

MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS ÁGEIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

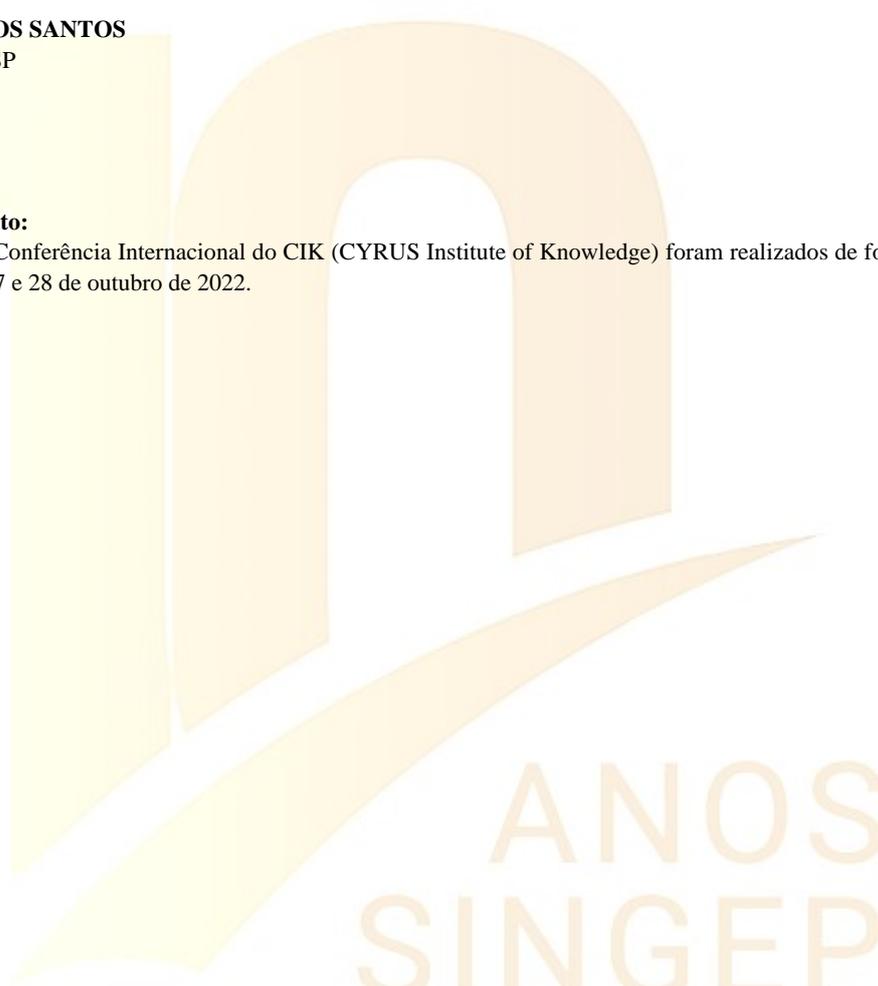
SYSTEMATIC MAPPING ON THE INFLUENCE OF ADOPTING AGILE PRACTICES ON ORGANIZATIONAL CULTURE

LETÍCIA SANTOS VELOSO MOREIRA
PECEGE- ESALQ/USP

ENISE ARAGÃO DOS SANTOS
PECEGE- ESALQ/USP

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS
SINGEP

MAPEAMENTO SISTEMÁTICO SOBRE A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS ÁGEIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo do estudo

O presente trabalho teve como objetivo a realização de um mapeamento sistemático, a fim de fornecer uma visão geral de pesquisas que vêm sendo conduzidas sobre a influência da adoção de práticas ágeis na cultura organizacional.

Relevância/originalidade

A decisão de utilizar uma abordagem ágil em detrimento da abordagem tradicional de gerenciamento de projetos afeta toda uma estrutura organizacional, sendo necessário, para tal, avaliar aspectos da cultura organizacional.

Metodologia/abordagem

A construção metodológica deste trabalho se deu por meio de um mapeamento sistemático (MS), que se apoiou nas etapas definidas por Kitchenham & Charters (2007).

Principais resultados

O sucesso ou fracasso na implantação de metodologias ágeis está intrinsicamente ligado a estrutura organizacional, sendo necessário adaptações de acordo com o contexto de cada empresa, e a transição da gestão tradicional para o ágil está baseada fortemente nas pessoas.

Contribuições teóricas/metodológicas

Buscou-se com este trabalho contribuir para a evolução e incremento de literaturas relacionadas à cultura organizacional e gerenciamento ágil de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

Espera-se que a gestão verifique a necessidade de analisar os impactos da implementação da abordagem ágil no dia a dia dos colaboradores, dificuldades de absorção, benefícios e custo da mudança.

Palavras-chave: Gestão de Projetos, Metodologias ágeis, Cultura Organizacional

SYSTEMATIC MAPPING ON THE INFLUENCE OF ADOPTING AGILE PRACTICES ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Study purpose

The present work aimed to carry out a systematic mapping, in order to provide an overview of research that has been conducted on the influence of the adoption of agile practices on organizational culture.

