UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THAÍS DE ASSIS BAETA

ANÁLISE DOS COMPONENTES NORTEADORES DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL

JUIZ DE FORA
2022

THAIS DE ASSIS BAETA

ANÁLISE DOS COMPONENTES NORTEADORES DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Márcio de Oliveira

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Baeta, Thaís de Assis.
Análise dos componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil / Thaís de Assis Baeta. -- 2022.
62 f. : il.

Orientador: Márcio de Oliveira
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Cultura ágil. 2. Filosofia ágil. 3. Cultura organizacional. I. de Oliveira , Márcio, orient. II. Título.

THAIS DE ASSIS BAETA

ANÁLISE DOS COMPONENTES NORTEADORES DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 01 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

D.Sc.Márcio de Oliveira (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

D.Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

Esp. Anderson Barboza da Cruz

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela grande oportunidade de muito aprendizado ao longo de todos esses anos. Em segundo, aos meus pais, por todo apoio a carinho em toda a minha caminhada. Em especial à SEEPRO e à Mais Consultoria Jr que me proporcionaram um enorme desenvolvimento profissional e pessoal. Por fim, a todos os meus amigos que estiveram ao meu lado e que me deram suporte e auxílio de alguma forma.

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de avaliar a pertinência do manual que evidencia os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil desenvolvido pelo Instituto de Educação por Experiência e Prática – IEEP. Essa análise foi preparada de acordo com as publicações estudas na revisão bibliográfica através de um *checklist* elaborado pela autora. Sendo assim, para alcançar o objetivo do trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito dos temas de cultura organizacional e filosofia ágil. Em sequência foram coletados os dados do projeto da empresa IEEP que elaborou o manual de cultura ágil, material que foi analisado nessa pesquisa. Diante disso, o próximo passo foi a elaboração de um *checklist*, de acordo com as publicações estudadas na revisão bibliográfica, a fim de guiar a avaliação do manual elaborado pelo IEEP. Por fim, o relatório com os resultados obtidos, através da análise, foi desenvolvido evidenciando que 60% dos critérios estabelecidos pelo *checklist* obtiveram evidências claras, 15% não tiveram comprovações e 25% obtiveram evidências em partes.

Palavras-chave: Cultura Ágil; Cultura Organizacional; Filosofia Ágil,

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the relevance of the manual that highlights the guiding components of an agile organizational culture developed by the Institute of Education by Experience and Practice - IEEP. This analysis will be prepared according to the publications studied in the literature review through a checklist prepared by the author. Therefore, to achieve the objective of the work, initially a bibliographic research will be carried out on the themes of organizational culture and agile philosophy. In sequence, data will be collected from the project of the company IEEP that prepared the agile culture manual, material that was analyzed in this research. Therefore, the next step will be the elaboration of a checklist, according to the publications studied in the literature review, in order to guide the evaluation of the manual prepared by the IEEP. Finally, the report with the results obtained through the analysis was prepared showing that 60% of the criteria established by the checklist had clear evidence, 15% had no evidence and 25% had evidence in parts.

Keywords: Organizational Culture; Agile Philosoph; Agile Culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Cultura de Trompenaars 19
Figura 2 - Níveis Culturais segundo Edgar Schein 21
Figura 3 - Teoria “Coração do Ágil” 28
Figura 4 - Princípios da teoria “O Ágil Moderno” 29
Figura 5 - *Framework* Cultura Ágil 35
Figura 6 - Diagrama de fluxo cumulativo no padrão ágil 47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consideração da cultura organizacional como um tópico importante na agenda da alta liderança e uma forte razão para atrair e reter pessoas. 22
Gráfico 2 - Principais características que as empresas querem incorporar na sua cultura 32
Gráfico 3 - Evidências encontradas para os critérios estabelecidos pelo *checklist* elaborado. 53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo das 5 principais práticas ágeis 31
Quadro 2 - *Checklist* para avaliação do Manual de Cultura Ágil IEEP 37
Quadro 3 - Critérios do *checklist* referente à cultura organizacional 39
Quadro 4 - Critérios do *checklist* referente à filosofia ágil..... 44
Quadro 5 - Critérios do *checklist* referente às práticas ágeis..... 50

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO – Associação Brasileira de Engenharia de Produção

CEO – *Chief executive officer*

IEEP – Instituto de Educação por Experiência e Prática

XP – *Extreme programming*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 13
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 16
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 18
2 CULTURA ORGANIZACIONAL E FILOSOFIA ÁGIL 19
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA DE SCHEIN 19
2.2 FILOSOFIA ÁGIL 23
2.2.1 O manifesto ágil 23
2.2.2.1 O coração do ágil 27
2.2.2.2 O ágil moderno 28
2.2.3 Práticas ágeis 30
2.3 CULTURA ÁGIL 32
3 DESENVOLVIMENTO 34
3.1 O PROJETO 34
3.2 ANÁLISE DO MANUAL DE CULTURA ÁGIL 36
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES 39
3.3.1 Cultura organizacional e teoria de Schein 39
3.3.2 Filosofia ágil 44
3.3.2.1 Manifesto ágil e novas abordagens 44
3.3.3 Práticas ágeis 49
4 CONCLUSÕES 55
REFERÊNCIAS 56
APÊNDICE A – CHECKLIST SOBRE OS COMPONENTES NORTEADORES DA CULTURA ÁGIL 58
ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE 61
ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA 62

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Atualmente, de acordo com o relatório “As 5 marcas registradas das organizações ágeis” publicado pela Mckinsey&Company em 2017, observa-se um mundo em rápida e constante evolução, atrelado ao contínuo investimento em soluções tecnológicas disruptivas e também ao acesso mais fácil e rápido ao grande volume de informação. Diante desse cenário, a organização entende que as demandas e necessidades dos clientes e *stakeholders* estão se transformando de uma maneira acelerada e se tornando cada vez mais urgentes (AGHINA *et al*., 2017).

Levando em consideração essa perspectiva, a aplicação de metodologias ágeis vem ganhando cada vez mais espaço, uma vez que, Highsmith (2004), define a agilidade como a habilidade de responder às mudanças em ambientes de grandes incertezas, ou seja, é a capacidade do equilíbrio entre a flexibilidade e a estabilidade.

Dessa forma, a utilização dessas metodologias pode gerar inúmeros benefícios às organizações, como por exemplo o aumento da satisfação dos seus clientes, uma vez que promovem a flexibilidade dos processos, produtos e serviços, e ainda, a interação dos clientes na realização das atividades (MANN; MAURER, 2005; SALO; ABRAHAMSSON, 2008).

Seguindo nesse contexto, MCAvoy e Butler (2007) afirmam que o sucesso da aplicação de uma nova metodologia na gestão organizacional está inteiramente relacionado a evolução cultural, prática e estudo. Essa evolução é um processo de aprendizado complexo, lento e gradual (SCHEIN, 2010). Contudo, de acordo com a pesquisa realizada pela empresa Versionone em 2017 sobre o estado da agilidade no mundo, o principal desafio para a adoção da metodologia ágil é justamente essa evolução cultural, uma vez que pode existir um desacordo entre a cultura organizacional e os valores ágeis (VERSIONONE, 2017).

Por mais que a cultura seja uma grande barreira, segundo Fraser (2008), poucas pesquisas foram realizadas para se ter um melhor entendimento da relação entre as metodologias ágeis e a cultura organizacional. Contudo, é notório que a aplicação da agilidade influencia na maneira que a empresa funciona e como os trabalhadores executam as atividades do dia a dia e se comportam, o que liga os conceitos de transformação ágil e cultura organizacional (SILVA *et al.*, 2014), uma vez que para o sucesso dessa transformação, a cultura deve estar alinhada aos valores e princípios da filosofia ágil (VERSIONONE, 2017).

Sendo assim, surge a grande motivação para esse trabalho que tem por finalidade analisar um projeto desenvolvido por uma empresa de consultoria, que construiu um manual de cultura organizacional ágil, visando favorecer a aplicação e o sucesso da implementação dessas metodologias.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como dito acima, a agilidade e o ágil são termos que têm sido cada vez mais utilizados no meio corporativo. E a razão desta filosofia estar ganhando mais destaque e relevância está baseada em diversos estudos que comprovam os benefícios proporcionados pela aplicação dos valores ágeis na realidade das organizações. Pode-se observar isso na pesquisa realizada anualmente pela consultoria StandishGroup (2012), que conta com cerca de 18 anos de dados referente a mais de 80.000 projetos de Tecnologia da Informação (TI) finalizados. Na pesquisa do ano de 2012, a organização levantou a porcentagem de projetos que obtiveram sucesso, mudaram ou falharam. Como destaque, pode-se perceber o aumento da taxa de projetos com sucesso, que no ano de 2008 era de 23%, e no ano de 2012 aumentou para 39%. O estudo evidencia que uma das razões encontradas pela pesquisa para esse aumento foi a adoção de processos e metodologias ágeis.

Além disso, Rigby, Elk e Berez (2020) analisaram 21 estudos sobre o tema “A inovação ágil é ainda melhor do que a inovação tradicional", e 75% desses estudos apontaram que a inovação quando aplicada com agilidade tem maior chance de sucesso. A partir desse dado pode-se perceber que a agilidade é uma filosofia extremamente importante para que os projetos tenham sucesso e para que a inovação realmente aconteça.

Somado a isso, pode-se observar também que a agilidade tem sido um grande diferencial para as empresas que vêm se destacando no mercado de trabalho, conforme afirma Stephen Denning (2018): “Nos últimos anos, a diferença entre os vencedores e perdedores, não foi uma questão de tecnologia ou big data. As empresas tinham níveis semelhantes de tecnologia. A diferença foi a agilidade”.

Diante deste cenário, pesquisas realizadas pela consultoria McKinsey Quarterly Surveyemem 2017, sobre como criar uma organização ágil, com cerca de 2.500 líderes de negócios de variados tamanhos, apontaram que 75% deles alegam que a agilidade organizacional na empresa é a maior prioridade ou está entre as 3 principais prioridades das suas agendas. Contudo, por mais que a mentalidade ágil tenha se tornado prioridade, somente 4% das empresas realmente aplicaram uma transformação ágil (AHLBÄCK *et al*., 2017).

Seguindo nesse contexto, como citado anteriormente, o grande desafio para essa transformação ágil é a cultura organizacional da organização, uma vez que ela deve estar alinhada com a estratégia da empresa. Isso porque uma cultura bem definida proporciona uma grande vantagem competitiva para as organizações, já que possibilita atrair, reter e engajar bons talentos. Com isso, possibilita melhores desempenhos para o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações (PWC, 2019).

Sendo assim, após compreender a relevância do tema proposto para essa pesquisa e avaliando as áreas de atuação do Engenheiro de Produção, definidas pela ABEPRO, a Associação Brasileira de Engenharia de Produção, pode-se perceber que o tema está diretamente relacionado a uma área de atuação, sendo ela a Engenharia Organizacional, determinada pela ABEPRO (2021):

> Conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos.

Analisando as atuações específicas dessa área, a pesquisa se relaciona especificamente com as subáreas de Gestão Estratégica e Organizacional, Gestão de Projetos, Gestão de Desempenho Organizacional, Gestão do Conhecimento, e Informação, uma vez que os temas de agilidade e cultura organizacional impactam diretamente na estratégia e no desempenho organizacional, como também na maneira de executar e gerenciar projetos, conhecimento e informação. Com isso, é possível compreender a importância do tema abordado nesta pesquisa para um Engenheiro de Produção, visto a realidade atual do mercado de negócios que ele irá atuar, de rápidas e constantes evoluções, no qual as necessidades dos clientes estão se transformando aceleradamente e que por isso a agilidade vêm se tornando uma prioridade (AGHINA *et al.*, 2017).

Dessa forma, essa pesquisa propõe analisar um projeto que elaborou um manual que evidencia os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil. Esse projeto possui grande relevância pois a autora deste estudo participou ativamente da sua execução que contou com a contribuição de vários profissionais que vivenciam a cultura ágil em diversas áreas e empresas. Outro fator que o torna relevante é a possibilidade do manual construído ser replicado para diversas empresas, uma vez que ele é um guia para as organizações que desejam evoluir sua cultura a favor da agilidade.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

A partir do cenário apresentado, o trabalho visa analisar um projeto realizado para a construção de um manual de cultura organizacional ágil. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica referente aos assuntos de cultura organizacional, agilidade e cultura ágil. Contudo, como esses temas são muito abrangentes, foi necessário fazer um recorte para que o estudo seja direcionado.

Sendo assim, para o tema de cultura organizacional, foram estudadas as definições para esse termo, seus benefícios, importância, e, por fim, quais são as tipologias existentes. Ademais, o foco foi em aprofundar no estudo sobre a teoria de Schein (2010), pois foi a base para a construção do material.

Para o tema da filosofia ágil, a revisão bibliográfica foi direcionada para as definições e histórico, envolvendo o manifesto ágil e a sua evolução a partir de novas abordagens, como também, as práticas ágeis. Com isso, vale ressaltar que esse trabalho não visa se aprofundar em cada uma das metodologias ágeis.

Para contextualizar e exemplificar as relações entre cultura organizacional e a filosofia ágil foi realizado um estudo de um projeto da empresa IEEP - Instituto de Educação por Experiência e Prática, que se situa em Juiz de Fora - MG, com fundação no ano de 2016, e que oferece treinamentos e consultorias nas áreas de agilidade e liderança. O projeto que foi estudado refere-se à elaboração de um manual que evidencia os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil, que ocorreu no mês de março de 2021. Nesse projeto foi realizada uma pesquisa qualitativa com 8 profissionais que trabalham em empresas ágeis através de um *brainstorming online* com a finalidade de coletar dados para a construção do manual.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O trabalho tem o objetivo geral de analisar o manual que evidencia os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil desenvolvido pela empresa IEEP (Instituto de Educação por Experiência e Prática), visando compreender a sua pertinência com as seguintes publicações: Teoria de Schein (2010), Valores e princípios do manifesto ágil (HIGHSMITH, 2001), Teoria “O coração do ágil” (COCKBURN, 2016), Teoria “O ágil moderno” (KERIEVSKY, 2021); Práticas ágeis de acordo com Versionone (2017), Abrantes (2013), Ahlbäck *et al.* (2017).

