

## O IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NA CULTURA ORGANIZACIONAL: DAS PRÁTICAS E VALORES ORGANIZACIONAIS A GESTÃO DA MUDANÇA

Ronaldo Amaral Costa Júnior  
 <http://lattes.cnpq.br/4647498275249430> –  <https://orcid.org/0000-0001-9912-7463>  
[ronaldoacj@gmail.com](mailto:ronaldoacj@gmail.com)  
Centro Universitário UNA  
Belo Horizonte, MG, Brasil

Thiago Soares Nunes  
 <http://lattes.cnpq.br/3796147728637598> –  <https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>  
[adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)  
Universidade FUMEC  
Belo Horizonte, MG, Brasil

### Resumo

A transformação ágil, como é denominada nas empresas que adotaram em algum nível organizacional a nova prática de trabalho, está sendo aplicada pelas empresas que pretendem rever os próprios valores presentes na cultura organizacional, e como uma nova forma de construir e manter seus produtos. Este artigo teve como objetivo identificar as práticas e os valores da cultura organizacional e a gestão da mudança podem auxiliar na transformação cultural com adoção dos métodos ágeis. Foi aplicado questionário *on-line* (322 respondentes) e realizadas 7 entrevistas com profissionais que estão passando pela mudança organizacional com a adoção dos métodos ágeis. Os dados foram analisados mediante análise estatística e de conteúdo. Observaram-se um maior igualitarismo nos diversos níveis, autonomia para os profissionais, preocupação com o trabalho coletivo, entre outros. constatou-se as principais motivações em busca de melhorias nos processos, acelerar a entrega de *software*, melhorar o alinhamento de TI e os negócios, aumentar a produtividade. Já as melhorias na adoção dos métodos ágeis englobaram inovação, satisfação do usuário, qualidade, valor do negócio, processos e produtividade. A adoção de métodos ágeis afeta a cultura organizacional com os princípios e valores ágeis, gerando impactos positivos para as pessoas e a capacidade de inovação nas empresas.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Manifesto ágil. Valores e princípios ágeis. Transformação cultural. Inovação.

### THE IMPACT OF AGILE TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONAL CULTURE: FROM ORGANIZATIONAL PRACTICES AND VALUES TO CHANGE MANAGEMENT

### Abstract

Agile transformation, as it's called in companies that have adopted the new work practice at some organizational level, is being applied by companies that intend to review their own values present in the organizational culture, and as a new way to build and maintain their products. This article aimed to identify the practices and values of organizational culture and change management can assist in cultural transformation with the adoption of agile methods. An online questionnaire was applied (322 respondents) and 7 interviews were conducted with professionals who are undergoing organizational change with the adoption of agile methods. The data were analyzed using statistical and content analysis. Greater egalitarianism was observed at different levels, autonomy for professionals, concern with collective work, among others. it was found the main motivations in search of process improvements, accelerate software delivery, improve IT and business alignment, increase productivity. Improvements in the adoption of agile methods included innovation, user satisfaction, quality, business value, processes and productivity. The adoption of agile methods affects the organizational culture with agile principles and values, generating positive impacts for people and the capacity for innovation in companies.

**Keywords:** Organizational culture. Agile Manifesto. Agile values and principles. Cultural transformation. Innovation.

DOI <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/29487>

Recebido em: 16/02/2021.  
Aceito em: 22/05/2023.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, uma nova estratégia para desenvolvimento de produtos ou serviços vem sendo adotada pelas organizações – as metodologias ágeis (VERSION ONE, 2020). Segundo Pham (2011), as metodologias ágeis surgiram diante da necessidade de melhorar o processo de desenvolvimento de *software* com objetivo de desenvolver os produtos por meio das práticas ágeis, já que os principais motivos para a adoção da agilidade, segundo a pesquisa da Version One (2020), são acelerar a entrega do produto (de poucas semanas para poucos meses, com preferência à menor escala de tempo), melhorar a capacidade de gerenciar mudanças de prioridades e aumentar a produtividade.

A Metodologia Ágil pode ser definida como aquela que segue os ideais do chamado “Manifesto Ágil”, formalizado em 2001 por profissionais das mais diversas áreas. O Manifesto Ágil com os respectivos valores e princípios torna-se um aliado para as organizações com relação aos comportamentos desejados (AGILE MANIFESTO, 2001). Portanto, se faz necessária uma análise interna em relação aos próprios valores para que não exista conflito de interesses, pois a cultura organizacional especifica a identidade da organização, que sem referência própria, ficaria à mercê das idiosincrasias individuais. Além disso, a disparidade das orientações poderia provocar prejuízos (SROUR, 2005).

Na transformação da cultura organizacional para um modelo de agilidade com os princípios e os valores do manifesto ágil é fundamental entender o quanto estão distantes os valores e as práticas do dia a dia. Entre os principais desafios apontados pela Version One (2020), destacam-se a resistência da organização geral à mudança, a participação da liderança, os processos e as práticas inconsistentes em equipes e a cultura organizacional em desacordo com valores ágeis.

As organizações precisam adequar processos, ferramentas e valores para assegurar que as pessoas caminhem na mesma direção. Algumas medidas adotadas são expandir a amplitude do controle, achatar a estrutura, trabalhar em equipe, reduzir a formalização e oferecer maior autonomia aos funcionários (ROBBINS, 2010). Segundo Souza Neto, Santos e Orlandi (2014), a cultura organizacional está sempre evoluindo por meio de novos sistemas e

processos e novos símbolos e valores organizacionais, que podem ser projetados para a evolução da cultura.

Para Robbins (2010), as organizações inovadoras possuem uma cultura que estimula a experimentação, recompensa o sucesso e o fracasso e aplaude os enganos, o que as tornam organizações que aprendem desenvolvendo a capacidade de mudar e de se adaptarem continuamente. Gerenciar a cultura da empresa é colocar em prática as ferramentas de gestão que permitem reverenciar a trajetória da organização, como, os mitos, os heróis e as conquistas; que promovem a revitalização da identidade cultural; que se posicionam positivamente frente às mudanças no macroambiente; e que projetam um futuro desafiador para todos os funcionários. Logo, criar e manter uma cultura e a identidade consistentes e adaptativas são as tarefas de todas as áreas da empresa para que a organização se adapte com a necessária flexibilidade (JOHANN *et al.*, 2015).

De acordo com a pesquisa *Ágil nas Organizações*, realizada por Gartner (2019), o maior desafio para o sucesso do "ágil" é a mudança cultural, já que essa alteração de comportamento da organização está baseada em controle para confiança, trabalho em colaboração com usuários finais e em mudança de medição de desempenho individual para trabalho em equipe. Os valores organizacionais têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, portanto, os valores organizacionais e do manifesto ágil devem ser convergentes com os praticados por todos, pois, apesar da adoção dos métodos ágeis estarem, inicialmente, no nível tático e operacional, a falta de alinhamento com o nível estratégico pode causar conflitos, gerando dificuldades ao realizar as mudanças necessárias na organização (GARTNER, 2019; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TOLFO *et al.*, 2011).

A inovação é uma necessidade de sobrevivência em um mercado que transforma e se reinventa continuamente. Sendo assim, novos produtos ou novos serviços naturalmente destroem velhas empresas ou antigos modelos de negócios. Para tal, as empresas estão buscando novas formas de desenvolverem produtos e serviços que atendam ao público de forma rápida e com qualidade (SOUZA NETO; SANTOS; ORLANDI, 2014).

