

Aula 3 – Relação entre Tipos de Estruturas Organizacionais e Mentalidade Ágil

Objetivo da Aula

Compreender como a mentalidade ágil pode ser aplicada em diferentes estruturas organizacionais, como hierarquia, matriz, rede e equipes autônomas. Serão explorados os desafios enfrentados pelas empresas ao adotar a mentalidade ágil em cada uma dessas estruturas, incluindo a resistência à mudança e a falta de alinhamento entre as equipes. Além disso, será apresentado como a mentalidade ágil pode trazer vantagens para diferentes estruturas organizacionais, melhorando a eficiência, inovação, colaboração e satisfação do cliente. Será abordado também o conceito de equipes ágeis, que precisam ser multidisciplinares, colaborativas, adaptáveis, capazes de aprender com erros e trabalhar em ambientes em constante mudança. O objetivo é fornecer aos alunos uma compreensão abrangente de como aplicar a mentalidade ágil em diferentes estruturas organizacionais.

Apresentação

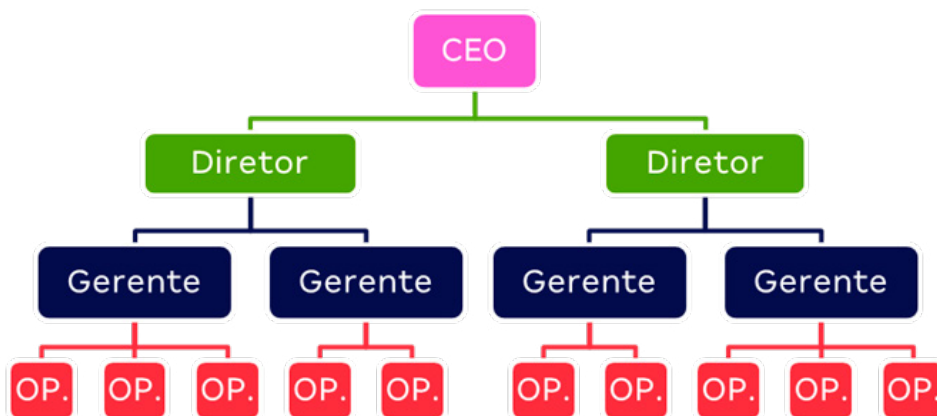
Bem-vindos! Vamos falar sobre a aplicação da mentalidade ágil em diferentes estruturas organizacionais! A agilidade é uma abordagem que tem ganhado cada vez mais espaço em empresas de diversos setores e tamanhos, e se tornou uma necessidade para acompanhar as demandas do mercado em constante mudança. Explore como a mentalidade ágil pode ser aplicada em diferentes tipos de estruturas organizacionais, desde hierarquia, matriz, rede até equipes autônomas. Além disso, vamos discutir os desafios na implementação da agilidade em cada uma dessas estruturas e as vantagens que ela pode trazer para a eficiência, inovação e colaboração em uma organização. Também abordaremos o conceito de equipes ágeis, que são fundamentais para a implementação bem-sucedida da mentalidade ágil em uma organização. Vamos lá.

1. Mentalidade Ágil e Estruturas Organizacionais

A mentalidade ágil pode ser aplicada em diferentes tipos de estruturas organizacionais, incluindo hierarquia, matriz, rede e equipes autônomas, de formas distintas, mas todas com o objetivo de criar uma cultura de agilidade e inovação dentro da organização.

Em uma **estrutura hierárquica**, a mentalidade ágil pode ser aplicada através da criação de equipes multidisciplinares, com autonomia para tomar decisões e agir rapidamente para atender às necessidades dos clientes. A liderança deve apoiar e incentivar a colaboração entre as equipes e promover a cultura de melhoria contínua.