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para atingir o objetivo da pesquisa, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito das definições e tipologias de cultura organizacional existentes, aprofundando mais especificamente na Teoria de Schein, como também a importância e seus benefícios. Em seguida, realizou-se uma pesquisa sobre a filosofia ágil, na qual foram explorados, a história, princípios, valores e práticas ágeis. Por fim, ainda no referencial teórico, foi feito um estudo sobre a importância e os benefícios da aplicação da cultura ágil nas organizações, buscando experiências e estudos de caso de organizações que apontem a relevância desse tema.

Na segunda etapa ocorreu a coleta de dados do projeto que foi estudado. Para isso foi realizada uma pesquisa documental a partir dos arquivos da empresa IEEP, responsável pelo projeto, que contém o cronograma do projeto, o relatório da pesquisa realizada e por fim o modelo de cultura ágil elaborado.

A partir da pesquisa documental o próximo passo foi entender como se deu a execução do projeto, levantando em consideração a motivação, o objetivo e as etapas. Em sequência, com a finalidade de analisar o manual de cultura ágil elaborado pelo IEEP, foi construído um *checklist* com base na revisão de literatura para avaliar a pertinência desse material com os estudos bibliográficos. Sendo assim, os parâmetros utilizados para basear a criação do *checklist* foram:

- Teoria de Schein (2010);
- Valores e princípios do manifesto ágil (HIGHSMITH, 2001);
- Teoria “O coração do ágil” (COCKBURN, 2016);
- Teoria “O ágil moderno” (KERIEVSKY, 2021);
- Práticas ágeis estudadas pela revisão bibliográfica de acordo com Versionone (2017), Abrantes (2013), Ahlbäck *et al*. (2017).

Diante disso, o *checklist* foi elaborado através da análise dos componentes pertencentes a cada teoria, avaliando as similaridades e divergências entres as teorias estudadas. Por fim, foi preparado o relatório do trabalho de conclusão de curso que abordou as pesquisas bibliográficas realizadas, uma contextualização do projeto realizado pelo IEEP e o compilado dos resultados obtidos da análise do manual de cultura ágil.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido nos seguintes capítulos:

- **Capítulo 1: Introdução -** neste capítulo foi realizada uma introdução sobre o tema proposto, através das considerações iniciais e da justificativa do trabalho proposto. Além disso, o escopo de trabalho e objetivo geral foi definido. E por fim, a metodologia que guiou o desenvolvimento do trabalho foi exposta.
- **Capítulo 2: Revisão bibliográfica -** no segundo momento, foi elaborada a revisão de literatura que guiou toda a pesquisa. Envolve um estudo sobre agilidade, cultura organizacional e cultura ágil.
- **Capítulo 3: Desenvolvimento** – nesse capítulo foi apresentada a empresa que realizou o projeto e também a sua descrição geral, ou seja, a motivação e seus objetivos. Em sequência foi realizada a análise crítica do manual de cultura ágil elaborado pelo IEEP, através do *checklist* criado de acordo com a revisão bibliográfica.
- **Capítulo 4: Conclusão -** nesta parte foram elaboradas as considerações finais, verificando se objetivo do trabalho foi concluído.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL E FILOSOFIA ÁGIL

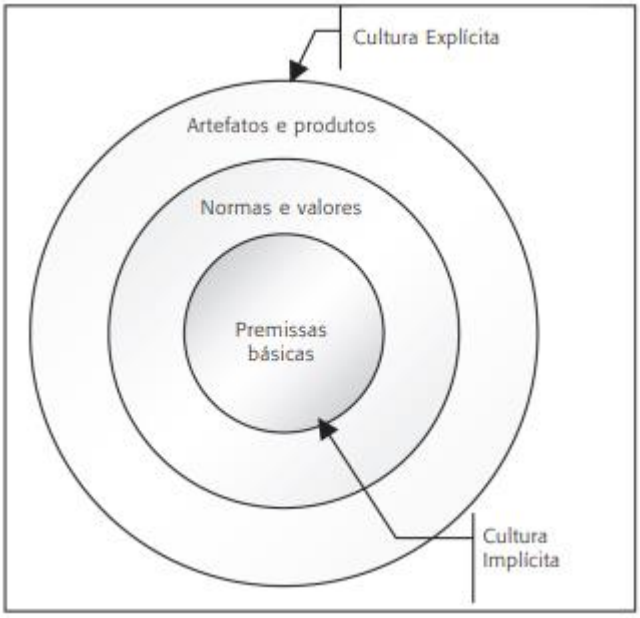
Neste capítulo foi realizada a revisão bibliográfica que serviu como base para a pesquisa deste trabalho. Sendo assim, os temas sobre cultura organizacional e filosofia ágil foram abordados a fim de compreender as publicações existentes sobre esses assuntos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL E TEORIA DE SCHEIN

De acordo com Schein (2010), cultura organizacional é um tema difícil de ser definido por ser amplo e complexo. Diante disso, existem muitos pesquisadores que obtêm diversas definições para esse termo. Conforme Hofstede (2002), cultura organizacional é uma programação mental coletiva que distingue um grupo de indivíduos de outro, sendo ela aprendida e não herdada, ou seja, está diretamente ligada ao ambiente e as pessoas que estão inseridas no contexto da organização.

Outra definição amplamente difundida é a de Trompenaars (1994), que determina a cultura como um conjunto de significados que são comuns para um grupo de indivíduos, mostrando então a forma de agir e o que deve-se valorizar e priorizar. Diante disso, ele propõe um modelo, que se encontra na Figura 01, para que possa servir como base para a compreensão da própria cultura.

Figura 1 - Modelo de Cultura de Trompenaars



Fonte: Trompenaars (1994)

O autor define cada um dos elementos que compõem o modelo especificado na Figura 01. Sendo assim, na camada mais externa se encontra a cultura explícita, ou seja, tudo aquilo que é possível observar, como por exemplo, linguagem, arquitetura e vestimentas. Em sequência, tem-se o nível intermediário que corresponde às normas e valores, sendo eles como as pessoas devem agir e como se espera que cada pessoa se comporte em determinados ambientes. Por fim, encontra-se o nível mais profundo do modelo, referente à cultura implícita, ou seja, as premissas básicas, referente ao que é considerado como verdade absoluta e inquestionável para um determinado grupo. Para o autor, compreender as premissas é o que garante o sucesso de pessoas que trabalham com o desenvolvimento cultural (TROMPENAARS, 1994).

Seguindo nesse contexto, mais uma definição muito propagada é a de Schein (2010), que servirá como base para a realização deste trabalho. O autor define a cultura organizacional referente a um grupo ou organização como um conjunto de pressupostos básicos que são aprendidos e compartilhados por um determinado agrupamento diante a resolução de problemas internos e externos que obteve sucesso, o suficiente para os pressupostos serem considerados válidos. Com isso, esses pressupostos podem ser ensinados e propagados para novos membros do grupo, como a maneira certa de pensar, agir e sentir os problemas. Por isso, o autor entende que uma cultura se distingue de outra de acordo com o contexto que a organização está inserida, ou seja, de acordo com os desafios específicos que os indivíduos vivenciam.

Similar ao modelo de cultura de Trompenaars (1994), Schein (2010) também define 3 níveis de elementos que compõem uma cultura organizacional., sendo eles: artefatos no nível mais superficial; crenças e valores expostos no nível menos superficial; suposições básicas na camada mais profunda.

Figura 2 - Níveis Culturais segundo Edgar Schein

Fonte: Adaptado Schein (2010)

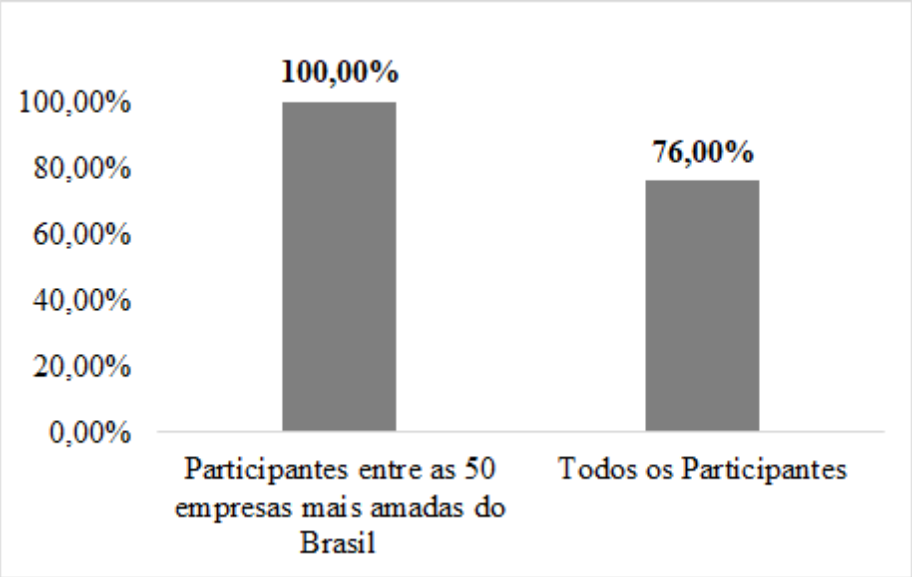
Conforme ilustrado na Figura 2, no nível mais superficial encontram-se os **artefatos**, que são todos os atributos que são visualizados primeiramente, como por exemplo, objetos, linguagem, comportamentos, expressões, instalações, vestimentas e rituais. O autor define esse nível como "Estruturas e processos organizacionais visíveis", mas que são difíceis de interpretar e não explicam os fatores culturais internos da organização.

Em segundo, no nível menos superficial, tem-se as **crenças e valores expostos**, sendo o segundo fator para a realização da análise de uma cultura. Esse fator define como são as percepções, formas de pensar, de agir e de direcionar determinado grupo, que contempla os valores, missão, metas e estratégias. Schein (2010) evidencia que esse nível tem responsabilidade principal das pessoas que possuem maior influência, ou seja, os líderes, pois são eles que irão difundir inicialmente as crenças para os demais indivíduos do grupo.

Por fim, no nível mais profundo, encontram-se as **suposições básicas** que o autor define como pensamentos e sentimentos que são inconscientes e por isso são assumidos como uma verdade absoluta, sendo a base para o entendimento dos demais fatores. Geralmente essas "teorias-em-uso", se iniciam com os próprios líderes que ao longo do tempo se tornam suposições dos demais colaboradores. Diante disso, Schneider (1996) afirma que a cultura organizacional está diretamente relacionada às lideranças, pois as suas formas de pensar e agir irão direcionar o tipo de cultura da organização.

Diante do entendimento das definições de cultura e quais são os elementos que as formam, de acordo com Schein (2010), é importante entender a importância e os impactos da cultura de um determinado grupo. Para isso, a empresa PWC realizou uma pesquisa em 2019 com 254 empresas brasileiras, para avaliar a importância de uma cultura organizacional. Dentre as empresas participantes, que estão na lista das "50 empresas mais amadas pelos funcionários do Brasil" realizada pela Exame em 2018, 100% dos participantes consideram a cultura da organização como um tópico importante na agenda da alta liderança e uma forte razão para atrair e reter pessoas. Levando em consideração a amostragem total, 76% dos participantes consideraram a cultura da organização como um tópico importante na agenda da alta liderança e uma forte razão para atrair e reter pessoas, como apresentado no Gráfico 01 (PWC, 2019).

Gráfico 1 - Consideração da cultura organizacional como um tópico importante na agenda da alta liderança e uma forte razão para atrair e reter pessoas.



Fonte: Adaptado PWC (2019)

Seguindo nesse contexto, após a análise da pesquisa, a PWC (2019) afirma que uma cultura bem definida e alinhada proporciona a atração, retenção e inspiração de melhores talentos, como também o comprometimento e desempenho dos colaboradores, impactando diretamente no sucesso da empresa. Dessa forma, pode-se observar a relevância desse tema para as empresas nos dias de hoje.

2.2 FILOSOFIA ÁGIL

2.2.1 O manifesto ágil

Após realizar a revisão de literatura sobre cultura organizacional, é necessário entender e estudar também a filosofia ágil, com o objetivo de ao final do estudo bibliográfico compreender como esses dois temas se relacionam.

Sendo assim, de acordo com Highsmith (2001), o termo ágil aplicado à gestão organizacional começou a surgir na década de 1980. Nessa época, começaram a aparecer métodos diferentes de trabalho para desenvolvimento de software, na área de TI, como *New Product Development Game* em 1986, *Crystal Method* em 1991, Scrum em 1993 e *Extreme Programming* (XP) em 1996. Essas metodologias eram conhecidas como "métodos leves" por terem uma abordagem menos burocrática e rígida comparada às metodologias tradicionais, e com isso passaram a promover bons resultados na área de tecnologia.

Diante desse contexto, no ano de 2000, os líderes da comunidade do *Extreme Programming* (XP) se reuniram com o objetivo de discutir sobre o processo de desenvolvimento de *software* e ao longo deste encontro, estes profissionais perceberam que existia uma grande relação entre o XP e os demais métodos leves. A partir disso, Robert Cecil Martin, um dos participantes, decidiu promover uma reunião com profissionais que se interessavam pelo assunto e com isso diversas pessoas atuantes nesse meio receberam o convite para participar deste momento de discussão sobre os métodos leves (HIGHSMITH, 2001).