Diante da necessidade de as empresas adotarem metodologias de trabalho diferentes das praticadas no passado e de auxiliarem na

transformação cultural devido as rápidas adaptações na qual as organizações estão envolvidas devido segundo Kotter (2017) a uma economia globalizada que gera mais riscos e oportunidades para todos, desse modo, as melhorias não são apenas para competir e prosperar, mas para sobreviver, o presente trabalho objetiva identificar as práticas e os valores da cultura organizacional e a gestão da mudança podem auxiliar na transformação cultural com adoção dos métodos ágeis. Os temas envolvidos no presente estudo são a inovação e os métodos ágeis, a mudança organizacional, a cultura organizacional e o papel da liderança na gestão da cultura.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A inovação é a criação de uma oferta nova e viável, sendo importante tanto saber onde inovar quanto saber como inovar, o que requer a identificação dos problemas e suas transposições sistemáticas para oferecer soluções simples e inteligentes. A inovação requer a compreensão no sentido de saber se os clientes precisam ou desejam a inovação proposta. Ou seja, ela pode englobar novas formas de fazer negócio, de obter lucro e de adquirir novos sistemas de produtos e serviços (KEELEY *et al.*, 2015).

A inovação, seja por novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização, propicia um processo de transformação na sociedade denominada destruição criadora, pois é um processo no qual ocorrem explosões de novos elementos para a criação de outros por meio de ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1961).

A utilização e a implementação da inovação nas empresas servem como mecanismos para responder a um ambiente dinâmico. A gestão da inovação por meio do modelo de negócio, em que todas as atividades relacionadas ao negócio alcancem a proposta de valor ao consumidor final, e a cultura organizacional proporcionam uma visão holística ao ver muitas variáveis envolvidas, por isso, têm impacto no desenvolvimento da empresa (PULGARIN-MOLINA; ALEJANDRA GUERRERO, 2017).

Fatores importantes para propiciar a inovação nas organizações são as equipes, que devem ser multifuncionais em estilo de pensamento e, sobretudo, devem ter capacidade de ver as coisas de modo diferente (SOUZA NETO; SANTOS; ORLANDI, 2014). O trabalho em equipe, com propósito comum,

autogerenciável e multidisciplinar, reunindo o conjunto de conhecimentos necessários para o desenvolvimento da inovação, é muito eficaz (TIDD; BESSANT, 2015).

Projetos de inovação que exigem a criação de algo novo com trabalho de alto nível de incerteza precisam de abordagens ágeis para explorar a viabilidade em ciclos curtos e se adaptar rapidamente por meio da avaliação e do *feedback* (PMI, 2017b). A adoção de práticas ágeis, uma inovação em processo, pode encontrar barreiras para a sua implantação, principalmente na cultura organizacional, pois é necessário que haja uma mudança cultural que abrace toda a organização para, assim, se obter valor nos métodos ágeis (DUARTE *et al.*, 2019).

A palavra ágil tem a origem no latim *agilis* e possui a definição do que atua com rapidez, agilidade e do que atua ou trabalha com eficiência (ÁGIL, 2020). O último significado se relaciona muito bem ao tema aplicado na presente pesquisa. Ser ágil consiste em evitar desperdícios em um trabalho parcialmente concluído, no excesso de burocracia, na tomada de decisão lenta ou significa entregar mais do que o cliente espera, isso faz parte do mundo ágil, pois o foco é criar mais valor focando na eficiência (KEPLER; OLIVEIRA, 2019).

O termo ágil gera muita confusão, já que, muitas vezes, ele é associado a uma construção mais rápida, porém a referência é sobre a antecipação de valor, de oportunidades e de riscos, transformando as percepções em fatos (AUDY, 2015). Desenvolvimento ágil é iterativo e incremental para realizar as entregas em ciclos curtos e responder às mudanças com qualidade e valor esperados (SINGH, 2019).

A denominação metodologia ágil surgiu após a criação do “Manifesto Ágil” por profissionais da área de desenvolvimento de *software* para declarar pontos em comum nos resultados que estavam obtendo em seus respectivos trabalhos. Esse manifesto foi formalizado em 2001, com valores e princípios por criadores de algumas das metodologias ágeis (AGILE MANIFESTO, 2001; AUDY, 2015).

Os métodos ágeis assumem o lugar dos processos de projetos tradicionais ou cascatas, já que o desenvolvimento de *softwares* era executado em sequências de atividades facilmente identificadas, previsíveis e repetíveis.

Entretanto, diferentemente de outras engenharias, a criação de um *software* requer criatividade e é considerada um aprendizado constante entre cliente e fornecedor por meio de cada *feedback* das entregas (GOMES, 2014). As abordagens ágeis e os métodos ágeis são termos que abrangem uma variedade de métodos, *frameworks* e práticas que satisfaçam os valores e os princípios do Manifesto Ágil (PMI, 2017b). Entre os mais utilizados, segundo a pesquisa da Version One (2020), estão o *Scrum*, o *Kanban* e, por último, o *Extreme Programming* (XP).

Uma transformação inspirada nas práticas ágeis é a *squads* ou os esquadrões, formados por equipes multidisciplinares compostas de profissionais com perfis de diferentes áreas e agrupados com objetivos específicos, colaborando em determinado projeto, produto ou funcionalidade (OLIVEIRA, 2018). A mudança de uma equipe para *squads* não é simples, segundo o estudo de Espinosa-Curiel *et al.* (2018), alguns desafios foram encontrados, como integrar e operar a equipe para melhor confiança entre os membros da equipe, capacitar os profissionais para a tomada de decisão no sentido de promover o autogerenciamento entre todos, promover a cultura de aprendizado para o desenvolvimento profissional devido ao aumento de produtividade e equilibrar a comunicação formal e a gestão de conflitos.

Apesar de os impactos diretos da adoção de métodos ágeis estarem num contexto no nível tático e operacional de uma organização, a cultura organizacional é ampla e o contexto estratégico, como gerentes, conselho de administração e investidores, pode provocar valores e princípios conflitantes, gerando dificuldades ao realizar as mudanças necessárias na organização (TOLFO *et al.*, 2011). Ressalta-se demais pontos importantes para a transição e a agilidade, como objetivos do negócio, comprometimento da gerência, treinamentos sobre as novas atividades e papéis, seleção de um projeto piloto, configuração da equipe com pessoas qualificadas e avaliação dos participantes com critérios de pré-requisitos (GANDOMANI; NAFCHI, 2016).

A mudança organizacional com ênfase na cultura pode ser lenta, quase imperceptível. O ritmo, porém, pode ser alterado por eventos históricos, como uma catástrofe, uma grande inovação tecnológica ou uma dramática situação de contato que estimula a mudança mais brusca, geral e rápida, do que as forças internas (LARAIA, 2005). A mudança organizacional possui várias

definições e aspectos, nela se tem o desejo de uma transição do estado atual para um estado futuro. Para Cardoso e Freire (2003), a mudança organizacional significa uma nova forma de estruturar a percepção e as ações da organização quanto ao ambiente que requer um processo de “desaprendizagem” de hábitos, orientações, suposições e rotinas. As mudanças organizacionais ocorrem, principalmente, por meio de pressões externas com forças internas, sendo que, quando as organizações vivenciam grandes dificuldades, esse se torna o contexto mais favorável. Assim, é importante definir as razões da mudança, os meios para viabilizá-la e a direção a mudar (SROUR, 2005).

Segundo Schein (2009), as organizações apresentam os desafios inerentes às constantes transformações de sobreviver, crescer e de desenvolver a capacidade de adaptação e de mudança de gestão. Considera-se a mudança uma condição normal que é uma recriação de crenças e de hábitos para uma adaptação ao ambiente interno e externo, visando a sua constante evolução (TSOUKAS; CHIA, 2002). A mudança nas organizações nunca começa, pois ela nunca termina. Na maioria das organizações, em algum lugar, há pessoas se adaptando ao novo ambiente, porém o desafio é obter a aceitação das mudanças contínuas em toda a organização (WEICK; QUINN, 1999).

No ramo da administração, a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas, que expressam formas comuns de aprender o mundo, possibilitando, assim, a comunicação entre os membros de um grupo (FLEURY, 1987). Segundo Souza Neto, Santos e Orlandi (2014), a cultura corporativa é um conjunto de regras não escritas, modelos mentais, crenças e suposições, relações de causa e efeito, linguagem, sinais e histórias. A cultura corporativa é, portanto, a transmissão dessa cultura por meio de mecanismos formais, como treinamentos, comunicados e outros recursos, e de mecanismos informais, como, histórias, rituais e mitos, com maior impacto perante toda a organização (MAGALDI; SALIBI NETO, 2019; SOUZA NETO; SANTOS; ORLANDI, 2014).

