

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como Manter a Agilidade Organizacional à Medida que a Organização Cresce e se Torna Mais Complexa

Rui Miguel Maia Pires

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE
Instituto Universitário de Lisboa

Janeiro, 2022



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Como Manter a Agilidade Organizacional à Medida que a Organização Cresce e se Torna Mais Complexa

Rui Miguel Maia Pires

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE
Instituto Universitário de Lisboa

Janeiro, 2022

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu caro orientador, Professor Doutor Leandro Pereira, pela oportunidade de realizar a presente Dissertação. Pela sua disponibilidade, ajuda e incentivo ao longo deste trabalho, pelo seu empenho no esclarecimento de dúvidas, , pelas críticas, correções e sugestões, por toda a preocupação e confiança em mim depositada.

A toda a organização, especialmente aos colaboradores entrevistados, na qual foi desenvolvido este trabalho de investigação, pela colaboração nas entrevistas individuais e pela disponibilidade e flexibilidade para ajudar

À minha esposa Margarida por todo o amor e amizade que diariamente me proporciona, dando-me vontade, força e motivação para ultrapassar as adversidades e enfrentar novos desafios.

Aos meus familiares e amigos, pela constante amizade e apoio, que à sua maneira também contribuíram decisivamente para a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer a todos os colegas que partilharam esta jornada comigo. Mas em especial à Sofia, ao Pedro, à Susana, à Filipa e ao Tomás, por todas as horas que passamos juntos e pelos desafios que superamos em conjunto!

Resumo

No contexto atual para que as organizações consigam ser bem-sucedidas é fundamental que identifiquem oportunidades de negócio e que ganhem vantagem competitiva antecipando-se à sua concorrência. Para isso é essencial que a organização seja ágil. Contudo, o crescimento das organizações aumenta naturalmente a sua complexidade, levando muitas vezes à perda de agilidade o que afeta o desempenho e o negócio. Esta dissertação visa estudar estratégias de manutenção da agilidade que acompanhem o crescimento e conseqüente aumento da complexidade das organizações.

Este estudo foi realizado numa organização da área da consultoria e com base numa amostra constituída por vinte e um gestores intermédios e gestores de topo. Foram realizadas entrevistas individuais com o objetivo de conhecer os principais impactos, causas e perceção da agilidade organizacional.

Os resultados mostraram que as principais causas para a perda de agilidade são a não priorização de problemas organizacionais e a falta de uniformização e indefinição de processos, o que tem como principais impactos a perda de eficiência, de negócio, de motivação dos colaboradores e o aumento do tempo de entrega.

Para aumentar a agilidade organizacional foram apontadas como ações a adotar a priorização dos problemas internos da organização: definir e uniformizar os processos, unificar os valores e práticas e criar programas de *coaching* e treino para consolidar os conceitos. Estas ações visam aumentar a eficiência, a capacidade de resposta aos clientes e aumentar o negócio e a rentabilidade.

Palavras-chave: Agilidade organizacional, consultoria, eficiência

Classificação JEL: O32, M15

Abstract

In the current context, for organizations to be successful, identify business opportunities and gain competitive advantage ahead of their competition is crucial. Be an agile organization is essential to achieve these goals. However, the growth of organizations naturally increases its complexity leading to loss of agility, which affects performance and business. This thesis aims to study strategies for maintaining agility that accompany the growth and consequent increase in the complexity of organizations.

This study was carried out in a consultancy organization and based on a sample consisting of twenty-one middle and top managers. Individual interviews were carried out in order to understand the main impacts, causes and perception of organizational agility.

The results showed that the main causes for the loss of agility are the non-prioritization of organizational problems and the lack of uniformity and lack of definition of processes, which have as main impacts the loss of efficiency, business, employee motivation and the increase of delivery time.

In order to increase organizational agility, actions to prioritize the organization's internal problems were identified: defining and standardizing processes, unifying values and practices and creating coaching and training programs to consolidate concepts. These actions aim to increase efficiency, responsiveness to customers and increase business and profitability.

Keywords: Organizational agility, consulting, efficiency

JEL Classification: O32, M15

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract	v
1 Introdução	1
2 Revisão Literária	5
2.1 O que é Agilidade Organizacional?	5
2.2 Aumento de Valor Relacionado com a Agilidade Organizacional	6
2.3 Agilidade em Grandes Organizações	6
2.4 Principais Desafios na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações	7
2.5 Principais Fatores de Sucesso na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações	9
2.6 Análise da Literatura	10
3 Metodologia de Pesquisa	13
4 Análise de Dados	17
4.1 Caracterização da Amostra	17
4.2 Análise da Tendência	18
4.3 Análise do Impacto da Perda de Agilidade Organizacional	19
4.4 Análise das Causas da Perda de Agilidade Organizacional	21
4.5 Estratégias para Aumentar a Agilidade Organizacional	23
4.6 Benefícios do Aumento da Agilidade Organizacional	25
5 Discussão de Resultados	29
6 Conclusão	35

7	Limitações.....	37
8	Bibliografia	39
9	Anexos	42
9.1	Anexo I – Guião para entrevista individual	42
9.2	Anexo II – Impacto da Perda de Agilidade Organizacional.....	44
9.3	Anexo III – Benefícios do aumento da agilidade organizacional	45

Índice de Figuras

Figura 1- Competências mais valorizadas nas organizações em 2020 (Annual and Study, 2020).....	2
Figura 2 – Diagrama da metodologia de pesquisa. Adaptado de Pereira et al., 2021	13
Figura 3 – Caracterização da amostra (Idade, sexo, função e anos de experiência em organizações ágeis).....	17
Figura 4 – Análise de Tendência	18
Figura 5 –[Mapa Mental] Análise de tendência	19
Figura 6 – Diagrama de Pareto com análise de impacto da perda de agilidade organizacional.....	21
Figura 7 - Diagrama de Ishikawa – Causa para a perda de agilidade.....	22
Figura 8 – Análise das causas da perda de agilidade Organizacional/Função	23
Figura 9 – Diagrama de Pareto – Estratégias para aumentar a agilidade organizacional	24
Figura 10 – Diagrama de árvore – Benefícios de aumentar a agilidade organizacional	26
Figura 11 – Top 5 dos benefícios mais referidos pelos entrevistados	27
Figura 12 – Diagrama de resultados do problema de pesquisa	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Resumo dos principais temas abordados na literatura analisada	10
Tabela 2 - Identificação das questões de investigação e dos objetivos.....	14
Tabela 3 – Contribuições teóricas/práticas resultante do problema de investigação	32

1

Introdução

A necessidade de mudança nas organizações é algo que não é novo, mas a velocidade com que acontece atualmente é muito diferente (Holbeche, 2019). A globalização e o aparecimento constante e disruptivo de novas tecnologias fizeram com que o ambiente empresarial mudasse drasticamente, criando muitas oportunidades mas também muitos desafios. Na nova era, conhecida pelo acrónimo VUCA (Volátil, Incerta, Complexa e Ambígua), para que as organizações consigam ter sucesso e sejam competitivas precisam de se adaptar, o que implica que tanto as organizações como os seus líderes necessitem de ser mais ágeis (Joiner, 2019).

Num estudo realizado pela Forbes Insight/ Project Management Institute (PMI), em 2018, onde foram inquiridos 506 executivos seniores das diferentes partes do globo, 92% referiram que a agilidade organizacional é a chave para o sucesso do negócio e 84% concordaram que a agilidade organizacional é necessária para acompanhar a transformação digital (Forbes Insights and Project Management Institute, 2017).

O estudo anual realizado pela OI Global Partners em 2020, onde foram inquiridos líderes de 585 organizações dos maiores grupos industriais de 16 países, mostra que a agilidade organizacional é a competência mais valorizada nas organizações com 66% (Figura 1) (Annual and Study, 2020).



Figura 1- Competências mais valorizadas nas organizações em 2020 (Annual and Study, 2020)

Para tornar uma organização ágil não basta fornecer as ferramentas e conceitos aos seus colaboradores. Trata-se de uma decisão estratégica para a qual cada colaborador necessita de conhecer a filosofia e princípios da metodologia ágil em pormenor. Mesmo quando a organização já se encontra familiarizada e a funcionar de acordo com a metodologia ágil é importante ir reavaliando e medindo o seu desempenho, porque com várias alterações que vão acontecendo ao longo do tempo pode surgir a necessidade de reajustar alguns processos. Deste modo, o problema de investigação desta dissertação é **“com o crescimento exponencial das organizações e com o aumento da complexidade existe uma perda de agilidade associada, e por isso é necessário redefinir estratégias e processos para devolver a agilidade organizacional”**, o caso de estudo será aplicado a uma organização da área da consultoria que devido a um crescimento exponencial e ao aumento de complexidade da sua estrutura, perdeu a agilidade que a caracterizava. A dissertação está estruturada em sete capítulos: Introdução, Revisão Literária, Metodologia de Pesquisa, Análise de Dados, Discussão de Resultados, Conclusão e Limitações.

Na *Introdução* apresenta-se o problema e é descrito o contexto. Na *Revisão Literária* é feita uma análise criteriosa da bibliografia existente. Na *Metodologia de Pesquisa* são apresentadas as perguntas da pesquisa e o seu objetivo. Na *Análise de Dados* é caracterizada a amostra e analisados os dados de acordo com a técnica escolhidas. Na

Discussão de Resultados é feita uma análise dos dados recolhidos com o objetivo de responder ao problema apresentado. Na Conclusão são sumarizadas as conclusões do estudo que vão de encontro aos objetivos apresentados e são dadas algumas orientações para estudos futuros. Por último nas Limitações são analisadas as principais limitações encontradas ao longo do estudo.

2

Revisão Literária

2.1 O que é Agilidade Organizacional?

Segundo Holbeche, uma organização ágil é aquela que proactivamente consegue identificar oportunidades de negócio e promover as alterações necessárias para responder à necessidade, e assim ganhar vantagem competitiva no seu mercado de atuação. Estas alterações devem ser rápidas para se antecipar à concorrência e ao mesmo tempo efetivas e sustentáveis para a organização (Holbeche, 2019). Aaron De Smet refere que a agilidade organizacional é a habilidade das organizações se reinventarem, adaptarem e mudarem rapidamente em ambientes ambíguos e turbulentos (Aghina et al., 2015).