Este encontro aconteceu em fevereiro de 2001 e contou com 17 participantes e nele estes profissionais deram início ao documento que se tornaria a base para os novos processos de desenvolvimento de software. Assim sendo, este documento conhecido como "Manifesto Ágil", contém todos os valores e princípios que eram comuns entre os métodos leves, deixando claro o que é efetivamente a agilidade e se tornando um "grito de guerra" para a indústria de software.

Os valores e princípios definidos pelo Manifesto Ágil, segundo Highsmith (2001), são:

> Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver *software*, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através desse trabalho, passamos a valorizar:
> 1. Indivíduos e interação mais que processos e ferramentas
> 2. Software funcionando mais que documentação abrangente
> 3. Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
> 4. Responder a mudanças mais que seguir um plano
>
> Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.

Após visualizar quais são os quatro valores do manifesto, é necessário compreender o que significa cada um deles. Sendo assim, analisando o primeiro, "Indivíduos e interação mais que processos e ferramentas", segundo Gomes, Will e Rehem (2014) deve-se entender que processos e ferramentas são muito importantes para o desenvolvimento de um *software*, contudo, cai no esquecimento de que esse processo é humano, ou seja, são as pessoas que executam. Assim sendo, se esses dois quesitos disputarem espaço, deve-se priorizar as pessoas e a qualidade das suas interações, pois terá maior probabilidade de mais sucesso.

Partindo para o segundo valor, "*Software* funcionando mais que documentação abrangente", Gomes, Will e Rehem (2014) afirmam que o indicador de sucesso de um projeto de desenvolvimento e o que garantirá a satisfação do cliente é o funcionamento do software. Portanto, a documentação de processos é importante mas deve se restringir ao necessário para agregar valor.

Em sequência, tem-se o terceiro valor, "Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos". Nesse valor, a questão é que o desenvolvimento de um *software* é um processo complexo e de muitos aprendizados, com isso é difícil ser estabelecido de forma detalhada em um contrato (GOMES; WILL; REHEM, 2014). Sendo assim, de acordo com Curado (2016), é necessário colaborar com o cliente para que o trabalho seja realmente satisfatório e atenda às suas necessidades e expectativas. Para isso, o contrato deve ser elaborado com o máximo de opções abertas para que seja possível adaptar sempre que necessário a fim de gerar valor para o cliente.

Por fim, o último valor do manifesto ágil, "Responder a mudanças mais que seguir um plano", sugere que, assim como mencionado acima, o desenvolvimento de *software* é um processo complexo, incerto e de grandes aprendizados, e com isso, mudanças inevitavelmente irão ocorrer. Sendo assim, é inviável seguir fielmente planos extensos e detalhados, que são definidos no início do projeto. É necessário aprender ao longo do caminho e ajustar a rota a partir dos *feedbacks*, de modo a promover uma adaptação constante do planejamento (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

Além dos quatro valores, o Manifesto Ágil define, também, 12 princípios. O primeiro

deles é: “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de *software*de valor”. De acordo com Gomes, Will e Rehem (2014), com a evolução do desenvolvimento de software, muitos processos, documentos e ferramentas surgiram e foram se tornando uma prioridade maior do que a entrega do *software* em funcionamento. Sendo assim, esse princípio retoma o que deve ser o maior objetivo: gerar valor para o cliente através da entrega de um software de qualidade e que funciona, em ciclos rápidos e contínuos de execução.

O segundo princípio diz: “Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas” (HIGHSMITH, 2001). Dessa maneira, o referido princípio enfatiza o fato de que os métodos ágeis são desenvolvidos para responderem, de maneira rápida e eficaz às modificações necessárias no projeto, independente de qual etapa elas aparecem. Diferente das metodologias tradicionais, que observavam as modificações nas etapas finais como algo maléfico, as metodologias ágeis não sentem diferença em realizar essas mudanças, ainda que na fase final do trabalho (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

O terceiro princípio, por sua vez, afirma que deve-se “Entregar frequentemente o *software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo”. De acordo com Gomes, Will e Rehem (2014), esse item corrobora o fato de que as metodologias ágeis optam por entregas curtas durante os denominados *“time-boxes”*, ou seja, períodos de tempo, o que possibilita a aplicação de melhorias contínuas em cada ciclo de trabalho, que permite uma entrega personalizada e eficiente no final do escopo do projeto.

“Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto” são as instruções do quarto princípio. Dessa maneira, as metodologias ágeis buscam a integração entre clientes e desenvolvedores durante toda a execução do projeto, de maneira contínua e colaborativa. Essas integrações têm como objetivo entregar um projeto eficaz e que atenda às necessidades do cliente (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

O quinto princípio, de acordo com Gomes, Will e Rehem (2014), ressalta a importância de construir projetos com indivíduos motivados, afinal, as equipes que adotam as metodologias ágeis são autogerenciáveis. Dessa maneira, ao contrário do ambiente tradicional, caracterizado pelos comandos *top-down,* o ambiente ágil é altamente colaborativo e necessita do engajamento de todos os envolvidos para que as entregas sejam realizadas nos prazos corretos. Na íntegra, o quinto princípio diz “Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessários e confie neles para realizar o trabalho” (HIGHSMITH, 2001).

O sexto princípio traz a seguinte diretriz: "O método mais eficiente e eficaz de transmitir informação para a equipe e entre a equipe de desenvolvimento é a conversa frente a frente". Apesar do desenvolvimento tecnológico, as metodologias ágeis afirmam que a troca de mensagens em ambientes virtuais não entregam a mesma eficiência das conversas presenciais. Dessa maneira, quanto mais uma equipe optar pelos encontros diretos, mais eficiente será o desenvolvimento do projeto (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

Segundo o sétimo princípio, um "*Software* funcional é a medida primária de progresso". De acordo com Gomes, Will e Rehem (2014) essa afirmação ratifica o fato de que a maior entrega que deve ser realizada durante um projeto ágil é resultado prático e funcional para o cliente. Tal afirmação vai de encontro com a maioria das entregas tradicionais, nas quais os documentos gerados eram indicadores de eficiência do desenvolvimento do projeto.

Por sua vez, o oitavo princípio afirma que "Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante sempre". Sendo assim, as metodologias ágeis favorecem o desenvolvimento de ambientes de trabalho que permitem a produtividade por meio de jornadas que possibilitam a inovação e a criatividade. Diferente das linhas de produção, onde a produtividade é atrelada ao número de horas trabalhadas, os ambientes ágeis atrelam a produtividade com ambientes saudáveis e sustentáveis a longo prazo (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

O nono princípio diz que "Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade". Dessa maneira, segundo Gomes, Will e Rehem (2014) o desenvolvimento de um projeto eficiente, que segue as diretrizes determinadas, tanto no código, quanto na rotina de *feedbacks* e colaboratividade, são essenciais para que a agilidade e eficiência durante o projeto sejam atingidas.

Décimo princípio: "Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial." A essência desse princípio está no desenvolvimento de projetos ágeis que levem em consideração a criação de soluções que sejam eficientes, efetivas e essenciais. Dessa maneira, não é aceito o desperdício de tempo, energia e esforço no desenvolvimento de soluções que não entreguem resultados para o cliente. Em suma, um projeto ágil tem o foco em desenvolver projetos simples e funcionais (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

"As melhores arquiteturas, requisitos e design emergem de times auto-organizáveis." são as diretrizes do décimo primeiro princípio do Manifesto Ágil. Segundo esse direcionamento, Gomes, Will e Rehem (2014) afirmam que não há razão para investir tempo e esforços no desenvolvimento de um plano de desenvolvimento detalhado, tendo em vista que sempre vai

haver modificações durante a realização e execução do projeto. Dessa maneira, torna-se mais eficiente investir em uma equipe autogerenciável que consegue se adaptar às mudanças durante a execução, do que em um plano original.

O Décimo segundo princípio afirma que “Em intervalos regulares, o time reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.” Dessa maneira, cada projeto e cada equipe devem desenvolver uma metodologia própria de trabalho, uma vez que não é possível desenvolver uma diretriz padrão a ser seguida, tendo em vista que cada projeto tem suas especificidades únicas. Apesar disso, existe uma regra que é requisito básico para o desenvolvimento ágil: Buscar sempre a melhoria contínua durante os ciclos internos de trabalho por meio de encontros diretos que tenham como objetivo refletir sobre as ações realizadas, tirar aprendizados sobre as ações que não geraram resultados eficientes e potencializar ações que foram consideradas eficazes (GOMES; WILL; REHEM, 2014).

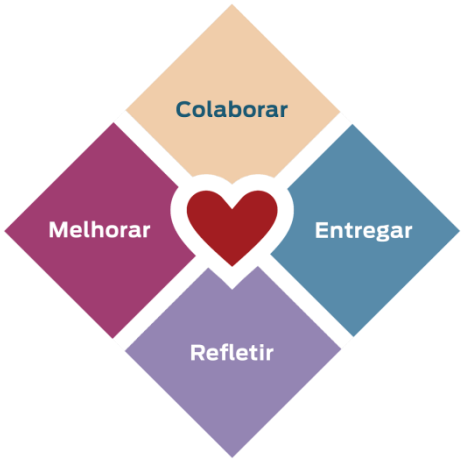
2.2.2 Novas abordagens do manifesto ágil

Após visualizar os valores e princípios do Manifesto Ágil, é necessário compreender que depois do seu lançamento, o entendimento dessa filosofia vem se aprimorando cada vez mais e com isso surgiram abordagens mais atualizadas, como o *The heart of Agile* (O coração do Ágil), elaborada por Alistair Cockburn em 2016 e o *The modern Agile* (O Ágil Moderno), criada por Joshua Kerievsky, CEO da *Industrial Logic.*

2.2.2.1 O coração do ágil

Na abordagem de Cockburn (2016) foi proposto o foco no desenvolvimento de habilidades a partir dos conceitos japoneses de “shu”, “ha” e “ri”. O autor evidencia que a aplicação da filosofia ágil começa de maneira simples, ou seja, inicialmente aprende-se a teoria, o que representa o “shu”, no qual se aprende a técnica. Em sequência, essa aplicação se torna cada vez mais complexa à medida que se aprende novas técnicas e as adapta de acordo com o contexto da organização (“ha” e “ri”). Por fim, com o ganho de experiência por parte dos profissionais, ela se torna significativamente simples. Sendo assim, Cockburn (2016) afirma que é exatamente isso que está se buscando, a simplificação da teoria do desenvolvimento ágil. Dessa forma, a teoria “Coração do Ágil” se resume em quatro palavras: colaborar, entregar, refletir e melhorar.

Figura 3 - Teoria “Coração do Ágil”



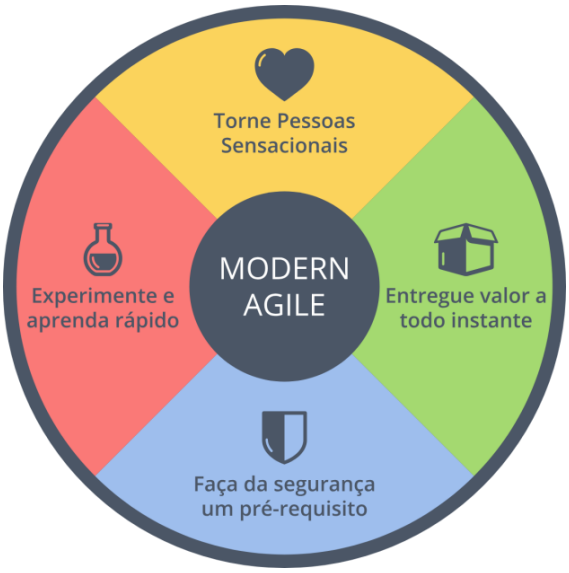
Fonte: Cockburn (2016)

A primeira palavra é “colaborar”, e de acordo com Cockburn (2016), para que a colaboração aconteça de fato é necessário estabelecer confiança e motivação entre o time, que são igualmente importantes. Em segundo, tem-se a palavra “entregar”, que significa entregar de forma incremental, antecipada e constante. Por fim, para fechar o ciclo, os termos “refletir” e “melhorar" estão diretamente relacionados, uma vez que para promover a melhoria contínua é necessário parar e examinar os fatos ocorridos antes mesmo de propor iniciativas de melhorias, sejam eles sobre a equipe, processo e resultados do produto entregue.

2.2.2.2 O ágil moderno

Em paralelo, Kerievsky (2021) elaborou a teoria “O Ágil moderno”, que tem o foco no alcance de resultados excepcionais e no desenvolvimento de uma cultura organizacional forte. Sendo assim, essa abordagem é definida por quatro princípios norteadores: “Torne as pessoas sensacionais”, “Faça da segurança um pré-requisito”, “Experimente e aprenda rapidamente”, “Entregue valor a todo instante” (KERIEVSKY, 2021).

Figura 4 - Princípios da teoria “O Ágil Moderno”



Fonte: Kerievsky (2021)

No primeiro princípio, “Torne as pessoas sensacionais”, o autor evidencia que na agilidade moderna, o grande questionamento é como pode-se tornar as pessoas do ecossistema sensacionais, o que inclui aquelas que fabricam, compram, utilizam e vendem produtos e serviços. Para isso, deve-se aprender o contexto, os pontos problemáticos, impedimentos e objetivos a serem alcançados (KERIEVSKY, 2021).

Em sequência, tem-se o segundo princípio: "Faça da segurança um pré-requisito”. Kerievsky (2021) afirma que a segurança é uma necessidade humana básica e a chave para obter alto desempenho. Sendo assim, deve-se proteger o tempo, a informação, a reputação, o dinheiro, a saúde e os relacionamentos das pessoas, para que ocorra um esforço com o objetivo de tornar as colaborações, produtos e serviços resilientes e seguros.

