

# **Aula 3** – Pessoas e Sistemas: Eficiência na Geração de Valor

# Objetivo da Aula

Analisar a relação entre pessoas e sistemas na geração de valor, considerando o uso da tecnologia e a gestão de pessoas de forma estratégica para alcançar a eficiência operacional e a inovação.

# Apresentação

Olá, seja bem-vindo(a)!

Nesta aula vamos explorar a relação entre pessoas e sistemas na geração de valor, discutindo como as empresas podem utilizar a tecnologia e as pessoas de forma estratégica para alcançar a eficiência operacional e a inovação. Também abordaremos os desafios que as empresas enfrentam nesse sentido, e quais metodologias e ferramentas podem adotar.

Importante destacar que a eficiência na geração de valor é uma das principais preocupações das empresas atualmente, em especial nas Organizações Exponenciais – e que estas utilizam tecnologias avançadas para escalar rapidamente seus negócios e gerar valor de forma eficiente.

Assim, para que uma organização possa ser bem-sucedida, é necessário que seus sistemas e processos sejam eficientes e, além disso, é crucial que as pessoas que trabalham nessas empresas estejam capacitadas e motivadas para realizar suas tarefas de forma eficaz.

# 1. Eficiência nas Organizações

A eficiência na geração de valor é atualmente uma das principais preocupações das organizações, em especial nas chamadas Organizações Exponenciais, conceito popularizado por Salim Ismail em seu livro "Organizações Exponenciais", e que está intimamente ligado ao tema de pessoas e sistemas e à eficiência na geração de valor.

Nesse sentido, é importante destacar que, para que essas empresas possam atingir seu potencial exponencial, é necessário que sejam capazes de integrar sistemas e capacitar equipes de forma ágil e eficiente. Além disso, as organizações precisam atrair e reter talentos de alto nível, que sejam capazes de trabalhar com tecnologias avançadas e contribuir para o crescimento da empresa e geração de valor.



Ainda, é importante considerar que as organizações exponenciais são frequentemente caracterizadas por uma cultura organizacional forte e colaborativa, que valoriza a inovação, a experimentação e o aprendizado contínuo. Essa cultura é fundamental para que as equipes trabalhem de forma integrada e eficiente, criando soluções inovadoras para os desafios que enfrentam.

Assim, resumidamente, para alcançar o sucesso essas organizações precisam adotar uma abordagem estratégica e integrada para a gestão de pessoas e sistemas, valorizando a cultura organizacional, a inovação e o aprendizado contínuo, além de atrair e reter talentos de alto nível.

### 1.1. A Importância da Eficiência Operacional

A eficiência operacional é um dos pilares da geração de valor nas organizações exponenciais. Assim, quando uma empresa produz seus produtos ou serviços de forma mais rápida, barata e com qualidade superior, ela pode oferecer melhores preços e/ou qualidade para seus clientes. Isso permite que a empresa aumente a geração de valor para seus clientes, o que é fundamental para seu crescimento.

Para alcançar a eficiência operacional, as empresas precisam adotar diversas estratégias, como a melhoria contínua dos processos, a redução de custos, a criação de sistemas para automatização de tarefas, dentre outras. Em muitos casos, em especial nas organizações exponenciais, a tecnologia por meio do uso de sistemas é um elemento central nessa busca pela eficiência. Porém, além da tecnologia essas organizações também precisam contar com pessoas, e estas precisam ser capazes de trabalhar em conjunto para alcançar os objetivos da empresa.

#### 1.2. Sistemas e Eficiência

Quando se fala em aumento de eficiência, logo se pensa no uso de sistemas, afinal eles são realmente fundamentais para a escala do negócio e crescimento sustentável. Um sistema bem projetado pode automatizar tarefas rotineiras e garantir que todas as etapas de um processo sejam realizadas de forma consistente e padronizada, ajudando a minimizar erros e reduzindo o tempo necessário para concluir uma tarefa. Além disso, os sistemas podem fornecer informações valiosas sobre o desempenho da empresa, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas e de forma mais rápida.

Por exemplo, um sistema de gestão de estoques permite que uma empresa reduza o nível de estoque em seus armazéns, pois consegue ter informação mais rápida para gerenciar a reposição de produtos, ao mesmo tempo em que garante que os produtos estejam disponíveis quando os clientes precisarem deles. Isso permite que a empresa economize em custos de armazenamento e reduza o risco de perdas devido à obsolescência ou deterioração dos produtos.