A cultura organizacional, segundo Schein (2009), é formada por pressupostos básicos, artefatos visíveis e valores e crenças. Os artefatos visíveis são o nível superficial e perceptível que apresentam o ambiente físico da organização, o comportamento dos membros, os símbolos, os mitos e as histórias, os heróis, as maneiras de se comunicar, os ritos, a tecnologia e os

produtos, os processos organizacionais, os elementos estruturais, os gráficos e os diagramas organizacionais. As crenças e os valores assumidos são suposições próprias de um indivíduo, normalmente, o líder que poderá influenciar o grupo numa nova abordagem para realizar uma determinada atividade, porém não tem uma base compartilhada de conhecimento. Após a abordagem demonstrar sucesso gradualmente é transformada em crença compartilhada. As suposições fundamentais básicas são o resultado de consecutivos sucessos em implementar certas crenças e valores que tendem a não ser confrontados ou debatidos, ou seja, são difíceis de mudar (SCHEIN, 2009).

Hofstede (2011) em seu estudo apresenta a diferença cultural das nações através de dimensões, tais como, individualismo e coletivismo, distância do poder, masculinidade e feminilidade, evitar a incerteza, orientação de curto e longo prazo e indulgência e restrição. Sendo a nacionalidade importante para a gestão e conseqüentemente para a cultura organizacional devido a questões políticas, sociológica e psicológica. Estes aspectos são inerentes dentro de um país para a formação da cultura, pois os indivíduos compartilham a forma de pensar, valores e crenças (HOFSTED, 2011).

Os valores são princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo, que é o elemento integrador compartilhado por todos ou por parte dos membros da organização. Os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros, criando sobre eles modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Para analisar os valores culturais por meio das dimensões, Schwartz e Ros (1995) derivaram as questões da seguinte forma: 1) definir a natureza da relação entre o indivíduo; 2) como garantir um comportamento responsável que preserva o tecido social; e 3) qual é a relação da humanidade com o mundo natural e social.

Entre os desafios na era digital para a inovação e a estratégia das organizações estabelecidas no mercado, está a cultura organizacional. Algumas culturas podem ser estimulantes e motivadoras, fazendo com que as pessoas trabalhem com eficiência e eficácia e sejam mais criativas. Os fatores que podem auxiliar a cultura organizacional para o engajamento são o

sentimento de pertencimento e a possibilidade de impactar e de decidir sobre o trabalho (LANZER, 2017; ROGERS, 2017).

A cultura organizacional tem impacto sobre o desempenho dos negócios e, entre as principais maneiras, estão a criação da direção estratégica e seus respectivos objetivos, a adaptabilidade e flexibilidade, o envolvimento e engajamento dos funcionários e a obtenção de uma consistência do conjunto de valores essenciais. Os valores e os princípios estruturam a ação para se colocar em prática a estratégia organizacional (DENISON *et al.*, 2012).

A cultura organizacional é o mecanismo de incentivo e de promoção do desenvolvimento de ideias inovadoras na empresa, gerando mudanças na relação entre os colaboradores e a sua gestão (PULGARIN-MOLINA; ALEJANDRA GUERRERO, 2017). Os elementos que formam a cultura, por exemplo, os valores, as crenças e os pressupostos, os ritos, os rituais e as cerimônias, as histórias e os mitos, os tabus, os heróis, a comunicação, os artefatos e os símbolos, têm relação com a inovação que pode ser incentivada e desenvolvida nas organizações (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007).

Os fundadores ou os líderes criam a cultura da organização por meio de suas crenças, valores e suposições. No decorrer da sua existência, é necessário que haja a fixação e o aculturação para novos membros. Entre esses mecanismos destacam-se os líderes que alocam os recursos e realizam as recompensas, os sistemas, os procedimentos da organização e os ritos e rituais (SCHEIN, 2009).

O estilo da liderança dos supervisores imediatos obtém uma influência maior e está relacionado à percepção dos funcionários sobre a cultura organizacional (BLOCK, 2003). O líder, que possui uma comunicação adequada com a equipe, poderá obter mais envolvimento e mais motivação das pessoas, alcançando, assim, a missão e as metas da organização (GROFF; MARSCHNER; SANÉ, 2013).

A cultura afeta tanto a liderança quanto a liderança afeta a cultura. Os líderes precisam estar atentos à conservatividade, refletida nas crenças, nos valores, nas suposições, nos ritos e nas cerimônias, embutida na cultura e que pode dificultar os esforços para mudar a organização. É necessário modificar aspectos-chave da cultura para as novas direções desejadas, por exemplo,

inventar novos ritos que simbolizam o valor da própria mudança (BASS; AVOLIO, 1993).

Diante do impacto na cultura organizacional a liderança precisa apoiar a transição para os métodos ágeis, pois é necessária uma mudança cultural que abrace toda a empresa, para evitar conflitos de valores e princípios e obter valor nos métodos ágeis. A transformação da inovação para ciclos curtos e adotar um comportamento flexível para testar as opções requer apoio da liderança, transparência, autonomia, alinhamento e capacitação. Para tal, a cultura organizacional é o mecanismo de incentivo e de promoção do desenvolvimento de ideias inovadoras na empresa (DUARTE *et al.*, 2019; TOLFO *et al.*, 2011; PULGARIN-MOLINA; ALEJANDRA GUERRERO, 2017; WAENGERTNER, 2018).

### 3 MÉTODO

A pesquisa classificou-se como mista e descritiva, sendo realizada em duas etapas para a consecução dos objetivos. Primeiramente, foi realizada a etapa quantitativa por esta permitir grandes amostras da população, ou seja, os resultados, tal como um retrato real da população-alvo da pesquisa. Posteriormente, foi realizada a pesquisa qualitativa para permitir uma melhor compreensão e explicação dos fatos (FONSECA, 2002).

A pesquisa quantitativa tende a criar modelos abstratos ou a descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades recorrentes e exteriores aos sujeitos (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2007). A pesquisa qualitativa trata do universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Sendo esse o conjunto de fenômenos que faz parte da realidade social (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2007).

Os participantes da pesquisa foram, principalmente, os funcionários do Departamento de Tecnologia da informação (TI) de empresas privadas. São profissionais com cargos de analista de sistemas, de qualidade, de suporte, *Scrum Masters* ou *Agile Masters*, *Product Owners*, *Agile Coach* e as respectivas lideranças. A escolha desses profissionais se deu devido à atuação nos métodos ágeis e pela importância deles como agentes de mudança na transformação cultural.

No primeiro momento da pesquisa (quantitativa), os pesquisadores entraram em contato com os diversos profissionais e empresas para divulgar e enviar o instrumento de coleta de dados (questionário *on-line*), o que implicou a participação por acessibilidade. O envio foi realizado por meio dos grupos de redes sociais: *LinkedIn* e *Facebook*, empresas em que os pesquisadores realizaram consultoria e tem contato, e por *e-mails* de colegas da área. Os respondentes somaram 322 entre o período de agosto e setembro de 2020, e as entrevistas individuais foram realizadas com sete participantes no período de setembro e outubro após a concessão para entrar em contato.

Na sequência, foi realizada entrevista semiestruturada por meio de um roteiro preestabelecido, que poderia ser alterado no decorrer das entrevistas, já que se tratava de uma conversação efetuada face a face (MARCONI; LAKATOS, 2003). As entrevistas ocorreram após a coleta dos dados realizada com a aplicação do questionário para permitir uma melhor compreensão dos resultados obtidos referentes aos valores individuais e organizacionais e ao processo de mudança cultural. Como já mencionado, as entrevistas foram realizadas com sete indivíduos por meio de ferramenta *on-line* (*Zoom*) com contato prévio após as respostas obtidas do questionário. As entrevistas tiveram tempo médio de 40 minutos e foram transcritas após a sua realização.