O terceiro princípio é: “Experimente e aprenda rapidamente”. O autor afirma que não é aceito ter pessoas sensacionais ou tornar a segurança um pré-requisito se o time não estiver aprendendo. E para que ocorra o aprendizado de maneira rápida é necessário experimentar com frequência e com isso é preciso tornar os experimentos “seguros para falhar”, com o objetivo de inibir o medo de realizar mais experimentos. “Quando ficamos presos ou não estamos aprendendo o suficiente, tomamos isso como um sinal de que precisamos aprender mais executando mais experimentos” (KERIEVSKY, 2021).

Por fim, tem-se o princípio “Entregue valor continuamente”. Kerievsky (2021) evidencia que no ágil moderno, o segundo grande questionamento é “Como um trabalho valioso pode ser entregue mais rapidamente?”. Para isso, entregas complexas devem ser divididas em

entregas menores, com o objetivo de gerar valor constantemente.

2.2.3 Práticas ágeis

Com a evolução da filosofia ágil a partir de novas abordagens, como listado acima, muitos estudos surgiram com o intuito de evidenciar como esse conceito funciona, na prática, nas organizações. Sendo assim, o relatório sobre "O estado da Agilidade" publicado pela Versionone em 2017, evidencia quais são as 5 principais práticas a partir de uma pesquisa realizada com diversas organizações no mundo inteiro. São elas: utilização de reuniões de planejamento e alinhamento de entregas; reuniões diárias com duração de 15 minutos para o acompanhamento do projeto; reuniões de revisão e retrospectiva, ou seja, interações ao final de cada entrega ou ciclo para a análise e proposição de melhorias; e por fim a utilização de ciclos curtos de execução, o que se chama de sprint (VERSIONONE, 2017).

Abrantes (2013) também realizou um estudo bibliográfico e a partir dessa revisão listou quais são as 17 principais práticas ágeis, e elaborou uma pesquisa que evidencia a relevância de cada uma dessas práticas. Sendo as 5 mais relevantes: integração contínua, ou seja, os membros da equipe devem integrar suas atividades para realizar entregas de valor para o seu cliente constantemente; *product backlog*, utilização de uma lista de todos os produtos entregáveis do projeto, sendo ela dinâmica, ou seja, que pode sofrer alterações ao longo de todo o projeto; lançamentos curtos, que significa entrega contínua e antecipada de produtos funcionais e usáveis para acelerar o *feedback* do cliente; refatoração, prática de melhoria contínua do produto entregável, tornando-o mais simples e compreensível; visibilidade do projeto, ou seja, utilização de gestão à vista para o gerenciamento coma finalidade de que toda equipe esteja alinhada com as entregas, prazos e andamento.

Por fim, o relatório sobre "Como criar uma organização ágil" publicado pela McKinsey Global Surveyresults em 2017, também lista 18 práticas de organizações ágeis e evidencia as 5 principais, ou seja, quais as empresas mais utilizam.

A primeira prática é a "Orientação estratégica acionável", que significa que o trabalho diário é orientado por resultados concretos que promovem a estratégia da organização. Para isso, líderes e liderados fornecem *feedback* frequente e treinamento, que permitem às pessoas trabalharem de forma autônoma em direção aos resultados de sua equipe (AHLBÄCK *et al*., 2017).

A segunda prática é: "Visão compartilhada e propósito". Sendo assim, as pessoas se sentem pessoalmente e emocionalmente envolvidas em seu trabalho e que elas servem a um

propósito comum. Com isso, aprimorar a direção estratégica se torna um esforço coletivo (AHLBÄCK *et al.,* 2017).

A terceira prática é “Impulso empreendedor”, que significa que as pessoas identificam de forma proativa e buscam oportunidades para desenvolver novas iniciativas, conhecimentos e habilidades em seu trabalho diário. Sendo assim, os colaboradores têm uma paixão intrínseca por seu trabalho e desejam realizar além das expectativas (AHLBÄCK et al., 2017).

A quarta prática é a “Liderança Servidora”. Dessa forma, os líderes inspiram as pessoas a agir e a se envolver ativamente nas decisões estratégicas e organizacionais que afetam o seu trabalho (AHLBÄCK *et al*., 2017).

Por fim, a quinta prática é “Formas padronizadas de trabalho”, na qual as pessoas usam seu tempo de forma eficiente, como resultado de abordagens padronizadas, por exemplo: formatos de reuniões padronizados e processos de suporte e políticas que permitem a execução rápida das atividades do dia a dia (AHLBÄCK *et al*., 2017).

Diante o entendimento das principais práticas, é possível elaborar um quadro resumo de acordo com cada referência estudada, como apresentado no quadro 01.

Quadro 1- Resumo das 5 principais práticas ágeis

Práticas ágeis: Versionone (2017)	Reuniões de planejamento
	Reuniões diárias
	Reuniões de revisão
	Reuniões de retrospectiva
	Ciclos curtos de execução
Práticas Ágeis: Abrantes (2013)	Integração contínua
	Product backlog
	Lançamentos curtos
	Refatoração
	Visibilidade do projeto
Práticas Ágeis: Ahlbäck *et al*. (2017)	Orientação estratégica acionável
	Visão compartilhada e propósito
	Impulso empreendedor
	Liderança servidora
	Formas padronizadas de trabalho

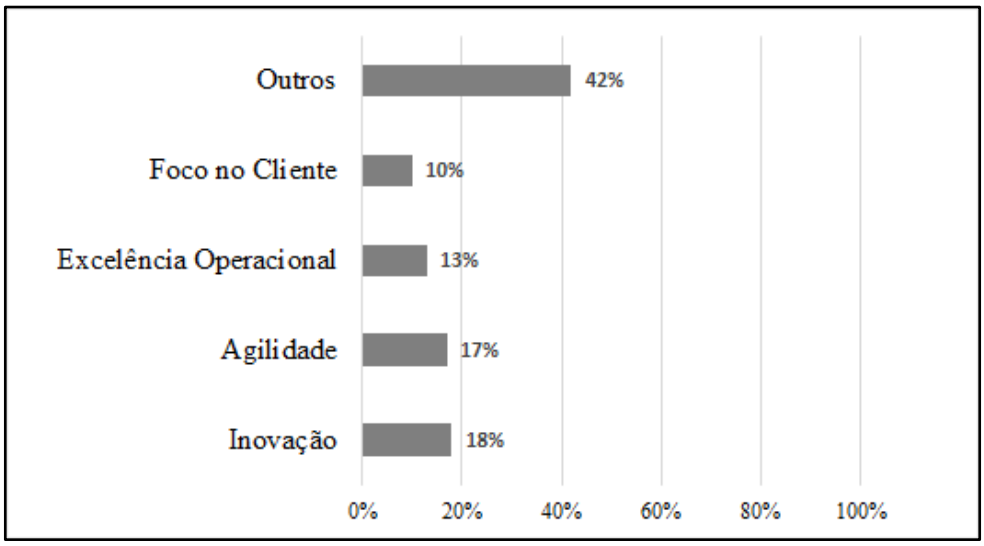
Fonte: Elaborado pela autora

2.3 CULTURA ÁGIL

Após realizar uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e a filosofia ágil é possível compreender como esses dois temas se relacionam. Em uma pesquisa realizada pela empresa PWC em 2019 sobre o impacto da cultura organizacional nos futuros negócios, que contou com 243 empresas nacionais, foi evidenciado que muitas empresas estão adaptando sua cultura organizacional, com o objetivo de se adequarem ao mundo atual de negócios, de rápidas e constantes evoluções, no qual as necessidades dos clientes estão se transformando aceleradamente (AGHINA *et al*., 2017).

Sendo assim foram listadas as principais características que as organizações desejam incorporar em suas culturas. Sendo elas:

Gráfico 2 - Principais características que as empresas querem incorporar na sua cultura



Fonte: PWC (2019)

Na categoria outros encontram-se as seguintes características com as respectivas porcentagens: “antecipar e responder à disrupção”, 7%; “colaboração”, 6%; “recrutar talentos”, 6 %; “rentabilidade”, 6%; e outras que não foram citadas na pesquisa, 17%. Com isso, é possível perceber que a filosofia ágil tem se tornando prioridade para as organizações, sendo a segunda característica mais citada na referida pesquisa. Contudo, como já citado anteriormente, de acordo com o relatório “Como criar uma organização ágil” (AHLBÄCK *et al.*, 2017), os maiores desafios durante a aplicação da filosofia ágil são as transformações culturais, ou seja, uma vez que pode haver o desalinhamento entre as formas ágeis de trabalhar e o cotidiano, e a resistência dos funcionários às mudanças. Sendo assim, a pesquisa afirma que as

transformações ágeis têm mais probabilidade de sucesso quando são sustentadas por ações abrangentes que promovem o desenvolvimento de uma cultura pautada em mentalidades alinhadas ao ágil.

Diante disso, pode-se definir uma cultura organizacional ágil, que sustenta a transformação ágil, sendo aquela que tem como principal foco as pessoas, envolvendo-as e capacitando-as, para que possam gerar valor de forma rápida, colaborativa e eficaz (AGHINA *et al.*, 2017). Sendo assim, de acordo com o relatório da pesquisa realizada pela Mckinsey&Company em 2017 sobre "As 5 marcas registradas das organizações ágeis", as organizações que evoluíram com sucesso essa cultura, investiram em: desenvolvimento de lideranças que tem como objetivo capacitar e desenvolve seu time; construção de comunidade forte que apoia e fortalece a cultura e os processos, e com isso fomenta o empreendedorismo e a construção de habilidades necessárias para que a agilidade aconteça de fato.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 O PROJETO

O projeto que foi analisado nesta pesquisa foi realizado em março de 2021 pela empresa IEEP - Instituto de Educação por Experiência e Prática, que foi fundada em 2016. O IEEP, ao longo dos 5 anos de história, já atendeu mais de 100 clientes, fornecendo como principais produtos: treinamentos e consultorias sobre os temas de agilidade e liderança.

A motivação para o determinado projeto surgiu da grande crença da empresa de que a aplicação eficaz da filosofia ágil só ocorre quando vai além da utilização de metodologias ágeis, uma vez que a mentalidade das pessoas e a cultura da empresa devem estar alinhadas ao que a filosofia ágil prega. Seguindo nesse contexto, observou-se que existem poucos materiais disponíveis que explicam como a agilidade e a cultura organizacional se encaixam, ou seja, como pode-se definir uma cultura que é realmente ágil.

Sendo assim, o IEEP decidiu convidar 8 profissionais parceiros de diferentes áreas e empresas que vivenciam a cultura ágil em suas organizações para realizar um *brainstorming* coletivo para chegar a conclusões que evidenciam os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil. Uma vez que os profissionais foram convidados, foi executado um encontro *online* através da plataforma do Zoom, com duração de 3 horas para que fosse possível proporcionar as discussões. Nesse encontro, os 8 convidados foram organizados em dois grupos de quatro pessoas visando favorecer a maior participação e a interação dos convidados. Desse modo, esperava-se aumentar a eficiência e a eficácia da dinâmica.

Para a elaboração da estrutura do *brainstorming* teve-se como base a teoria de Schein (2010) e com isso foi criado um *framework* da cultura ágil, que se encontra na Figura 05.

Figura 5 - *Framework* Cultura Ágil

Fonte: IEEP (2021)

Sendo assim, cada ponto listado nesse *framework* foi pauta de discussão com os profissionais:

1. O que o agilista enxerga como mais essencial na sua empresa?
2. Como o agilista enxerga o mundo corporativo? Quais são os principais impedimentos?
3. Como seria o ambiente corporativo ideal para a cultura ágil?
4. Quais são os principais acordos e normas?
5. Quais são os principais direcionamentos e princípios?
6. Qual o modelo de liderança ideal?
7. Quais são os comportamentos?
8. Quais são as práticas e métodos utilizados?
9. Quais são as manifestações verbais?

Relacionando esse *framework* com o modelo de cultura organizacional de Schein (2010), pode-se dizer que a base da pirâmide, referente ao “O que se crê”, relaciona-se com as suposições básicas. Já o meio da pirâmide, “O que se diz”, refere-se a crenças e valores expostos. E por fim, o topo, “O que se vê”, relaciona-se aos artefatos.

Dessa forma, foi elaborado um documento para que fosse possível anotar todos os *insights* gerados ao longo de toda a discussão. Após o momento de construção, a equipe do IEEP compilou e analisou todos os dados levantados para enfim elaborar o manual de cultura ágil.

O projeto teve duração total de dois meses e conteve as seguintes etapas:

1. Pesquisa das teorias de cultura organizacional e escolha da teoria
2. Elaboração do *framework* de cultura ágil de acordo com a teoria de Schein (2010)
3. Elaboração da estrutura do *brainstorming*
4. Escolha dos convidados
5. Convite dos profissionais
6. Realização do *brainstorming* online
7. Compilação e análise dos resultados
8. Escrita do Manual de Cultura Ágil
9. Design do Manual
10. Lançamento e divulgação do material

3.2 ANÁLISE DO MANUAL DE CULTURA ÁGIL

Para avaliar a pertinência do manual de cultura ágil do IEEP, foi elaborado um *checklist* de acordo com a revisão bibliográfica realizada a fim de analisar se os componentes norteadores evidenciados pelo manual estão de acordo com os estudos de literatura.

Para a elaboração do *checklist*, foram analisados todos os componentes de cada uma das teorias estudadas, a fim de compreender a similaridade e divergências entre elas. Sendo assim, a lista de verificação foi dividida entre os temas de cultura organizacional, filosofia ágil e práticas ágeis, contendo um total de 40 itens para validação.

