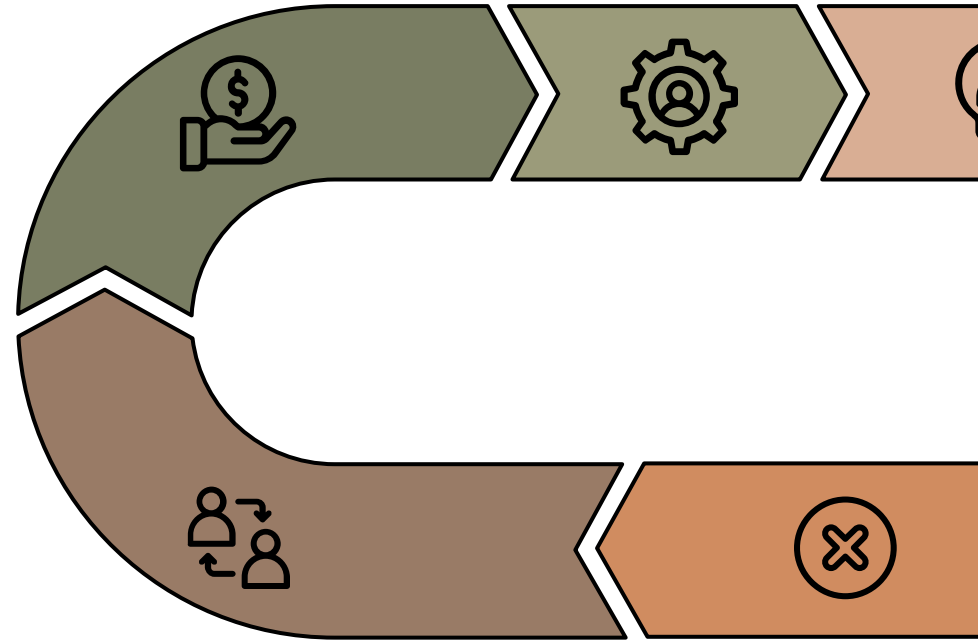


# Business Agility

## Gestão Ágil

Unidade 01

Prof. Daniel Caixeta



## 1. Introdução à Gestão Ágil

- 1.1. Definição de *business agility*/gestão ágil.
- 1.2. Importância no cenário atual de negócios.
- 1.3. Objetivos de quem estuda *business agility*/gestão ágil.

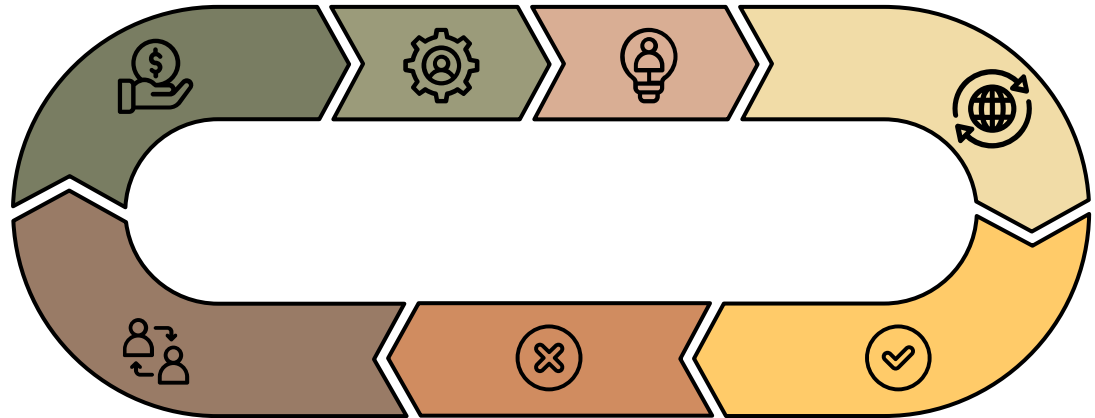
## 2. Gestão Ágil e o contexto atual

- 2.1. Desafios enfrentados pelas empresas.
- 2.2. Velocidade nas mudanças.
- 2.3. Necessidade rápida adaptação.

## 3. Fundamentos da Gestão Ágil/Business Agility

- 3.1. Agilidade organizacional versus Agilidade de negócios.
- 3.2. O manifesto ágil.
- 3.3. Métodos ágeis – 4 valores nos 12 princípios.
- 3.4. Princípios do Manifesto ágil no ambiente corporativo.
- 3.5. A gestão ágil na cultura de experimentação e aprendizado.
- 3.6. Concluindo [...].