Nesse sentido, existem também sistemas para gerenciamento de projetos ou até de fluxo de trabalho, como o Kanban. O Kanban é uma metodologia ágil que se baseia em um sistema visual de gerenciamento de fluxo de trabalho, enfatizando a colaboração, a transparência e a melhoria contínua, o que a torna uma excelente ferramenta para organizações exponenciais. O Kanban será explicado com maior profundidade no item 2.

#### 1.3. Pessoas e Eficiência

As pessoas também são peças fundamentais quando se fala de eficiência na geração de valor em uma empresa, pois, por mais importante que os sistemas sejam, eles não são suficientes para garantir a eficiência operacional. Assim, as pessoas são peças fundamentais nesse quebra-cabeça, pois sem elas os sistemas não funcionam. Por exemplo, a existência de um sistema de gestão de qualidade pode fornecer informações valiosas sobre o desempenho dos processos produtivos, mas é importante que as pessoas sejam capazes de interpretar essas informações para a tomada de decisão. Sem as pessoas, o sistema provavelmente não cumpriria seu papel de melhorar a eficiência operacional.

No entanto, assim como os sistemas, a eficiência das pessoas depende também da forma como elas são selecionadas, treinadas e gerenciadas. Funcionários mal treinados podem cometer erros, levar mais tempo para concluir tarefas e causar problemas para a empresa. Ainda, é importante destacar a importância das pessoas para a inovação, pois, por mais que a tecnologia seja capaz de automatizar tarefas rotineiras e aumentar a eficiência, ela ainda não pode substituir a criatividade e a capacidade de pensar fora da caixa das pessoas.

Portanto, considerando que as organizações exponenciais são caracterizadas pela sua capacidade de inovação e pela rápida adaptação às mudanças do mercado, elas precisam contar com pessoas engajadas, que trabalhem de forma colaborativa em processos eficientes.

Nesse sentido, a topologia de times é uma abordagem que pode ajudar a otimizar o desempenho das equipes e melhorar a eficiência organizacional. A topologia de times referese à maneira como as equipes são organizadas dentro da organização e existem diferentes tipos de topologia que podem ser utilizadas de acordo com as características e necessidades da organização. A topologia de times será explicada com maior profundidade no item 3.

#### 1.4. Desafios na Gestão de Pessoas e Sistemas

A gestão de pessoas e sistemas pode ser desafiadora, especialmente em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo. Algumas das principais dificuldades são:

- Integração de sistemas: muitas empresas possuem diferentes sistemas em operação para funções específicas;
- Conflitos de interesse: em alguns casos, os interesses dos funcionários podem entrar em conflito com os objetivos da empresa;



- Resistência à mudança: as pessoas têm uma tendência natural a resistir a mudanças, especialmente quando elas afetam sua rotina;
- Falta de habilidade técnica: a tecnologia avança rapidamente, e nem sempre os funcionários conseguem se adaptar no mesmo ritmo.

Para superar esses desafios, as empresas podem adotar uma abordagem estratégica e integrada para a gestão de pessoas e sistemas. Algumas ações que podem ser adotadas incluem o estabelecimento de uma visão clara, investimento em capacitação, maior envolvimento dos funcionários e definição de métricas de desempenho. Uma ferramenta que também pode auxiliar é o design organizacional de projetos, que tem como objetivo a criação de uma estrutura organizacional que permita que as pessoas trabalhem colaborativamente de forma eficiente e eficaz. O design organizacional será tratado de forma mais aprofundada no item 4 desta aula.

#### 2. Kanban

O Kanban é uma metodologia ágil que tem como premissa ser um sistema visual de gerenciamento de fluxo de trabalho. Essa metodologia teve sua origem na indústria automobilística japonesa nos anos 1940, e significa "cartão visual" em japonês. A ferramenta foi criada como parte do sistema de produção enxuta, mas hoje em dia é utilizada em diversos setores, incluindo o de tecnologia da informação. Essa metodologia tem como foco a colaboração, a transparência e a melhoria contínua, o que a torna extremamente útil na gestão de organizações exponenciais.

Um ponto positivo do Kanban é o fato de ser uma ferramenta simples, que monitora o fluxo de trabalho (imagem abaixo) identificando gargalos em processos de produção. Ainda, o Kanban pode ser utilizado em conjunto com outras ferramentas ágeis, como o Scrum, para aumentar a eficiência do trabalho em equipe. Outro ponto positivo da utilização do Kanban é a sua flexibilidade, que permite que as equipes se adaptem a metodologia de acordo com as suas necessidades e características.