Quadro 2 - *Checklist* para avaliação do Manual de Cultura Ágil IEEP

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
	CULTURA ORGANIZACIONAL	
1	Suposições básicas: Existem pensamentos e sentimentos inconscientes evidenciados.	Schein (2010)
2	Suposições básicas: Existe um modelo mental de liderança definido.	Schein (2010)
3	Crenças e valores expostos: Há missão e estratégias definidas.	Schein (2010)
4	Crenças e valores expostos: Existem valores explícitos.	Schein (2010)
5	Crenças e valores expostos: Há princípios que direcionam determinado grupo.	Schein (2010)
6	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: expressões.	Schein (2010)
7	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: rituais / práticas.	Schein (2010)
8	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: comportamentos.	Schein (2010)
	FILOSOFIA ÁGIL	
9	É evidenciada a priorização dos indivíduos e interação, tornando as pessoas sensacionais.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)
10	Há o foco em software em funcionamento mais que documentação abrangente.	Gomes, Will e Rehem (2014)
11	Contém a priorização de resposta a mudanças mais de seguir um plano	Gomes, Will e Rehem (2014)
12	Têm evidências de que a maior prioridade é satisfazer o cliente através de entrega adiantada e contínua de valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016); Kerievsky (2021)
13	Existe o foco de que é imprescindível aceitar mudanças de requisitos.	Gomes, Will e Rehem (2014)
14	Existe comprovação de que é prioridade fazer entregas de valor constantemente, quebrando entregas maiores em entregas menores.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016); Kerievsky (2021)
15	Há a presença da importância da colaboração entre clientes e executores dos projetos para que as necessidades do cliente sejam atendidas.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016)
16	Contém evidências de que é preciso motivar, dar o suporte necessário e confiar em seu time.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)
17	Há o foco em comunicar frente a frente com a equipe para que a informação seja transmitida com eficiência e eficácia.	Gomes, Will e Rehem (2014)
18	Existe comprovação de que é necessário fazer entregas funcionais.	Gomes, Will e Rehem (2014)
19	Encontra-se sinal de que a produtividade deve ser atrelada a ambientes saudáveis, sustentáveis a longo prazo e que possibilita a inovação e a criatividade.	Gomes, Will e Rehem (2014)

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
20	Existe foco em excelência técnica e bom design.	Gomes, Will e Rehem (2014)
21	Encontra-se evidências de que é necessário ter simplicidade, ou seja, foco em entregas que são realmente funcionais e que geram valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)
22	Há presença da necessidade de ter equipes autogerenciáveis.	Gomes, Will e Rehem (2014)
23	Há confirmações de que o time reflete sobre seus desempenho e entregas realizadas periodicamente, buscando melhoria contínua.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)
24	Existe evidência de que é importante experimentar com frequência e aprender rápido	Kerievsky (2021)
25	Existe o foco de que promover um ambiente com segurança psicológica é imprescindível.	Kerievsky (2021)
PRÁTICAS ÁGEIS		
26	Presença da prática: reuniões de planejamento.	Versionone (2017)
27	Presença da prática: reuniões diárias.	Versionone (2017)
28	Presença da prática: reuniões de revisão.	Versionone (2017)
29	Presença da prática: reuniões de retrospectiva.	Versionone (2017)
30	Presença da prática: ciclos curtos de execução.	Versionone (2017)
31	Presença da prática: integração contínua.	Abrantes (2013)
32	Presença da prática: *product backlog.*	Abrantes (2013)
33	Presença da prática: lançamentos curtos.	Abrantes (2013)
34	Presença da prática: refatoração.	Abrantes (2013)
35	Presença da prática: visibilidade do projeto.	Abrantes (2013)
36	Presença da prática: orientação estratégica acionável.	Ahlbäck et al. (2017)
37	Presença da prática: visão compartilhada e propósito.	Ahlbäck et al. (2017)
38	Presença da prática: impulso empreendedor.	Ahlbäck et al. (2017)
39	Presença da prática: liderança servidora.	Ahlbäck et al. (2017)
40	Presença da prática: formas padronizadas de trabalho.	Ahlbäck et al. (2017)

Fonte: Elaborado pela autora

Os critérios 1 ao 8 foram estabelecidos de acordo com a teoria de cultura organizacional de Schein (2010), que diz que uma cultura é composta pelos seguintes aspectos: artefatos, crenças e valores expostos e suposições básicas, como foi evidenciado no capítulo 2, tópico 2.1.

Os critérios 9 ao 25 se referem ao Manifesto Ágil (HIGHSMITH, 2001) e as teorias mais atualizadas sobre a filosofia ágil, sendo elas “O coração do Ágil” (COCKBURN, 2016)

“O ágil moderno” (KERIEVSKY, 2021), que foram esclarecidas respectivamente nos seguintes tópicos do capítulo 2: 2.2.1, 2.2.2.1 e 2.2.2.2.

Já os critérios 26 ao 40 são referentes às principais práticas ágeis de acordo com as 3 referências estudadas: Versionone (2017), Abrantes (2013) e Ahlbäck et al. (2017). A definição e a importância de cada uma dessas práticas, foram evidenciadas, no capítulo 2, no tópico 2.2.3.

3.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A apresentação dos resultados, referentes à aplicação do *checklist* ao manual de cultura ágil elaborado pela empresa IEEP, foi dividida em tópicos de acordo com o referencial teórico utilizado neste trabalho, sendo eles: cultura organizacional; filosofia ágil que aborda o manifesto ágil (HIGHSMITH, 2001) e as novas teorias; e por fim as práticas ágeis estudadas.

3.3.1 Cultura organizacional e teoria de Schein

Para a análise da teoria de Schein (2010) aplicada ao manual de cultura ágil, os seguintes critérios foram avaliados:

Quadro 3 - Critérios do *checklist* referente à cultura organizacional

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
	CULTURA ORGANIZACIONAL	
1	Suposições básicas: Existem pensamentos e sentimentos inconscientes evidenciados.	Schein (2010)
2	Suposições básicas: Existe um modelo mental de liderança definido.	Schein (2010)
3	Crenças e valores expostos: Há missão e estratégias definidas.	Schein (2010)
4	Crenças e valores expostos: Existem valores explícitos.	Schein (2010)
5	Crenças e valores expostos: Há princípios que direcionam determinado grupo.	Schein (2010)
6	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: expressões.	Schein (2010)
7	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: rituais / práticas.	Schein (2010)
8	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: comportamentos.	Schein (2010)

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao **critério 1**, os autores do manual de cultura ágil, a fim de responder à pergunta “quais são os pensamentos e sentimentos inconscientes?", fizeram três perguntas para os profissionais que participaram da construção, sendo elas:

1. O que os profissionais ágeis enxergam como o mais essencial na sua empresa? (O que eles realmente valorizam?)
2. Como os profissionais ágeis enxergam o mundo corporativo? Quais são os principais impedimentos?
3. Como seria o ambiente corporativo ideal para a cultura ágil?

Através dessas três perguntas, foi possível detectar quais seriam os pensamentos e sentimentos inconscientes de uma empresa que vivencia a cultura ágil. Como uma evidência clara desse critério tem-se os pontos que são valorizados por profissionais ágeis, uma vez que são tidos como verdade absoluta, sendo eles: “Priorização das pessoas, ou seja, o desenvolvimento dos colaboradores, o protagonismo e a colaboração para o atendimento do propósito da empresa” ; "Comunicação clara e transparente entre todas as partes envolvidas"; “Foco nas necessidades do cliente, buscando fazer o melhor para ele constantemente”; “Entrega de valor finalizada e concluída para ser utilizada pelo cliente” ;”Ambientes que fornecem segurança psicológica, isto é, locais onde as pessoas não tem medo de ser quem elas são e experimentar coisas novas. Nesses ambientes a confiança prevalece” (IEEP 2021).

Outros pensamentos que são inconscientes são os principais impedimentos encontrados para que a filosofia ágil seja aplicada, sendo eles: “Centralização de decisão, poder e conhecimento”; “Ausência de confiança nas pessoas”; “Pessoas que trabalham de forma isolada”, “Estruturas hierárquicas engessadas”, “Imediatismo e impaciência e “Falta de conhecimento e intimidade com o cliente” (IEEP, 2021).

Seguindo nesse contexto, o manual resume como o ambiente corporativo ideal para cultura ágil, sendo:

> Imaginamos um ambiente onde as pessoas e as equipes sejam incríveis, colaborativas, se sintam à vontade e hábeis a compartilhar, sem medo de se expressar, confiam umas nas outras e que pensem e gerem valor para o cliente o tempo todo. Para isso, executam com constância, respondem rápido às mudanças, comunicam com maestria, aprendem rapidamente e remove os impedimentos para melhor atender ao propósito da organização (IEEP, 2021)

O **critério 2** diz: “Suposições básicas: Existe um modelo mental de liderança definido.” Analisando o manual, pode-se perceber que os autores definem o modelo ideal de liderança de equipes ágeis, sendo ela servidora e facilitadora que é tangida pelos seguintes aspectos, de acordo com IEEP (2021):

1. Tendo interesse genuíno pelo time;
2. Exercendo a escuta ativa;
3. Facilitando o entendimento do time;
4. Proporcionando um ambiente de segurança psicológica;
5. Sendo vulnerável;
6. Fornecendo e recebendo *feedbacks* constantes;
7. Sendo um exemplo;
8. Confiando no seu time.

Contudo, por mais que tenha sido elaborada uma definição do modelo mental das lideranças, o manual pontua esse aspecto no nível de crenças e valores expostos, o que diverge da revisão bibliográfica.

Em relação ao **critério 3** que diz “Crenças e valores expostos: Há missão e estratégias definidas”, pode-se perceber que não há evidências no manual de qual é a missão e quais são as estratégias de uma cultura organizacional que é ágil.

O **critério 4** define: “Crenças e valores expostos: Existem valores explícitos.” Diante disso, é possível detectar no manual quais são os valores explícitos, sendo eles, de acordo com IEEP (2021): “ADAPTAÇÃO E FLEXIBILIDADE: Ser adaptável e flexível às mudanças que ocorrem a todo momento”; “COMPROMETIMENTO: Ter comprometimento com o que é combinado”; “OUSADIA: Ter ousadia de agir”; "TRANSPARÊNCIA: Ser transparente com as decisões e expectativas”; “CONFIANÇA: Confiar no seu time”; “COLABORAÇÃO: Colaborar sempre com o objetivo de maximizar a geração de valor”.

Em sequência, tem-se o **critério 5**: “Crenças e valores expostos: Há princípios que direcionam determinado grupo”. Analisando o manual de cultura ágil, pode-se perceber que os autores definem como princípios e direcionamentos os objetivos e indicadores que guiam as ações dos colaboradores. Dessa forma, cinco indicadores foram levantados, sendo eles:

1. Vazão: esse indicador serve para medir a quantidade de entregas, sendo elas parciais ou finais um time realiza em um determinado período de tempo.
2. *Cycle Time*: tempo total para que uma tarefa seja finalizada.

3. Quantidade de *bugs*: também definida pela quantidade de falhas que uma entrega possui, sendo muito importante para mensurar a qualidade das entregas.
4. Diagrama de Fluxo Cumulativo: indicador que possibilita verificar o status do projeto, ou seja, o que já foi executado, o que está em andamento e o prazo para a finalização do projeto. Dessa forma, ele é determinado por um gráfico, sendo o eixo horizontal o período de tempo e o eixo vertical o total de tarefas.
5. NPS: métrica para medir a satisfação do cliente.

O **critério 6** diz: "Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: expressões." Para esse critério, existem comprovações claras, uma vez que no manual são evidenciados diversos jargões e manifestações verbais, ou seja, expressões do dia a dia de culturas ágeis. Algumas das expressões evidenciadas são: "Mas o que o cliente acha disso?", "O que realmente gera valor?", "O que não é medido não é gerenciado", "Ser ágil não é ser rápido", "Cachorro que tem dois donos, morre de fome" (IEEP, 2021).

Seguindo, tem-se o **critério 7**, que define: "Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: rituais / práticas." Analisando o manual é possível detectar oito práticas, sendo elas:

1. Trabalho dividido em *sprints*: o trabalho é dividido em ciclos de interação, nos quais são realizados o planejamento das entregas do ciclo, a execução, a entrega em si, o momento de reflexão para proporcionar melhorias no trabalho da equipe e por fim o aprendizado do time.
2. *Planning*: reunião que acontece ao início de cada ciclo de interação com o objetivo de direcionar o time quais entregas serão priorizadas, executadas e entregues nas *sprint.*
3. *Daily*: reuniões diárias que têm uma duração de 15 minutos com o objetivo de alinhamento entre a equipe.
4. *1 on 1*: reunião entre líder e liderado com o objetivo de se conhecer as pessoas do seu time com mais profundidade, para que seja possível aproximar e entender seus anseios, dificuldades e aspirações.
5. Retrospectiva: é uma reunião que acontece ao final de cada *sprint* com o intuito de refletir para promover melhoria contínua do trabalho da equipe, ou seja, manter acertos e melhorar o que precisa ser melhorado.
6. *Review &Showcase*: reunião também realizada ao final do ciclo de interação com o objetivo de coletar o *feedback* com o cliente das entregas realizadas.

7. *Feedback* ágil constante: essa prática tem o grande objetivo de fortalecer uma cultura voltada para *feedbacks* constantes. O *feedback t*em o intuito de fornecer elogios ao seu parceiro de equipe, como também reforçar determinados erros que impactam negativamente a equipe. Com isso, é uma prática que deve ser executada no dia a dia com frequência.
8. Dinâmicas de reconhecimento: momentos para reconhecer e valorizar o trabalho do time, como também celebrar vitórias coletivas em equipe.