# 1. INTRODUÇÃO À GESTÃO ÁGIL (*BUSINESS AGILITY*)



## 1.1. DEFINIÇÃO DE BUSINESS AGILITY/GESTÃO ÁGIL

- *Business Agility* ou Gestão Ágil refere-se à capacidade de uma organização se adaptar rapidamente e eficientemente às mudanças no ambiente de negócios.
- Envolve a habilidade de responder de forma flexível e ágil a novas oportunidades, desafios, demandas do mercado e mudanças nas condições internas e externas. Trata-se de uma abordagem holística que permeia toda a cultura e estratégia organizacional.
- Além disso, implica uma mentalidade de aprendizado contínuo e uma cultura que valoriza a experimentação, a colaboração e a inovação.



- Uma organização ágil não apenas responde rapidamente a mudanças, mas também antecipa e se prepara proativamente para elas. Isso requer uma estrutura organizacional flexível, processos adaptáveis e uma liderança que apoie e promova a agilidade em todos os níveis da empresa.
- Em resumo, a ***Business Agility*** ou **Gestão Ágil** pode ser definida como a capacidade de uma organização se adaptar rapidamente e eficientemente às mudanças, mantendo-se competitiva e orientada para o cliente.

## BusinessAgilityMatters



## 1.2. IMPORTÂNCIA NO CENÁRIO ATUAL DE NEGÓCIOS

- Como dito na seção anterior, a importância da Gestão Ágil (*Business Agility*) é fundamental devido às rápidas mudanças enfrentadas pelas organizações.
- Abaixo apresentamos alguns pontos que destacam essa relevância:

1

### Adaptação às mudanças

- O ambiente de negócios está em constante evolução, com mudanças tecnológicas, concorrência global e expectativas dos clientes em rápida mutação.
- A gestão ágil permite que as organizações se ajustem rapidamente às mudanças no mercado, antecipando tendências e respondendo proativamente a novas demandas.

## 2

**Redução de riscos e incertezas**

- A incerteza é uma constante nos negócios, e a capacidade de adaptar-se rapidamente ajuda a reduzir riscos associados a decisões estratégicas e mudanças imprevistas.
- Modelos de gestão ágeis permitem que as organizações testem hipóteses rapidamente e ajustem suas estratégias com base em *feedbacks* e aprendizados contínuos.

## 3

**Competitividade sustentável**

- Empresas ágeis conseguem manter vantagens competitivas ao responder mais rapidamente às oportunidades e desafios.
- A capacidade de inovar e entregar produtos ou serviços de alta qualidade de maneira rápida é um diferencial competitivo crucial.

4

## Atendimento às expectativas dos clientes

- Os clientes modernos têm expectativas elevadas em relação à velocidade, personalização e qualidade dos produtos e serviços.
- Empresas ágeis são mais aptas a responder às demandas dos clientes de maneira oportuna e eficaz, aumentando a fidelidade e gerando boca a boca positivo.

5

## Aceleração do *Time-to-Market*

- Redução do tempo necessário para desenvolver, testar e lançar produtos no mercado.
- Empresas ágeis conseguem acelerar o *time-to-market*, permitindo que capitalizem mais rapidamente oportunidades de negócios.



## 6

**Resposta eficiente às crises**

- Em situações de crise, como pandemias ou eventos inesperados, a Gestão Ágil é crucial para garantir uma resposta rápida e eficiente às mudanças nas condições de negócios, permitindo que as empresas identifiquem e respondam mais rapidamente a possíveis riscos e desafios, minimizando assim seus impactos negativos. Isso é especialmente importante em um ambiente empresarial volátil e incerto.

## 7

**Eficiência operacional**

- A agilidade pode melhorar a eficiência operacional, reduzindo o tempo e os custos associados ao desenvolvimento de produtos, às entregas de projetos e às tomadas de decisões.

8

## Resiliência organizacional

- Empresas ágeis tendem a ser mais resilientes diante de crises e perturbações, como pandemias, crises econômicas ou mudanças regulatórias. Sua capacidade de adaptação e flexibilidade permite que respondam e se recuperem mais rapidamente dessas adversidades.

9

## Engajamento e Retenção de talentos

- Modelos ágeis promovem um ambiente de trabalho colaborativo, inovador e orientado para resultados, o que contribui para o engajamento e a retenção de talentos.