Relevance / originality

The decision to use an agile approach to the detriment of the traditional project management approach affects an entire organizational structure, being necessary, for this, to evaluate aspects of the organizational culture.

Methodology / approach

The methodological construction of this work took place through a systematic mapping (MS), which was supported by the steps defined by Kitchenham & Charters (2007).

Main results

The success or failure in the implementation of agile methodologies is intrinsically linked to the organizational structure, requiring adaptations according to the context of each company, and the transition from traditional management to agile is based heavily on people.

Theoretical / methodological contributions

The aim of this work was to contribute to the evolution and increase of literature related to organizational culture and agile project management.

Social / management contributions

Management is expected to verify the need to analyze the impacts of implementing the agile approach on the daily lives of employees, absorption difficulties, benefits and cost of change.

Keywords: Project Management, Agile Methodologies, Organizational Culture

1 Introdução

Impulsionado pelo avanço da tecnologia, nas últimas décadas, o mundo passou por um forte processo de evolução. O clima de complexidade e incertezas obrigou empresas de segmentos diversos a adotarem sistemas e processos cada vez mais eficientes (Pestana, 2020). Nesse contexto, para garantir a sobrevivência e manter a competitividade de seus negócios, as organizações precisaram desenvolver a capacidade de serem mais rápidas e altamente flexíveis às mudanças (Pawel, 2017). Em um mercado que exige entregas mais frequentes, sem perder a qualidade do produto ou serviço ofertado, a adoção de metodologias ágeis tornou-se o caminho utilizado por muitas instituições (Pawel, 2017).

O objetivo da gestão ágil de projetos é permitir à organização agilidade, ou seja, oferecer a capacidade de responder, de forma rápida e sustentável, as mudanças que se apresentam no mercado, enquanto se adapta e inova de forma eficiente (Appelbaum et al., 2017; Pawel, 2017; Obrutsky & Erturk, 2017). Para isso, a adaptação da cultura organizacional, com vista a suportar os valores e princípios que permeiam a cultura ágil, torna-se imprescindível. De acordo com o 14th Annual State of Agile Report (2020), a cultura das organizações apresenta-se como um dos principais aspectos que dificultam a adoção de práticas ágeis.

A decisão de utilizar uma abordagem ágil em detrimento da abordagem tradicional de gerenciamento de projetos afeta toda uma estrutura organizacional, sendo necessário, para tal, avaliar se a organização possui cultura, projetos e estrutura adequados à prática desta metodologia (Obrutsky & Erturk, 2017). Portanto, levando em consideração as singularidades de cada organização, no que diz respeito à cultura e aos seus processos, cada vez mais se torna necessário que esta desenvolva meios que possibilitem o alinhamento entre a cultura da empresa e os processos adotados para implementação da abordagem ágil (Pawel, 2017).

Diante do exposto esta pesquisa, por meio de um Mapeamento Sistemático (MP), foi desenvolvida com o intuito de contribuir para a ampliação do debate sobre a gestão ágil de projetos e sua influência na cultura organizacional das organizações, identificando as principais características e conclusões dos estudos na literatura disponível sobre o assunto, assim como as possíveis lacunas que poderão servir como oportunidades para pesquisas futuras.

Para tanto, partiu-se das seguintes questões de pesquisa: 1) quais as principais contribuições realizadas pelos estudos no âmbito da adoção de práticas ágeis e sua influência na cultura organizacional? 2) como essas temáticas se relacionam nos estudos levantados? 3) quais os principais assuntos investigados no que diz respeito à cultura organizacional e adoção de práticas ágeis? e, por fim, 4) quais as lacunas teóricas existentes?

O presente trabalho está dividido em 5 (cinco) seções sendo a primeira uma contextualização do tema com os objetivos de pesquisa. A segunda seção apresenta uma revisão da literatura sobre o tema gerenciamento ágil de projetos e cultura organizacional. A terceira seção expõe o método de pesquisa proposto, em seguida, na quarta seção, é feita a apresentação da análise dos resultados encontrados. E por fim, a quinta seção se refere às considerações finais e sugestões de melhorias para os problemas identificados, além das referências utilizadas.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Ágil de projeto

Os métodos de gerenciamento de projeto ágil surgiram a partir da criação dos princípios e práticas determinadas pelo “Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Softwares” ou “Manifesto Ágil”. Este documento tem como valores principais: 1. os indivíduos e interações

mais que procedimentos e ferramentas; 2. software em funcionamento mais que documentação abrangente; 3. a colaboração com os clientes mais que negociação de contratos; e, 4. responder as mudanças mais que seguir um plano (Beck et al. 2001).

Em contraposição a gestão tradicional, o método ágil busca encurtar processos por meio de etapas cíclicas baseadas em entregas menores, maior envolvimento do cliente durante o desenvolvimento do projeto, processo colaborativo, testes e experimentação (Kenett, 2013). A Figura 1 apresenta as distinções entre os ciclos de vida ágil e preditivo.