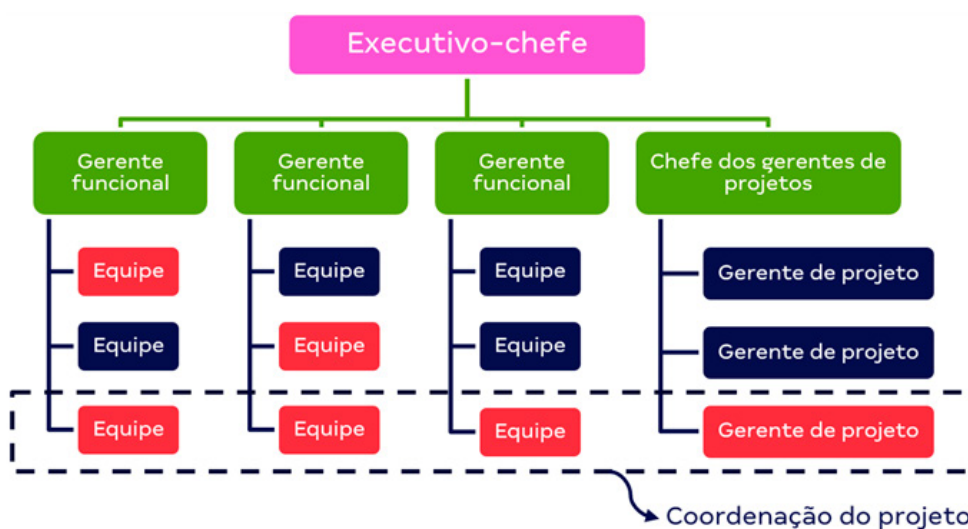
Figura 1: Estrutura hierárquica



Fonte: Elaboração própria.

Em uma **estrutura matricial**, a mentalidade ágil pode ser aplicada por meio da criação de times autônomos, com especialistas de diferentes áreas trabalhando juntos em projetos específicos. A liderança deve garantir que a comunicação entre os times seja clara e que haja uma estrutura de governança efetiva para garantir a colaboração e a integração.