Figura 1: Exemplo de um protótipo de Kanban



Fonte: Elaboração própria.



BACKLOG DE DESCARTADOS

TECNICO DE DOR

TECNICO DESENVOLVER (...)

DESCARTADOS

TECNICO DESENVOLVER DESCARTADOS

TECNICO DE TECNI

Figura 2: Exemplo de um sistema Kanban para desenvolvimento de software.

Fonte: Elaboração própria.

**Figura 3:** Exemplo de um sistema Kanban para desenvolvimento de software aplicado à ferramenta Microsoft Azure DevOps



Fonte: Elaboração própria.



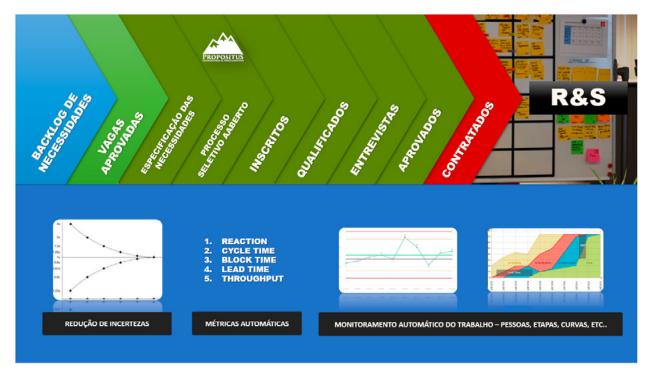


Figura 4: Exemplo de um sistema Kanban para seleção de candidatos

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, é importante destacar que o Kanban pode ser utilizado em diferentes setores, desde o desenvolvimento de software até o gerenciamento de projetos e processos das mais diversas áreas. Ao integrar pessoas, sistemas e metodologias ágeis como o Kanban, as organizações exponenciais podem otimizar seus processos e melhorar sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado.

# 3. Topologia de Times

A topologia de times refere-se à maneira como as equipes são organizadas dentro da organização. Existem diferentes tipos de topologia de times, cada um com suas características e objetivos específicos. Alguns exemplos incluem:

 Times funcionais: são aqueles compostos por pessoas com habilidades semelhantes, como programadores ou engenheiros. Essa topologia é comum em organizações tradicionais e pode ser eficiente para tarefas rotineiras e especializadas, como no suporte na área de tecnologia. Porém, quando pensamos em atividades e ações focadas em inovação e colaboração, como as organizações exponenciais, esse formato de time pode ser limitante.



- Times multifuncionais: diferentemente do anterior, nesse tipo de time seus membros possuem habilidades e experiências diversificadas. Assim, eles trabalham de maneira colaborativa para alcançar um objetivo comum. Essa topologia é mais comum em organizações ágeis, pois permite maior flexibilidade e colaboração, porém pode ser mais desafiadora em termos de coordenação e comunicação.
- Times autônomos: são compostos por membros que têm autonomia para tomar decisões e definir suas próprias prioridades. Nesse tipo de equipe é muito comum em organizações exponenciais, pois permite maior inovação e adaptação às mudanças do mercado, mas pode exigir mais habilidades de autogestão.

Independentemente do tipo de topologia de times escolhida, é importante que a equipe conte com sistemas de informação gerenciais eficientes, que permitam a troca de informações e o gerenciamento do fluxo de trabalho. Ferramentas como o Kanban e o Scrum podem ser utilizadas para garantir a transparência e a colaboração entre os membros da equipe.

# 4. Design Organizacional de Projetos

O design organizacional de projetos refere-se ao processo de estruturar e gerenciar projetos de forma eficiente e eficaz. Ele envolve a combinação adequada de pessoas, sistemas e cultura, e deve ser alinhado com os objetivos e metas do projeto. Ao se analisar e considerar cuidadosamente esses elementos, é possível criar uma estrutura organizacional que permita que as organizações gerenciem projetos de forma mais eficiente e eficaz, contribuindo para o sucesso do negócio.

### 4.1. Design Organizacional e Pessoas

Em relação à gestão de pessoas, é importante que o design organizacional de projetos envolva a criação de uma estrutura organizacional que permita que todos trabalhem juntas de forma eficiente e eficaz. Para isso, é necessária a definição clara de papéis e responsabilidades, além da criação de equipes de trabalho que possam colaborar de forma integrada e efetiva. Por exemplo, é importante designar as pessoas certas para as funções certas dentro do projeto, garantindo que cada um tenha as habilidades necessárias para desempenhar suas funções.