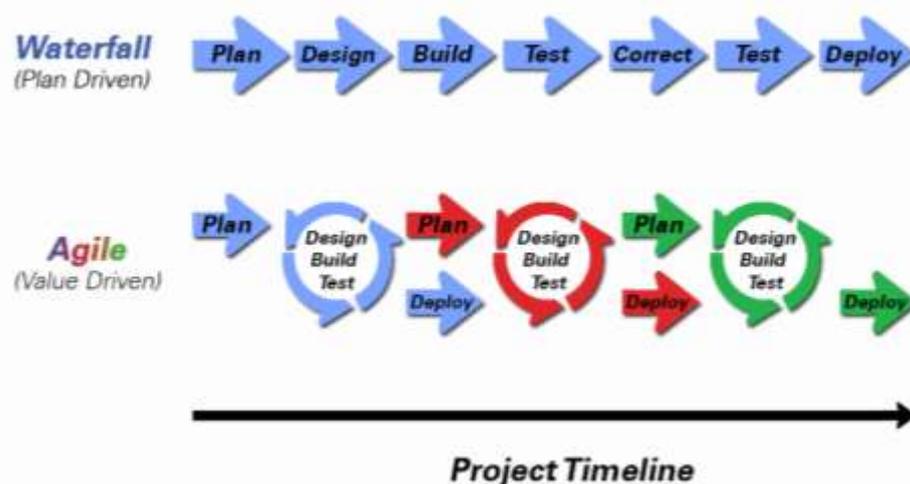


Figura 1. Diferenças entre os ciclos de vida preditivo e ágil

Fonte: Camargo (2018)

Enquanto a abordagem preditiva prever um escopo fixo com entrega de valor para o cliente apenas ao fim do projeto, a abordagem ágil proporciona benefícios em um tempo menor e com maior frequência (Kenett, 2013). É importante destacar que, embora a metodologia ágil tenha surgido em contexto de criação de software, ao longo dos últimos anos a abordagem ágil ampliou seu campo de alcance passando a ser utilizada em negócios para além do desenvolvimento de software.

Em um ambiente de negócio marcado por transformações constantes, incertezas e ambiguidades, a adoção de novos modelos de gestão tornou-se a prática adotada pelas empresas que desejavam garantir sua sobrevivência no mundo VUCA. Isso envolve desenvolver espaços que permitam às equipes experimentar e errar, de maneira que aprendam rapidamente por meio de um ciclo de feedback constante, cresçam e criem produtos e serviços de modo eficaz (Camargo e Ribas, 2019). Isto implica mudanças em termos de estrutura e cultura organizacional, assunto que será discutido com maior ênfase neste estudo.

2.2 Cultura Organizacional

Cultura organizacional é o conjunto de princípios, crenças, valores e normas que influenciam as decisões e ações de uma empresa. Essa cultura é importante por guiar e alinhar os comportamentos dos funcionários no ambiente de trabalho e definir a forma como a organização conduz seus negócios e se comunica com seus clientes e parceiros (Crozatti, 1998).

A cultura organizacional de uma empresa é construída com base em aspectos essenciais comuns como crenças da empresa, valores organizacionais, costumes a serem exercidos, ritos

e atividades e cerimônias realizadas. Esses aspectos são desenvolvidos a partir da experiência individual de cada organização. Ou seja, por mais que eles sejam aplicáveis a diversos tipos de estrutura organizacional, eles são moldados pelas características particulares de cada tipo de cultura organizacional (Crozatti, 1998). De acordo com Siakas & Siakas (2007), existem quatro tipos de cultura organizacional: Cultura de clã, Cultura democrática, Cultura disciplinada e Cultura hierárquica (ver Tabela 2).

As culturas de clã, democrática e disciplina enquadram-se em um contexto caracterizado pela colaboração, flexibilidade e capacidade de se ajustar com maior facilidade às mudanças do ambiente. Em contrapartida, a cultura hierárquica tem como características principais a rigidez nos processos, hierarquia vertical e maior resistência às mudanças de cenário. Ao olhar para cada tipo de cultura organizacional não é possível definir qual é a certa ou a melhor opção dentre as quatro, mas de acordo com os objetivos de negócios, processos e tipo de gestão uma cultura pode ter mais alinhamento com o posicionamento adotado por uma organização em detrimento de outra.

3 Metodologia

A construção metodológica deste trabalho se deu por meio de um mapeamento sistemático (MS). Para tanto, a pesquisa se apoiou nas etapas definidas por Kitchenham & Charters (2007) como etapas a serem seguidas para a realização de um mapeamento sistemático. A Figura 2 sintetiza as fases e atividades dessas etapas, as quais serviram de base para a construção desta pesquisa.