Os instrumentos, questionário e roteiro de entrevista, foram elaborados com base em Kotter (2017), Manifesto para Desenvolvimento de *Software* (AGILE MANIFESTO, 2001), *State of Agile* (VERSION ONE, 2020), Keeley *et al.* (2015), Schein (2009), Schwartz e Ros (1995), Hofstede (2011) e Tamayo, Mendes e Paz (2000).

O processo de análise e interpretação dos dados envolve diversas etapas, a fim de estabelecer os resultados obtidos pela pesquisa (GIL, 2002). Diante da proposta do método misto, utilizando-se a estratégia explanatória sequencial, é necessário analisar os elementos quantitativos para evidenciar as relações entre as variáveis de estudo, quantificar as informações obtidas por meio dos dados qualitativos e, finalmente, gerar a combinação dos dados quantitativos e qualitativos (CRESWELL, 2010). Entre os procedimentos, por último, foi realizada a análise de conteúdo com a categorização inferência, descrição e interpretação. As atividades foram decompor os dados em partes, distribuir essas partes em categorias e descrever o resultado da categorização

e a inferência dos resultados (CRESWELL, 2010; MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2007). As categorias e suas subcategorias foram construídas, conforme Quadro 1, por meio da literatura consultada e respostas dos participantes.

**Quadro 1** – Categorias

Categorias	Subcategorias
Práticas e valores organizacionais	Artefatos
	Crenças e valores
Gestão da Mudança	Processo de mudança
	Liderança

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Sobre os dados sociodemográficos dos respondentes, é possível destacar que a faixa etária de 26 a 45 anos corresponde à maioria dos respondentes, totalizando 80,43%. O sexo masculino apresenta a maioria da amostra com 68,63%. O contrato em regime integral tem é o principal vínculo empregatício com 83,60%. A maior parte dos profissionais, 64,91%, está a menos de dois anos em sua respectiva empresa. Os respondentes estão, em grande parte, concentrados na Região Sudeste brasileira, representada por Minas Gerais e São Paulo com 47,67% e 25,24%, respectivamente.

Na Tabela 1 estão apresentados os cargos, a escolaridade e a área de formação mais assinalados dos respondentes. Em relação aos cargos, destaca-se os mesmos que surgiram devido as transformações ágeis nas empresas, o *Scrum Master* que atua ajudando a entender o *Scrum* no time e na organização, o *Agile Coach* tem o papel de treinar, orientar e guiar nas práticas ágeis as organizações ao longo da transformação ágil e o *Product Owner* que é responsável por maximizar o valor do produto (SCHWABER; SUTHERLAND, 2020; PMI, 2017a).

**Tabela 1** – Dados sociodemográficos: cargos, escolaridade e área de formação

		Frequência	Percentual
<b>Cargo</b>	<i>Scrum Master</i>	42	13,00%
	<i>Agile Coach</i>	38	11,76%
	Analista de Sistema	27	8,36%
	<i>Product Owner</i>	19	5,88%
<b>Escolaridade</b>	Superior Completo	86	26,71%
	Especialização ( cursando ou concluído)	186	57,76%
<b>Área de Formação</b>	Ciências Sociais aplicadas	76	23,59%
	Exatas	231	71,75%

Fonte: dados primários (2021).

A maior presença dos segmentos das organizações dos respectivos respondentes é do setor Financeiro (16,77%) e o de Tecnologia da Informação (50,31%). O número de funcionários, em sua maioria, corresponde às faixas de 501 a 1.000 funcionários (10,56%), de 1.001 a 5.000 (19,88%) e de 5.001 ou mais (30,12%). Em relação aos métodos e aos *frameworks* utilizados, os respondentes relataram que estão adotando o *Scrum* (91,53%), o *Kanban* (83,05%), o XP (18,31%) e o *Scaled Agile Framework* (SAFe) (8,38%) para a adoção dos métodos ágeis em múltiplos times dentro da organização.

A partir desta breve caracterização dos participantes, na sequência será apresentado e discutido sobre as categorias da análise deste trabalho: práticas e valores organizacionais e gestão de mudança.

#### 4.1 Práticas e valores organizacionais

São apresentados, a seguir, os resultados referentes aos artefatos presentes na cultura organizacional. Entre eles, estão as reuniões, os ritos e a estrutura organizacional. Inicialmente questionou-se aos participantes sobre as reuniões e os rituais na organização e/ou no time, sendo a reunião para a organização e time (61,02%), somente para a organização (3,95%) e somente para o time (28,95%). As comemorações diante de conquistas para a organização e time (53,11%), somente para a organização (3,39%) e somente para o time (25,42%).

Observa-se que existem comemorações e reuniões, tanto nos times quanto nas organizações, o que demonstra foco na melhoria contínua no trabalho para que todos sejam estimulados a experimentar, a inspecionar e a se adaptar. O importante é descobrir cedo o que não está funcionando e, então, modificar e se adaptar (SABBAGH, 2013). Esse fato foi confirmado pelos entrevistados quando são analisadas estas respostas:

Tem uma área corporativa da empresa com o *Agile Coaches* e *Agile Masters*. Realizam um planejamento anual de treinamento e capacitações relacionados à agilidade. Temos aplicado a roda ágil, um modelo de maturidade, para os times e o que eles precisam melhorar dentro da agilidade (Entrevistado 6).

Está acontecendo essa transformação tem dois anos e foi *top-down*, começou na presidência, diretoria e foi descendo nas camadas. Estamos num momento em que estamos testando, errando, aprendendo e evoluindo. São realizadas as mentorias, treinamentos e um acompanhamento focado na agilidade (Entrevistado 7).

Os comportamentos estão relacionados ao princípio ágil: “Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo” (AGILE MANIFESTO, 2001, p. 1, tradução nossa). Outros questionamentos foram:

- a) se é destinado ao time o tempo e a autonomia necessários para a conquista da excelência ao trabalho? (21,47% falaram que não; 4,52% falaram que não sabem; e 74,01% falaram que sim);
- b) se a organização tem instalações físicas que permitam atividades relacionadas à inovação? (12,99% disseram que não; 7,34% não sabem; e 79,66% disseram que sim); e
- c) se a organização confia ao time a realização do trabalho oferecendo o ambiente e o suporte necessários? (9,60% responderam que não; 3,39% responderam que não sabem; e 87,01% afirmaram que sim).

Com isso, observa-se que estão sendo aplicados os princípios do manifesto ágil na cultura organizacional, sendo eles: “Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho” e “Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade” (AGILE MANIFESTO, 2001, p. 1, tradução nossa).

É a cultura da organização que cria os parâmetros para o comportamento desejável e define qual se será incentivado, é também essa cultura que determina qual comportamento é inaceitável e qual será censurado. O processo de inovação depende da existência de especialistas motivados e com autonomia, que trabalhem em equipes ou em rede, em um ambiente propício para a geração de ideias. A autonomia, o empoderamento e a comunicação aberta são determinantes para uma cultura que influencia a inovação. O *layout* do ambiente também contribui para a aproximação das pessoas, eliminando paredes e portas, facilitando o processo comunicativo (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014; MCLEAN, 2005; SACOMANO NETO; ESCRIVÃO FILHO, 2000; VALLADARES, 2012).

Os respondentes foram questionados sobre o igualitarismo na organização. Na comparação entre antes e depois da transformação ágil, é

possível perceber uma maior presença de comportamentos igualitários. As perguntas “Distribuição do poder pelos diversos níveis e Oportunidades iguais para todos os empregados” expressam a maior diferença, totalizando 19,80% e 18,95%, respectivamente. O igualitarismo avalia a preocupação da organização com o bem-estar dos outros, a existência de poucos níveis de autoridade e um gerenciamento participativo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Em muitas organizações que realizam a transformação ágil, nos papéis de *Product Owner*, *Scrum Master* e os desenvolvedores não existe uma relação hierárquica para permanecer a decisão imparcial, independentemente da posição na hierarquia. Nas organizações com estruturas hierárquicas rígidas, na qual existe a comunicação de cima para baixo e de baixa integração entre as funções, é improvável que haja apoio informacional e cooperação multifuncional (TIDD; BESSANT, 2015).