1

0

## Melhoria contínua e Inovação

- A cultura ágil promove a experimentação e o aprendizado contínuo, incentivando a inovação em todos os níveis da organização. Isso permite que as empresas se destaquem no mercado e se adaptem às mudanças tecnológicas.
- Em resumo, a Gestão Ágil é essencial para as empresas prosperarem e se destacarem no cenário atual, caracterizado pela rápida evolução e incerteza.
- Trata-se não apenas de uma vantagem competitiva, mas muitas vezes de uma necessidade vital para a sobrevivência e prosperidade. Não se resume apenas a uma abordagem operacional, mas sim a uma estratégia essencial para lidar com os desafios dinâmicos e complexos do cenário empresarial contemporâneo.
- A habilidade de adaptar-se de forma rápida e eficiente é fundamental para garantir o sucesso a longo prazo das organizações.

## 1.3. OBJETIVOS DE QUEM ESTUDA *BUSINESS AGILITY*/GESTÃO ÁGIL

- Para quem estuda Gestão Ágil, os objetivos podem variar de acordo com o contexto e os interesses individuais.
- Apresento alguns dos principais objetivos ao estudar esse tema:

1

### Compreensão dos Princípios Ágeis

- Compreender os princípios e valores que fundamentam a abordagem ágil, como os descritos no **Manifesto Ágil**, para entender como se difere das abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos e negócios.

2

### Domínio de Metodologias e Frameworks Ágeis

- Desenvolver habilidades práticas em metodologias e *frameworks* ágeis, como *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, *XP*, etc., para aplicá-los em projetos e contextos organizacionais.

### 3 Capacidade de aplicar práticas ágeis

- Aprender a aplicar práticas ágeis, como iteração, colaboração multidisciplinar, priorização adaptativa, entrega incremental e *feedback* contínuo, para melhorar a eficiência e a eficácia das operações e dos processos de negócios.

### 5 Promoção da cultura ágil

- Aprender a promover e sustentar uma cultura organizacional que valorize os princípios ágeis, praticando a transparência, a responsabilidade, a colaboração e a melhoria contínua em todos os níveis da organização.

### 4 Desenvolvimento de habilidades de Liderança

- Adquirir habilidades de liderança necessárias para liderar equipes ágeis, incluindo a capacidade de empoderar e motivar os membros da equipe, promover uma cultura de aprendizado e experimentação, e facilitar a resolução de problemas de forma colaborativa.

### 6 Melhoria da performance organizacional

- Utilizar os conceitos e práticas ágeis para melhorar a performance e a capacidade de resposta da organização às demandas do mercado, acelerando o *time-to-market*, reduzindo custos, minimizando riscos e aumentando a satisfação do cliente.

## 7

**Preparação para certificações**

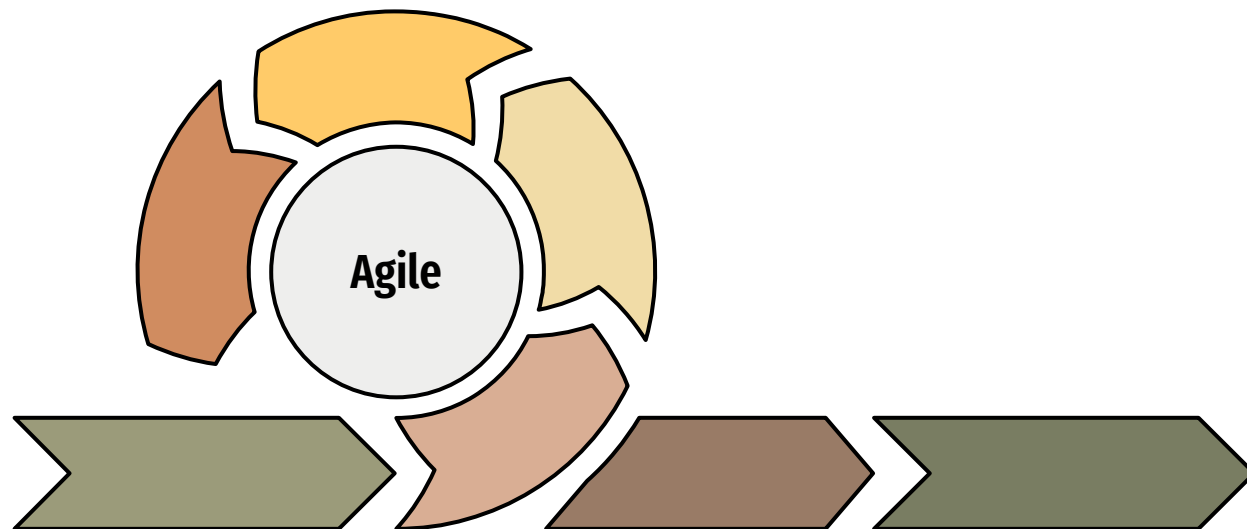
- Obter certificações reconhecidas na área de negócios ágeis, como *Certified Scrum Master* (CSM), *Professional Scrum Master* (PSM), *Kanban Management Professional* (KMP), entre outras, para validar o conhecimento e a expertise na área.