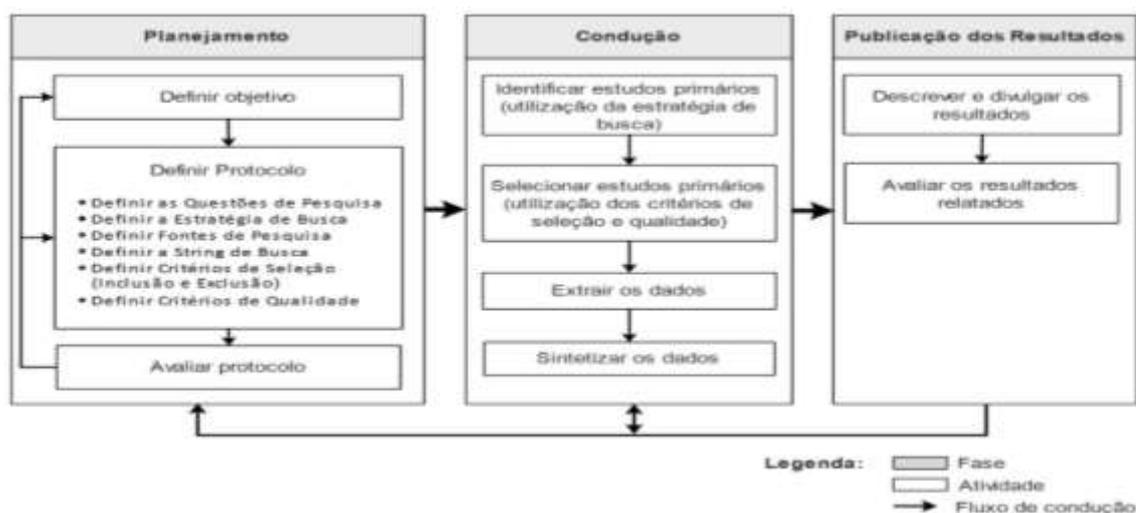


Figura 2. Fases e Atividades do Processo da MS

Fonte: Kitchenham e Charters (2017)

3.1 Protocolo do Mapeamento Sistemático

O objetivo é encontrar e analisar trabalhos primários relevantes e reconhecidos sobre a influência da adoção de práticas ágeis na cultura organizacional, que possam responder as questões de pesquisas propostas. Para tal, nas próximas seções, serão apresentadas as informações que fazem parte do protocolo do mapeamento sistemático utilizado para a condução deste trabalho.

3.2 Questões de Pesquisa

Considerando que as questões de pesquisa devem exemplificar os objetivos do estudo de mapeamento, as seguintes questões foram elaboradas:

Questão Geral QG: Quais as principais contribuições realizadas pelos estudos no âmbito da adoção de práticas ágeis e sua influência na cultura organizacional?

Questões secundárias de pesquisa:

QP1: Como essas temáticas se relacionam nos estudos levantados?

QP2: Quais os principais assuntos investigados no que diz respeito à cultura organizacional e adoção de práticas ágeis?

QP3: Quais as lacunas teóricas existentes?

3.4 Estratégia de Busca

Para montar a estratégia de busca deste mapeamento, foram selecionadas as palavras-chaves, em inglês, que definem a temática foco: “Agile” and “Organizational Culture”. Foi decidido que seriam analisados apenas títulos, resumos, introdução e conclusão dos artigos encontrados na busca. Tendo em vista o número baixo de estudos retornados na busca, para esta pesquisa não foi determinado um período específico.

3.5 Fontes de busca e Seleção dos Estudos

Na busca dos estudos primários, foram utilizadas as bases de dados Web of Science e Scopus. Abaixo, segue a Tabela 1 com a quantidade de pesquisas retornadas por cada Base de dados e seleção final:

Tabela 1. Estudos retornados por cada base de dados eletrônica e seleção final

Base de Dados	Quantidades
Web of Science	86
Scopus	179
Total	262
Candidatos	27
Seleção Final	12

Fonte: Dados originais da pesquisa

Na primeira etapa, todos os estudos primários recuperados foram avaliados a fim de identificar aqueles relevantes para responder às questões de pesquisa. Após a leitura dos títulos, resumos, introdução e conclusão, este conjunto inicial foi reduzido para 27 artigos que continham estudos relacionados à influência da adoção de práticas ágeis na cultura organizacional. Durante esta triagem, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão para cada estudo recuperado. Os critérios de inclusão elaborados foram os seguintes:

- Periódicos e artigos completos publicados em revistas, simpósios ou conferências;
- Relevância que o estudo possui em relação à pergunta de pesquisa proposta.

E os seguintes critérios de exclusão:

- Estudos publicados em editoriais, prefácios, artigos de resumo, entrevistas, notícias e revisões;
- Estudos não relacionados à área de pesquisa;
- Estudos claramente irrelevantes para a pesquisa, de acordo com as questões de investigação levantadas;
- Estudos repetidos, ou seja, se o mesmo artigo estiver disponível em diferentes fontes de busca, somente a primeira pesquisa será considerada;

- Estudos relacionados (duplicados), ou seja, caso dois trabalhos apresentem estudos semelhantes, apenas o mais recente e/ou mais completo será incluído, a menos que contenham informações complementares;
- Estudos que apresentem texto, conteúdo e resultados incompletos, ou seja, trabalhos com resultados não concluídos não serão aceitos;
- Estudos que não apresentem validação.