No ambiente VUCA, a organização está num processo de melhoria contínua, reinventando-se, adaptando-se e mudando rapidamente para acompanhar a sua envolvente. Contudo a agilidade não é incompatível com estabilidade, no caso das grandes organizações até pode ser o contrário.

Na agilidade organizacional existem duas características importantes: dinâmica – conseguir ter uma capacidade resposta rápida e ágil; estabilidade - ter uma espinha dorsal forte e estável que servirá de impulsionadora para a organização, mas que não se altera mesmo quando à sua volta está tudo em constante mudança (Aghina et al., 2015).

Em *start-ups* onde existe o *Chief Executive Officer* (CEO) e uma pequena equipa é possível que a organização consiga ser ágil sem ter estabilidade, mas à medida que as organizações vão crescendo é difícil continuar a ser ágil sem ter uma estrutura base estável (Aghina et al., 2016).

2.2 Aumento de Valor Relacionado com a Agilidade Organizacional

Para ser bem-sucedido na transformação de uma organização ágil, obriga a um processo complexo e que tem custos associados, uma vez que é necessário que existam mudanças em vários campos: estratégia, estrutura, processos, pessoas e tecnologia. Como já referido anteriormente, para todo este processo é importante ter uma espinha dorsal estável e robusta. Contudo todo este esforço e investimento terá retorno a curto médio prazo. Estudos internacionais realizados através de questionários, entrevistas, casos de estudo e análises financeiras, demonstram que organizações ágeis conseguem atingir melhor desempenho, consequência de maior satisfação dos clientes, quota de mercado, aumento de receita e lucro (Joiner, 2014).

Um estudo realizado pela Mckinsey em 2021, no qual foram inquiridas mais de 2000 organizações de diversas geografias e diversas áreas de atuação, refere que organizações que sofreram transformações de sucesso e se tornaram ágeis conseguem ter cerca de 30% de ganhos em eficiência, satisfação do cliente, envolvimento dos colaboradores e desempenho operacional. Referindo ainda que a organização se torna entre 5 a 10 vezes mais rápida e os níveis de inovação aumentam. Como resultado da melhoria no desempenho, estas organizações ganham vantagem competitiva sobre a sua concorrência. De referir também que esta mesmas organizações têm melhores resultados na performance quando comparadas com organizações que nasceram sob metodologias ágeis(Wouter et al., 2021).

2.3 Agilidade em Grandes Organizações

O método inicialmente, introduzida em 2005 por Bohem e Turner, foi desenvolvido para pequenas e médias equipas (Boehm and Turner, 2005). Em 2009 Dyba e Dingsoyr realizaram um estudo onde concluíram que a metodologia ágil não era suposto ser aplicada em grandes organizações/projetos (Dyba and Dingsoyr, 2009). Em grandes organizações (com mais de 50 colaboradores (Dikert et al., 2016)) surgem problemas como a sincronização entre equipas e departamentos e a comunicação (Kettunen, 2007), ao mesmo tempo que estas organizações tendem a ser mais resistentes à mudança quando

comparadas com outras mais pequenas (Misra et al., 2010). Habitualmente nas organizações de maior dimensão existe uma elevada interdependência entre departamentos e equipas, o que representa uma das principais dificuldades na implementação desta metodologia. Em organizações mais pequenas, os colaboradores e as próprias equipas são mais independentes (Venkatesh and Rakhra, 2020).

Contudo nos últimos anos têm surgido grandes organizações a adotar a metodologia ágil, como é o exemplo da Ericsson (Paasivaara et al., 2013) e da Amazon (Atlas, 2009).

De acordo com o *State of Agile Report* a ferramenta mais utilizada para implementar a metodologia ágil em grandes organizações é a *Scaled Agile Framework* (SAFe), utilizada por 37% dos inquiridos, em segundo lugar surge a *Scrum of Scrums* (SoS) utilizada apenas por 9%. Apesar de estas ferramentas serem mais utilizadas em desenvolvimento de software podem também ser adaptadas de forma a trabalhar a agilidade organizacional (Annual and Study, 2020).

A ferramenta SAFe é utilizada por grandes organizações como a Intel ou a Hewlett-Packard (HP) e consiste na conjugação das melhores práticas da metodologia ágil aplicadas a grandes organizações (Paasivaara and Organization, 2017).

A ferramenta SoS funciona como um método de sincronização das várias equipas, com o principal objetivo de melhorar os processos de cada equipa (Sutherland, 2016). Assim nas reuniões *scrum* diárias são eleitos embaixadores que são responsáveis por participar nas reuniões com os embaixadores das outras equipas (Kalenda et al., 2018).

2.4 Principais Desafios na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações

Algumas das principais barreiras provêm de estruturas rígidas e burocráticas com rotinas fixas e inflexíveis. pensara falta de flexibilidade na forma de pensar e o foco nos objetivos de curto prazo, criam um ambiente onde não existe margem para criar, inovar e aprender (Holbeche, 2019).

De acordo com a literatura revista, os maiores desafios para a implementação da metodologia ágil em grandes organizações são:

- **A resistência à mudança** e a habituação aos processos antigos são um dos desafios mais comuns, e este desafio acontece nos vários níveis da organização, começando nas equipas de desenvolvimento até aos gestores de topo. No caso específico das grandes organizações o problema mais significativo é a resistência dos gestores intermédios e de topo (Paasivaara and Lassenius, 2016). Para que a transição seja bem sucedida é aconselhável definir uma equipa de gestores para suportarem a mudança (Kalenda et al., 2018).

Algumas das razões para os membros das equipas não quererem mudar são: aumento da transparência, as pessoas sentem-se mais observadas e não querem partilhar os seus problemas; novas responsabilidades inerentes à metodologia ágil; os gestores médios perdem os seus cargos de chefia (Moe and Moe, 2015) e por vezes não respeitam as decisões da equipa e tentam fazer uma micro gestão da equipa (Paasivaara and Lassenius, 2016).

- **A distribuição das equipas por diferentes locais** - a comunicação, espírito de equipa e transparência são essenciais para o sucesso da metodologia, e a distância aumenta a dificuldade em criar relações (Vallon et al., 2013).

- **Problemas relacionados com qualidade** - estes problemas são causados pelo aumento de responsabilidades e pressão nas equipas. O que resulta em desmotivação das equipas e é necessário reforçar o treino e se necessário criar um departamento novo com o objetivo de solucionar os impedimentos que as equipas de desenvolvimento não conseguem resolver.

- **Integração com departamentos que não funcionam segundo a metodologia ágil** - estes departamentos não querem depender das equipas ágeis e isso pode impedir que as equipas ágeis entreguem o trabalho no tempo previsto.

- **Falta de compromisso e de trabalho em equipa** - um dos fatores que mais contribui para este desafio é a especialização dos membros das equipas, essas pessoas focam-se apenas nos seus problemas e não cumprem com o plano da equipa (Kalenda et al., 2018).

- **Excesso de trabalho e pressão** - causam tensão dentro das equipas o que pode resultar em más prestações. As equipas deixam de testar, de redesenhar, de resolver os problemas e criam-se problemas técnicos. A comunicação também é impactada e as

equipas começam a saltar e reagendar reuniões, e as reuniões diárias transformam-se em semanais e por vezes mensais.

- **Falta de conhecimento, acompanhamento e treino** - muitas vezes surgem devido à subvalorização da dificuldade que é a mudança para uma metodologia ágil, dos constrangimentos financeiros ou falta de apoio dos gestores. Como consequência da falta de conhecimento surge uma implementação errada das práticas ágeis, as equipas não respeitam os princípios básicos do ágil (Paasivaara and Lassenius, 2016).

- **Medição do Progresso** - Durante o processo de mudança é importante que a organização consiga medir o progresso, contudo as organizações nem sempre encontram as métricas certas para obter os resultados que traduzam a evolução da mudança (Benefield, 2008).

2.5 Principais Fatores de Sucesso na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações

Segundo a revisão literária realizada existem sete fatores de sucesso:

- **Falta de conhecimento** - é um dos principais desafios, por isso é normal que um dos principais fatores de sucesso seja a aquisição de conhecimento. A forma recomendada para a aquisição de conhecimento é a contratação de um especialista que esteja familiarizado com o desenvolvimento ágil. O treino sistemático aos gestores e à restante organização é um requisito para que a mudança em grandes organizações seja bem-sucedida (Benefield, 2008).

- **Unificar valores e práticas, providenciar as ferramentas e infraestruturas adequadas e utilizar práticas de engenharia sólidas.**

- **Mudança cuidadosa** – a mudança para ágil significa mudar a maneira de pensar das pessoas e essa mudança pode demorar algum tempo. As equipas necessitam de tempo e espaço para aprenderem e adaptarem-se aos novos métodos de trabalho (Kalenda et al., 2018).

- **Trabalho em equipa** - a constante comunicação entre equipas e a existência de um ambiente transparente melhoram o trabalho em equipa e faz com que as equipas discutam os temas sem medo (Benefield, 2008).

- **Patrocínio executivo** – é o fator fundamental para o sucesso. Sem este patrocínio nenhum dos outros fatores será realizável, nem os recursos necessários serão alocados (Long and Starr, 2008).

2.6 Análise da Literatura

A análise da literatura permitiu adquirir conhecimento a cerca dos fatores que contribuem para uma organização ser bem-sucedida na implementação e laboração segundo a metodologia ágil, e por outro lado perceber quais são as maiores dificuldades e desafios dentro de uma organização ágil. Na Tabela 1 estão os principais temas e que serão analisados com maior detalhe.