## 8

**Contribuição para a inovação organizacional**

- Contribuir para a promoção da inovação e da transformação digital nas organizações, utilizando abordagens ágeis para impulsionar a criatividade, a experimentação e a adaptação às mudanças do mercado.

## 2. GESTÃO ÁGIL E O CONTEXTO ATUAL



## 2.1. DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS EMPRESAS

- Empresas de todos os portes enfrentam desafios em um cenário empresarial dinâmico e competitivo, demandando respostas estratégicas e inovadoras para garantir seu sucesso contínuo.
- Um desafio chave é a adaptação à rápida evolução da tecnologia através da transformação digital. Isso requer atualização constante de infraestrutura, processos e habilidades dos funcionários para aproveitar ao máximo as ferramentas digitais disponíveis.



- Já a globalização apresenta desafios para as empresas que desejam expandir para novos mercados. Questões como diferenças culturais, barreiras linguísticas, regulamentações comerciais e concorrência local exigem uma cuidadosa análise e planejamento por parte das empresas que buscam entrar em mercados internacionais.





- Inovar é um desafio crucial para as empresas, que precisam desenvolver novos produtos e modelos de negócios. No entanto, a inovação traz riscos de falhas e investimentos mal direcionados, exigindo um equilíbrio entre experimentação e gestão de riscos.
- A agilidade organizacional é essencial para que empresas se adaptem rapidamente às mudanças, tomando decisões ágeis diante de novas oportunidades e ameaças. Isso demanda estruturas flexíveis, processos de decisão descentralizados e uma cultura que valorize a experimentação e a aprendizagem contínua.



- Outro desafio é a gestão de talentos, crucial para o sucesso empresarial. Isso envolve estratégias de recrutamento, programas de desenvolvimento e oportunidades de crescimento para os colaboradores.

- Com o aumento das ameaças cibernéticas, proteger os dados da empresa e dos clientes é uma prioridade crítica. As empresas enfrentam desafios ao implementar medidas de segurança cibernética eficazes e ao educar os colaboradores sobre práticas seguras de computação.



- Por fim, a sustentabilidade é um desafio crescente para as empresas, com consumidores e partes interessadas demandando maior transparência e responsabilidade ambiental e social.

## 2.2. VELOCIDADE NAS MUDANÇAS

- A revolução digital impulsiona a velocidade das mudanças empresariais, transformando a operação, interação com clientes e competição no mercado. Novas ferramentas e plataformas digitais criam oportunidades, exigindo rápida adaptação das empresas.
- As mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores ocorrem rapidamente, impulsionadas pelo fácil acesso à informação e redes sociais. Consumidores mais informados, conectados e exigentes desafiam as empresas a permanecerem relevantes e atentas às demandas do mercado.
- Eventos globais, como pandemias, crises econômicas e mudanças políticas, aumentam a volatilidade do mercado e impactam diretamente as operações comerciais. Empresas são forçadas a se adaptar rapidamente e repensar suas estratégias diante dessas novas circunstâncias.



- Em cenários confusos e turbulentos, as empresas ágeis com estruturas flexíveis, processos eficientes e cultura de inovação adquirem vantagens significativas.
- No entanto, acompanhar o rápido ritmo das mudanças é desafiador, exigindo liderança visionária, resiliência organizacional e adaptação contínua. Investir em tecnologia, talento e estratégias de gestão de mudanças é essencial para manter a agilidade e competitividade em ambientes em transformação.
- Em resumo, a velocidade das mudanças no mercado é uma realidade inevitável para as empresas atualmente. Aquelas que conseguem antecipar, adaptar-se e inovar diante dessas mudanças estão em posição vantajosa para prosperarem.