Na segunda etapa, foi feita a leitura dos títulos, resumos, introdução e conclusão e novamente à aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos 27 artigos candidatos, e o resultado foi um subconjunto de 12 estudos primários. É importante ressaltar que, em alguns casos, a leitura de outras partes dos artigos foi realizada para se proceder à seleção.

Na terceira etapa, os 12 estudos que compõe a seleção final foram lidos na íntegra. Foi realizada uma busca por palavras chaves e conceitos que posteriormente serviram para a construção dos resultados da pesquisa.

4 Análise dos resultados

Após a aplicação da string de busca formatada, o resultado totalizou 262 artigos, sendo estes distribuídos em: *Web of Science* (86) e *Scopus* (179). Com o retorno do quantitativo de artigos, foi iniciado o processo de seleção dos estudos primários. Neste processo foi realizada a leitura do título, resumo, introdução e conclusão de cada artigo, sendo selecionados na primeira fase da análise 27 estudos dos 262. Por fim, após a leitura na íntegra dos 27 trabalhos foram escolhidos 12 trabalhos para compor a seleção final. No total, foram descartados 250 estudos, resultando em um total de 12 estudos relevantes, conforme Tabela 2.

Tabela 2:
Os 12 artigos selecionados

Autor (ano)	Título	Palavras-chave	Revista	País
Beck, K., et al. (2001)	Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software	Extreme programming (xp) Software engineering,	agilemanifesto.org	Estados Unidos
Berger, H. (2007)	Agile development in a bureaucratic arena: a case study experience.	Agile development, Bureaucracy, Stakeholder, Conflict.	International Journal of Information Management	Reino Unido
Bunyakiat, P.; Surachaikulwattana, P. (2016)	Fit between Agile practices and organizational cultures.	Software, Organizations, Unified modeling language, Planning, Software engineering, Cultural differences.	13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering (JCSSE)	Tailândia
Cao, L.; Mohan, K.; Xu P.; Ramesh, B. (2009)	A framework for adapting agile development methodologies	Agile development, Process adaptation, Adaptive structuration theory, Process tailoring, Extreme programming (xp)	European Journal of Information Systems	Estados Unidos

Jivan, K. P.; Marnewick, A. L; Joseph. N. (2020)	Influence of organizational culture in the adoption of agile	Agile methodologies, organizational culture, agile adoption.	IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)	Estados Unidos
Lindvall, M., et al (2004)	Agile software development in large organizations. Journal Computer	Organizational aspects, Programming, software process improvement, software management, project management.	Computer	Estados Unidos
Livari, J., Livari, N. (2011)	The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods.	Organizational culture, Agile methods, Competing Values Model	Information and software technology	Finlândia
Othman, H.; Zouaoui, M.; Hamdoun, M. (2016)	Organizational culture and the acceptance of agile methodology.	Methodology, Acceptance of the methodology, Organizational culture, Group culture, Development culture, Hierarchical, Rational culture.	International Conference on Digital Economy (ICDEc)	Estados Unidos
Siakas, K. V., & Siakas, E. (2007)	The agile professional culture: A source of agile quality.	Agile methodology, Agile software development, Organizational Culture, Type of organizational.	Software Process: Improvement and Practice,	Grécia
Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B., Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2019)	Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation	Experimentation, New Venture creation, Business Model Innovation, Technology Entrepreneurship, Lean Startup approaches, Minimum viable product.	International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research	Brasil
Strode, D.E.; Huff, S.L.; Tretiakov, A. (2009)	The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use	Agile method use, Information systems development methodology deployment, Competing values framework, Organizational culture factors, System development methodology use.	42nd Hawaii International Conference on System Sciences	Estados Unidos
Tolfo, C., Wazlawick, R., Ferreira, M., Forcellini, F (2011)	Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels.	Agile method, Organizational Culture.	Journal of Software Maintenance and Evolution: Research and Practice	Brasil

Fonte: Dados originais da pesquisa

Dos países com um maior número de publicação, destacam-se os Estados Unidos, com um conjunto de seis dos doze artigos, e o Brasil com um total de dois. A Figura 3 apresenta o número de artigos por país.