Tabela 1 - Resumo dos principais temas abordados na literatura analisada

<i>Tema Principal</i>	<i>Autor</i>	<i>Título</i>	<i>Publicação</i>
Agilidade Organizacional – a literatura analisada mostra que organizações que adotaram a metodologia são mais bem-sucedidas.	1. Holbeche, Linda 2. Aghina, De Smet, Murarka e Collins 3. Aghina, De Smet e Weerda	1. Designing sustainably agile and resilient organizations 2. The Keys to organizational agility 3. Agility: It rhymes with stability	1. System Research and Behavioral Science (2019) 2. Mckinsey & Company White Peper(2015) 3. Mckinsey & Company White Peper (2016)
Aumento de valor relacionado com a agilidade organizacional – os artigos analisados referem os aumentos de eficiência e de consequentemente vantagem de mercado.	1. Joiner	1. Leadership Agility for Organizational Agility	1. Journal of Creating Value (2019)
Agilidade Organizacional em grandes organizações – a literatura demonstra que a metodologia ágil também pode ser aplicada em grandes organizações, ao contrário do que era	1. Venkatesh e Rakhra 2. Misra e Kumar	1. Agile adoption issues in large scale organizations: A review 2. Identifying some critical changes required in adopting agile	1. Materials today: Proceedings(2020) 2. International Journal of Quality and Reliability Management(2010)

referido há alguns anos atrás. A mudança tem muitos desafios, mas quando efetuada corretamente apresenta bons resultados.		practises in traditional software development projects	
Principais Desafios na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações de organizações rígidas e burocráticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Holbeche, Linda 2. Paasivaara e Lassenius 3. Kalenda, Hyna e Rossi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Designing sustainably agile and resilient organizations 2. Scaling Scrum in a Large Globally Distributed Organization: A Case Study 3. Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors 	<ol style="list-style-type: none"> 1. System Research and Behavioral Science (2019) 2. 2016 IEEE 11th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE) 3. Wiley, Journal of Software: Evolution and Process (2018)
Principais Fatores de Sucesso na Implementação da Metodologia Ágil em Grandes Organizações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kalenda, Hyna e Rossi 2. Benefield 3. Long e Starr 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors 2. Rolling Out Agile in a Large Enterprise 3. Agile Supports Improved Culture and Quality for Healthwise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wiley, Journal of Software: Evolution and Process (2018) 2. Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008) 3. Agile 2008 Conference

Fonte: Autor

3

Metodologia de Pesquisa

No capítulo anterior, foi consultada a bibliografia existente de modo a perceber quais as estratégias utilizadas para a implementação de metodologias ágeis em grandes organizações e quais os principais benefícios inerentes à agilidade organizacional. De toda a bibliografia analisada também foram recolhidos os principais desafios e principais fatores de sucesso para uma organização ágil de modo a conseguir aprofundá-los e aplicar na organização que serve como base para o problema de investigação. Concluída esta revisão literária definiu-se a metodologia de pesquisa que tem por base a “Pereira Problem Solving Research Methodology” (Pereira et al., 2021), como representado na Figura 2.

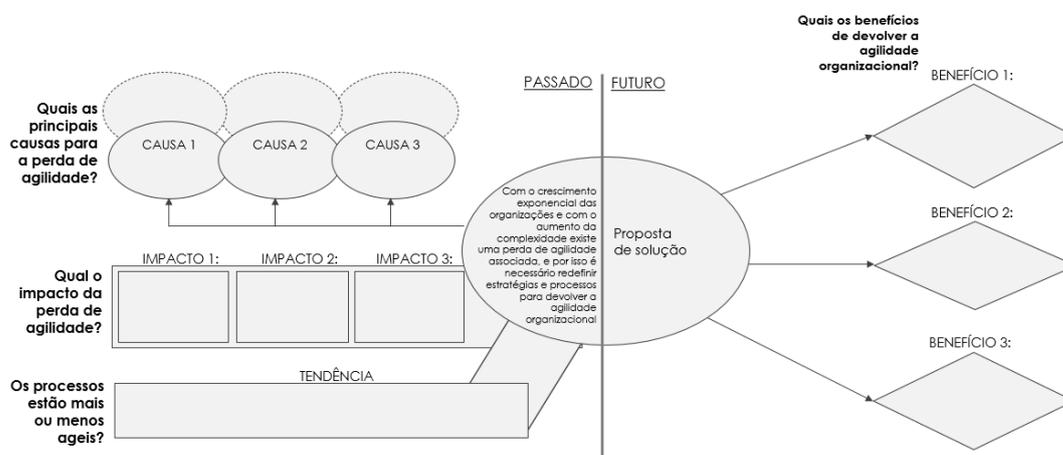


Figura 2 – Diagrama da metodologia de pesquisa. Adaptado de Pereira et al., 2021

Com o objetivo de perceber quais as principais causas que contribuem para a perda de agilidade organizacional e o seu impacto para a organização foram realizadas entrevistas individuais. A amostra foi constituída por gestores e gestores de topo da

organização, uma vez possuem uma visão clara da organização e dos seus processos. Na Tabela 2 estão representados os objetivos da investigação.

Tabela 2 - Identificação das questões de investigação e dos objetivos

Questão de pesquisa	Objetivo
Os processos dentro da organização estão mais ou menos ágeis?	Análise da tendência
Qual o impacto da perda de agilidade organizacional?	Perceber os impactos da perda de agilidade para a organização
Quais as principais causas para a perda de agilidade organizacional?	Identificar as principais causas que contribuíram para a perda de agilidade
Qual a melhor estratégia para devolver a agilidade organizacional?	Análise de estratégias para solucionar o problema de investigação
Quais os principais benefícios para a organização ao tornar-se mais ágil?	Perceber o impacto na organização ao se tornar mais ágil

Fonte: Autor

No Anexo I – Guião para entrevista individual, pode ser consultado o guião da entrevista. A entrevista foi composta por nove questões: quatro de caracterização da amostra (1-4) e cinco de investigação (5-9).

Com o objetivo de apurar se a tendência é a organização estar mais ou menos ágil foi feita a seguinte pergunta “Os processos dentro da organização estão mais ou menos ágeis?”. De modo a recolher, qualitativamente, quais os impactos inerentes à perda de agilidade organizacional realizou-se a questão “Qual o impacto da perda de agilidade organizacional?”. Para entender quais as causas que levam à perda de agilidade organizacional colocou-se a seguinte questão “Quais as principais causas para a perda de agilidade organizacional?”. Para entender qual a melhor estratégia para aumentar a agilidade organizacional, foi feita a seguinte questão “Dos 7 fatores apresentados, identifique os 2 que considera serem a melhor estratégia para tornar organização mais ágil: Utilização de ferramentas, como SAFe (*Scaled Agile Framework*) ou SoS (*Scrum of Scrums*) para ajudar na implementação da metodologia ágil; Contratar ou criar internamente uma equipa especializada em metodologias ágeis e desenvolver uma sistemática de formação continua a toda a organização; Criar programas de *coaching* e treino, em que os membros com mais experiência ajudam os restantes; Unificar a visão

dos valores e práticas e garantir que toda a organização está alinhada; Diminuir a pressão e as cargas de trabalho das equipas de modo a que dediquem mais tempo à metodologia ágil; Aumento do patrocínio executivo, maior incentivo e compreensão por parte da administração; Melhorar o trabalho de equipa e promover uma maior transparência entre equipas e departamentos”. Os sete fatores referidos são considerados fatores de sucesso na implementação de metodologias ágeis, segundo a revisão literária efetuada.

Por último, os entrevistados foram questionados acerca dos benefícios inerentes ao aumento de agilidade organizacional “Quais os principais benefícios para a organização ao tornar-se mais ágil?”.

4

Análise de Dados

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra foi composta por vinte e um dos vinte cinco gestores intermédios e gestores de topo da organização em estudo, dos quais eram 11 Gestores (53%), 3 *Partners* (14%) e 7 Sócios (33%).

A idade média dos entrevistados foi de 38,5 anos, sendo 67% do sexo masculino e 33% do sexo feminino. Em média, os entrevistados tinham 8,3 anos de experiência em organizações ágeis. Na Figura 3 estão representados graficamente os dados relativos à caracterização da amostra.

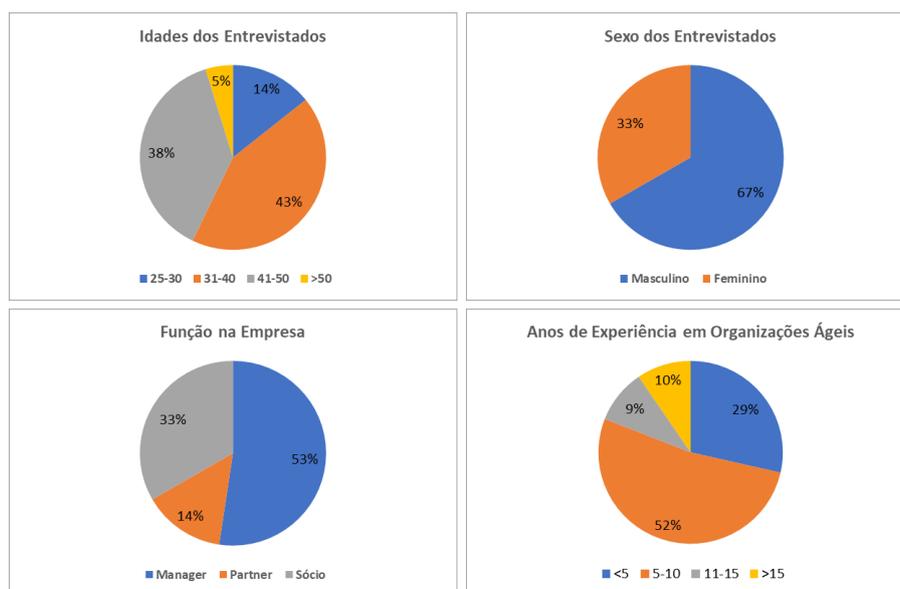


Figura 3 – Caracterização da amostra (Idade, sexo, função e anos de experiência em organizações ágeis)

Fonte: Autor

4.2 Análise da Tendência

Com o objetivo de compreender se os entrevistados consideram que a organização está mais ou menos ágil (comparando com o momento que entraram na organização) foi feita a análise de tendência através da seguinte questão “Os processos dentro da organização estão mais ou menos ágeis?”. Como ilustrado na Figura 4, do número total de entrevistados, 48% consideram que os processos dentro da organização estão mais ágeis, 33% consideram que estão menos ágeis, 14% consideram que estão iguais e 5% não têm percepção por estarem na organização há pouco tempo.