Com relação às crenças e aos valores presentes na cultura organizacional relacionados nesta pesquisa, entre eles, estão a colaboração, o controle da incerteza, a autonomia, o manifesto ágil e a recompensa. Em uma transformação inspirada nas práticas ágeis, as equipes multidisciplinares são compostas de perfis de profissionais de diferentes áreas, colaborando em determinado projeto, produto ou funcionalidade. A criação de um *software* requer criatividade e é considerada um aprendizado constante entre clientes e fornecedores por meio de cada *feedback* das entregas. Em empresas inovadoras, tolerar a incerteza e a ambiguidade das iniciativas pode ser uma ação aceita mesmo com os resultados desconhecidos. A formação de equipes torna-se a solução para a realização das inovações, porém é necessário melhorar o sistema de recompensas para encorajar a cooperação ao invés do individualismo. Ressalta-se que são itens fundamentais para adoção dos métodos ágeis: a transparência, a autonomia, o alinhamento, a capacitação e o apoio da liderança (GOMES, 2014; OLIVEIRA, 2018; TIDD; BESSANT, 2015; WAENGERTNER, 2018).

As perguntas relacionadas ao individualismo x coletivismo na organização na comparação entre antes e após a transformação ágil, é possível perceber nas respostas em Concorda e Concorda Totalmente após a transformação uma maior presença de comportamentos na direção do coletivismo. As perguntas “O ‘nós’ prevalece sobre o ‘eu’” e “A harmonia deve

sempre ser mantida" expressam a maior diferença, totalizando 24,91% e 15,08%, respectivamente. No lado individualista, os laços entre os indivíduos são soltos e, no lado coletivista, as pessoas são integradas em grupos fortes e coesos (HOFSTEDE, 2011).

Ainda sobre as perguntas relacionadas aos princípios e aos valores ágeis na organização. Na comparação entre antes e após a transformação ágil, é possível perceber nas respostas em Concorda e Concorda Totalmente após a transformação uma influência dos valores e dos princípios do manifesto ágil na cultura organizacional. As perguntas "A simplicidade é considerada na construção do produto\serviço por permitir a redução do desperdício" e "A entrega contínua e adiantada de *software* com valor agregado é valorizada por toda a organização" representam 27,55% e 25,46% das respostas, respectivamente. Os entrevistados afirmam que:

O manifesto ágil fica pregado nas paredes para reler. Nós questionamos algumas coisas também dos frameworks para ver se faz sentido para a cultura da empresa (Entrevistado 3).

Os valores são trabalhados implicitamente dentro da organização. A gestão e direção vem conversando na mesma língua dos valores da agilidade, por exemplo, adaptar a nossa situação mais do que seguir o plano e entregar os valores que os clientes desejam mesmo que isso fuja do contrato (Entrevistado 6).

No questionário foram apresentadas perguntas relacionadas a Evitar Incertezas na organização, autonomia e recompensa. São elementos que fomentam a capacidade de uma equipe ágil para construir melhores produtos por meio de uma cultura de inovação, sendo necessário que haja uma tolerância ao erro e à ambiguidade, ao encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e aos reconhecimentos pelos esforços e pelas conquistas. O princípio do manifesto ágil reforça que "As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis" (AGILE MANIFESTO, 2001, p. 1, tradução nossa). Na comparação entre antes e após a transformação ágil, é possível perceber nas respostas em Concorda e Concorda Totalmente após a transformação uma abertura a aceitar as incertezas.

As perguntas "A tolerância a pessoas e ideias diferente são bem-vindas" e "A incerteza é inerente e aceita por todos" expressam a maior diferença, sendo 18,97% e 22,38%, respectivamente. Evitar incertezas não é o mesmo que

evitar os riscos, e sim a tolerância para a ambiguidade. Isso indica como uma cultura programa seus membros para que se sintam confortáveis ou não em situações novas, desconhecidas e diferentes do normal (HOFSTEDE, 2011). A inovação tem a ver, essencialmente, com aprendizagem e a mudança, é disruptiva, onerosa e envolve risco. A ideia de aprendizagem por meio de tentativa e erro para que as pessoas possam aumentar as chances de sucesso em inovação são inerentes ao processo em si (TIDD; BESSANT, 2015).

Na comparação das perguntas relacionadas à autonomia versus conservadorismo na organização, entre antes e após a transformação ágil, é possível perceber nas respostas em Concorda e Concorda Totalmente após a transformação uma maior presença de comportamentos na direção do coletivismo. As perguntas “Os profissionais podem introduzir novidades no trabalho” e “Os profissionais têm abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho” expressam a maior diferença, sendo 24,29% e 18,03%, respectivamente. Na Autonomia, a pessoa é vista como uma entidade autônoma e limitada que encontra significado em sua própria singularidade, que procura expressar seus próprios atributos internos e é encorajado a fazê-lo (SCHWARTZ; ROS, 1995; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). As organizações mais inovadoras possuem times pequenos focados em um objetivo específico, se organizando por meio das metas da corporação, têm autonomia para tomar decisões e são compostas de pessoas de especializações diferentes (WAENGERTNER, 2018).

Por último, a pergunta relacionada à Recompensa na organização. Na comparação entre antes e após a transformação ágil, é possível perceber nas respostas em Concorda e Concorda Totalmente após a transformação uma maior presença de comportamentos na direção do coletivismo. A pergunta “Os trabalhos individuais devem ser mais recompensados na avaliação de desempenho do que os trabalhos da equipe/time” expressa uma diferença de 5,11%. As recompensas são como as pessoas são valorizadas pela empresa que podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e das necessidades, por exemplo, as econômicas, as de crescimento pessoal e profissional e as necessidades de reconhecimento. Durante uma mudança organizacional como foco na cultura, deve-se entender como as recompensas se adequam para garantir o pessoal capacitado e motivado para atingir os

objetivos organizacionais. Aspectos que podem levar ao engajamento são fazer parte de algo maior que só faz sentido em termos de propósito e valor, pertencer a um grupo, ter impacto e participar (DUTRA, 2013; LANZER, 2017).

Foram apresentados neste capítulo os resultados dos impactos positivos da autonomia, coletividade, igualitarismo dentro outros elementos que compõem a cultura de uma empresa. A cultura organizacional tem impacto no desempenho dos negócios e entender como a adoção dos métodos ágeis afetam a cultura se faz necessário para guiar os valores da empresa com a função de orientar a vida da empresa e guiar os comportamentos dos seus membros para a ação desejada para a estratégia da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996; DENISON *et al.*, 2012).

## 4.2 Gestão de mudança

Para o processo de gestão de mudança as principais motivações com relação à mudança para as metodologias ágeis, conforme os respondentes, são: a "Busca de melhoria nos processos" (85,88%); "Acelerar a entrega de *software*" (71,75%); "Melhorar o alinhamento de TI e Negócios" (71,19%); e "Aumentar a produtividade" (62,15%).

Em comparação ao relatório anual da *State of Agile* para o ano de 2020, realizado com pessoas de toda parte do mundo, as razões para a adoção são: Acelerar a entrega de *software* (71%); Aumentar a capacidade de gerenciar as mudanças das prioridades (63%); Aumentar a produtividade (51%); e Melhorar o alinhamento entre TI e Negócios (47%) (VERSION ONE, 2020). Dessa forma, observa-se que os dados da pesquisa estão na mesma linha com mais de 40.000 executivos em todo o mundo que responderam ao relatório.

Um questionamento relevante foi o tempo em que as empresas vêm adotando os métodos ágeis: menos de um ano (18,6%), de um a dois anos (29,5%), de três a quatro anos (26,4%) e de cinco anos ou mais (16,3%). Ou seja, a maior parte está nos anos iniciais da adoção, o que envolve um processo de aprendizado e de controle para que a mudança tenha maior efeito na organização e nos processos. Enfatiza-se que o processo de mudança envolve a participação sinérgica de todos os setores e participantes.