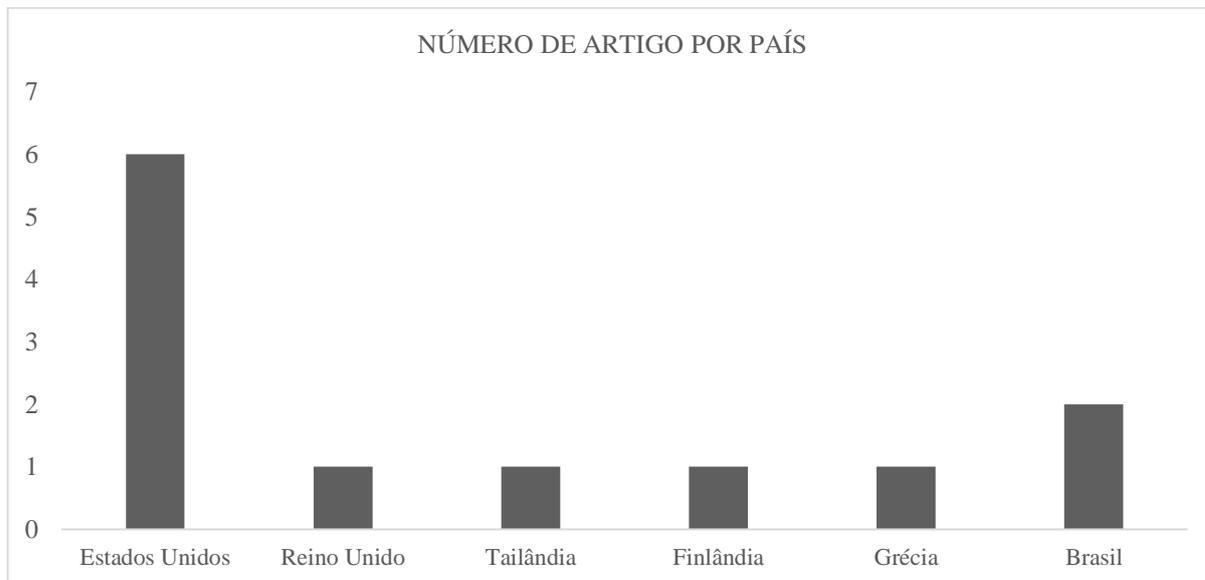


Figura 3. Número de artigos por País

Fonte: Dados originais da pesquisa

A análise da nuvem demonstra que as *keywords plus* (palavras ou frases extraídas das palavras-chave) de maior destaque nos artigos foram ‘agile’, ‘model’ e ‘software’, representando o campo predominante de interesse dos artigos estudados, conforme apresentado na Figura 4.



Figura 4. Palavras-chave dos 22 artigos em forma de nuvem

Fonte: Dados originais da pesquisa

4.1 QG: Quais as principais contribuições realizadas pelos estudos no âmbito da adoção de práticas ágeis e sua influência na cultura organizacional?

A principal contribuição foi no âmbito da cultura organizacional. De 12, 8 dos trabalhos utilizados nesta pesquisa dedicaram um olhar especial aos aspectos da cultura organizacional antes da transformação ágil, visto que ela exerce papel fundamental na adoção das metodologias ágeis (Tolfo et al., 2011). Isso se deu devido ao entendimento de que existem alguns tipos de culturas que melhor se alinham aos valores Agile.

Por isso, autores com Lindvall, (2002) e Siakas & Siakas (2007), defendem que em organizações onde predomina a cultura da colaboração e adaptação, o processo de implantação da metodologia ágil é mais fácil, se comparado a empresas com uma estrutura organizacional mais burocrática, embora, com os devidos ajustes, não seja impossível realizar.

A transformação ágil está além das mudanças na forma como os processos da organização são conduzidos, é, também, mudança de mentalidade, na forma como os membros da organização se relacionam, se comunicam, pensam e fazem seu trabalho (Tolfo et al., 2011). Por essa razão, analisar a compatibilidade entre as respectivas culturas, assim como desenvolver formas de adaptabilidade são fatores importantes no processo de implantação do Agile.

4.2 QP1: Como essas temáticas se relacionam nos estudos levantados?

Sendo, em muitos casos, uma das principais causas para o sucesso ou fracasso da adoção de práticas ágeis nas organizações, a cultura organizacional é considerada um fator importante a ser pensado na hora de escolher uma das ferramentas de gestão ágil. Com base nas pesquisas levantadas, isso se dá porque existem culturas que melhor se alinham com os princípios e valores da cultura ágil, enquanto outras constituem-se como impedimento para o seu desenvolvimento.

Ao relacionar cultura organizacional e métodos ágeis, diversos autores discorrem sobre quais são os tipos de cultura que melhor comportam a metodologia, assim como a necessidade de adaptá-la de acordo com as particularidades de cada organização (Siakas & Siakas, 2007; Strode et. al., 2009; Jivan et al., 2020; Silva et. al., 2021).

Com base em Siakas & Siakas (2007), existem quatro tipos de cultura organizacional: cultura de clã, cultura democrática, cultura disciplinada e cultura hierárquica, a Tabela 3 apresenta as suas principais características:

Tabela 3:

Cultura organizacional

Cultura organizacional	Características
Cultura de clã	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para colaboração ▪ Participação dos membros na tomada de decisão ▪ Estruturas Flexíveis ▪ Comunicação
Cultura democrática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão Horizontal ▪ Participação dos membros na tomada de decisão ▪ Ambiente colaborativo ▪ Autonomia
Cultura disciplinada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para tarefas e projetos ▪ Ênfase na produtividade e eficiência ▪ Autodisciplina e autocontrole

Cultura hierarquia

- Hierarquia vertical
- Rigidez nos processos
- Alto grau de formalidade
- Aversão ao risco
- Orientação para o produto

Fonte: Adaptado de Siakas, & Siakas, (2007)

Dos tipos de culturas organizacionais apresentadas na Tabela 3, Siakas & Siakas (2007) defendem que, devido as suas características, as organizações democráticas são as mais adaptáveis à cultura ágil. As empresas que orientam as suas ações com base na cultura democrática valorizam um modo de gestão horizontal, enfatizando a flexibilidade, a espontaneidade e a autonomia dos seus colaboradores, aspectos de grande valor para o desenvolvimento do Ágil. Este carece de um ambiente menos rígido e aberto as mudanças, com vista a impulsionar valores como melhoria contínua, ciclo de feedback constante, entregas rápidas e flexibilidade do escopo do projeto.