Figura 2: Estrutura matricial

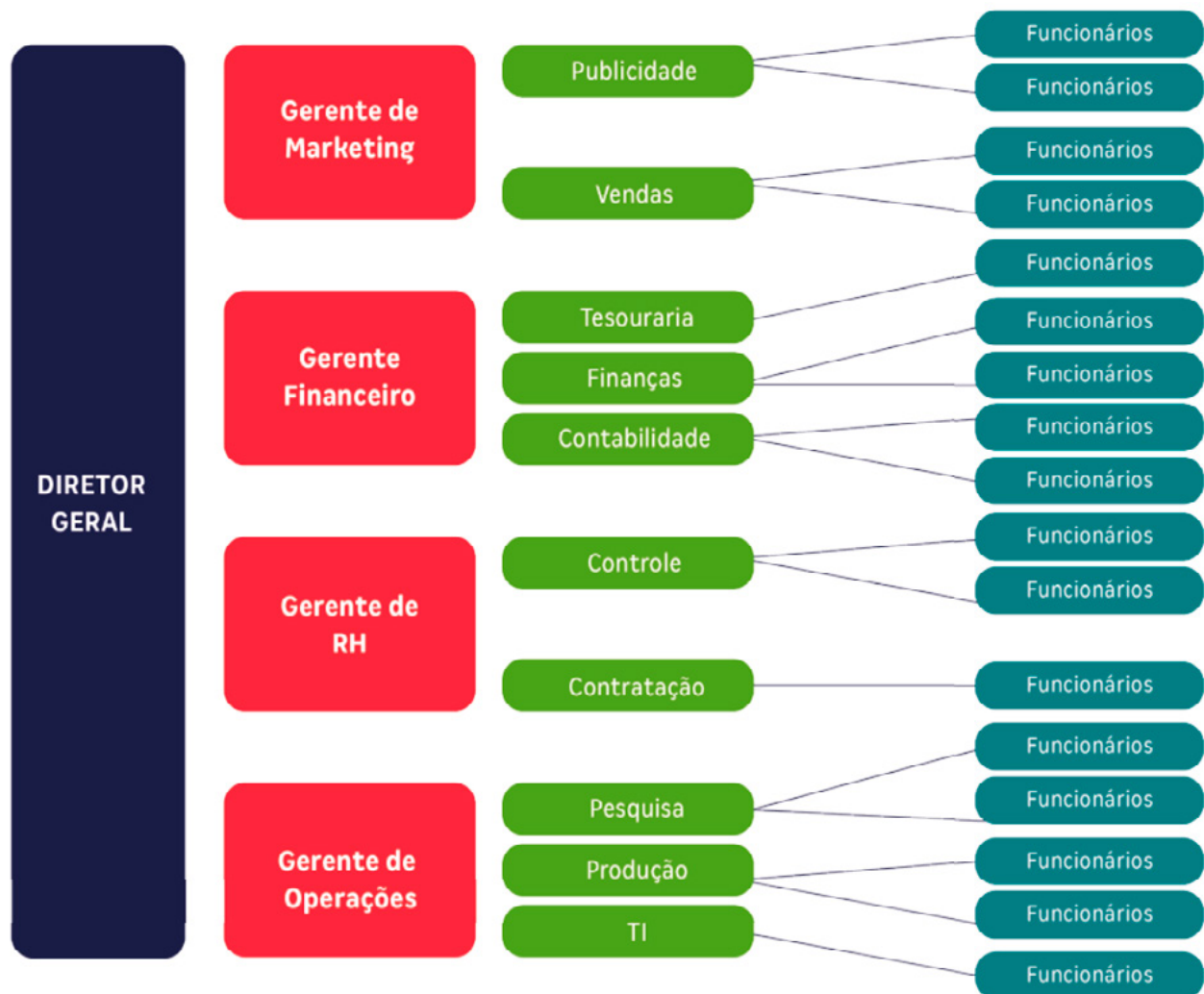


As caixas vermelhas representam equipes envolvidas em atividades do projeto.

Fonte: Elaboração própria.

Em uma **estrutura de rede**, a mentalidade ágil pode ser aplicada pela criação de uma cultura de colaboração entre os diferentes parceiros e stakeholders envolvidos, promovendo a comunicação e a transparência. A liderança deve incentivar a inovação e a experimentação, permitindo que os diferentes parceiros atuem com autonomia e responsabilidade.

Figura 3: Estrutura em Rede



Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, em **equipes autônomas**, a mentalidade ágil pode ser aplicada de forma mais direta, com a adoção de práticas ágeis como Scrum ou Kanban, que enfatizam a colaboração, a melhoria contínua e a entrega de valor em ciclos curtos. A liderança deve apoiar e incentivar a autonomia das equipes, garantindo que haja uma cultura de confiança e responsabilidade, aumentando a eficiência e a inovação.

Figura 4: Estrutura em Rede



Fonte: Elaboração própria.

2. Desafios na Promoção da Mentalidade Ágil

A adoção da mentalidade ágil pode apresentar desafios únicos em diferentes tipos de estruturas organizacionais. Por exemplo, em estruturas hierárquicas, a tomada de decisão centralizada pode dificultar a colaboração e a inovação ágil. Em estruturas matriciais, a divisão de responsabilidades pode levar a conflitos de priorização e atrasos na entrega de projetos. Em redes, a coordenação e comunicação entre as equipes podem ser mais complexas. Em equipes autônomas, pode ser difícil manter a coesão e o alinhamento com a estratégia geral da organização.

Além disso, a adoção da mentalidade ágil pode enfrentar resistência à mudança em todos os tipos de estruturas organizacionais. A cultura tradicional e a falta de conhecimento sobre a abordagem ágil podem ser obstáculos para a implementação bem-sucedida. Além disso, a falta de alinhamento entre as equipes pode levar a conflitos e atrasos na entrega.

Na estrutura hierárquica, a adoção da mentalidade ágil pode ser desafiadora porque muitas vezes há uma forte cultura de comando e controle, com líderes que preferem uma abordagem mais tradicional e resistem à mudança. Além disso, as equipes podem se sentir desencorajadas a tomar decisões por conta própria, sem a aprovação de seus superiores.