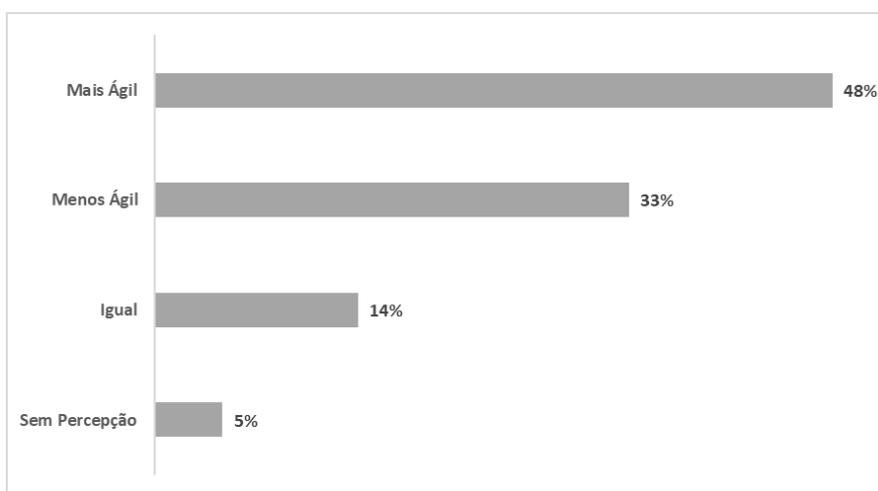


Figura 4 – Análise de Tendência

Fonte: Autor

Com a informação recolhida de 81% dos entrevistados, dos quais 48% consideram que a organização está mais ágil e 33% que está menos ágil foi elaborado um mapa mental, representado na Figura 5. Dos 48% que consideram que a organização está mais ágil estes destacam a informatização de vários processos, os processos estão mais claros e menos burocráticos e isso permite que as equipas se tornem mais eficientes e que os colaboradores tenham um maior poder de decisão, o que aumenta a eficiência das equipas e conseqüentemente da organização. De referir que a totalidade dos entrevistados referiu que apesar de considerarem que estes processos estão mais ágeis devem continuar a ser trabalhados porque existe uma grande margem de melhoria.

Por outro lado, 33% dos entrevistados consideram que a organização está menos ágil, sendo um dos principais contribuidores o facto de em 2020 a organização se ter dividido.

Os entrevistados indicam que a gestão comercial e de clientes não está uniformizada, e que cada gestor gere os seus clientes de forma diferente quando deveria existir um procedimento base transversal à organização e posteriormente adaptado a cada área de negócio, e dentro da mesma área de negócio todos os gestores funcionarem e trabalharem de igual modo. A gestão formal dos projetos, o preenchimento do CRM (*Customer Relationship Management*) e *timesheet* dos colaboradores foram também indicados como procedimentos morosos e onde se perde muitas horas e recursos.

De notar que os processos de faturação, formação e recrutamento foram processos referidos por alguns entrevistados como processos mais ágeis e por outros como processos menos ágeis. Estes processos foram considerados como os processos onde existia menos agilidade e onde se tem vindo a trabalhar arduamente para os tornar mais ágeis e eficientes. Os entrevistados que consideram que estão mais ágeis reconhecem que ainda existe muito trabalho pela frente, mas que é importante referir que já houve uma grande melhoria.



Figura 5 –[Mapa Mental] Análise de tendência

Fonte: Autor

4.3 Análise do Impacto da Perda de Agilidade Organizacional

Com o objetivo de entender a perceção dos entrevistados à cerca do impacto da perda de agilidade organizacional foi-lhes colocada a seguinte questão: “Qual o impacto da perda de agilidade organizacional?”. Na resposta a esta questão cada entrevistado referiu mais do que um impacto.

A análise do impacto da perda de agilidade organizacional foi feita com recurso a um diagrama de Pareto (Figura 6), onde se pode observar os dez impactos mais referidos

pelos entrevistados. No Anexo II – Impacto da Perda de Agilidade Organizacional encontra-se o diagrama de Pareto com a totalidade dos impactos referidos pelos entrevistados bem como a relação do impacto com a função na organização.

Através do Diagrama de Pareto da Figura 6, observa-se que o impacto mais referido pelos entrevistados foi a perda de eficiência, 48% referiram a perda de eficiência como um impacto da perda de agilidade organizacional. Destes 48%, é importante referir que houve entrevistados de todas as funções a salientar a perda de eficiência como principal fator para a perda de agilidade, dos quais 60% sócios, 30% gestores e 10% *partners*. Em segundo lugar surgem três impactos referidos por 29% dos entrevistados: perda de negócio, de motivação e aumento do tempo de entrega. Dos 29% que referiram a perda de negócio e perda de motivação, 66% eram gestores, 17% sócios e 17% *partners*. Relativamente ao aumento do tempo de entrega, 66% gestores e 34% sócios.

Fazendo a análise por função na organização, para os sócios o principal impacto é a perda de eficiência, referido por 60% dos inquiridos. A totalidade dos *partners* refere a diminuição da rentabilidade como o principal impacto da perda de agilidade organizacional. Analisando a opinião dos gestores, surgem três impactos que foram referidos por 66% dos entrevistados que são: perda de negócio, de motivação e aumento do tempo de entrega. Logo a seguir, e referido por 50% dos gestores, surgem mais três impactos: perda de eficiência, processos lentos e perda de capacidade de resposta a clientes.



Figura 6 – Diagrama de Pareto com análise de impacto da perda de agilidade organizacional

Fonte: Autor

4.4 Análise das Causas da Perda de Agilidade Organizacional

A análise das principais causas para a perda de agilidade organizacional foram realizadas recorrendo a um diagrama de Ishikawa, representado na Figura 7. Cada entrevistado indicou as principais causas que na sua opinião levam à perda de agilidade organizacional e posteriormente foram agrupadas em cinco grupos principais para facilitar a análise e tratamento dos dados: Processos, Organização, Recursos Humanos, *Mindset* e Externos.

Numa primeira análise verifica-se que o grupo com maior influência é o que diz respeito à Organização com 41%, seguido de Processos (23%), Recursos Humanos (22%), *Mindset* (10%) e Externos (4%).

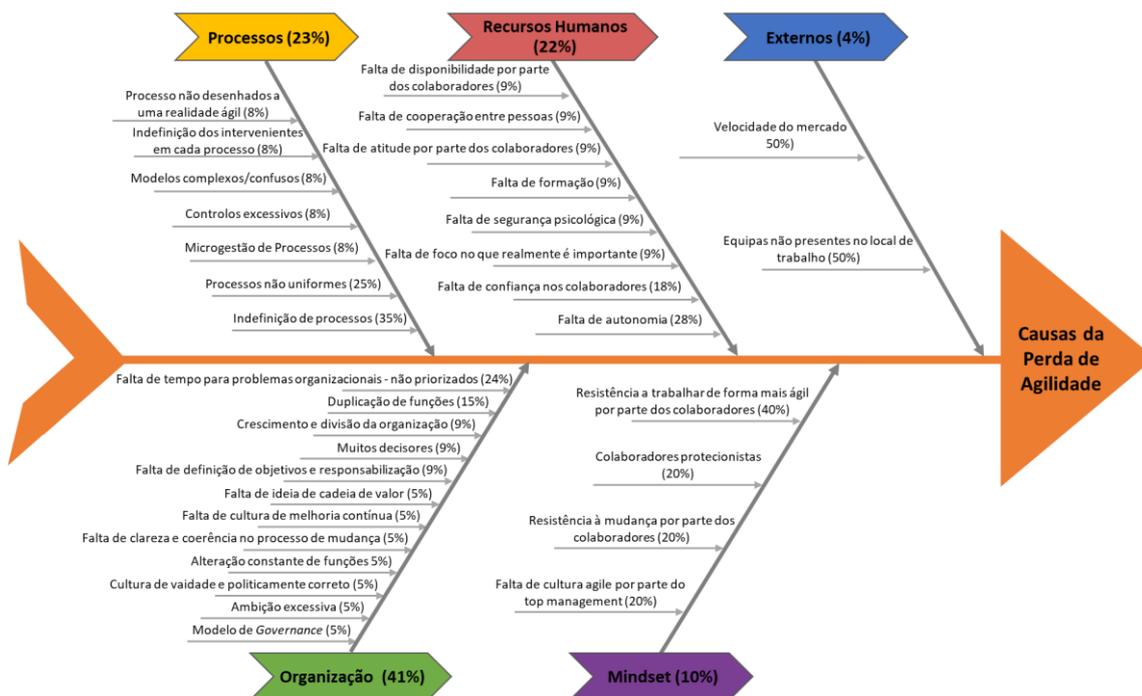


Figura 7 - Diagrama de Ishikawa – Causa para a perda de agilidade

Fonte: Autor

No que respeita ao grupo da Organização, aquele onde se insere o maior número de causas apontadas pelos entrevistados (41%), surge como principal causa a “Falta de tempo para problemas organizacionais – não priorizados”, referem que a principal causa para a perda de agilidade prende-se com o facto de não ser dada prioridade à organização e aos processos internos, a prioridade é o cliente e os projetos nos quais estão envolvidos. Em segundo lugar surge a “Duplicação de funções”, 15% dos entrevistados referem que na organização existem tarefas que são realizadas por mais do que uma pessoa.

Em segundo lugar, e que reúne 23% das causas surge o grupo relativo aos Processos. Neste grupo surge como principal causa a “Indefinição de processos” (35%), logo a seguir e com estreita ligação com o anterior surge “Processos não uniformes” (25%).

De seguida e praticamente com o mesmo impacto que os Processos surge grupo relativo aos “Recursos Humanos” (22%). A causa mais em foco neste grupo é a “Falta de autonomia” (28%), sendo o fator mais referido a falta de poder de decisão dentro das equipas. Em segundo lugar com um peso de 18% surge a “Falta de confiança nos colaboradores”, esta causa está diretamente relacionada com a anterior em que os

entrevistados referem que a falta de confiança no seu trabalho faz com que não lhe seja atribuída autonomia e muitas das suas decisões têm que ser validadas.