Por fim, o **critério 8** diz: "Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: comportamentos." São evidenciados 8 comportamentos, sendo eles:

1. Movido a valor: orientação a executar aquilo que é muito importante para o cliente, ou seja, gera mais valor para ele;
2. Foco: habilidade de fazer poucas coisas ao mesmo tempo, focando naquelas entregas mais importantes.
3. Colaboração: Trabalho pautado em colaboração entre a equipe para promover a construção de excelentes resultados.
4. Perfeccionismo ágil: que significa que os profissionais ágeis valorizam entregas incríveis, ou seja, "se esforçam para entregar o melhor possível, respeitando o tempo estabelecido, com a mentalidade de dividir entregas maiores em entregas menores e buscando *feedbacks* e testes constantes" (IEEP, 2021).
5. Fim da aversão ao erro: não ter medo de errar e expressar suas ideias, uma vez que o erro é inerente ao processo. Diante disso, o importante é saber parar, analisar e aprender com os erros que acontecem ao longo dos processos.
6. Vulnerabilidade: significa estar ciente que todas as pessoas se encontram em processo de aprendizagem, com isso é preciso ser vulnerável para estar sempre aberto para aprender e refletir.
7. Desapego a custos afundados: as tomadas de decisão são baseadas considerando o presente e o futuro e não o passado, ou seja, os indivíduos não tomam decisões baseadas naquilo que já foi investido em determinado processo ou entrega, sendo assim, conseguem se adaptar às mudanças que ocorrem.
8. Coragem: a coragem aqui é para ter ousadia de agir e mudar para sempre que necessário adaptar às mudanças de requisitos e ao processo.

Diante a avaliação dos critérios estabelecidos para o tema de cultura organizacional, é possível perceber que dos 8 critérios, 6 tiveram evidências claras, 1 teve comprovações em parte e 1 não teve comprovação alguma. Vale ressaltar que para o critério 2 ocorreu uma pequena divergência com a revisão bibliográfica conforme citada acima, por isso foi considerado uma evidência em parte.

3.3.2 Filosofia ágil

3.3.2.1 Manifesto ágil e novas abordagens

Para a análise do manifesto ágil e as novas abordagens aplicados ao manual de cultura ágil, os seguintes critérios serão avaliados:

Quadro 4 - Critérios do *checklist* referente à filosofia ágil

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
	FILOSOFIA ÁGIL	
9	É evidenciada a priorização dos indivíduos e interação, tornando as pessoas sensacionais.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)
10	Há o foco em *software* em funcionamento mais que documentação abrangente.	Gomes, Will e Rehem (2014)
11	Contém a priorização de resposta a mudanças mais de seguir um plano	Gomes, Will e Rehem (2014)
12	Têm evidências de que a maior prioridade é satisfazer o cliente através de entrega adiantada e contínua de valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016); Kerievsky (2021)
13	Existe o foco de que é imprescindível aceitar mudanças de requisitos.	Gomes, Will e Rehem (2014)
14	Existe comprovação de que é prioridade fazer entregas de valor constantemente, quebrando entregas maiores em entregas menores.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016); Kerievsky (2021)
15	Há a presença da importância da colaboração entre clientes e executores dos projetos para que as necessidades do cliente sejam atendidas.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016)
16	Contém evidências de que é preciso motivar, dar o suporte necessário e confiar em seu time.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)
17	Há o foco em comunicar frente a frente com a equipe para que a informação seja transmitida com eficiência e eficácia.	Gomes, Will e Rehem (2014)
18	Existe comprovação de que é necessário fazer entregas funcionais.	Gomes, Will e Rehem (2014)
19	Encontra-se sinal de que a produtividade deve ser atrelada a ambientes saudáveis, sustentáveis a longo prazo e que possibilita a	Gomes, Will e Rehem (2014)

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
	inovação e a criatividade.	
20	Existe foco em excelência técnica e bom *design.*	Gomes, Will e Rehem (2014)
21	Encontra-se evidências de que é necessário ter simplicidade, ou seja, foco em entregas que são realmente funcionais e que geram valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)
22	Há presença da necessidade de ter equipes autogerenciáveis.	Gomes, Will e Rehem (2014)
23	Há confirmações de que o time reflete sobre seus desempenho e entregas realizadas periodicamente, buscando melhoria contínua.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)
24	Existe evidência de que é importante experimentar com frequência e aprender rápido	Kerievsky (2021)
25	Existe o foco de que promover um ambiente com segurança psicológica é imprescindível.	Kerievsky (2021)

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao **critério 9,** que diz **"**É evidenciada a priorização dos indivíduos e interação, tornando as pessoas sensacionais", pode-se perceber evidências no material para esse critério. A primeira comprovação se encontra nas suposições básicas, uma vez que o manual enfatiza que empresas que possuem uma cultura ágil valorizam a "Priorização das pessoas, ou seja, o desenvolvimento dos colaboradores, o protagonismo e a colaboração para o atendimento do propósito da empresa" (IEEP, 2021).

Em segundo, tem-se o valor e o comportamento de "Colaboração" evidenciado, que comprova a priorização da interação entre os indivíduos, para a maximização de valor gerado para o cliente. Por fim, a prática *1on1* listada pelo manual também comprova a priorização das pessoas e suas interações. Essa prática propõe uma reunião entre o líder e o liderado com o objetivo de se conhecer as pessoas do seu time com mais profundidade, para que seja possível aproximar e entender seus anseios, dificuldades e aspirações.

O **critério 10** define: "Há o foco em *software* em funcionamento mais que documentação abrangente." O **critério 18,** também define **"**Existe comprovação de que é necessário fazer entregas funcionais." "Encontra-se evidências de que é necessário ter simplicidade, ou seja, foco em entregas que são realmente funcionais e que geram valor" é o que também diz o **critério 21.** Pode-se perceber que existe evidência em partes em relação ao critério 10 e evidência total em relação ao 18 e ao 21. O manual enfatiza muito a entrega de funcionalidade para o cliente, buscando satisfazer as suas necessidades. Isso pode ser observado inicialmente nas suposições básicas uma vez que são listados os seguintes pontos que são valorizados: "Foco nas necessidades do cliente, buscando fazer o melhor para ele

constantemente", "Entrega de valor finalizada e concluída para ser utilizada pelo cliente". Contudo não existem comprovações em relação a documentação abrangente, ou seja, não há evidência clara de que o foco na funcionalidade deve ser maior que na documentação ampla.

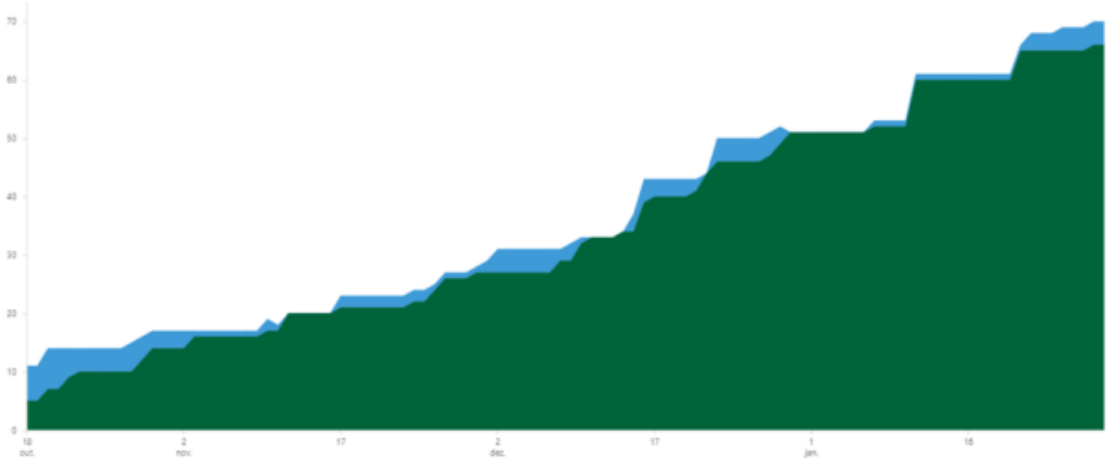
Em relação ao **critério 11**, que diz "Contém a priorização de resposta a mudanças mais de seguir um plano", e ao **critério 13** que define "Existe o foco de que é imprescindível aceitar mudanças de requisitos." pode-se observar evidências claras no manual para ambos os critérios. A primeira comprovação são os seguintes valores listados: "Adaptabilidade" e "Flexibilidade", uma vez que é necessário ser adaptável e flexível às mudanças que ocorrem a todo momento. Em segundo tem-se dois comportamentos elencados, sendo eles "desapego a custos afundados" e "coragem".

Desapego a custos afundados define que as tomadas de decisão são baseadas considerando o presente e o futuro e não o passado, ou seja, os indivíduos não tomam decisões baseadas naquilo que já foi investido em determinado processo ou entrega, sendo assim conseguem se adaptar às mudanças que ocorrem. O segundo comportamento, a "coragem", define que é necessário ter coragem para se adaptar ao processo, sendo assim é preciso ousadia para agir e mudar.

"Têm evidências de que a maior prioridade é satisfazer o cliente através de entrega adiantada e contínua de valor" é o que diz o **critério 12.** E **"**Existe comprovação de que é prioridade fazer entregas de valor constantemente, quebrando entregas maiores em entregas menores" é o que define o **critério 14.** Analisando o manual é possível observar evidências para ambos os critérios, sendo a primeira delas listada nas suposições básicas, em que o material define que o seguinte ponto é valorizado em culturas que são ágeis: "Foco nas necessidades do cliente, buscando fazer o melhor para ele constantemente" (IEEP, 2021).

Outra comprovação encontrada é um indicador listado pelos direcionamentos de uma cultura ágil, sendo ele o CFD, diagrama de fluxo cumulativo. Esse indicador possibilita verificar o *status* do projeto, ou seja, o que já foi executado, o que está em andamento e o prazo para a finalização do projeto. Dessa forma, ele é determinado por um gráfico, sendo o eixo horizontal o período de tempo e o eixo vertical o total de tarefas. Diante disso, o manual traz a perspectiva desse gráfico para projetos de padrão ágil, sendo ele apresentado na Figura 6. A área em verde representa todas as entregas finalizadas e a área em azul o que está em andamento. Com isso, pode-se perceber que o time entrega valor constantemente para o cliente.

Figura 6 - Diagrama de fluxo cumulativo no padrão ágil



Fonte: IEEP (2021)

Por fim, a última evidência encontrada é um valor listado pelo manual, sendo ele: Perfeccionismo ágil, representando a entrega de valor rapidamente e constantemente por meio de pessoas (IEEP, 2021). O perfeccionismo ágil define que os profissionais ágeis valorizam entregas incríveis, e para isso "se esforçam para entregar o melhor possível, respeitando o tempo estabelecido, com a mentalidade de dividir entregas maiores em entregas menores e buscando *feedbacks* e testes constantes" (IEEP, 2021).

O **critério 15** define "Há a presença da importância da colaboração entre clientes e executores dos projetos para que as necessidades do cliente sejam atendidas." Pode-se perceber, como já citado acima, que um dos comportamentos listados pelo manual é a colaboração, contudo o material não especifica que a colaboração deve ser entre os clientes e executores, deixando amplo a cooperação entre indivíduos. Diante disso, para esse critério existe evidência em parte.

"Contém evidências de que é preciso motivar, dar o suporte necessário e confiar em seu time." é o que diz o **critério 16.** Analisando o manual de cultura ágil do IEEP, é possível encontrar evidências claras. A primeira delas localiza-se nas suposições básicas, em que os autores listam que um dos pontos que devem ser valorizados são ambientes nos quais a confiança entre as pessoas prevalece. A segunda evidência se encontra no modelo mental da liderança em que um dos aspectos mencionados é que o líder deve sempre confiar em seu time, sendo ele servidor e facilitador, ou seja, que fornece todo o suporte necessário para a equipe.

Em relação a motivação citada no critério 16, o manual lista duas práticas que geram motivação diretamente para o time, sendo elas: as dinâmicas de reconhecimento e o *feedback* positivo constante, sendo então as duas últimas evidências.

Em sequência tem-se o **critério 17** que define: "Há o foco em comunicar frente a frente com a equipe para que a informação seja transmitida com eficiência e eficácia" é possível detectar evidências em partes para esse critério. Nas suposições básicas, o manual lista como ponto que é valorizado por culturas ágeis a comunicação clara e transparente entre todas as partes envolvidas, contudo não é especificado que ela deve ser frente a frente.

"Encontra-se sinal de que a produtividade deve ser atrelada a ambientes saudáveis, sustentáveis a longo prazo e que possibilita a inovação e a criatividade" é o que define o **critério 19.** Analisando o manual de cultura ágil do IEEP não foram encontradas evidências.

Seguindo, o **critério 20** diz "Existe foco em excelência técnica e bom *design.*" Esse critério diz a respeito da qualidade das entregas, quanto à rotina de *feedback* e a colaboratividade para que a agilidade e a eficiência do projeto sejam atingidas. Diante disso, pode-se observar evidências para os três aspectos levantados, sendo a primeira delas o indicador "quantidade de *bugs*" definido como um direcionamento, que significa a quantidade de falhas que uma entrega possui, sendo muito importante para mensurar a qualidade das entregas. A segunda evidência se trata do valor e do comportamento "colaboração definido pelo manual de cultura ágil do IEEP. Por fim, a última comprovação é a prática de *feedback* ágil constante que tem o grande o intuito de fornecer elogios ao seu parceiro de equipe, como também reforçar determinados erros que impactam negativamente a equipe.

"Há presença da necessidade de ter equipes autogerenciáveis" é o que define o **critério 22.** Analisando o material, pode-se perceber que existem evidências em partes para esse critério, uma vez que o manual não traz um grande foco nesse aspecto. Contudo, em algumas partes do documento é possível detectar que em uma cultura ágil há a presença de equipes autogerenciáveis. Isso foi detectado na prática das reuniões diárias, também chamadas de *daily*, que permitem a autonomia e a autogestão das equipes.