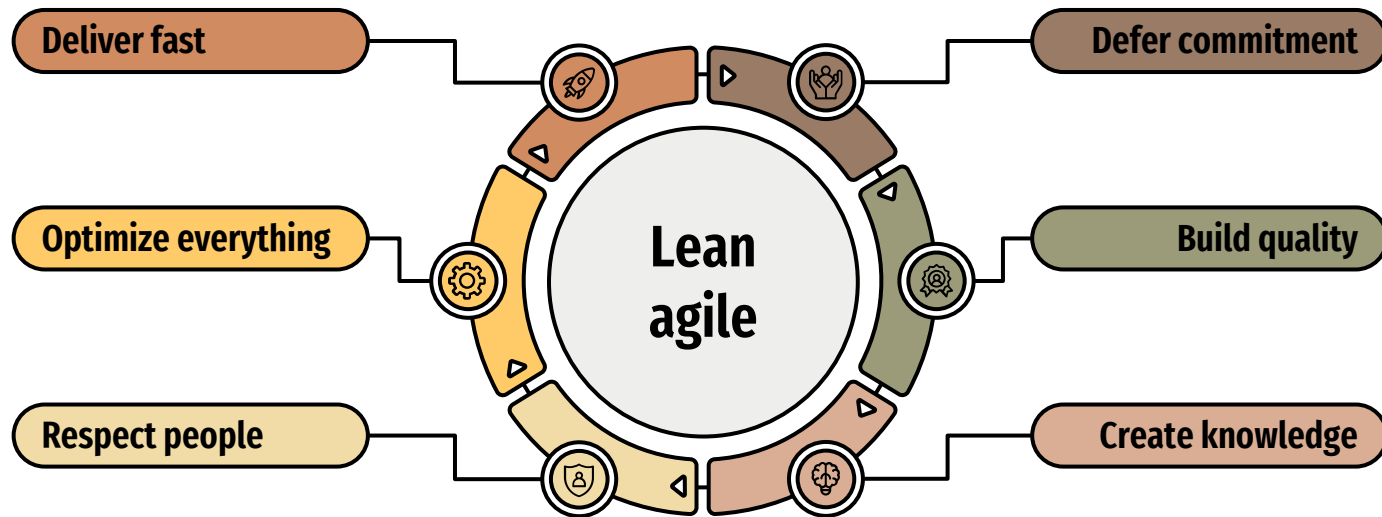
## 2.3. NECESSIDADE DE RÁPIDA ADAPTAÇÃO

- Em negócios ágeis, a capacidade de rápida adaptação é fundamental para o sucesso. Possuir flexibilidade, capacidade de resposta rápida às mudanças, atendimento das necessidades dos clientes e às condições internas e externas são essenciais.
- Uma característica da gestão ágil é a ênfase na iteração e no *feedback* contínuo. Abordagens como *Scrum* ou *Kanban* promovem ciclos de desenvolvimento curtos e incrementais, permitindo que equipes respondam rapidamente ao *feedback* do cliente e ajustem estratégias e prioridades conforme necessário.



- A colaboração é essencial, onde equipes multidisciplinares trabalham integradas, compartilhando conhecimento para resolver problemas e atingir metas comuns. Isso possibilita uma tomada de decisão rápida.
- Uma cultura organizacional que promova a experimentação, aprendizado contínuo e resolução colaborativa de problemas estimula buscas por respostas que certamente contribuirão para o crescimento da organização.
- Os princípios ágeis, como entrega contínua de valor, foco no cliente e melhoria contínua, guiam as decisões e ações da empresa, auxiliando-a a manter-se ágil e responsiva diante de desafios e oportunidades.
- Resumindo, na gestão ágil, a adaptação rápida e contínua é fundamental. Responder prontamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes é essencial para o sucesso a longo prazo das organizações.

### 3. FUNDAMENTOS DA GESTÃO ÁGIL/*BUSINESS AGILITY*



## 3.1. AGILIDADE ORGANIZACIONAL *VERSUS* AGILIDADE DE NEGÓCIOS

- São conceitos relacionados, mas distintos, que se referem à capacidade de uma empresa de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente empresarial.
- O quadro abaixo destaca essas diferenças, mostrando como ambas são essenciais para o sucesso de uma empresa.