Com menor impacto surgem os outros dois grupos *Mindset* (10%) e Externos (4%).

Na Figura 8 está representada a análise das causas para a perda de agilidade organizacional feita com base nas funções dentro da organização.

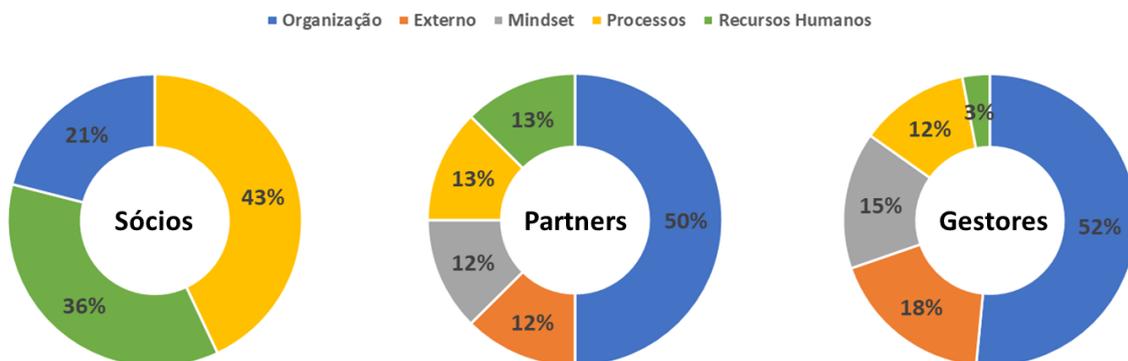


Figura 8 – Análise das causas da perda de agilidade Organizacional/Função

Fonte: Autor

Verifica-se que das causas apontadas pelos Sócios 43% dizem respeito a Processos, 36% Recursos Humanos e 21% Organização. No que respeita às causas apontadas pelos *Partners* 50% inserem-se no grupo Organização e os restantes 50% dividem-se em frações de 12,5% nos restantes quatro grupos. Por fim, as causas indicadas pelos Gestores inserem-se 52% na Organização, 18% nos Recursos Humanos, 15% nos Processos, 12% no *Mindset* e 3% Externos.

4.5 Estratégias para Aumentar a Agilidade Organizacional

Com base na revisão da literatura foram apresentados aos entrevistados sete fatores considerados de sucessos para aumentar a agilidade organizacional, cada entrevistado escolheu dois dos sete fatores que na sua opinião e de acordo com a sua experiência na organização melhor se apliquem e que possibilitem o aumento da agilidade.

Com base nos dados recolhidos nas entrevistas foi elaborado um gráfico de Pareto, representado na Figura 9, para analisar quais as estratégias que de acordo com os entrevistados irão permitir aumentar a agilidade organizacional.

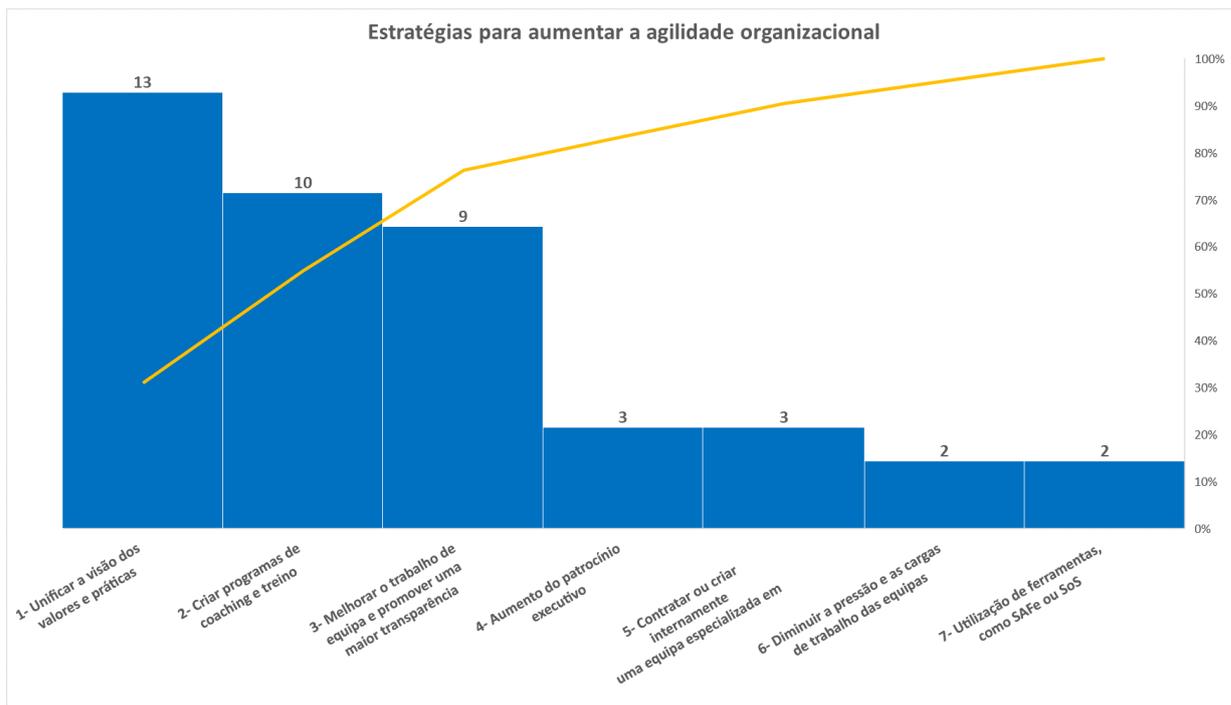


Figura 9 – Diagrama de Pareto – Estratégias para aumentar a agilidade organizacional

Legenda: 1 - Unificar a visão dos valores e práticas e garantir que toda a organização está alinhada; 2 - Criar programas de *coaching* e treino, em que os membros com mais experiência ajudam os restantes; 3 - Melhorar o trabalho de equipa e promover uma maior transparência entre equipas e departamentos; 4 - Aumento do patrocínio executivo, maior incentivo e compreensão por parte da administração; 5 - Contratar ou criar internamente uma equipa especializada em metodologias ágeis e desenvolver uma sistemática de formação contínua a toda a organização; 6 - Diminuir a pressão e as cargas de trabalho das equipas de modo a que dediquem mais tempo à metodologia ágil; 7 - Utilização de ferramentas, como SAgile (*Scaled Agile Framework*) ou SoS (*Scrum of Scrums*) para ajudar na implementação da metodologia ágil.

Fonte: Autor

Analisando o gráfico de Pareto verifica-se que a estratégia na qual recaiu o maior número de escolhas foi a “Unificar a visão dos valores e práticas e garantir que toda a organização está alinhada”, foi escolhida por treze dos entrevistados, o que representa 62% da amostra. A escolha desta estratégia está em linha com as causas da perda de agilidade associadas ao grupo dos processos.

Escolhida por 48% dos entrevistados e em segundo lugar surge “Criar programas de *coaching* e treino, em que os membros com mais experiência ajudam os restantes”. De acordo com os colaboradores para que a agilidade organizacional possa ser trabalhada e aumentada é necessário que existe um conhecimento profundo sobre o tema e a criação de programas de *coaching* e treino iria permitir a disseminação dentro da organização.

Em terceiro lugar e apontado por 43% dos participantes aparece “Melhorar o trabalho de equipa e promover uma maior transparência entre equipas e departamentos”.

As três estratégias apresentadas anteriormente representaram 76% do total de respostas dos entrevistados. As restantes quatro estratégias tiveram menos notoriedade, em que o “Aumento do patrocínio executivo, maior incentivo e compreensão por parte da administração” e “Contratar ou criar internamente uma equipa especializada em metodologias ágeis e desenvolver uma sistemática de formação continua a toda a organização” foram apontadas por 14 % dos entrevistados. E apenas escolhidas por 10% surgem “Diminuir a pressão e as cargas de trabalho das equipas de modo a que dediquem mais tempo à metodologia ágil” e “Utilização de ferramentas, como SAFe (*Scaled Agile Framework*) ou SoS (*Scrum of Scrums*) para ajudar na implementação da metodologia ágil”.

4.6 Benefícios do Aumento da Agilidade Organizacional

Com base nas respostas obtidas no decorrer das entrevistas e como método de análise dos benefícios do aumento da agilidade organizacional, foi criado um diagrama de árvore, representado na Figura 10.

Com base nos benefícios enunciados pelos entrevistados criaram-se quatro grupos que representam os principais benefícios para a organização: processos bem definidos; maior competitividade perante a concorrência; aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e também aumento da satisfação dos clientes; e comunicação eficaz. Dentro de cada um dos grupos encontram-se todos os benefícios apontados pelos entrevistados.