Em sequência, tem-se o **critério 23**, que diz "Há confirmações de que o time reflete sobre seus desempenho e entregas realizadas periodicamente, buscando melhoria contínua." Pode-se comprovar esse critério através da prática de retrospectiva listada pelo manual, sendo ela uma reunião que acontece ao final de cada sprint com o intuito de refletir para promover melhoria contínua do trabalho da equipe, ou seja, manter acertos e melhorar o que precisa ser melhorado.

“Existe evidência de que é importante experimentar com frequência e aprender rápido” é o que define o **critério 24. “**Existe o foco de que promover um ambiente com segurança psicológica é imprescindível”, é o que diz o **critério 25.** Analisando o manual é possível detectar evidências para ambos os critérios. Em relação à experimentação, o material define que em culturas ágeis, as pessoas buscam constantemente experimentar e testar coisas novas. Diante disso, são definidos dois comportamentos que dizem sobre aprender rápido, sendo eles o perfeccionismo ágil e o fim da aversão ao erro. O perfeccionismo ágil significa dividir entregas complexas em entregas menores para antecipar o *feedback* do cliente, a fim de entender o mais rápido possível se as atividades estão no caminho certo, ou seja, irão satisfazer às necessidades do cliente. O fim da aversão ao erro se trata de entender que o erro é inerente ao processo, e que se caso ele ocorrer é preciso parar, analisar e aprender rápido.

Para que isso tudo aconteça, ou seja, a experimentação constante alinhada ao aprendizado rápido, é necessário ter um ambiente que forneça segurança psicológica, ou seja, um ambiente no qual as pessoas não tenham receio de expor suas ideias e de errar. Sendo assim, analisando o material é possível detectar evidências para esse aspecto listado no critério 25. A primeira delas está relacionada às suposições básicas, em que os autores do manual listam que um dos pontos que devem ser valorizados por uma cultura ágil seria: “Ambientes que fornecem segurança psicológica, isto é, locais onde as pessoas não têm medo de ser quem elas são e experimentar coisas novas. Nesses ambientes a confiança prevalece” (IEEP, 2021). Em sequência, o modelo de liderança elaborado pelo material do IEEP, define que um dos seus comportamentos é proporcionar ambiente de segurança psicológica**.**

Analisando os critérios, do *checklist* elaborado, referentes à filosofia ágil, pode-se observar que dos 17 critérios definidos pela autora, 4 obtiveram evidências em partes, 12 comprovações claras e 1 não obteve evidência. Sendo assim, é possível concluir que houve uma grande aderência do manual de cultura ágil elaborado pela empresa IEEP ao *checklist* desenvolvido neste trabalho.

3.3.3 Práticas ágeis

Para a análise das práticas ágeis aplicados ao manual de cultura ágil, os seguintes critérios serão avaliados:

Quadro 5 - Critérios do *checklist* referente às práticas ágeis

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA
	PRÁTICAS ÁGEIS	
26	Presença da prática: reuniões de planejamento.	Versionone (2017)
27	Presença da prática: reuniões diárias.	Versionone (2017)
28	Presença da prática: reuniões de revisão.	Versionone (2017)
29	Presença da prática: reuniões de retrospectiva.	Versionone (2017)
30	Presença da prática: ciclos curtos de execução.	Versionone (2017)
31	Presença da prática: integração contínua.	Abrantes (2013)
32	Presença da prática: *product backlog.*	Abrantes (2013)
33	Presença da prática: lançamentos curtos.	Abrantes (2013)
34	Presença da prática: refatoração.	Abrantes (2013)
35	Presença da prática: visibilidade do projeto.	Abrantes (2013)
36	Presença da prática: orientação estratégica acionável.	Ahlbäck et al. (2017)
37	Presença da prática: visão compartilhada e propósito.	Ahlbäck et al. (2017)
38	Presença da prática: impulso empreendedor.	Ahlbäck et al. (2017)
39	Presença da prática: liderança servidora.	Ahlbäck et al. (2017)
40	Presença da prática: formas padronizadas de trabalho.	Ahlbäck et al. (2017)

Fonte: Elaborada pela autora

Retomando as práticas ágeis listadas pelo manual de cultura ágil elaborado pela empresa IEEP, tem-se:

1. Trabalho dividido em *sprints*: o trabalho é dividido em ciclos de interação, nos quais são realizados o planejamento das entregas do ciclo, a execução, a entrega em si, o momento de reflexão para proporcionar melhorias no trabalho da equipe e por fim o aprendizado do time.
2. *Planning*: reunião que acontece ao início de cada ciclo de interação com o objetivo de direcionar o time quais entregas serão priorizadas, executadas e entregues na sprint.
3. *Daily*: reuniões diárias que têm uma duração de 15 minutos com o objetivo de alinhamento entre a equipe.
4. *1 on 1*: reunião entre líder e liderado com o objetivo de se conhecer as pessoas do seu time com mais profundidade, para que seja possível aproximar e entender seus anseios, dificuldades e aspirações.

5. Retrospectiva: é uma reunião que acontece ao final de cada*sprint* com o intuito de refletir para promover melhoria contínua do trabalho da equipe, ou seja, manter acertos e melhorar o que precisa ser melhorado.
6. *Review &Showcase*: reunião também realizada ao final do ciclo de interação com o objetivo de coletar o *feedback* com o cliente das entregas realizadas.
7. *Feedback* ágil constante: essa prática tem o grande objetivo de fortalecer uma cultura voltada para *feedbacks* constantes. O *feedback* tem o intuito de fornecer elogios ao seu parceiro de equipe, como também reforçar determinados erros que impactam negativamente a equipe. Com isso, é uma prática que deve ser executada no dia a dia com frequência.
8. Dinâmicas de reconhecimento: momentos para reconhecer e valorizar o trabalho do time, como também celebrar vitórias coletivas em equipe.

Sendo assim, analisando os **critérios 26, 27, 28, 29 e 30** definidos, é possível detectar evidências claras no manual de cultura ágil do IEEP, como foi explicitado acima, uma vez que as práticas de reunião planejamento, reuniões diárias, reunião de revisão e retrospectiva e o trabalho através de ciclos curtos de execução (*sprints*) são listadas pelo material.

Já os **critérios 31, 34, 35 e 38** definem respectivamente: Presença da prática: integração contínua; Presença da prática: refatoração; Presença da prática: visibilidade do projeto; Presença da prática: impulso empreendedor. Sendo assim, para esses critérios não foram encontradas evidências claras no material.

O **critério 32** define: “Presença da prática: *product backlog*”. Analisando o material, é possível detectar comprovação em partes para esse critério. Na prática de reunião de “*planning*” listada pelo manual, ele evidencia que uma das pautas dessa reunião é a seleção das entregas do *backlog*, ou seja, da lista de entregas definida pelo projeto. Contudo não existe a enfatização da importância da existência da prática de “*product backlog*”, ou seja, a utilização de uma lista de todos os produtos entregáveis do projeto, sendo ela dinâmica, ou seja, que pode sofrer alterações ao longo de todo o projeto (ABRANTES, 2013).

“Presença da prática: lançamentos curtos”, é o que diz o **critério 33.** Relembrando, essa prática significa entrega contínua e antecipada de produtos funcionais e usáveis para acelerar o *feedback* do cliente (ABRANTES, 2013). Dessa forma, é possível detectar evidências para esse critério. Nas práticas listadas pelo manual de cultura ágil é possível perceber que existe a valorização de entregas contínuas, antecipadas, que geram valor com o objetivo de adiantar o *feedback* do cliente. Isso é comprovado nas seguintes práticas evidenciadas pelo material:

trabalho dividido em ciclos de execução em que o foco é fazer entregas contínuas em cada ciclo; e *Review & Showcase,* uma vez que é uma reunião realizada ao final do ciclo de interação com o objetivo de coletar o *feedback* com o cliente das entregas realizadas (IEEP, 2021).

O **critério 36** define "Presença da prática: orientação estratégica acionável". Analisando o material, foram encontradas evidências em partes para esse critério. Ao longo do manual, os autores definem que em times ágeis é necessário a existência de objetivos e metas que são vinculadas às métricas do negócio e por isso é comum a utilização da metodologia OKR, que serve para definir objetivos e resultados chave, ou seja, quais são os principais objetivos da organização e quais são os indicadores quantitativos que mensuram da melhor forma esse objetivo. Contudo, não existe uma definição clara de uma prática que significa que o trabalho diário é orientado por resultados concretos que promovem a estratégia da organização.

"Presença da prática: visão compartilhada e propósito" é o que diz o **critério 37**. Pode-se perceber comprovações em partes para esse critério no manual de cultura ágil desenvolvido pelo IEEP. Nas suposições básicas listadas pelo material há a evidência de que existe a valorização do atendimento do propósito da empresa através das atividades realizadas no dia a dia da organização. Isso é comprovado através de alguns dos pensamentos e sentimentos inconscientes listados pelo manual, como por exemplo a valorização da "priorização das pessoas, ou seja, o desenvolvimento dos colaboradores, o protagonismo e a colaboração para o atendimento do propósito da empresa" (IEEP, 2021). Contudo, não é listada uma prática que enfatize a visão compartilhada e o propósito, por isso, pode-se considerar que há evidência em parte para esse critério no manual do IEEP.

O critério 39 diz **"**Presença da prática: liderança servidora". Como já listado anteriormente, o material desenvolvido pela empresa IEEP define um modelo ideal de liderança para empresas que apresentam uma cultura ágil, sendo ela servidora. Contudo, assim como acontece para o critério 37, não existe evidência de uma prática que enfatize a liderança servidora.

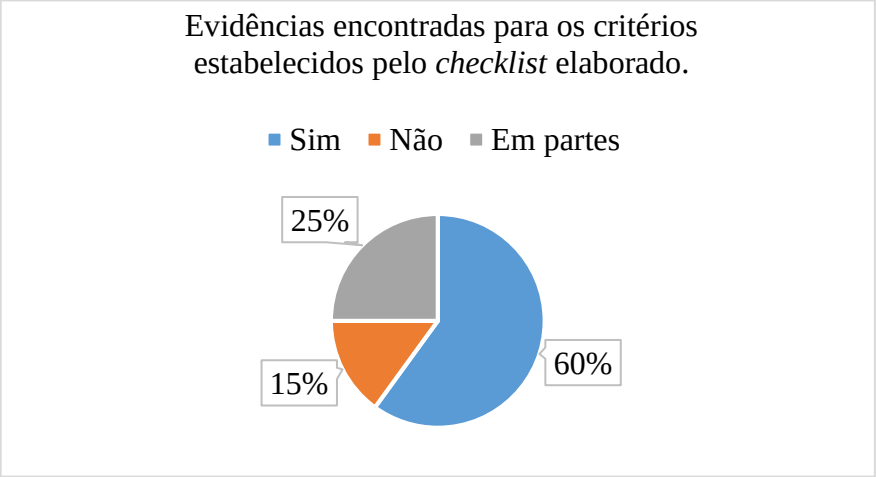
Por fim, "Presença da prática: formas padronizadas de trabalho" é o que define o **critério 40.** Relembrando o que foi estudado na revisão bibliográfica, essa prática significa a utilização do tempo de forma eficiente, através da aplicação de abordagens padronizadas, como por exemplo: formatos de reuniões padronizados e processos de suporte e políticas que permitem a execução rápida das atividades do dia a dia (AHLBÄCK *et al.,* 2017). Dessa forma, analisando o material do IEEP, pode-se perceber comprovações em partes para esse critério. Nas práticas listadas pelo manual, existem diversos formatos de reuniões e processos que podem ser utilizados como padrão para a organização, sendo elas: *planning, review e showcase,*

daily, retrospectiva, trabalho dividido em *sprints*. Contudo, assim como no critério 37 e 39 não existe no material uma prática clara que enfatize a importância da empresa ter formas padronizadas de trabalho para as equipes.

Após analisar, todos os critérios referentes às práticas ágeis, pode-se perceber que dos 15 critérios definidos pela autora, 6 obtiveram evidências claras, 4 não obtiveram comprovações e 5 obtiveram evidências em partes. Sendo assim, conclui-se que o manual desenvolvido pelo IEEP teve média aderência ao *checklist* desenvolvido neste trabalho, quando comparado aos critérios referentes à cultura organizacional e à filosofia ágil.

Sendo assim, pode-se analisar as evidências dos critérios do checklist como um todo no Apêndice A. Diante disso, é possível perceber que 60% dos critérios estabelecidos obtiveram evidências claras, 15% não tiveram comprovações e 25% obtiveram evidências em partes, como pode-se perceber no Gráfico 03.

Gráfico 3 - Evidências encontradas para os critérios estabelecidos pelo *checklist* elaborado.



Fonte: Elaborada pela autora

Explorando a quantidade de critérios que obtiveram evidências claras ou em partes e a quantidade que não obteve comprovação nenhuma em cada um dos temas do *checklist* (cultura organizacional, filosofia ágil e práticas ágeis), em sua maioria foram detectadas evidências em sua totalidade ou em partes.

Para o tema de cultura organizacional, obteve-se 87,5% dos critérios com evidências claras ou em partes e 12,5% dos critérios com nenhuma comprovação. Em sequência, para filosofia ágil, encontrou-se 94,12% dos critérios com evidências claras ou em partes e 5,88% dos critérios com nenhuma comprovação. Por fim, para o tema de práticas ágeis, obteve-se

73,33% dos critérios com evidências claras ou em partes e 26,67% dos critérios com nenhuma comprovação.

Explorando as causas paras os critérios que não obtiveram evidências claras, uma delas é a não preparação prévia para o momento de discussão, ou seja, da leitura de materiais publicados por parte dos convidados. O *brainstorming* foi pautado no conhecimento e na experiência prática individual de cada profissional.