Outros autores como Jivan et al. (2020) foram além ao dizer que não só o tipo de cultura democrática, mas, também, a cultura de clã e a cultura disciplinada possuem valores que comportariam bem os princípios do ágil, de modo a aproveitar ao máximo os seus benefícios.

Contudo, ao pensar sobre a possibilidade de adotar o ágil em um contexto de cultura organizacional hierárquica, os autores Berger (2007), Jivan (2020), Strode et al. (2009), Othman et al. (2016), Livrari & Livrari (2011) entendem que, por seu alto grau de formalidade e rigidez nos processos, esta representa um obstáculo para aceitação e adoção da gestão ágil de projetos.

Dentro desse contexto, nota-se que sem uma cultura apropriada é improvável que uma organização se torne ágil, uma vez que aspectos diversos da cultura organizacional estão intrinsicamente ligados ao uso eficaz da gestão ágil de projetos (Lindvall et al., 2002).

4.3 QP2: Quais os principais assuntos investigados no que diz respeito à cultura organizacional e adoção de práticas ágeis?

Entre os trabalhos levantados, destacou-se como principais assuntos investigados questões relacionadas a relação entre cultura organizacional e métodos ágeis, temática abordada com mais detalhe na questão de pesquisa número um (QP1), assim como a importância de cada organização compreender bem o seu contexto e suas necessidades, para a partir dessa análise, compreender de que forma a gestão de projeto ágil se inseri em sua realidade. Cada empresa possui características culturais próprias, logo, em cada instituição, a absorção da cultura ágil se dará de acordo com suas especificidades, como o mercado que faz parte, o tipo de produto que eles desenvolvem ou irão desenvolver, os interesses dos stakeholders e outros (Bunyakiatl et al., 2016).

Isso nos leva a compreensão de que não existe uma fórmula exata a ser seguida pelas empresas que visam passar pelo processo de transformação ágil sendo necessário para tanto as devidas modificações (Cao et al., 2009 , Fitzgerald et al., 2006).

4.4 QP3: Quais as lacunas teóricas existentes?

Um dos valores defendidos pelo manifesto ágil (Beck, 2001) são indivíduos e as interações entre eles, mais importante do que os processos e ferramentas associados a eles. Isto porque, em grande parte, entende-se que o fator humano, assim como a cultura organizacional, é um dos principais fatores para o sucesso do uso da metodologia ágil nas empresas (Siakas & Siakas, 2007).

A escolha pela gestão ágil, além de ser um meio de manter os negócios funcionando de forma sustentável em um contexto de grande incerteza é, também, um meio de criar satisfação e motivação no trabalho (Tolfo et al., 2011).

Por isso, entender como as mudanças ocasionadas na cultura organizacional, em função da transformação ágil, afeta o dia a dia do trabalho dos funcionários, assim como criar estratégias para que a fase de transição da forma de gestão tradicional para a agilidade seja o mais agradável possível é de suma importância.

Contudo, esse é um tema pouco tratado nas pesquisas que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho.

5 Conclusões

O presente trabalho realizou o estudo através de um Mapeamento Sistemático, a fim de identificar as principais contribuições realizadas pelos estudos desenvolvidos no âmbito da adoção de práticas ágeis e sua influência na cultura organizacional. Após a avaliação dos 262 estudos, doze foram selecionados como relevantes para a pesquisa. Para além da questão geral, foram aplicadas três questões secundárias à pesquisa, sendo possível obter respostas a todas, o que possibilitou uma maior compreensão das evidências relacionadas à implantação das metodologias ágeis e sua influência na cultura organizacional.

Dentre as principais conclusões do estudo conduzido, destacam-se: 1) o sucesso ou fracasso na implantação de metodologias ágeis está intrinsicamente ligado a estrutura organizacional existente na organização; 2) a aplicação da gestão ágil não é uma fórmula exata, sendo necessário adaptações de acordo com o contexto de cada empresa, e 3) a transição da gestão tradicional para o ágil se dá por meio de pessoas, sendo necessário, portanto, um olhar mais aprofundado da questão humana nos estudos sobre a adoção da metodologia ágil e cultura organizacional. Como sugestão para pesquisas futuras aponta-se a necessidade de analisar os impactos da implementação da abordagem ágil no dia a dia dos colaboradores, dificuldades de absorção, benefícios e custo da mudança.