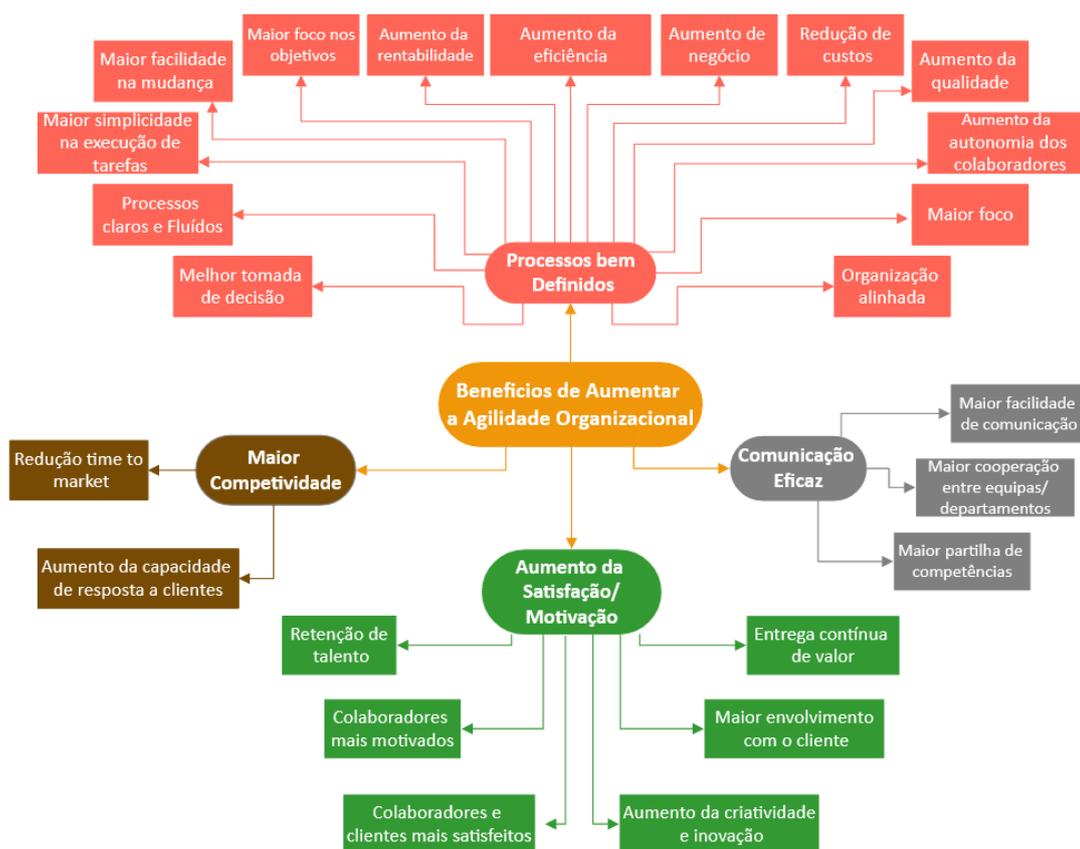


Figura 10 – Diagrama de árvore – Benefícios de aumentar a agilidade organizacional

Fonte: Autor

Uma vez que o diagrama de árvore não permite quantificar quais foram os benefícios mais referidos pelos entrevistados, foi criado um gráfico com os cinco benefícios mais referidos e que se encontra representado na Figura 11. Na Figura 11 encontram-se apenas os cinco principais benefícios uma vez que dos restantes benefícios apontados no diagrama de árvore quatro deles foram apontados por 10% dos participantes e os restante por apenas 5% dos participantes, contudo no Anexo III – Benefícios do aumento da agilidade organizacional, encontra-se o gráfico com a totalidade dos dados recolhidos.

Da análise do gráfico da Figura 11 observa-se que o benefício mais referido foi o “Aumento da eficiência”, apontado por 57% dos entrevistados. Em segundo lugar surge o “Aumento da capacidade de resposta aos clientes” com 48% e em terceiro e quarto lugar com 19% surgem “Aumento da rentabilidade” e “Aumento de negócio” respetivamente. Os quatro benefícios mais referidos pelos entrevistados estão muito ligados entre si, uma

vez que aumentando a eficiência da organização é possível aumentar a capacidade de resposta aos clientes e associado a esse aumento poderá surgir um aumento de negócio e aumento da rentabilidade. Por último, em quinto lugar surge a “Retenção de talento” apontado por 14% dos entrevistados, este diretamente ligado com outros benefícios apontados como “Colaboradores mais motivados” e “Colaboradores mais satisfeitos”. A dificuldade de reter talento na organização foi uma preocupação manifestada pelos entrevistados.

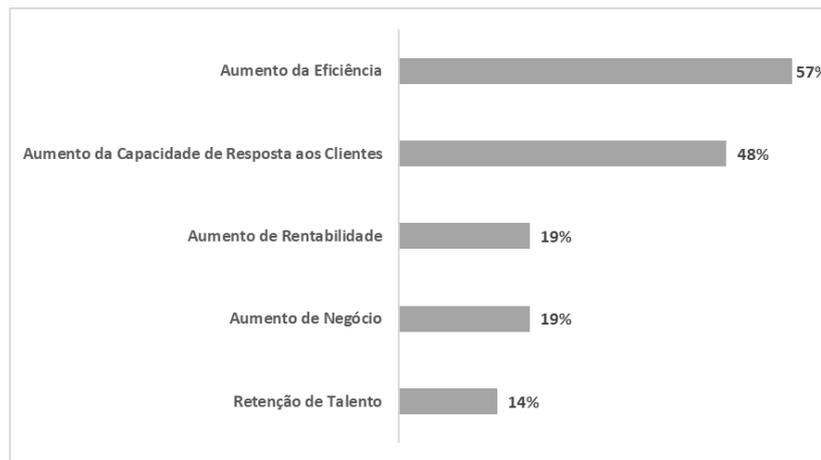


Figura 11 – Top 5 dos benefícios mais referidos pelos entrevistados

Fonte: Autor

Analisando os dados por função dentro da organização, relativamente aos sócios o benefício mais referido foi o “Aumento da eficiência” referido por 100% dos sócios entrevistados. Para os *Partners* o mais referido foi “Aumento da rentabilidade” por 66%. E para os gestores com 64% surge “Aumento da capacidade de resposta aos clientes”. No Anexo III – Benefícios do aumento da agilidade organizacional encontra-se uma tabela com todos os benefícios por função.

5

Discussão de Resultados

Na Figura 12 está representado o diagrama de resultados com base na metodologia Pereira Problem Solving, onde está indicada a tendência, os principais impactos, causas, solução proposta e respectivos benefícios.

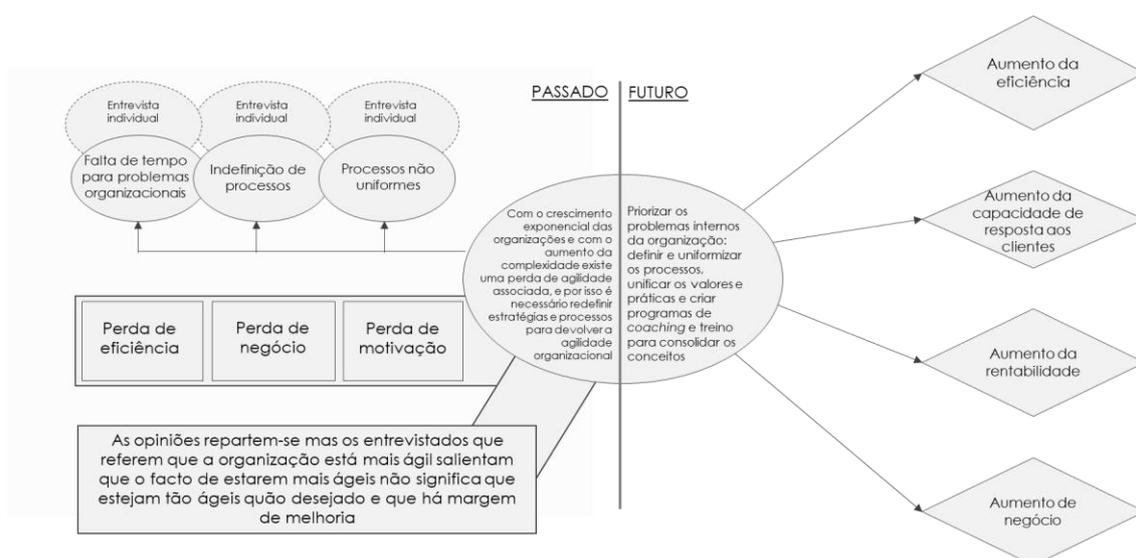


Figura 12 – Diagrama de resultados do problema de pesquisa

Fonte: Autor

O estudo realizado demonstrou que a maior percentagem dos entrevistados (48%) considera que a organização está mais ágil enquanto 33% referiu que a organização está menos ágil, ainda 14% consideram que não está nem mais nem menos ágil e 5% não estão na organização há tempo suficiente para manifestar a sua opinião. Para responder a esta questão os entrevistados tiveram como referência o momento da sua entrada na organização.

Os entrevistados que entraram na organização antes de 2020 referiram que a divisão da organização foi um fator relevante na perda de agilidade, isto porque na sua opinião existe duplicação de algumas funções e tornou-se difícil manter toda a organização alinhada. Para se conseguir ter uma visão mais clara de como se posiciona a organização e de como está a evoluir a mudança é desejável criar métricas adequadas, como referido por (Benefield, 2008).

Relativamente aos principais impactos que a perda de agilidade provoca na organização, o principal impacto e que foi referido por 48% dos inquiridos foi a perda de eficiência, em segundo, terceiro e quarto referidos por 29% dos inquiridos surgem perda de negócio, perda de motivação e aumento do tempo de entrega respetivamente e em quinto lugar referido por 19% dos entrevistados processos lentos, estes impactos estão de acordo com o referido no estudo publicado pela Mckinsey (2021) onde é referido que organizações ágeis conseguem ser mais eficientes, obter maior satisfação dos colaboradores e melhor desempenho operacional. No caso de estudo os principais impactos referidos estão relacionados entre si, uma vez que os processos ao se tornarem mais lentos vai existir uma perda de eficiência e isso vai ter impacto nos tempos de entrega, no volume de negócio e na motivação dos seus colaboradores.

Na análise das principais causas da perda de agilidade estas foram agrupadas em cinco grupos: processos, organização, recursos humanos, *mindset* e externos. O grupo onde se inserem o maior número de causas apontadas pelos entrevistados é organização (41%), seguido de processos (23%), recursos humanos (22%), *mindset* (10%) e externos (4%). Dentro do grupo organização a causa mais referida é a falta de tempo para problemas organizacionais (não são priorizados), o maior foco em objetivos de curto prazo como os projetos individuais e os clientes, algo que de acordo com Holbeche (2019) não permite que exista margem para criar e inovar.

No grupo relativo aos processos as duas causas mais referidas estão relacionadas com indefinição de processos e processos não uniformes respetivamente. Os entrevistados referem que existem muitos processos que não estão definidos e que diferem entre colaboradores e clientes. Os processos deveriam ser uniformes dentro das mesmas equipas/departamentos e sempre que possível uniformizar os processos transversais à organização. A unificação de práticas é considerado por (Kalenda et al., 2018) como um dos fatores de sucesso para a agilidade organizacional.