Outro fator que favoreceu a não comprovação de alguns critérios, foi o *framework* de cultura ágil criado pelo IEEP para direcionar o momento de construção. Esse fator é uma causa pois o *framework* não abordou alguns pontos importantes a serem discutidos entre os profissionais, como por exemplo missão e estratégias que são listados como imprescindíveis para as crenças e valores expostos de uma cultura organizacional ágil. Essa falha aconteceu por falta de uma preparação prévia, também, dos facilitadores do *workshop*, ou seja, da leitura de materiais publicados sobre o assunto.

Contudo, por mais que algumas falhas foram cometidas, analisando o *checklist* como um todo, para 85% dos critérios, evidências em sua totalidade ou em partes foram encontradas e para apenas 15% dos critérios, comprovações não foram obtidas. Com isso, pode-se concluir que existe uma grande aderência do material elaborado pela empresa IEEP à literatura.

4 CONCLUSÕES

Ao analisar os resultados obtidos dessa pesquisa, pode-se perceber que o objetivo definido no início desse trabalho foi atingido, uma vez que a pertinência do manual que evidencia os componentes norteadores de uma cultura organizacional ágil desenvolvido pela empresa IEEP, foi avaliada através do *checklist* elaborado pela autora de acordo com as publicações estudadas na revisão bibliográfica. O *checklist* criado nesse trabalho resultou em 40 critérios para avaliação. Diante disso, analisando a aplicação desses critérios no manual de cultura ágil do IEEP, 24 deles obtiveram evidências claras, 6 não obtiveram, e 10 tiveram comprovações em partes. Dessa forma, pode-se concluir que o material analisado nessa pesquisa alcançou uma aderência total de 60% ao *checklist* elaborado pela autora.

Como recomendações para a empresa IEEP, tem-se a revisão do material para a adequação ao *checklist*, uma vez que ele foi elaborado de acordo com as publicações existentes sobre os temas de cultura organizacional e filosofia ágil.

Em relação às recomendações referentes à metodologia adotada para a construção do manual de cultura ágil (IEEP, 2021), tem-se em primeiro a revisão do *framework* de cultura ágil elaborado pelo IEEP, pois o mesmo foi o fator principal de direcionamento da discussão do grupo. Como citado anteriormente, alguns critérios que não obtiveram comprovações claras, foi devido ao *framework* não ter abordado certos pontos a serem discutidos entre os profissionais.

Em segundo, recomenda-se a preparação prévia dos convidados e facilitadores do *workshop*, através da disponibilização e leitura de materiais publicados referentes ao tema que foi discutido. Por fim, para uma maior abrangência da construção, a última recomendação seria convidar mais profissionais de áreas e empresas diferentes para o momento de *brainstorming*.

Para trabalhos futuros recomenda-se como próxima etapa o desenvolvimento de um método para aplicação do *checklist* na prática e na realidade de empresas que desejam desenvolver a sua cultura para uma cultura ágil, uma vez que esse processo de desenvolvimento é complexo, lento e gradual.

REFERÊNCIAS

ABEPRO, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **A profissão.** Disponível em: http://portal.abepro.org.br/a-profissao/. Acesso em: 05 ago. 2021.

ABRANTES, J.; TRAVASSOS, G. Towards Pertinent Characteristics of Agilityand Agile Practices for Software Processes. **CLEI Electronic Journal**, 2013. Disponível em: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S0717-50002013000100006&script=sci_arttext Acesso em: 01 ago.2021.

AGHINA, W.; AHLBACK, K.; SMET, A.; FAHRBACH, C.; HADSCOMB, C.; LACKEY, G.; LURIE, M.; MURARKA, M.; SALO, O.; SEEM, E.; WOXHOLHT, J. **The 5 TrademarksofAgileOrganizationsWrittencollaborativelybytheMcKinseyAgile**, 2017. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/the%20five%20trademarks%20of%20agile%20organizations/the-five-trademarks-of-agile-organizations.pdf?shouldIndex=false. Acesso em: 10 ago. 2021.

AHLBACK, K.; FAHRBACH, C.; MURARKA, M.; SALO, O. **McKinsey Global SurveyResults: How to create an agile organization**, October 2017. Disponível em: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/how%20to%20create%20an%20agile%20organization/how-to-create-an-agile-organization.pdf?shouldIndex=false. Acesso em: 07 ago. 202.

COCKBURN, A. O coração do Ágile. **Humansand Technology, Inc. Relatório Técnico Humansand Technology**, 2016. Disponível em: https://heartofagile.com/wp-content/uploads/2020/11/Corac%CC%A7a%CC%83o_do_Agile_documento_de_fundac%CC%A7a%CC%83o_2016_-_POR_revisa%CC%83o_v1.0.pdf. Acesso em: 11 ago. 2021.

CURADO, L.; MACHADO, G.; SILVA, R. **Entendendo o Desenvolvimento Ágil. Tecnologias em Projeção**, v. 7, n. 2, 2016.

FRASER, S. **Cultureand Agile: Challenger and Synergies.** Agile Processes in Software Enginee ringand Extreme Programming, p. 251-255, 2008.

IEEP. INSTITUTO DE EDUCAÇÃO POR EXPERIÊNCIA E PRÁTICA. **O Manual de Cultura Ágil**. Juiz de Fora, 2021.

GOMES, A.; WILLI, R.; REHEM, S. **O Manifesto Ágil**. In: Prikladnicki, R.; Will, R.; Milani, F. Métodos Ágeis para Desenvolvimento de Software. 1.ed. [S.I]: Bookman, 2014. p. 3-15.

HIGHSMITH, J. Manifesto for Agile Software Development. **Agile Alliance**, 2001. Disponível em: http://agilemanifesto.org/. Acesso em: 08 ago. 2021.

HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: creating innovative products**. 2.ed, Boston: Addison-Wesley, 2004.

HOFSTEDE, Geert. **Dimensions do notexist: a reply to Brendan McSweeney**. Human Relations, v. 55, n. 11, p. 1355-1361, 2002.

KERIEVSKY, J. **The modernof Agile**. Disponível em: < https://modernagile.org/> Acesso em: 10 ago.2021.

MANN, C.; MAURER, F. **A Case studyon the impact of Scrum on overtime and customer satisfaction.** In: AGILE DEVELOPMENT CONFERENCE, Denver, 2005.

MCAVOY, J.; BUTLER, T. **The impact of the Abilene Paradox on double-loop learning an agile team.** Informationand Software Technology, Newton, v. 49, n .6, p. 552-563, 2007.

PATI, C. As 50 empresas mais amadas pelos funcionários no brasil. **Revista exame**, 2018. Disponível em: https://exame.com/carreira/as-50-empresas-mais-amadas-pelos-funcionarios-no-brasil/ Acesso em: 08 ago. 2021.

PWC, Price water house Coopers. **O impacto da cultura organizacional nos futuros dos negócios,** 2019. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2019/pesquisa-cultura-organizacional-19.pdf Acesso em: 05 ago. 2021.

RIGBY, D.; ELK S.; BEREZ, S. **Ágil do Jeito Certo: Transformação sem Caos. [S.I.]**: Saraiva, 2020.

SALO, O.; ABRAHAMSSON, P. Agile methods in Europe an embedded software development organisations. **IET Software**, v. 2, n. 1, p. 58-64, 2008. Disponível em: http://dx.doi. org/10.1049/iet-sen:20070038. Acesso em: 02 ago.2021.

SCHEIN, E.H. **Organization Culture and Leadership**. 4.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à Reengenharia**, Rio de Janeiro, Record, 1996.

SILVA, G.; AZEVEDO, J.; NETO, V.; MATSUBURA, P. **A influência da Cultura Organizacional na Adoção de Métodos Ágeis.** Encontro Nacional de Gestão, Políticas, Tecnologias de Informação, 2014.

STANDISH GROUP, **CHAOS Manifesto 2012.: The Year of the Executive Sponsor.** Disponível em: https://cs.calvin.edu/courses/cs/262/kvlinden/resources /CHAOSManifesto2012.pdf. Acesso em: 04 ago.2021.

STEPHEN, Denning. **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done.** [S.I.]: Amacon, 2018.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios.** São Paulo: Educator, 1994.

VERSIONONE INC. 1**1th Annual State of Agile Report.**, 2017. Disponível em: https://www.agile247.pl/wp-content/uploads/2017/04/versionone-11th-annual-state-of-agile-report.pdf Acesso em: 15 ago.2021.

APÊNDICE A – CHECKLIST SOBRE OS COMPONENTES NORTEADORES DA CULTURA ÁGIL

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA	EXISTEM EVIDÊNCIAS?
CULTURA ORGANIZACIONAL			
1	Suposições básicas: Existem pensamentos e sentimentos inconscientes evidenciados.	Schein (2010)	SIM
2	Suposições básicas: Existe um modelo mental de liderança definido.	Schein (2010)	EM PARTES
3	Crenças e valores expostos: Há missão e estratégias definidas.	Schein (2010)	NÃO
4	Crenças e valores expostos: Existem valores explícitos.	Schein (2010)	SIM
5	Crenças e valores expostos: Há princípios que direcionam determinado grupo.	Schein (2010)	SIM
6	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: expressões.	Schein (2010)	SIM
7	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: rituais / práticas.	Schein (2010)	SIM
8	Artefatos: Existem artefatos evidenciados como por exemplo: comportamentos.	Schein (2010)	SIM
FILOSOFIA ÁGIL			
9	É evidenciada a priorização dos indivíduos e interação, tornando as pessoas sensacionais.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)	SIM
10	Há o foco em *software* em funcionamento mais que documentação abrangente.	Gomes, Will e Rehem (2014)	EM PARTES
11	Contém a priorização de resposta a mudanças mais de seguir um plano	Gomes, Will e Rehem (2014)	SIM
12	Têm evidências de que a maior prioridade é satisfazer o cliente através de entrega adiantada e contínua de valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016); Kerievsky (2021)	SIM
13	Existe o foco de que é imprescindível aceitar mudanças de requisitos.	Gomes, Will e Rehem (2014)	SIM

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA	EXISTEM EVIDÊNCIAS?
14	Existe comprovação de que é prioridade fazer entregas de valor constantemente, quebrando entregas maiores em entregas menores.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016); Kerievsky (2021)	SIM
15	Há a presença da importância da colaboração entre clientes e executores dos projetos para que as necessidades do cliente sejam atendidas.	Gomes, Will e Rehem (2014), Cockburn (2016)	EM PARTES
16	Contém evidências de que é preciso motivar, dar o suporte necessário e confiar em seu time.	Gomes, Will e Rehem (2014); Kerievsky (2021)	SIM
17	Há o foco em comunicar frente a frente com a equipe para que a informação seja transmitida com eficiência e eficácia.	Gomes, Will e Rehem (2014)	EM PARTES
18	Existe comprovação de que é necessário fazer entregas funcionais.	Gomes, Will e Rehem (2014)	SIM
19	Encontra-se sinal de que a produtividade deve ser atrelada a ambientes saudáveis, sustentáveis a longo prazo e que possibilita a inovação e a criatividade.	Gomes, Will e Rehem (2014)	NÃO
20	Existe foco em excelência técnica e bom *design.*	Gomes, Will e Rehem (2014)	SIM
21	Encontra-se evidências de que é necessário ter simplicidade, ou seja, foco em entregas que são realmente funcionais e que geram valor.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)	SIM
22	Há presença da necessidade de ter equipes autogerenciáveis.	Gomes, Will e Rehem (2014)	EM PARTES
23	Há confirmações de que o time reflete sobre seus desempenho e entregas realizadas periodicamente, buscando melhoria contínua.	Gomes, Will e Rehem (2014); Cockburn (2016)	SIM
24	Existe evidência de que é importante experimentar com frequência e aprender rápido	Kerievsky (2021)	SIM

ITEM	CRITÉRIOS	REFERÊNCIA	EXISTEM EVIDÊNCIAS?
25	Existe o foco de que promover um ambiente com segurança psicológica é imprescindível.	Kerievsky (2021)	SIM
PRÁTICAS ÁGEIS			
26	Presença da prática: reuniões de planejamento.	Versionone (2017)	SIM
27	Presença da prática: reuniões diárias.	Versionone (2017)	SIM
28	Presença da prática: reuniões de revisão.	Versionone (2017)	SIM
29	Presença da prática: reuniões de retrospectiva.	Versionone (2017)	SIM
30	Presença da prática: ciclos curtos de execução.	Versionone (2017)	SIM
31	Presença da prática: integração contínua.	Abrantes (2013)	NÃO
32	Presença da prática: *product backlog.*	Abrantes (2013)	EM PARTES
33	Presença da prática: lançamentos curtos.	Abrantes (2013)	SIM
34	Presença da prática: refatoração.	Abrantes (2013)	NÃO
35	Presença da prática: visibilidade do projeto.	Abrantes (2013)	NÃO
36	Presença da prática: orientação estratégica acionável.	Ahlbäck et al. (2017)	EM PARTES
37	Presença da prática: visão compartilhada e propósito.	Ahlbäck et al. (2017)	EM PARTES
38	Presença da prática: impulso empreendedor.	Ahlbäck et al. (2017)	NÃO
39	Presença da prática: liderança servidora.	Ahlbäck et al. (2017)	EM PARTES
40	Presença da prática: formas padronizadas de trabalho.	Ahlbäck et al. (2017)	EM PARTES

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 04 de Junho de 2022.

Thaís de Assis Baula — 201649024
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

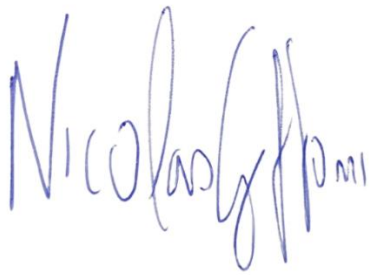
Thaís Baula — 107.761.706-27
ASSINATURA — CPF

[1] LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que **Thaís de Assis Baeta** funcionária da empresa IEEP – Instituto de Educação por Experiência e Prática possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 24 de janeiro de 2022 .



Nicolas Couto Giffoni dos Santos