Após questionar sobre a motivação e os setores participantes do processo de mudança, perguntou-se sobre as etapas desse processo para a

adoção dos métodos ágeis. As etapas do processo de mudança para a adoção dos métodos ágeis foram: Treinamento para as equipes (71,75%); Comunicação da necessidade para a liderança (60,45%); Comunicação da necessidade para toda a organização (58,76%); e Definição de uma visão estratégica (58,19%). Em relação às etapas para a mudança, os entrevistados afirmam o seguinte:

Foi experimentado dentro de um time o *framework Scrum* gerando os benefícios começaram os treinamentos dos frameworks e métodos da liderança e dos times (Entrevistado 1).

Adotamos um modelo de mudança completa em toda a organização. Nós tivemos uma comunicação da liderança com o modelo a ser utilizado, na época da transformação, muitos tiveram uma mudança na sua carreira, porém não tão bem explicadas. Os *Agile Coaches*, na sequência, traçaram o planejamento da transformação. As etapas são mais conturbadas na transformação quando temos que adaptar de acordo com os experimentos e vamos testar, errar, corrigir e aprender (Entrevistado 6).

As informações apresentadas pelo questionário e, posteriormente, pelas entrevistas corroboram com a ideia de as sequências das etapas não serem bem definidas dentro de uma mudança organizacional com o foco na adoção dos métodos ágeis. Comunicar a visão e treinar a liderança são passos iniciais que devem ser tomados para garantir mudança de comportamento e para que a liderança apoie os liderados na transformação ágil, pois a comunicação vinda do líder imediato é mais eficaz para despertar o desejo pela mudança (HIATT, 2006; KOTTER, 2017).

Observa-se que o processo de mudança pode apresentar barreiras, que ocorrem desde aspectos comportamentais dos indivíduos até a própria estrutura e cultura das organizações (SCHEIN, 2009). Para a transformação ágil, isso não seria diferente, dessa forma, questionou-se quais as barreiras que ocorreram para a adoção dos métodos ágeis.

As principais barreiras que ocorreram para a adoção dos métodos ágeis foram a: Falta de conhecimento das pessoas envolvidas (55,37%); Resistência à mudança na organização (50,28%); Cultura organizacional resistente aos valores ágil (40,11%); e Processos e práticas inconsistentes em equipes (27,68%). Os resultados organizacionais são o resultado coletivo da mudança individual, portanto, quanto mais rápido os empregados aderirem, mais rapidamente os benefícios serão alcançados. Diante do exposto, ressalta-se que uma gestão de mudanças organizacional abrange a comunicação, os treinamentos, o

*coaching*, o patrocínio e a gestão da resistência, portanto, é uma responsabilidade da gestão (HIATT; CREASEY, 2012).

Para uma mudança organizacional ser bem-sucedida, os indivíduos precisam ter conhecimento de quais são os “benefícios” essa alteração do *status quo* provocará (SCHEIN, 2009). Caso sejam os mesmos a identificar que também terão benefícios, o processo será facilitado e terá engajamento – caso contrário, pode ocorrer a resistência à mudança, conforme foi identificado na pesquisa. Além disso, por ser algo “novo”, em um primeiro momento, essa mudança pode assustar os participantes. Logo, a comunicação é uma importante ferramenta nesse processo para facilitar e explicar os benefícios, as atividades e as necessidades para a realização da mudança.

Como uma forma de mitigar ou de eliminar essas barreiras, foi questionado aos entrevistados da pesquisa quais seriam as possíveis ações para tal, conforme pode ser visualizado nas verbalizações a seguir.

As ações para mitigar ou eliminar as barreiras são a orientação e o treinamento para o *Agile Master* para responsabilizar o *Agile Master* na transformação ágil. São levantados os riscos, as sugestões de melhoria para apoiar a liderança na transformação, porém este trabalho é muito lento devido às possibilidades de atuação (Entrevistado 1).

Em relação às barreiras, uma das coisas que ajudou foi ter um *Agile Coach* interno da empresa, ou seja, tínhamos o sentimento, por mais que ele também estivesse aprendendo no momento da mudança, que era um de nós, portanto, existia uma relação de cuidado maior com as pessoas (Entrevistado 7).

É fundamental para a mudança organizacional comunicar a visão de forma eficaz para que todos os envolvidos entendam o que é esperado de si e qual é o seu papel dentro da mudança. Uma das formas apresentadas pelos entrevistados é justamente o empoderamento para remover a resistência, porém é necessário que haja a realização de treinamentos para que os indivíduos possam assumir com segurança os novos comportamentos esperados na mudança (KOTTER, 2017).

A transição para os métodos ágeis carrega motivações devido ao valor que é agregado ao cliente com qualidade e velocidade, permitindo uma comunicação constante e o planejamento iterativo com o cliente, evitando os desperdícios e os custos desnecessários (GOMES, 2014). O sucesso após a adoção dos métodos ágeis, de acordo com os respondentes da pesquisa, foi medido através da: Satisfação do cliente/usuário (76,27%); Qualidade (67,80%);

Valor do Negócio (66,67%); Melhoria de processos (62,15%); Produtividade (56,50%).

Ao medir o sucesso pela satisfação do usuário e pelo valor do negócio, reforça-se um conceito que vem ganhando força no mercado que é o *customer centricity*, em tradução literal significa centralidade no cliente, nela está uma perspectiva de colocar o cliente na jornada de valor de toda a corporação e no centro das ações, adotando uma cultura com foco na evolução do comportamento do consumidor. Promover melhorias na qualidade e no processo é inerente aos métodos ágeis, pois, se a equipe não prestar atenção à qualidade, é impossível entregar em ciclos curtos. Várias práticas ágeis estão presentes no XP, como incorporar frequentemente todo o trabalho, testar em todos os níveis do sistema e pesquisa ou experimentos em janelas de tempo (MAGALDI; SALIBI NETO, 2019; PMI, 2017a).

Ainda sobre os benefícios da adoção dos métodos ágeis os respondentes concordaram que o processo de trabalho é benéfico para os colaboradores (63,22%) e equipe (70,12%). Entre os entrevistados, foram apontadas algumas dessas melhorias, como: “As pessoas ficaram motivadas por estarem trabalhando juntos tanto as áreas de negócio quanto a TI” (Entrevistado 3). A fala do entrevistado remete às motivações da mudança sobre “Melhorar o alinhamento de TI e Negócios” identificado por 71,19% dos respondentes e reforçado em outra fala: “Foi uma melhoria para as pessoas devido à organização do processo reduzindo as horas extras” (Entrevistado 3). E os desenvolvedores afirmam “Agora eu tenho vida” (Entrevistado 2) e “Os indivíduos têm mais satisfação pessoal e protagonismo da sua história” (Entrevistado 7).

As falas dos entrevistados reforçam a necessidade de se ter o trabalho de uma equipe multifuncional que possui conhecimentos e habilidades interdisciplinares, fomentando pensamentos divergentes para colaborar em ideias e construir novos produtos, reduzindo custos e aumentando a qualidade. Fatos esses também comprovados pelas informações apontadas previamente e reforçado no princípio do manifesto ágil que é “Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto” (AGILE MANIFESTO, 2001, p. 1, tradução nossa).

Os tipos de inovações que foram beneficiadas com a adoção dos métodos ágeis foram: Processos (74,58%); Produtos e Serviços (61,58%); Envolvimento com o cliente (55,37%). Estas impactaram a forma como se entregam os produtos e faz com que surja um envolvimento com os clientes. Os princípios do Manifesto Ágil (AGILE MANIFESTO, 2001, p. 1, tradução nossa) evidenciam esse comportamento em: “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente por meio da entrega contínua e adiantada de *software* com valor agregado”; “Entregar frequentemente *software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência para a menor escala de tempo” e; o valor de “Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos”. Para assumir essa cultura inovadora, os comportamentos de abertura a riscos, a comunicação interna, as recompensas e os reconhecimentos, os ambientes físicos e sociais e a cooperação e o trabalho em equipe influenciam diretamente a cultura organizacional (AGILE MANIFESTO, 2001; GOMES *et al.*, 2017).