Em uma estrutura matricial, onde os funcionários são responsáveis por múltiplos projetos e equipes, pode ser difícil coordenar e priorizar as atividades, e garantir que todos

estejam trabalhando de acordo com os princípios ágeis. Isso pode levar a conflitos e falta de clareza sobre os objetivos e responsabilidades de cada pessoa.

Em uma estrutura em rede, onde as equipes são distribuídas geograficamente e trabalham de forma autônoma, a comunicação e a colaboração podem ser desafiadoras. Também pode ser difícil manter a coesão entre as equipes e garantir que todos estejam alinhados em termos de metas e objetivos.

Em equipes autônomas, onde os membros têm um alto grau de autonomia e responsabilidade, pode ser difícil garantir que todos estejam trabalhando de acordo com as prioridades e objetivos estabelecidos. Além disso, pode haver resistência a mudanças em uma equipe que já está funcionando bem e que não vê a necessidade de adotar uma nova abordagem.

Para superar esses desafios, é importante educar e envolver todos os níveis da organização no processo de adoção ágil, estabelecer comunicação clara e frequente, promover a colaboração entre as equipes e garantir que todos estejam alinhados com a estratégia geral da organização.

3. Vantagens da Mentalidade Ágil em Diferentes Estruturas

Neste tópico, será discutido como a mentalidade ágil pode trazer vantagens para diferentes tipos de estruturas organizacionais. Serão apresentados exemplos de como a agilidade pode melhorar a inovação, a colaboração e a satisfação do cliente em cada uma dessas estruturas, resultando em aumento da receita e melhoria da reputação da empresa.

As vantagens da mentalidade ágil em diferentes estruturas organizacionais incluem:

- **Hierarquia:** a mentalidade ágil pode ajudar a quebrar as barreiras entre os níveis hierárquicos, promovendo uma comunicação mais aberta e uma tomada de decisão mais rápida e eficiente.
- **Matriz:** a mentalidade ágil pode ajudar a coordenar equipes de diferentes áreas e a otimizar o fluxo de trabalho, permitindo uma colaboração mais efetiva entre as equipes.
- **Rede:** a mentalidade ágil pode ajudar a facilitar a comunicação e a colaboração em uma estrutura de rede, permitindo que as equipes trabalhem juntas de maneira mais eficiente e efetiva.
- **Equipes autônomas:** a mentalidade ágil pode ajudar a promover uma cultura de autogestão e responsabilidade, permitindo que as equipes tomem decisões mais rapidamente e se adaptem às mudanças de forma mais ágil.

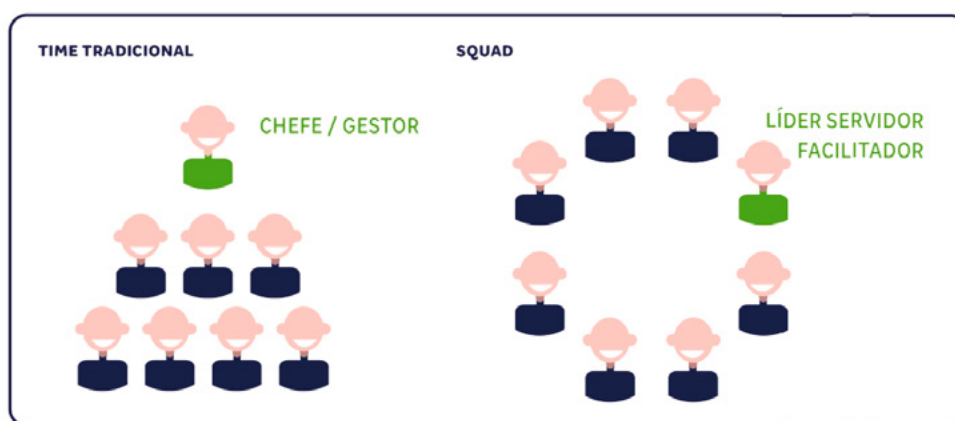
Em geral, a mentalidade ágil pode ajudar a aumentar a flexibilidade, a inovação, a produtividade e a satisfação dos funcionários em diferentes tipos de estruturas organizacionais.