No grupo recursos humanos as duas causas mais referidas foram a falta de autonomia e falta de confiança nos colaboradores. Os entrevistados referiram que a organização seria mais ágil se depositasse mais confiança nos colaboradores, o que ia aumentar o seu poder de decisão e conseqüentemente a sua autonomia.

Relativamente ao grupo *Mindset* a causa mais referida foi a resistência a trabalhar de forma mais ágil por parte dos colaboradores, algo que está relacionado com a resistência à mudança como indicado por Paasivaara e Lassenius (2016). Segundo Kalenda (2018) nestes casos é aconselhável definir uma equipa de gestores para suportarem a mudança.

E por último, os fatores externos, a velocidade do mercado tal como referido por Holbeche (2019), a mudança não é algo novo mas atualmente é muito diferente, para que na era VUCA as organizações consigam ter sucesso precisam de se adaptar e ser mais ágeis como referido por Joiner (2019). A pandemia devido à Covid 19 também foi referida pelos entrevistados, uma vez que fez com que as equipas não estivessem presentes no local de trabalho e isso interfere diretamente na comunicação e espírito de equipa, fatores essenciais segundo Vallon (2013).

Com o objetivo de melhorar a agilidade organizacional foram apresentados aos entrevistados sete estratégias consideradas pela literatura como estratégias de sucesso para o aumento da agilidade organizacional e cada entrevistado escolheu as duas que na sua opinião melhor se enquadram na organização. As três estratégias mais referidas e que representam 76% do total das respostas foram: “Unificar a visão dos valores e práticas e garantir que toda a organização está alinhada” ((Kalenda et al., 2018), “Criar programas de coaching e treino, em que os membros com mais experiência ajudam os restantes” (Benefield, 2008) e “Melhorar o trabalho de equipa e promover uma maior transparência entre equipas e departamentos” (Benefield, 2008).

Analisando todos os dados recolhidos e com base na literaturatura a solução proposta para aumentar a agilidade organizacional é **priorizar os seus problemas internos: definir e uniformizar os processos, unificar os valores e práticas e criar programas de coaching e treino para consolidar os conceitos**

A solução proposta surge em linha com os benefícios apontados pelos entrevistados, onde se destacam os quatro principais: aumento da eficiência, aumento da capacidade de

resposta aos clientes, aumento da rentabilidade e aumento de negócio. Estes benefícios mais em foco estão bem presentes na revisão da literatura: Wouter (2021) menciona que organizações conseguem ser de 30% mais eficientes; e Joiner (2014) refere que organizações ágeis conseguem maiores taxas de satisfação, aumento de quota de mercado, aumentos de receita e lucro.

Tabela 3 – Contribuições teóricas/práticas resultante do problema de investigação

<i>Autor, ano</i>	<i>Principais Tópicos</i>	<i>Principais contribuições teóricas /práticas</i>
Benefield, Gabrielle, 2008	Criação de métricas para avaliar a agilidade organizacional	A organização em estudo não criou métricas para medir a sua agilidade organizacional à medida que foi crescendo, o que teve um impacto negativo e a organização perdeu agilidade com o crescimento.
Holbeche, Linda 2019	Foco nos objetivos a curto prazo e não priorização de problemas internos	O foco nos clientes e nos projetos de cada colaborador deixam os problemas internos para segundo plano, sendo apontada como uma das principais causas para a perda de agilidade
Kalenda, Hyna e Rossi, 2018	Unificação e uniformização de processos	A principal estratégia apontada pelos entrevistados para aumentar a agilidade organizacional foi a unificação e visão dos valores, uma vez que consideram que existem indefinições e falta de uniformização nos processos
Paasivaara e Lassenius, 2016	Resistência à mudança como um dos principais impedimentos do aumento da agilidade organizacional	A resistência a trabalhar de formas mais ágeis por parte dos colaboradores foi uma das causas enunciadas e que não permite o aumento da agilidade organizacional
Vallon, Strobl, Bernhart e Grechenig, 2013	Impacto da comunicação e espírito de equipa na agilidade organizacional	A boa comunicação e o forte espírito de equipa são dois fatores de relevo para aumentar a agilidade organizacional. Os entrevistados referiram que o trabalho remoto devido à pandemia Covid 19 veio

		impactar a comunicação e o espírito de equipa.
Benefield, Gabrielle, 2008	Criação de programas de <i>coaching</i> e treino	A segunda estratégia mais referida, e para que toda a organização tenha um conhecimento sólido da metodologia ágil, foi a criação de programas de <i>coaching</i> e treino em que os colaboradores com mais experiência e conhecimento transmitem aos restantes.
Wouter, Handscomb, Salo e Thaker, 2021 Joiner, 2014	Aumento de eficiência, capacidade de resposta aos clientes, de negócio e rentabilidade	Os principais benefícios apontados no resultado do estudo foram: aumento de eficiência (57%), capacidade de resposta aos clientes (48%), negócio (19%) e rentabilidade (19%).

Fonte: Autor

6

Conclusão

O estudo realizado permitiu concluir que a percepção dos entrevistados sobre a agilidade organizacional da organização em estudo está muito dividida, com ligeira vantagem para os que consideram que a organização está mais ágil. Neste ponto é importante referir que a referência foi a data de entrada de cada entrevistado na organização, e o facto de alguns terem ingressado na organização quando esta já estava em fase de crescimento acelerado pode enviesar este rácio quando comparado com os entrevistados que estão há mais anos na organização. Como resultado do problema de investigação foi possível identificar que a organização ao perder agilidade perde também eficiência o que impacta o negócio, a satisfação de clientes e colaboradores entre outros fatores. Sendo as principais causas da perda de agilidade relacionadas com definição de processos, estrutura organizacional e recursos humanos. Para que futuramente organizações com crescimentos rápidos não percam e idealmente aumentem a agilidade organizacional é desejável que os problemas organizacionais não sejam colocados em segundo plano e se definam todos os processos dentro da organização para que sejam o mais uniformes possíveis e que toda a organização esteja alinhada. A criação de uma equipa que acompanhe o crescimento e faça treinos ou sessões de *coaching* com os colaboradores é outro fator que será impulsionador para manter ou melhorar agilidade organizacional, se possível acompanhar o processo com a criação de métricas que possam medir e comparar o desempenho das equipas e departamentos. O aumento da agilidade organizacional tem como principais benefícios o aumento da eficiência, o aumento da capacidade de resposta aos clientes o que se traduz num possível aumento do negócio e rentabilidade, paralelamente os colaboradores sentem mais satisfação o que permite à organização reter talento.

Este problema de investigação contribui com uma abordagem teórico-prática sobre quais as principais causas e impactos da perda de agilidade organizacional em organizações da área da consultoria e aponta estratégias para aumentar a agilidade organizacional e os benefícios inerentes a esse aumento. O problema de investigação foi realizado numa organização da área da consultoria, mas as propostas indicadas podem ser aplicadas noutras áreas.

Em estudos futuros seria interessante acompanhar a implementação das estratégias indicadas para aumentar a agilidade organizacional e no final fazer uma análise qualitativa e quantitativa dos benefícios para a organização ao se tornar mais ágil.

Por outro lado, também seria interessante estender este estudo a organizações fora da área da consultoria e comparar o resultado dos estudos.

7

Limitações

Apesar do tema, agilidade organizacional, ser bastante atual e as organizações procurarem funcionar de acordo com estas metodologias não existe muita literatura, principalmente porque esta metodologia foi desenhada para pequenas organizações. Na mesma linha também existem poucas publicações sobre casos práticos de como aumentar a agilidade organizacional.

A amostra utilizada neste estudo apesar de ser representativa para a organização em questão, é bastante reduzida e não permite fazer uma extrapolação para o setor.

8

Bibliografia

Aghina, W., De Smet, A., Murarka, M., and Collins, L. (2015). The keys to organizational agility | McKinsey & Company. *McKinsey & Company White Paper, December*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-keys-to-organizational-agility>

Aghina, W., Smet, A. De, and Weerda, K. (2016). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, 1, 58–69. <https://widgets.ebscohost.com/prod/customerspecific/ns000290/authentication/index.php?url=https%3A%2F%2Fsearch.ebscohost.com%2Flogin.aspx%3Fdirect%3Dtrue%26db%3Dbth%26AN%3D116464174%26lang%3Dpt-pt%26site%3Ded-live%26scope%3Dsite>

Annual, O., and Study, G. (2020). *2020 Future of Work is Now*.

Atlas, A. W. (2009). Accidental Adoption: The Story of Scrum at Amazon.com. *2009 Agile Conference*, 135–140.

Benefield. (2008). Rolling Out Agile in a Large Enterprise. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 461. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.382>

Boehm, B., and Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5), 30–39. <https://doi.org/10.1109/MS.2005.129>

Dikert, K., Paasivaara, M., and Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and*

Software, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

Dyba, T., and Dingsoyr, T. (2009). What Do We Know about Agile Software Development? *IEEE Software*, *Software*, *IEEE*, *IEEE Softw.*, 26(5). <https://doi.org/10.1109/MS.2009.145>

Forbes Insights, and Project Management Institute. (2017). Achieving Greater Agility. *PMI Thought Leadership*, 16.

Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>

Joiner, B. (2014). Leadership agility: a global imperative. *Dialouge*, 48–53.

Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 139–149. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>

Kalenda, M., Hyna, P., and Rossi, B. (2018). *Scaling agile in large organizations : Practices , challenges , and success factors*. March, 1–24. <https://doi.org/10.1002/smr.1954>

Kettunen, P. (2007). Extending Software Project Agility with New Product Development Enterprise Agility. *Software Process: Improvement & Practice*, 12(6), 541–548. <https://doi.org/10.1002/spip.342>

Long, K., and Starr, D. (2008). Agile Supports Improved Culture and Quality for Healthwise. *Agile 2008 Conference*, 160–165. <https://doi.org/10.1109/Agile.2008.61>

Misra, S. C., Kumar, V., and Kumar, U. (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(4), 451–474. <https://doi.org/10.1108/02656711011035147>

Moe, N. B., and Moe, N. B. (2015). *Key Challenges of Improving Agile Teamwork Key Challenges of Improving Agile Teamwork*. June 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-38314-4>

Paasivaara, M., and Lassenius, C. (2016). Scaling Scrum in a Large Globally Distributed Organization: A Case Study. *2016 IEEE 11th International Conference on Global*

- Software Engineering (ICGSE)*, 74–83. <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2016.34>
- Paasivaara, M., Lassenius, C., Heikkilä, V., Dikert, K.-K., and Engblom, C. (2013). *Integrating Global Sites into the Lean and Agile Transformation at Ericsson. BT - 8th IEEE International Conference on Global Software Engineering, ICGSE 2013, Bari, Italy, August 26-29, 2013.* (pp. 134–143). <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2013.25>
- Paasivaara, M., and Organization, A. T. C. (2017). *Adopting SAFe to Scale Agile in a Globally Distributed Organization.* 0–4. <https://doi.org/10.1109/ICGSE.2017.15>
- Pereira, L., Santos, R., Sempiterno, M., da Costa, R. L., Dias, Á., and António, N. (2021). Pereira problem solving: Business research methodology to explore open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010084>
- Sutherland, J. (2016). *Agile Can Scale: Inventing and Reinventing SCRUM in Five Companies agile can scale. December 2001.*
- Vallon, R., Strobl, S., Bernhart, M., and Grechenig, T. (2013). *Inter-Organizational Co-Development with Scrum: Experiences and Lessons Learned from a Distributed Corporate Development Environment.* 149.
- Venkatesh, D., and Rakhra, M. (2020). Agile adoption issues in large scale organizations: A review. *Materials Today: Proceedings*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.308>
- Wouter, A., Handscomb, C., Salo, O., and Thaker, S. (2021). The impact of agility: How to shape your organization to compete. *McKinsey Quarterly*, May, 19. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>

9

Anexos

9.1 Anexo I – Guião para entrevista individual

Questão 1

Idade

Questão 2

Sexo

Questão 3

Qual a função que ocupa na organização?

Questão 4

Quantos anos de experiência tem em organizações ágeis?

Questão 5

Os processos dentro da organização estão mais ou menos ágeis?

Questão 6

Qual o impacto da perda de agilidade organizacional?

Questão 7

Quais as principais causas para a perda de agilidade organizacional?

Questão 8

Dos 7 fatores apresentados, identifique os 2 que considera serem a melhor estratégia para tornar a organização mais ágil:

- Utilização de ferramentas, como SAFe (Scaled Agile Framework) ou SoS (Scrum of Scrums) para ajudar na implementação da metodologia ágil.
- Contratar ou criar internamente uma equipa especializada em metodologias ágeis e desenvolver uma sistemática de formação contínua a toda a organização.
 - Criar programas de *coaching* e treino, em que os membros com mais experiência ajudam os restantes
 - Unificar a visão dos valores e práticas e garantir que toda a organização está alinhada
 - Diminuir a pressão e as cargas de trabalho das equipas de modo a que dediquem mais tempo à metodologia ágil
 - Aumento do patrocínio executivo, maior incentivo e compreensão por parte da administração
 - Melhorar o trabalho de equipa e promover uma maior transparência entre equipas e departamentos.

Questão 9

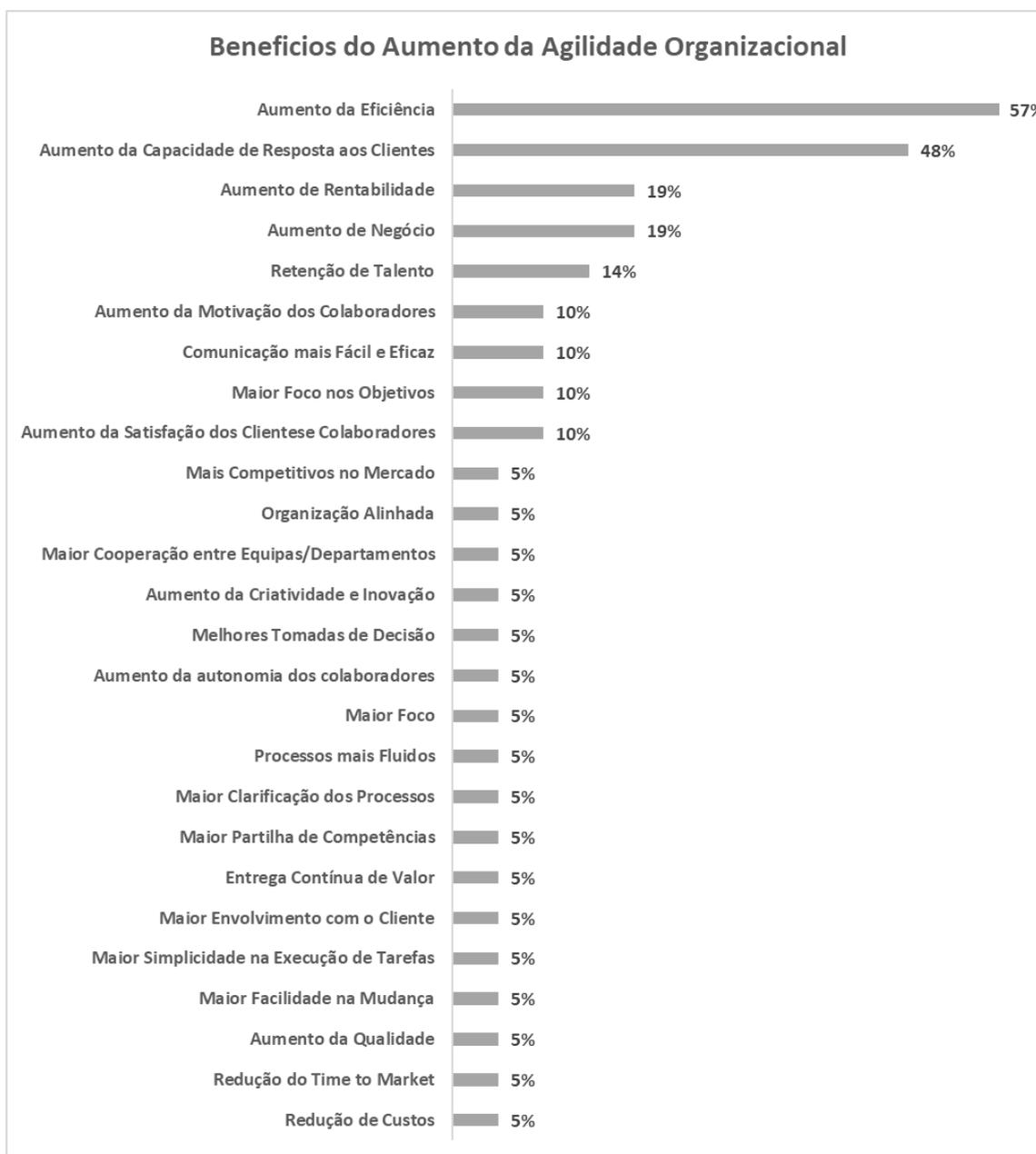
Quais os principais benefícios para a organização ao tornar-se mais ágil?

9.2 Anexo II – Impacto da Perda de Agilidade Organizacional



	Sócio	Partner	Manager	Soma	%
Perda de Eficiência	6	1	3	10	48%
Perda de Negócio	1	1	4	6	29%
Perda de Motivação	1	1	4	6	29%
Aumento do Tempo de Entrega	2	0	4	6	29%
Processos Lentos	1	0	3	4	19%
Perda de Capacidade de Resposta aos Clientes	0	0	3	3	14%
Aumento dos Custos	1	0	2	3	14%
Perda de Satisfação dos Clientes	0	0	2	2	10%
Diminuição da Rentabilidade	0	2	0	2	10%
Decisões Mal Tomadas	1	1	0	2	10%
Processos Repetidos	0	0	1	1	5%
Perda de Conhecimento	0	0	1	1	5%
Distanciamento da Concorrência	0	0	1	1	5%
Imagem de Estagnação	0	0	1	1	5%
Atrasos no Timings de Recrutamento	0	0	1	1	5%
Má Comunicação	0	0	1	1	5%
Perda de Informação	0	0	1	1	5%
Diminuição da Capacidade Comercial	0	1	0	1	5%
Diminuição do Volume de Negócios	0	1	0	1	5%
Destruição de Valor	0	1	0	1	5%
Emoção sobrepõe-se à razão	1	0	0	1	5%
Maior Esforço	1	0	0	1	5%
Aumento dos Conflitos	1	0	0	1	5%
Menos Competitivos	1	0	0	1	5%
Mais burocracia	1	0	0	1	5%

9.3 Anexo III – Benefícios do aumento da agilidade organizacional



	Sócio	Partner	Manager	Soma	%
Aumento da Eficiência	7	1	4	12	57%
Aumento da Capacidade de Resposta aos	3	0	7	10	48%
Aumento de Negócio	2	1	1	4	19%
Aumento de Rentabilidade	1	2	1	4	19%
Retenção de Talento	1	1	1	3	14%
Aumento da Satisfação dos Clientes e Col	0	0	2	2	10%
Maior Foco nos Objetivos	1	0	1	2	10%
Comunicação mais Fácil e Eficaz	0	0	2	2	10%
Aumento da Motivação dos Colaboradores	1	0	1	2	10%
Redução de Custos	0	0	1	1	5%
Redução do Time to Market	0	0	1	1	5%
Aumento da Qualidade	0	0	1	1	5%
Maior Facilidade na Mudança	0	0	1	1	5%
Maior Simplicidade na Execução de Taref	0	0	1	1	5%
Maior Envolvimento com o Cliente	0	0	1	1	5%
Entrega Contínua de Valor	0	0	1	1	5%
Maior Partilha de Competências	0	1	0	1	5%
Maior Clarificação dos Processos	0	0	1	1	5%
Processos mais Fluidos	0	0	1	1	5%
Maior Foco	0	0	1	1	5%
Aumento da autonomia dos colaboradores	0	0	1	1	5%
Melhores Tomadas de Decisão	1	0	0	1	5%
Aumento da Criatividade e Inovação	0	1	0	1	5%
Maior Cooperação entre Equipas/Depart	0	0	1	1	5%
Organização Alinhada	0	0	1	1	5%
Mais Competitivos no Mercado	0	0	1	1	5%