A atuação da liderança como um elemento importante para a transformação ágil das organizações, uma vez que precisa possuir valores e princípios condizentes com a mudança para não gerar dificuldades ao realizar as mudanças necessárias na organização, e, por meio de uma comunicação adequada com a equipe, poderá obter um maior envolvimento e motivação das pessoas, para que a missão e as metas da organização sejam alcançadas (GROFF; MARSCHNER; SANÉ, 2013; TOLFO *et al.*, 2011).

Em relação à liderança prevaleceu em maior número o estilo transformacional nas perguntas “Durante a mudança a liderança foi um bom ouvinte e prestou atenção às emoções das pessoas” e “A liderança procurou deixar as pessoas à vontade com a mudança”, com os respondentes Concordando e Concordando Totalmente em 50% e 59,08%, respectivamente. O líder transformacional possui o carisma e o desenvolvimento humano para a condução de seus liderados. Diante disso, é necessário buscar entender quais são as características predominantes dos líderes que conduzem a transformação ágil (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

O estilo transformacional é liderar pelo carisma, inspiração e pelo estímulo intelectual, diante disso, é conhecida como uma liderança carismática. A distinção entre as abordagens transformacional e transacional está na questão

dos valores. Na liderança transformacional, estão presentes os valores, como justiça, dignidade, moral e liberdade (CAVALCANTI *et al.*, 2006). Em relação às ações e à importância do líder no processo de gestão da mudança para adoção dos métodos ágeis, o entrevistado afirma que:

A liderança é um ponto focal, ser consultado quando necessário, trocar experiências, escutar o que está acontecendo, ser um direcionador das estratégias. Os líderes demonstram interesse em participar, ajudar e têm um perfil de cooperação. Os demais líderes vão vendo os resultados dos projetos e vão querendo participar e se envolver mais, ou seja, o apoio da liderança vai aumentando à medida que os projetos vão demonstrando resultados (Entrevistado 3).

A liderança impacta a cultura organizacional, diante disso, uma estratégia de sucesso é começar com a liderança e a visão de futuro para a mudança organizacional. É papel do líder apoiar a transformação, tal como foi apresentado pelos entrevistados, e ter a consciência do seu papel em liderar a mudança comunicando-a da forma correta. O líder transformacional, do estilo que tem uma presença maior no questionário, está mais disposto a correr mais riscos para atingir os objetivos, sendo vital para uma mudança organizacional bem-sucedida, já que as etapas da mudança não são tão claras, ele deve ser mais focado no desenvolvimento organizacional por meio do aumento da inovação e da criatividade dos funcionários (BELIAS; KOUSTELIOS, 2014; KOTTER, 2017; NGING; YAZDANIFARD, 2015; ROBBINS, 2010).

Ao adotar métodos ágeis, as equipes precisam do suporte da liderança para que tenham um ambiente que promova a auto-organização e a autonomia. Gestores ágeis estabelecem uma cultura de melhoria contínua e sustentável, dando apoio à estrutura, aos recursos e aos treinamentos. Enfim, formar essas equipes ágeis não é uma tarefa fácil, e a liderança precisa manter um ambiente saudável para garantir a *performance* de uma equipe ágil (AUDY, 2015).

As pessoas em posição de liderança procuram influenciar valores culturais, modelando elementos culturais de superfície, como símbolos, histórias e cerimônias. Entretanto, se a gestão simbólica não for conduzida com convicção pelos gestores, ela pode representar manipulação evasiva de símbolos. Diante disso, entender como conduzir é tão importante quanto querer mudar, para tal, é necessário comunicar para os indivíduos e grupos impactados o que eles ganharão com a mudança mostrando a visão desejada

e o que é esperado das pessoas. Nas mudanças supracitadas destacamos a necessidade de mudança da própria liderança na condução, a necessidade de ter os profissionais mais próximos ao exercer o trabalho e uma melhor compreensão e foco no cliente (BORGES; MOURÃO, 2013; HIATT; CREASEY, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar as práticas e os valores da cultura organizacional e a gestão da mudança que podem auxiliar na transformação cultural com adoção dos métodos ágeis. Para a consecução desse objetivo, foram analisadas as práticas e os valores organizacionais, identificado o processo de gestão de mudança e, conseqüentemente, as melhorias percebidas no processo de inovação.

Identificou-se que a maioria das organizações analisadas, com um ano ou mais (72,2%), vem realizando uma mudança organizacional na adoção dos métodos ágeis com o propósito de criar melhorias nos processos, acelerar a entrega de *software*, melhorar o alinhamento de TI e negócios, aumentar a produtividade, entre outras motivações. Transformação essa que não é algo simples de acontecer, uma vez que envolve mudança de pensamento, comportamentos, processos, atividades – envolvendo tanto as pessoas como as normativas e a própria cultura da organização. Com o objetivo identificar a cultura organizacional vigente e analisar as práticas e valores das organizações que estão realizando a transformação cultural com ênfase na agilidade, observou-se o seguinte: maior igualitarismo nos diversos níveis; tempo e espaços físicos destinados para atividades relacionadas à inovação; confiança nos times para a realização do trabalho; preocupação do trabalho coletivo prevalecendo sobre o individual; foco da organização em entregar *software* de valor agregado; aceitação da incerteza para criar um ambiente propício para as inovações; e autonomia para que os profissionais possam ter a capacidade de inovar e de introduzir novas ideias ao trabalho. Todos os elementos são importantes e incorporados aos valores e aos princípios ágeis que estão relacionados à adaptação, à interação e à colaboração entre todos os envolvidos na organização.

Ainda sobre os valores organizacionais, o que merece atenção é o modelo de reconhecimento e recompensas, pois, segundo Kotter (2017), se os processos de promoção não forem mudados para se mostrarem compatíveis com as novas práticas, a antiga cultura irá se reafirmar. Diante disso, as organizações devem observar as práticas e os valores para que possam acertadamente ajustar os critérios de promoção e fixar a nova cultura pretendida.

O processo de gestão da mudança para a aderência ao manifesto ágil, constatou-se que o processo de mudança para a adoção dos métodos ágeis teve as suas motivações pelas organizações por meio da busca de melhorias nos processos, conseguiu acelerar a entrega de *software*, melhorar o alinhamento de TI e negócios e aumentar a produtividade.

No processo de mudança, as etapas mais realizadas pelos respondentes foram o treinamento para as equipes, a comunicação da necessidade para a liderança e toda a organização e a definição de uma visão estratégica. De acordo com os entrevistados, as etapas da mudança não são tão claras e devem ser adaptadas de acordo com os experimentos realizados. Sobre as barreiras que ocorreram no processo de adoção, identificou-se a resistência à mudança, a cultura organizacional resistente aos valores ágil e a falta de conhecimento, porém esta última precisa de atenção pelo fato de ser a principal etapa realizada, conforme apontaram os respondentes. Ainda, os entrevistados reforçaram a necessidade de se fazer mais treinamentos e de se ter a presença de agentes de mudança da própria organização de forma a mitigar ou eliminar as barreiras.

Diante da conformidade entre as motivações para a mudança e as medidas de sucesso, observou-se o êxito da adoção dos métodos ágeis por meio das inovações beneficiadas de processos, produtos e serviços e do envolvimento com o cliente. Os entrevistados afirmaram que as conquistas de previsibilidade, a redução na entrega dos produtos, o aumento da qualidade dos produtos e o aumento da capacidade de inovação são fatores determinantes. Os processos de trabalho foram benéficos para os indivíduos e para a equipe, principalmente no relacionamento de trabalho entre áreas de TI e Negócio, o que reforça a motivação de alinhamento entre as áreas supracitadas e o princípio ágil.