4. Equipes Ágeis

As equipes ágeis são formadas por pessoas que trabalham juntas em sprints curtos e frequentes para entregar resultados de alta qualidade. É fundamental que as equipes ágeis sejam multidisciplinares e colaborativas, com habilidades e perspectivas complementares. As equipes ágeis também precisam ser capazes de se adaptar a mudanças rapidamente, aprender com seus erros e trabalhar de forma eficaz em um ambiente em constante mudança.

Apesar de podermos chamar qualquer equipe que consiga coletivamente mudar de direção o rápido possível gerando valor de qualidade como equipes ágeis, existem alguns nomes famosos que podemos citar entre eles: **Força Tarefa Ágil (FTs)**, **Grupo de Trabalho Ágil (GTs)** e **Squads ou Células ágeis**. Há também as famosas Tribos e Guildas que são um pouco diferentes em propósito. Abaixo segue uma explicação detalhada sobre cada uma delas.

Figura 5: Comparação entre uma Squad e um time tradicional



Fonte: Elaboração própria.

Uma **FT** é uma equipe **temporária e curta com um objetivo único**. A equipe é formada por profissionais que não são dedicados a essa equipe e é dissolvida assim que o objetivo é alcançado ou quando não faz mais sentido continuar. Essa equipe é formada com base na necessidade de lidar com problemas pontuais que precisam de uma solução rápida e eficaz.

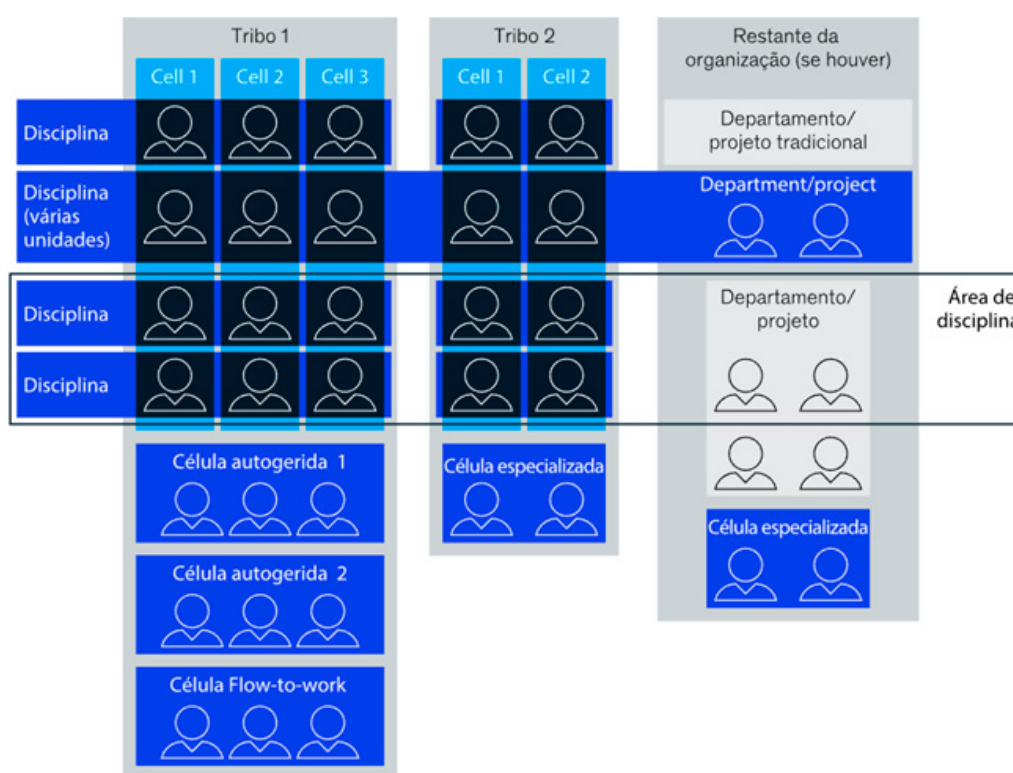
O **GT** também é formado por profissionais que **não são 100% dedicados a essa equipe**, mas é mais amplo e pode ser permanente ou temporário. Eles têm uma gama maior de possibilidades de trabalho e não precisam ter um único objetivo traçado.