Tasks	Agilidade organizacional	Agilidade de negócios
Definição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade da organização de se adaptar rapidamente a mudanças internas e externas, mantendo-a eficiente e eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade da empresa de se adaptar rapidamente a mudanças no mercado, nas condições econômicas e nas necessidades dos clientes.</li> </ul>
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborda a flexibilidade das estruturas organizacionais, processos de tomada de decisão e cultura empresarial como um todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra-se na capacidade específica da empresa de responder a mudanças nas condições externas, no ambiente competitivo e nas preferências dos clientes.</li> </ul>



Tasks	Agilidade organizacional	Agilidade de negócios
Componentes	<ul style="list-style-type: none"><li>Estrutura organizacional, processos de negócios, cultura empresarial, sistemas de gerenciamento, comunicação e colaboração interna.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégias de <i>marketing</i>, desenvolvimento de produtos, gestão de projetos, adaptação a mudanças regulatórias e de mercado, inovação e lançamento de novas iniciativas empresariais.</li></ul>
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"><li>Criar uma base sólida para a adaptabilidade e a inovação contínuas, promovendo uma cultura de aprendizado e melhoria contínua.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Capacitar a empresa para identificar oportunidades emergentes, antecipar mudanças no mercado e responder rapidamente a elas para manter a competitividade e o crescimento.</li></ul>
Benefícios	<ul style="list-style-type: none"><li>Melhoria da eficiência operacional, redução do tempo de resposta a mudanças, aumento da capacidade de inovação e adaptação, aumento da satisfação do cliente e da vantagem competitiva.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Maior agilidade competitiva, capacidade de aproveitar oportunidades de mercado, aumento da flexibilidade para ajustar estratégias e ações, melhor capacidade de se recuperar de crises e mudanças adversas.</li></ul>

Tasks	Agilidade organizacional	Agilidade de negócios
Exemplos de práticas	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementação de metodologias ágeis (Scrum, Kanban), estruturas organizacionais planas ou em rede, promoção de uma cultura de colaboração e experimentação.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Análise de mercado em tempo real, lançamento de produtos mínimos viáveis (MVPs), adaptação rápida de campanhas de marketing, reestruturação organizacional em resposta a mudanças no ambiente competitivo.</li></ul>

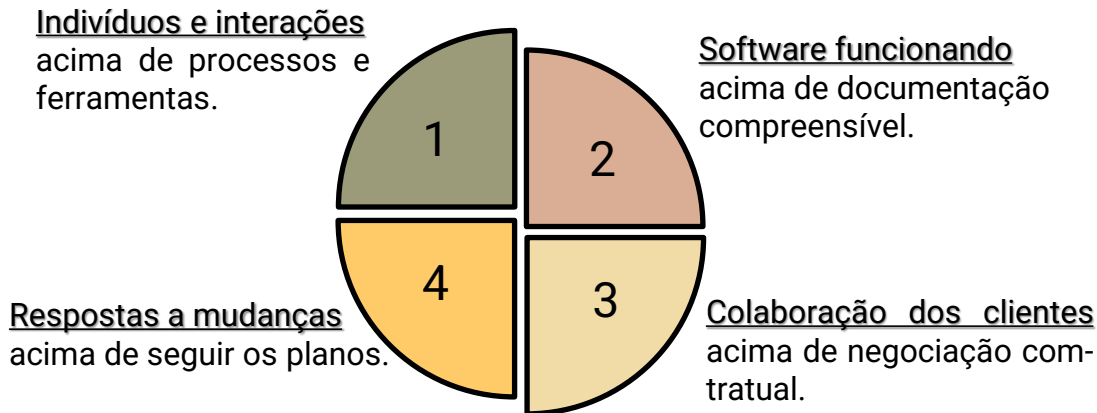
- Em resumo, enquanto a agilidade organizacional se concentra na capacidade geral da empresa de se adaptar a mudanças, a agilidade de negócios se concentra na habilidade específica da empresa de se adaptar a mudanças no mercado e nas condições empresariais. Ambos os conceitos são essenciais para o sucesso a longo prazo.

## 3.2. O MANIFESTO ÁGIL

- Em 2001, Kent Beck e outro(a)s dezesseis renomado(a)s desenvolvedore(a)s, autore(a)s e consultore(a)s da área de software (batizados de *Agile Alliance*/Aliança dos Ágeis) assinaram o “Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software” (“*Manifesto for Agile Software Development*”)<sup>1</sup>, que se inicia da seguinte maneira (PRESSMAN, 2011):

“Desenvolvendo e ajudando outros a desenvolver software, estamos desvendando formas melhores de desenvolvimento. Por meio deste trabalho passamos a valorizar”:

Embora haja valor nos textos abaixo, valorizaremos os textos de cima ainda mais (acima, **negrito**).