Referências

Appelbaum, S.H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility. *Industrial and Commercial Training* 49(1), 6-14. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-05-2016-0027/full/html>

Beck, K., Cunningham, W., Hunt, A., Martin, R.C, Thomas, D., Beedle, M., Fowler, M., Jeffries, R., Mellor, S., Bennekum, A. V., Grenning, J., Kern, J., Schwaber, K. Cockburn, A., Highsmith, J., Marick, B., & Sutherland, J. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Acesso em 12 abril 2022, de <http://agilemanifesto.org/>

Berger, H.. Agile development in a bureaucratic arena-A case study experience. *International Journal of Information Management*, v. 27, n. 6, p. 386-396, 2007.

Bunyakiati, P & Surachaikulwattana P. (2016, July 13-15). *Fit between Agile practices and organizational cultures*. [13th International Joint Conference on Computer Science and Software Engineering].Khon Kaen, Thailand. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7748915>

- Camargo, R. (2018). O que são metodologias ágeis e quais as vantagens? Robson Camargo projetos e negócios. <https://robsoncamargo.com.br/blog/O-que-sao-metodologias-ageis-e-quais-as-vantagens>. Acesso em 20 abril 2022.
- Camargo, R. A. & Ribas, T. (2019). O mundo vuca. In A. L. Valério; Neto, B., & Thiago, F. (Eds.), *Gestão ágil de projetos: as melhores soluções para suas necessidades (1-10)*. Saraiva Uni.
- Cao, L., M. Kannan, Xu P., R. Balasubramaniam. (2009). A framework for adapting agile development methodologies. *European Journal of Information Systems*, 18, 332-343.
- Crozatti, J. (1998). Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. *Caderno De Estudos*, (18), 01-20. <https://doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>
- Digital.ai. (2020). *14th Annual State of Agile Report*. <https://www.qagile.pl/wp-content/uploads/2020/06/14th-annual-state-of-agile-report.pdf>
- Fitzgerald, B; Hartnett, G. & Conboy, K. (2006). Customising agile methods to software practices at Interl Shannon. *European Journal of Information Systems* 15, 200-213.
- Grenning, J.; Highsmith, J.; Hunt, A.; Jeffries, R.; Kern, B.; Marick, B.; Martin, R. C.; Mellor, S.; Schwaber, K.; Sutherland, J.; & Thomas, D. (2001). *Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software*. <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35250/1/Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20de%20M-GRH%20-%20Jonathan%20Pestana.pdf>
- Jivan, K. P.; Marnewick, A. L & Joseph, N. (2020, June 03-06). *Influence of organizational culture in the adoption of agile*. [IEEE Technology & Engineering Management Conference], Novi, MI, USA.
- Kenett, R. (2003). Implementing scrum using business process management and pattern analysis methodologies. *Dynamic Relationships Management Journal*, 2(2), 29-48.
- Kitchenham, B.A., Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. https://www.elsevier.com/__data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf.
- Lindvall, M., Muthig, D., Dagnino, A., Wallin, C., Stupperich, M., Kiefer, D., May, J. & Kahkonen, T. (2004). Agile software development in large organizations. *Journal Computer*, 37, 26–34.
- Livari, J., Livari, N. (2011). The relationship between organizational culture and the deployment of agile methods. *Information and Software Technology*, 53, 509-520.
- Obrutsky, S. & Erturk, E. (2017). The Agile Transition in Software Development Companies: The Most Common Barriers and How to Overcome Them. Eastern Institute of Technology. *Business and Management Research* 6(4), 40. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n4p40>

Othman, H.; Zouaoui, M. & Hamdoun, M. (2016, April 28-30). *Organization culture and the acceptance of agile methodology*. [Conferência Internacional sobre Economia Digital], Carthage, Tunisia. <https://ieeexplore.ieee.org/document/7563140>

Pawel, P. (2017, May). *Agile Transformation Framework in Software Project Organization*. [6th International Conference on Management, Leadership and Governance ICMLG 2018], Bangkok, Tailândia. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n4p40>

Pestana, I.G. (2020). *Cultura Organizacional e Competências do Século XXI no Mundo VUCA*. [Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos]. Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

Siakas, K. V., & Siakas, E. (2007). The agile professional culture: a source of agile quality. *Software Process Improvement and Practice*. *Software Process Improvement and Practice* 12(6), 597-610.

Silva, D. S., Ghezzi, A., Aguiar, R. B., Cortimiglia, M. N., & ten Caten, C. S. (2019). Lean Startup, Agile Methodologies and Customer Development for business model innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 26(4), 595-628.

Strode, D.E.; Huff, S.L. & Tretiakov, A.. (2009, January 05-08). *The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use*. [Hawaii International Conference on System Sciences]. Waikoloa, HI, EUA. <https://ieeexplore.ieee.org/document/4755764>

Tolfo, C., Wazlawick, R., Ferreira & M., Forcellini, F. (2011). Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels. *Journal of Software Maintenance and Evolution*, 23(6), 423-441.