Já a **Squad ou Célula Ágil** são equipes formadas por **profissionais dedicados** e sem prazo definido de tempo. Eles têm a possibilidade de desbravar possibilidades de acordo com o propósito definido e podem ser compostos por profissionais de várias áreas e especialidades. As Squads são pequenas e multifuncionais, direcionadas a uma Cadeia de

Valor, validam hipóteses e/ou tratam intenções para encontrar o melhor caminho com foco em gerar valor para seus clientes.

Em todas as formações, é importante a presença de uma pessoa **Priorizadora**, que é **responsável por gerenciar e priorizar o backlog** e ser a principal referência do grupo para entender as necessidades de negócio. A equipe também deve ter sua referência em método, processos e mentalidade, por isso é indicada a participação de um **Agile Leader** ou simplesmente uma pessoa facilitadora. Os demais profissionais fazem parte da equipe como colaboradores e especialistas em entrega rumo ao objetivo.

Figura 6: Exemplo de uma abordagem híbrida



Fonte: McKinsey & Company. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/pt-BR>>. Acesso em: 30 mai. 2023.

Cada formação de equipe ágil tem suas características próprias e é escolhida com base na necessidade de cada situação. A escolha do tipo de equipe também pode depender do tamanho da equipe e do objetivo a ser alcançado. É importante ter em mente que as equipes ágeis têm como objetivo principal a entrega de valor de forma rápida e eficiente para os clientes.

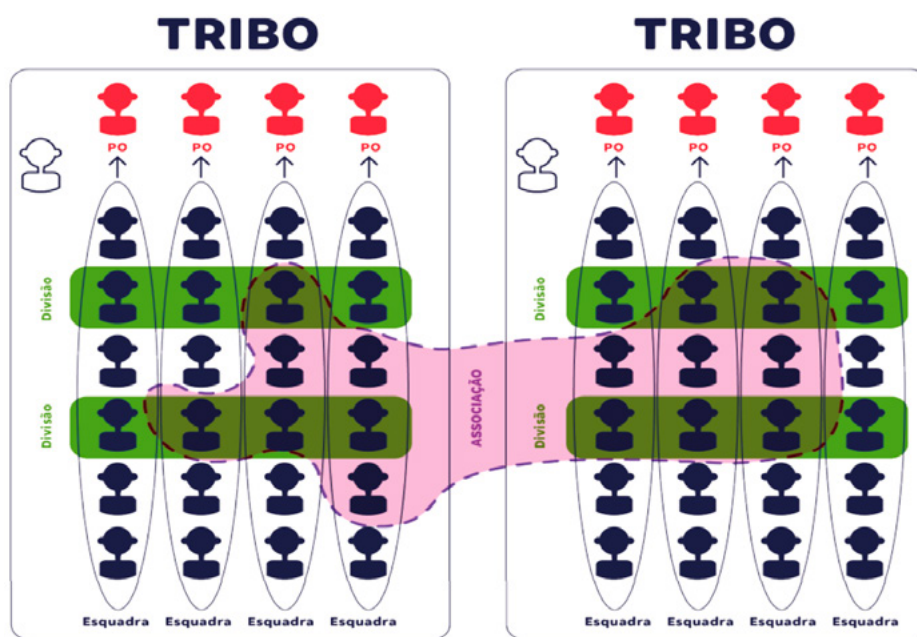
Tribos e guildas ágeis são conceitos que fazem parte da metodologia ágil e se referem a grupos de pessoas que se reúnem com o objetivo de compartilhar conhecimento, experiências e colaborar para alcançar objetivos em comum.