1. <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>

### 3.3. MÉTODOS ÁGEIS – 4 VALORES NOS 12 PRINCÍPIOS

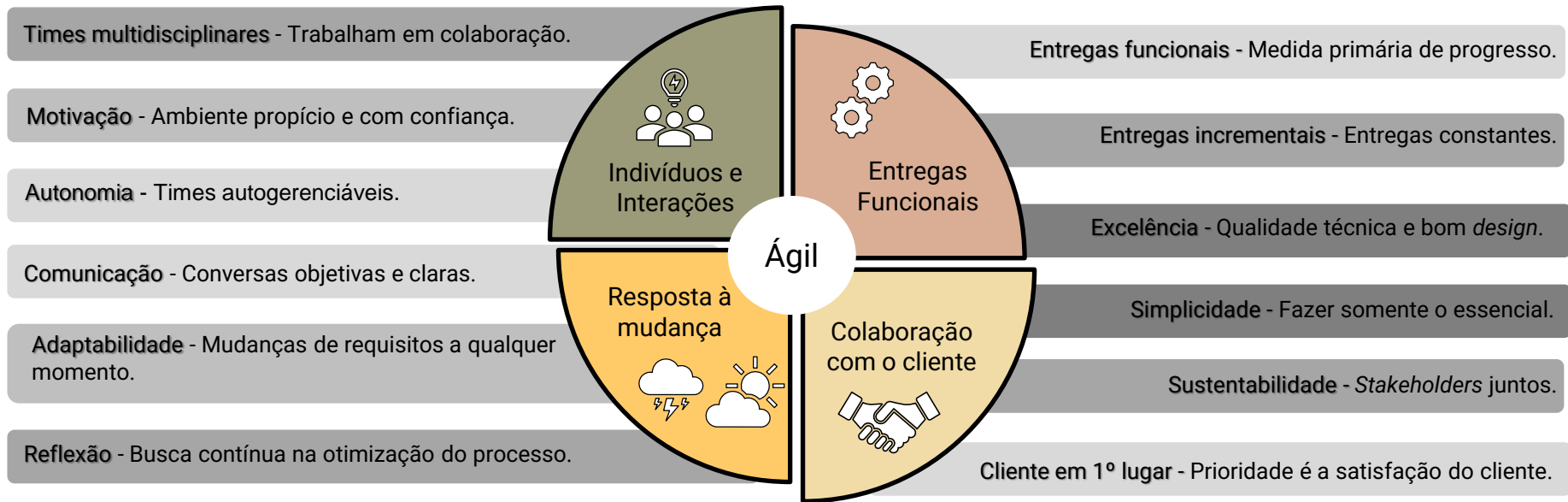


Figura 1. Resumo dos 12 princípios nos 4 valores dos métodos ágeis. (InovaLab 2018 *adaptado* CAIXETA, 2020).

## 3.4. PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL NO AMBIENTE CORPORATIVO

- Essa adaptação pode ajudar as empresas a promover uma cultura mais ágil e orientada para resultados. Aqui estão alguns exemplos de como esses princípios podem ser inseridos nesses ambientes.

1

### Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas

- Priorizar a comunicação aberta e colaborativa entre os funcionários, incentivando a troca de ideias e o trabalho em equipe.
- Valorizar as relações humanas e a construção de equipes coesas e de alto desempenho.

2

### Software em funcionamento sobre documentação abrangente

- Priorizar a entrega de resultados tangíveis e de valor para os clientes e partes interessadas em detrimento da documentação excessiva.
- Incentivar a prototipagem rápida e o *feedback* contínuo dos clientes para orientar o desenvolvimento de produtos e serviços.

**3****Colaboração com o cliente sobre negociação de contratos**

- Envolver os clientes desde o início do processo de desenvolvimento de produtos ou serviços, buscando entender suas necessidades e expectativas.
- Estabelecer parcerias de longo prazo com os clientes, priorizando a satisfação do cliente e a entrega de valor contínuo.
- Priorizar a transparência e a comunicação aberta com os clientes, mantendo-os informados sobre o progresso do trabalho e envolvendo-os ativamente no processo de desenvolvimento.

