões claras e prioridades para que as equipes saibam para onde estão indo.

8.3 Empoderamento das Equipes: Os líderes ágeis na Microsoft capacitam suas equipes a tomar decisões, solucionar problemas e inovar. Eles proporcionam um ambiente de trabalho que promove a autonomia e a responsabilidade.

8.4 Otimização de Processos: A liderança ágil na Microsoft trabalha em estreita colaboração com as equipes para otimizar os processos de trabalho. Isso inclui a eliminação de obstáculos, a simplificação de fluxos de trabalho e a melhoria contínua.

8.5 Foco no Cliente: A Microsoft coloca um forte foco no cliente, e os líderes ágeis desempenham um papel fundamental em garantir que os produtos e serviços atendam às necessidades dos clientes. Eles incentivam a coleta de feedback e a iteração constante para melhorar a experiência do cliente.

8.6 Adaptação a Mudanças: A liderança ágil na Microsoft está preparada para lidar com mudanças e incertezas. Eles ajudam as equipes a se adaptarem rapidamente a novos requisitos ou direcionamentos estratégicos.

Em resumo, a liderança ágil na Microsoft serve como um catalisador para a transformação organizacional, promovendo uma cultura de agilidade, inovação e eficiência. Ela desempenha um papel crítico ao alinhar as equipes com os objetivos estratégicos, capacitar as equipes a serem autossuficientes e garantir que a empresa possa se adaptar com sucesso às mudanças do mercado e às demandas dos clientes.

9. KANBAN

Existem diversas abordagens para o Kanban, mas a maioria dos especialistas concorda que o Kanban é um método de gestão de mudanças, que dá ênfase aos seguintes princípios:

9.1. Visualizar o trabalho em andamento;

9.2. Visualizar cada passo em sua cadeia de valor, do conceito geral até software que se possa lançar;

9.3. Limitar o Trabalho em Progresso (WIP – Work in Progress);

9.4 Trabalhos permitido para cada estágio;

9.5. Tornar explícitas as políticas sendo seguidas;

9.6. Medir e gerenciar o fluxo, para poder tomar decisões bem embasadas, além de visualizar as consequências dessas decisões;

9.7. Identificar oportunidades de melhorias, criando uma cultura Kaizen, na qual a melhoria contínua é responsabilidade de todos.

9.8. Tudo isso, com a filosofia subjacente de que se deve:

9.9. Começar com o que se está fazendo agora;

9.10. Concordar em buscar mudanças incrementais e evolucionárias;

9.11. Respeitar o processo atual, com seus papéis, responsabilidades e cargos.

Quem está familiarizado com o Lean irá reconhecer muitos desses princípios como sendo a fundação para um sistema "puxado"(pull) Lean; forma também as bases para uma cultura de melhoria contínua (Kaizen). O que o Kanban faz, em primeiro lugar, é servir como um catalisador para introduzir ideias Lean na entrega de sistemas de software. Isso também é declarado por David Anderson em seu livro:

O Kanban (com K maiúsculo) é o método de mudança evolucionária que utiliza um sistema kanban (com k minúsculo), além da visualização e outras ferramentas, para catalisar a introdução das ideias Lean nas áreas de desenvolvimento e operações de TI.

A implementação de metodologias ágeis no contexto empresarial é uma jornada repleta de desafios e oportunidades.

Inegável que as metodologias ágeis oferecem vantagens significativas, incluindo a capacidade de resposta a mudanças de mercado, entrega incremental de valor ao cliente e melhoria da qualidade do trabalho.

Para superar esses obstáculos, é fundamental um compromisso firme da liderança, investimentos em treinamento e capacitação, e uma abordagem gradual e iterativa na implementação das práticas ágeis.

As melhores práticas identificadas ao longo deste trabalho incluem o envolvimento de todas as partes interessadas, a definição clara de objetivos e prioridades, a escolha da metodologia mais adequada às necessidades da empresa e a medição constante dos resultados para ajustes contínuos.

No ambiente de negócios em constante evolução de hoje, a capacidade de adaptar-se rapidamente e entregar valor de maneira consistente é um diferencial crítico, tornando as metodologias ágeis uma ferramenta poderosa para o sucesso empresarial no século XXI.

RESULTADOS

Pequenas empresas enfrentam desafios únicos em sua trajetória, e a adoção de metodologias ágeis, apesar dos recursos limitados e resistência à mudança, revela melhorias notáveis na capacidade de resposta ao mercado, na comunicação interna e na promoção de uma cultura inovadora. Nossa pesquisa destaca que, embora as pequenas empresas possam colher benefícios significativos com abordagens ágeis, é essencial compreender e superar desafios específicos, como adaptabilidade e comprometimento com a mudança, para garantir o sucesso na implementação dessas práticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de metodologias ágeis no contexto empresarial é uma jornada repleta de desafios e oportunidades.

inegável que as metodologias ágeis oferecem vantagens significativas, incluindo a capacidade de resposta a mudanças de mercado, entrega incremental de valor ao cliente e melhoria da qualidade do trabalho.

Para superar esses obstáculos, é fundamental um compromisso firme da liderança, investimentos em treinamento e capacitação, e uma abordagem gradual e iterativa na implementação das práticas ágeis.

As melhores práticas identificadas ao longo deste trabalho incluem o envolvimento de todas as partes interessadas, a definição clara de objetivos e prioridades, a escolha da metodologia mais adequada às necessidades da empresa e a medição constante dos resultados para ajustes contínuos.

No ambiente de negócios em constante evolução de hoje, a capacidade de adaptar-se rapidamente e entregar valor de maneira consistente é um diferencial crítico, tornando as metodologias ágeis uma ferramenta poderosa para o sucesso empresarial no século XXI.

12 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Baik, O., & Miller, J. (2015). The 16cienc approach, between agility and leanness: a systematic review. *Empirical Software Engineering*, 20(6), 1861-1897.

Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D. and Hasan, L. (2017a), "The challenges of organizational agility (part 1)", *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001), *Manifesto for Agile Software Development*. Disponível em <http://www.agilemanifesto.org>. Acesso em 03/04/2022.

Bloor, M. (Ed.). (2001). *Focus groups in social research*. Sage.

Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12.

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., and Moe, N.B. (2012). A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Software Development, *Journal Of Systems And Software*, 85(6), 1213–1221.

Dresch, A., Lacerda, D. P., & Júnior, J. A. V. A. (2015). *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Bookman Editora.

Garcia, V.M.B., Martens, C.D.P., Carvalho, R.B. and Martens, M.L. (2021), Contributions of entrepreneurial orientation in the use of agile methods in Project management, *Innovation & Management Review*, 18(1), 17-33.

Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of business research*, 110, 519-537.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 75-105.

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

BR&as_sdt=0%2C5&q=kanban&oq=#d=gs_qabs&t=1695244939528&u=%23p%3DT4UTZpSMetwJ

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

BR&as_sdt=0%2C5&q=metodologia+scrum&btnG=#d=gs_qabs&t=1695245490833&u=%23p%3DU
HtIR-tGOY4J

<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->

BR&as_sdt=0%2C5&q=o+RH+agil&btnG=&lr=lang_pt#d=gs_qabs&t=1695246402437&u=%23p%3
DqE4aY8ijz