As **tribos ágeis** são grupos de pessoas que trabalham em um mesmo projeto ou área de negócio e que compartilham valores, crenças e objetivos em comum. São grupos autônomos, auto-organizados e multifuncionais que buscam resolver problemas e entregar valor aos clientes de forma eficiente.

As **guildas ágeis**, por sua vez, são grupos de pessoas que compartilham conhecimentos e habilidades em uma área específica, independentemente de qual equipe ou projeto estão trabalhando. As guildas visam promover a colaboração, a troca de experiências e o aprendizado contínuo entre os profissionais de uma empresa.

Ambos os conceitos, tribos e guildas ágeis, buscam fomentar uma cultura de colaboração, aprendizado contínuo e engajamento dos profissionais em uma empresa, promovendo a construção de uma equipe mais forte e coesa. Além disso, eles permitem que os profissionais possam trocar experiências e conhecimentos de forma horizontal, sem a necessidade de uma hierarquia ou estrutura rígida de poder.

Figura 7: Guildas Vs Chapters Vs Tribos Vs Squads



Fonte: Adaptado de Henrik Kniberg e Anders Ivarsson, (2012).

Considerações Finais da Aula

Em resumo, as equipes ágeis são formadas por pessoas multidisciplinares e colaborativas, que trabalham em sprints curtos e frequentes para entregar resultados de alta qualidade. Existem várias formações de equipes ágeis, como as Forças Tarefas Ágeis, os Grupos de Trabalho Ágeis e as **Squads** ou Células Ágeis, cada uma com suas características próprias

e escolhidas com base na necessidade de cada situação. Além disso, as Tribos e Guildas Ágeis são conceitos que promovem a colaboração, o aprendizado contínuo e o engajamento dos profissionais em uma empresa, fomentando a construção de uma equipe mais forte e coesa. Em todas as formações de equipes ágeis e conceitos de Tribos e Guildas Ágeis, o objetivo principal é entregar valor de forma rápida e eficiente aos clientes.

Materiais Complementares

Artigo

Escalando o Agile na Spotify: exemplo de sucesso de Lean Startup, Scrum e Kanban

2013, Paulo Rebelo.

Link para acesso: <https://blog.crisp.se/2012/11/14/henrikkniberg/scaling-agile-at-spotify>
<https://www.infoq.com/br/articles/spotify-escalando-agile/> (acesso em 06 jun. 2023.)

Artigo

A jornada para se tornar uma organização ágil

2023, McKinsey & Company.

Link para acesso: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization/pt-BR> (acesso em 06 jun. 2023.)

Vídeo

Cultura ágil na Spotify em português

2018, Frederico Werly.

Link para acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=OWrBOuSRb-A> (acesso em 06 jun. 2023.)

Site

Transformação ágil do Santander amplia qualidade e reduz a entrega de soluções a minutos

2018, Cantarino Brasileiro.

Case de transformação Ágil do Santander.

Link para acesso: <https://cantarinobrasileiro.com.br/blog/transformacao-agil-do-santander-amplia-qualidade-e-reduz-a-entrega-de-solucoes-a-minutos/> (acesso em 06 jun. 2023.)

Vídeo

Como Funciona a Haier?

2021, Gustavo Couto Notável.

Link para acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=DJE-2RNJUtg> (acesso em 06 jun. 2023.)



Desafios na implantação ágil nas empresas

2022, Podcast Mínimo Viável.

Link para acesso: <https://open.spotify.com/episode/4yJi5NeaUNzHvu4UwSlghI> (acesso em 06 jun. 2023.)

Referências

MORGAN, Gareth. **Organizações complexas**: uma abordagem estratégica e aberta ao desenho organizacional. São Paulo: Atlas, 1996.

LALOUX, Frederic. **Reinventing organizations**: um guia para criar organizações inspiradas no princípio da autogestão. São Paulo: DVS Editora, 2017.

SKELTON, Matthew; PAIS, Manuel. **Team topologies**: organizing business and technology teams for fast flow. Portland: IT Revolution Press, 2019.