**4****Responder a mudanças sobre seguir um plano**

- Estar preparado para adaptar-se rapidamente às mudanças nas condições de mercado, nas preferências dos clientes e nas necessidades do negócio.
- Promover uma cultura de experimentação e aprendizado contínuo, onde os erros são vistos como oportunidades de crescimento e melhoria.

## 5

**Foco em indivíduos capacitados sobre em processos rígidos e ferramentas**

- Investir no desenvolvimento e capacitação dos funcionários, fornecendo-lhes as habilidades e o suporte necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz.
  - Encorajar a autonomia e a responsabilidade individual, permitindo que os colaboradores assumam a propriedade de suas tarefas e contribuam ativamente para os objetivos da empresa.
- 
- Ao incorporar esses princípios em sua cultura organizacional, as empresas podem promover uma mentalidade ágil, colaborativa e orientada para resultados, que é essencial para o sucesso em um mundo empresarial dinâmico.

## 3.5. A GESTÃO ÁGIL NA CULTURA DE EXPERIMENTAÇÃO E APRENDIZADO

- A gestão ágil e a cultura de experimentação e aprendizado estão intimamente ligados, pois ambos enfatizam a importância da flexibilidade, da inovação e da melhoria contínua. Aqui está como esses dois conceitos se relacionam:

1

### Flexibilidade e adaptação

- A gestão ágil destaca-se pela adaptação rápida às mudanças de mercado e demandas dos clientes. Promove uma cultura de experimentação e aprendizado, encorajando empresas a testar novas ideias e tecnologias, e aprender com os resultados para ajustar suas estratégias futuras.

2

### Inovação e criativa

- Tanto a gestão ágil quanto a cultura de experimentação priorizam a inovação e a criatividade, incentivando equipes a pensar de forma inovadora, desafiar o convencional e buscar continuamente maneiras de agregar valor aos clientes e ao negócio.



**3**

### **Feedback e iteração**

- Na gestão ágil, a iteração contínua com base no *feedback* do cliente é fundamental. Da mesma forma, a cultura de experimentação e aprendizado envolve testar hipóteses, coletar dados e *feedback*, e usar essas informações para ajustar e melhorar as estratégias e práticas da empresa.

**5**

### **Rapidez e eficiência**

- A cultura de experimentação e aprendizado, aliada à gestão ágil, facilita decisões rápidas e eficientes nas empresas. Ao testarem ideias rapidamente, aprenderem com os resultados e ajustarem suas abordagens, as empresas evitam o peso de processos burocráticos ou hierarquias rígidas.

**4**

### **Aprendizado contínuo**

- Ambos os conceitos incentivam a aprendizagem contínua em toda a organização, incluindo a reflexão sobre sucessos e fracassos, o compartilhamento de conhecimento entre equipes e indivíduos, e o investimento no desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.
- Em síntese, a gestão ágil e a cultura de experimentação se complementam. São, essenciais para o sucesso em um ambiente empresarial dinâmico, estimulando inovação, adaptação e crescimento contínuo.

## 3.6. CONCLUINDO [...]

- A Gestão Ágil é crucial para o sucesso das empresas no cenário empresarial atual, caracterizado pela rápida evolução e incerteza. A capacidade de adaptação rápida é fundamental para garantir a resiliência e o crescimento organizacional. Tanto a agilidade organizacional quanto a de negócios são importantes para responder às mudanças do mercado.
- Ao incorporar esses princípios, as empresas promovem uma cultura ágil e colaborativa, estimulando a inovação e o crescimento contínuo.



# REFERÊNCIAS

CARSTENS, Danielle; FONSECA, Edson. Gestão da tecnologia e inovação. Curitiba, PR: Intersaberes (BVU), 2019. (Biblioteca virtual).

CRUZ, Fábio. *Scrum e Agile em projetos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 14 dez. 2023. (Biblioteca virtual).

MASSARI, Vitor L.; VIDAL, André. Gestão Ágil de Produtos com *Agile Think Business Framework*: guia para certificação EXIN Agile Scrum Product Owner. Rio de Janeiro, RJ: Brasport (BVU), 2018. (Biblioteca virtual).

MUNIZ, Antônio et. al. Jornada Business Agility: Entenda como a agilidade nos negócios colabora para adaptabilidade contínua e resultados de valor aos clientes. Rio de Janeiro, RJ: Brasport (BVU), 2021. (Biblioteca virtual).

PRESSMAN, R. S. Engenharia de Software: Uma abordagem profissional. 7ª edição. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH-McGrawHill, 2011.