Além disso, o uso de tecnologia de forma adequada pode auxiliar na melhoria da comunicação e na colaboração entre a equipe envolvida no projeto, contribuindo para seu sucesso. Para as organizações exponenciais, o design organizacional de projetos também deve ser capaz de integrar as equipes de trabalho com outras áreas da organização, para garantir a colaboração e a coesão em todas as etapas do projeto.



### 4.2. Design Organizacional e Sistemas

Uma das características das organizações exponenciais é o fato de que utilizam tecnologias avançadas para acelerar o crescimento de seus negócios, assim, o design organizacional de projetos deve levar em consideração o uso de tecnologias avançadas para gerenciar projetos de forma mais eficiente.

Por exemplo, o uso de ferramentas de gerenciamento de projetos baseadas em nuvem, inteligência artificial e automação pode ajudar a acelerar o processo de gerenciamento de projetos. Além disso, as organizações exponenciais geralmente atuam em ambientes de trabalho altamente colaborativos e flexíveis, o que pode ser alcançado através de um design organizacional de projetos que permita uma comunicação aberta e flexibilidade na tomada de decisões.

### 4.3. Tipos de Estruturas Organizacionais

É importante que se entenda que o sucesso de um projeto depende tanto da qualidade das pessoas envolvidas quanto da eficácia dos sistemas utilizados para gerenciá-lo. Nesse sentido, o design organizacional de projetos deve levarem consideração a combinação adequada de pessoas e sistemas para garantir que o projeto seja concluído de forma eficiente e eficaz. Para tal, as organizações podem optar por um ou mais modelos de estrutura. Atualmente, os tipos de estruturas organizacionais mais adotados são:

- Holacracia: é um modelo de gestão que tem como objetivo aumentar a agilidade e a autonomia das equipes, sem a necessidade de uma hierarquia rígida;
- Scrum: é uma metodologia ágil de gestão de projetos que tem como objetivo dividir o trabalho em sprints (pequenos ciclos), com entregas frequentes e revisão constante do progresso;
- **Design Thinking**: é uma abordagem que tem como objetivo solucionar problemas complexos por meio de um processo criativo e colaborativo;
- Matriz de responsabilidades: é uma estrutura organizacional que tem como objetivo definir claramente as responsabilidades de cada membro da equipe em relação ao projeto.

Portanto, ao escolher a abordagem mais adequada ao projeto em questão, as empresas podem aumentar sua capacidade de gerenciamento de projetos, contribuindo para a criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação e o aprendizado contínuo.



# **Destaque**

#### Glossário:



- Design Thinking: uma abordagem de resolução de problemas que enfatiza a compreensão profunda das necessidades e desejos dos usuários para criar soluções inovadoras e centradas no ser humano. O design thinking geralmente envolve colaboração interdisciplinar e prototipagem rápida para testar e iterar soluções.
- Kanban: um método de gerenciamento de fluxo de trabalho que usa cartões para representar tarefas em um quadro visual. Ele é comumente usado em processos de fabricação, mas também pode ser aplicado a projetos de software, gerenciamento de projetos e outras áreas de negócios.
- Holacracia: uma abordagem de governança organizacional que se concentra na distribuição de poder e responsabilidade em toda a empresa, em vez de concentrá-lo em uma única hierarquia. A holacracia é projetada para promover a autonomia e a tomada de decisões descentralizadas.
- Scrum: uma metodologia ágil de gerenciamento de projetos que usa sprints (ciclos curtos e repetitivos de trabalho) para garantir que o trabalho seja concluído em um período de tempo definido. O Scrum é comumente usado em projetos de desenvolvimento de software.
- Sprints: um período definido de tempo (geralmente de uma a quatro semanas) em que uma equipe de trabalho se concentra em concluir uma lista específica de tarefas ou projetos. Os sprints são frequentemente usados em metodologias ágeis de gerenciamento de projetos, como o Scrum.

# Considerações Finais da Aula

Para que possam continuar a crescer e gerar valor de forma exponencial, as organizações necessitam adotar estratégias que integrem de forma eficiente sistemas e pessoas. Para isso, é importante que se mantenha em foco a valorização da cultura organizacional, a inovação e o aprendizado contínuo.