A liderança na condução do processo de mudança apresentou características de uma liderança transformacional, atenta às emoções das pessoas e deixando-as à vontade com a mudança, o que vai de acordo com os valores e princípios ágeis que são: a motivação e a confiança nos indivíduos. Os líderes, apesar de serem objeto da transformação ágil, devem ser responsáveis por nutrir e orientar o plano de mudança organizacional por meio da confiança que é desenvolvida na abertura e na honestidade (NGING; YAZDANIFARD, 2015).

Constatou-se, portanto, que a adoção dos valores e dos princípios ágeis nas empresas afeta a cultura organizacional, gerando impactos positivos na qualidade da construção de produtos com maior qualidade e capacidade de inovação, foco no cliente e nas pessoas envolvidas. As mudanças dos artefatos e valores organizacionais e a participação da liderança para a adoção dos métodos contribuíram para a adoção dos métodos ágeis e, conseqüentemente, para que os efeitos sejam percebidos por todos nas organizações.

Por fim, a partir da realização desta pesquisa, como sugestão de trabalhos futuros, tem-se a identificação de como pode ser o engajamento no trabalho antes e depois da transformação ágil como uma forma de verificar se os times de fato estão comprometidos e produtivos. Sugere-se também que sejam efetuados estudos aprofundados analisar e identificar de que forma as práticas ágeis e de gestão afetam os valores organizacionais e as melhores práticas na gestão de mudança com utilização dos métodos ágeis para a adoção desses valores nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ÁGIL. In.: MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. [2020]. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 18 maio 2020.

AGILE MANIFESTO. **Manifesto for agile software development**. [s.l.]: [s.n], 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org>. Acesso em: 24 mar. 2020.

AUDY, J. **Scrum 360**: um guia completo e prático de agilidade. São Paulo: Casa do Código, 2015.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 112-121, spring 1993.

BELIAS, M.; KOUSTELIOS, A. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. **European Scientific Journal**, [s.l.], v. 10, n. 7, p. 451-470, mar. 2014.

BLOCK, L. The leadership-culture connection: an exploratory investigation, **Leadership & Organization Development Journal**, [s.l.], v. 24, n. 6, p. 318-334, Sept. 2003.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 372-396, jul./ago. 2014.

CARDOSO, H.; FREIRE L. C. Mudança e aprendizagem nas organizações. In: LIMA, S. M. V. (org). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 163-190.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Editora Penso, 2010.

DENISON, D. *et al.* **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar a estratégia e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUARTE, I. M. O. *et al.* Barreiras de adoção de uma inovação: o emprego da metodologia SCRUM na MRS Logística S.A. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda (RJ), v. 5, n. 2, p. 198-220, maio/ago. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013.

ESPINOSA-CURIEL, I. E. *et al.* Analysis of the changes in communication and social interactions during the transformation of a traditional team into an agile team. **J. Softw. Evol. Proc.** [s.l.], v. 30, n. 9, [s.n.], Sept. 2018.

FLEURY, M. T. L. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresa**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, dez. 1987.

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

GANDOMANI, T. J.; NAFCHI, M. Z. The Essential Prerequisites of Agile Transition and Adoption: a Grounded Theory Approach. **Journal of Internet Computing and Services**, Seoul, v. 17, n. 5, p. 173-184, Oct. 2016.

GARTNER. **Results Summary: Agile in the Enterprise**. [s.l.]: Gartner, 2019.  
Disponível em: [https://circle.gartner.com/Portals/2/Resources/pdf/Agile in the Enterprise 2019 - Results Summary \(updated\).pdf](https://circle.gartner.com/Portals/2/Resources/pdf/Agile%20in%20the%20Enterprise%202019%20-%20Results%20Summary%20(updated).pdf). Acesso em: 23 ago. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, G. *et al.* Cultura Organizacional e Inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017.

GOMES, A. F. **Agile: desenvolvimento de software com entregas frequentes e foco no valor de negócio**. São Paulo: Casa do Código, 2014.

GROFF, P. V. V.; MARSCHNER, P. F.; SANÉ, S. Cultura organizacional, liderança e comunicação interna: a sinergia necessária para enfrentar os novos tempos. **Revista de Administração**, Frederico Westphalen (RS), v.11, n. 20, p. 85-96, 2013.

HIATT, J. M. **ADKAR: um modelo para mudança em negócios, governo e em nossa comunidade**. Colorado: Prosci Inc., 2006.

HIATT, J. M.; CREASEY, T. J. **Gestão de Mudanças: o lado humano da mudança**. Colorado: Prosci Inc., 2012.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: the Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, [s.l.], v. 2, n. 1, 2011.

JOHANN, S. L. *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KEELEY, L. *et al.* **Dez tipos de inovação: a disciplina de criação de avanços de ruptura**. São Paulo: DVS Editora, 2015.

KEPLER J.; OLIVEIRA, T. **Os segredos da gestão ágil por trás das empresas valiosas**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

KOTTER, J. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Editora Alta Book, 2017.

LANZER, F. **Clima e cultura organizacional: entender, manter e mudar**. Scotts Valley: Createspace, 2017.

LARAIA, R. B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2005.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Innovative organizations: is a specific culture found in such an environment. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 15-31, 2007.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial**. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MCLEAN, L. D. Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development. **Advances in Developing Human Resources**, [s.l.], v. 7 n. 2, p. 226-246, May 2005.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

SOUZA NETO, J.; SANTOS, D. L. N.; ORLANDI, T. R. C. **Inovação: estratégia, gestão e cultura**. São Paulo: Amazon, 2014.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 7, n. 2, p. 136-145, ago. 2000.

NGING, T. K.; YAZDANIFARD, R. The general review of how different leadership styles cause the transformational change efforts to be successful. **International Journal of Management, Accounting and Economics**, [s.l.], v. 2, n. 9, p. 1.130-1.140, Oct. 2015.

OLIVEIRA, B. S. **Métodos ágeis e gestão de serviços de TI**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

PHAM, A. **Scrum em ação: gerenciamento e desenvolvimento ágil de projetos de software**. São Paulo: Novatec, 2011.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. **Guia ágil**. São Paulo: Project Management Institute, 2017a.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE [PMI]. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. São Paulo: Project Management Institute, 2017b.

PULGARIN-MOLINA, S. A.; ALEJANDRA GUERRERO, N. Innovation and competitiveness: organizational culture and business model. **Dimensión Empresarial**, Barranquilla, v. 15, n. 2, p. 15-25, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

ROGERS, D. L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SABBAGH, R. **Scrum: gestão ágil para projetos de sucesso**. São Paulo: Casa do Código, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCHWABER, K; SUTHERLAND, J. **O guia do Scrum**. [s.l.]: Scrum Guides Org, [2020]. Disponível em: <https://www.scrumguides.org/>. Acesso em: 05 janeiro 2021.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, [s.l.], v. 1, p. 91-122, Jan. 1995.

SINGH, A. **Agile & Scrum**. São Paulo: Babelcube Inc, 2019.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. D. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, dez. 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TOLFO, C. *et al.* Agile methods and organizational culture: Reflections about cultural levels. **Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice**, [s.l.], v. 23. p. 423-441, 2011.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**, [s.l.], v. 13 n. 5 p. 567-582, Sept. 2002.

VALLADARES, P. S. D. A. **Capacidade de inovação**: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos. 2012. 140p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VERSION ONE. **14th Annual State of Agile Survey**. [s.l.]: Stage of Agile, [2020]. Disponível em: <https://stateofagile.com/#ufh-i-615706098-14th-annual-state-of-agile-report/7027494>. Acesso em: 29 maio 2020.

WAENGERTNER, P. **A estratégia da inovação radical**: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício. São Paulo: Editora Gente, 2018.

WEICK, K. E.; QUINN R. E. Organizational change and development. **Annu. Rev. Psychol.**, [s.l.], v. 50, [s.n.], p. 361-386, Feb. 1999.