Além disso, é importante que as empresas analisem as diversas abordagens e ferramentas existentes, e implementem aquelas que estejam alinhadas com suas características e objetivos. Nesse sentido, a empresa pode optar, por exemplo, pelo uso de sistemas de gerenciamento como o Kanban, pela reorganização das equipes por meio da abordagem de topologia de times ou ainda, por meio da adoção de design organizacional de projetos. Assim, as organizações poderão atuar de forma mais eficiente e eficaz, contribuindo para o contínuo sucesso do negócio.



# **Materiais Complementares**



### The Toyota Way

2008, Natl Book Network. Jeffrey Liker.

O livro explora a história e a cultura da Toyota, uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo, e destaca as práticas de gestão que permitiram à Toyota se tornar líder em qualidade, produtividade e inovação. Liker argumenta que a filosofia da Toyota, conhecida como *The Toyota Way*, é baseada em dois pilares principais: melhoria contínua e respeito pelas pessoas.

Ainda, a publicação detalha as várias ferramentas e técnicas que a Toyota utiliza para gerenciar seus processos, desde o sistema kanban de controle de produção até o método de solução de problemas A3. Ele também destaca a importância da liderança e da cultura corporativa na condução da mudança e da melhoria contínua.

Embora o livro se concentre na Toyota, suas lições são aplicáveis a qualquer organização que queira melhorar sua eficiência, qualidade e cultura. *The Toyota Way* é um livro essencial para gestores, líderes empresariais e estudantes de administração que desejam aprender com uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo.



### Um Sonho de Liberdade

1995, Direção: Frank Darabont.

O filme conta a história de Andy Dufresne, um banqueiro condenado à prisão perpétua por um crime que não cometeu. Na prisão, Andy é forçado a enfrentar o sistema penitenciário corrupto e aprender a sobreviver dentro das regras da instituição. Ele apresenta uma variedade de personagens que mostram como a gestão de pessoas pode ser crítica para o sucesso de uma organização. O diretor da prisão, Warden Norton, é retratado como um líder corrupto e abusivo que não valoriza seus funcionários. Por outro lado, Andy é visto como um líder inspirador que é capaz de motivar seus colegas de trabalho e transformar o ambiente em que vive.

Por fim, o filme oferece uma lição importante sobre a importância da liderança e do tratamento justo dos funcionários. Além disso, ele destaca a importância da resiliência e da adaptação às mudanças do ambiente, habilidades essenciais para a gestão de pessoas em qualquer organização.





# O Estagiário

2015, Direção: Nancy Meyers.

O filme conta a história de Ben Whittaker, um viúvo aposentado que, em busca de um novo propósito em sua vida, decide se inscrever em um programa de estágio sênior na startup de moda online de Jules Ostin. Ele aborda temas como a importância da intergeracionalidade, a dificuldade de equilibrar vida pessoal e profissional, e a luta para encontrar um equilíbrio entre as demandas do trabalho e a vida em família. O enredo gira em torno do relacionamento de Ben e Jules, que inicialmente têm dificuldades para se entender, mas acabam desenvolvendo uma amizade que ajuda ambos a enfrentar seus desafios pessoais e profissionais.

Além disso, o filme também mostra a cultura da startup, incluindo suas práticas de gestão e o ritmo acelerado de trabalho. Ele apresenta uma visão otimista e inspiradora do ambiente de trabalho moderno, mostrando como uma empresa pode ser bem-sucedida ao valorizar seus funcionários e criar uma cultura de respeito e colaboração.



#### **RH Pra Você**

2023, Regina Silva.

O blog tem como objetivo fornecer insights práticos e dicas sobre como gerenciar pessoas de forma eficaz em empresas e organizações. Regina Silva é uma consultora experiente em gestão de pessoas, e compartilha seus conhecimentos e experiências através de artigos informativos e envolventes.

Os tópicos abordados no blog incluem liderança, recrutamento e seleção, desenvolvimento de talentos, remuneração e benefícios, entre outros. Os artigos são bem escritos e apresentados de forma clara e objetiva, tornando-os acessíveis a qualquer pessoa que esteja interessada em aprender mais sobre gestão de pessoas.

Além disso, o blog oferece conteúdo exclusivo, como e-books, webinars e cursos online, para ajudar os leitores a aprofundar seus conhecimentos sobre gestão de pessoas.



# Gestão É Simples

2022, Abilio Diniz. Canal Odinclass.

Link para acesso: https://youtu.be/Tbb74gJ3gOU (acesso em 20 abr. 2023).





# Jidoka: The Story of Toyota's Technical Developments

2004.

O filme é considerado um dos melhores documentários sobre o sistema de produção da Toyota. O documentário, produzido em 2004, explora a história da Toyota e como a empresa desenvolveu seu sistema de produção inovador.

Apresenta entrevistas com funcionários da Toyota, desde engenheiros e técnicos até operadores de linha de produção, e mostra como a empresa implementou técnicas de produção enxuta, como o sistema kanban e o *just-in-time*. Além disso, o documentário aborda a cultura corporativa da Toyota e como a empresa enfatiza a importância da melhoria contínua, tanto de seus processos quanto de seus funcionários.



### Grandes Lições de Vida e Negócios

2021, Abílio Diniz. PrimoCast.

Abilio Diniz é um dos principais empresários do Brasil, sendo o fundador do Pão de Açúcar e investidor em outras grandes redes, como Carrefour. Nesse episódio, Abilio passa ensinamentos valiosos sobre liderança, gestão e como ter uma vida mais feliz e saudável. Link para acesso: <a href="https://open.spotify.com/episode/125F5z0°aNCE4Cal2pLjVa?si=0eyV-sOCLT-ycZbb73h8atQ">https://open.spotify.com/episode/125F5z0°aNCE4Cal2pLjVa?si=0eyV-sOCLT-ycZbb73h8atQ</a> (acesso em 20 abr. 2023).



## **Agile in Action**

2021, Joe Krebs.

O podcast se concentra em fornecer insights práticos sobre como implementar práticas ágeis, incluindo Kanban, em organizações do mundo real.

Em um episódio específico intitulado "Kanban in Practice", Joe e sua equipe discutem como eles usam o Kanban em seu próprio trabalho e compartilham dicas para implementar o Kanban em sua própria organização. Eles também discutem a importância da visualização do trabalho e do fluxo de trabalho, bem como a utilização de métricas para medir a eficácia do processo Kanban.

O podcast *Agile in Action* é altamente recomendado para aqueles que desejam aprender mais sobre a implementação prática do Kanban e outras práticas ágeis, pois é uma excelente fonte de informações e inspiração para qualquer pessoa que trabalhe com gerenciamento de projetos ou desenvolvimento de software.





### Agilidade na Prática

2020, Fábio Cruz.

O podcast é focado em fornecer insights práticos sobre como implementar práticas ágeis em empresas e equipes.

Em cada episódio, a equipe do Agilidade na Prática discute um tópico específico relacionado à agilidade, como Scrum, Kanban, Lean, e outras metodologias ágeis. Eles compartilham suas próprias experiências, bem como dicas e truques para ajudar as equipes a adotar uma abordagem mais ágil em seus projetos.

O podcast é uma excelente fonte de informações para qualquer pessoa que esteja interessada em aprender mais sobre agilidade. Além disso, eles costumam convidar convidados especialistas para compartilhar suas experiências e insights, tornando cada episódio ainda mais valioso.

### Referências

ANDERSON, D. J. *Kanban*: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas:* o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2020. 1. recurso online. Chiavenato digital. ISBN 9788597024074. Disponível em: <a href="https://integrada.minhabiblioteca.com.br/">https://integrada.minhabiblioteca.com.br/</a> books/9788597024074. Acesso em: 17 abr. 2023.

COHN, M. *Succeeding with Agile:* Software Development Using Scrum. Addison-Wesley Professional. 2010.

FERREIRA, Leonardo. *Gestão da qualidade e produtividade*. São Paulo, SP: Platos Soluções Educacionais, 2021. 1. recurso online. ISBN 9786589965336. Disponível em: <a href="https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786589965336">https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786589965336</a>. Acesso em: 17 abr. 2023.

ISMAIL, S.; MALONE, M. S.; VAN GEEST, Y. *Exponential Organizations*: why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it). Diversion Books, 2016.

KIM, G.; KIM, J.; KIM, H. Kanban in Software Development: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*, ed. 131, p. 83-97. 2017.

KNIBERG, H. Kanban vs Scrum: Making the Most of Both. C4Media Inc. 2009.





KROENKE, David M. *Sistemas de informação gerenciais*. São Paulo, SP: Saraiva, 2008. 1. recurso online. ISBN 9788502183704. Disponível em: <a href="https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502183704">https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502183704</a>. Acesso em: 17 abr. 2023.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo: Pearson. 2017.

SHALLOWAY, A.; BEAVER, B. *Essential Skills for the Agile Developer:* A Guide to Better Programming and Design. Addison-Wesley Professional. 2010.