

# GESTÃO ÁGIL

INTRODUZINDO PRINCÍPIOS  
E MÉTODOS ÁGEIS PARA  
UMA GESTÃO FLEXÍVEL  
E RESPONSIVA.



# CONTEÚDO

Introdução _____	<b>3</b>
Resultados Esperados de Aprendizagem _____	<b>4</b>
Exercício de Auto-Reflexão _____	<b>5</b>
O que é a Gestão Ágil? _____	<b>6</b>
Incorporando o Agile Mindset e a Cultura _____	<b>10</b>
Estruturas de Gestão Ágil - Kanban _____	<b>14</b>
Frameworks de gestão ágil - Scrum _____	<b>17</b>
Combinando Agile com outros conceitos de gestão da inovação _____	<b>21</b>
Tarefa de Avaliação Final _____	<b>23</b>
Teste Final _____	<b>26</b>
Leituras e Recursos Adicionais _____	<b>28</b>



# INTRODUÇÃO

Nesta série de eduzines vamos levá-lo através dos conceitos básicos do conceito de gestão Ágil e apresentar-lhe Kanban e Scrum, duas das estruturas mais populares que podem ser usadas para permitir equipas Ágeis.

Uma gestão ágil pode contribuir para a economia circular ao desbloquear perspectivas mais amplas, intervenientes e energia para a rápida evolução holística necessária para uma economia verde. A sua abordagem fundamentalmente centrada no ser humano pode equilibrar o foco incessante nos retornos dos accionistas que está a conduzir a modelos de negócio lineares e ao sobreconsumo.



# RESULTADOS ESPERADOS DE APRENDIZAGEM

<b>CONHECIMENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios chave da abordagem de gestão ágil</li><li>• Duas das estruturas mais populares para uma gestão ágil</li><li>• Como integrar o Agile com outras estruturas de inovação</li></ul>
<b>HABILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capaz de introduzir os princípios principais da gestão ágil</li><li>• Capaz de descrever as diferenças na gestão ágil e tradicional da "Cascata</li><li>• Identificar os benefícios do Agile na adaptação a ambientes empresariais em rápida evolução</li></ul>
<b>ATITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uma mentalidade ágil e centrada no ser humano</li><li>• Disposto a comprometer-se com os princípios da Agile</li><li>• Apreciação dos benefícios potenciais da mentalidade Ágil para a inovação de produtos na economia circular</li></ul>



# EXERCÍCIO DE AUTO-REFLEXÃO

Bem-vindo ao exercício de auto-reflexão Agile! Vai enfrentar 4 questões que vão testar o seu conhecimento inicial dos Conceitos de Gestão Ágil antes de explorar o conteúdo desta EduZine. O que você sabe?

[Clique aqui para ver o exercício.](#)



# O QUE É A GESTÃO ÁGIL?

A Gestão Ágil é um conceito que existe há mais de 20 anos. Tem evoluído e espalhou-se da sua base original nas indústrias de desenvolvimento de software porque lida bem com um mundo cada vez mais complexo, incerto e volátil.

Em vez de um negócio ser concebido como uma máquina eficiente de estado estacionário destinada a explorar o seu modelo de negócio existente, a organização Agile é um organismo em crescimento, aprendendo, adaptando o organismo vivo em constante fluxo, respondendo a novas oportunidades. Totalmente implementada, a Agile redefine pressupostos sobre como um negócio funciona que têm dominado o cenário nos últimos cem anos. **Pense em equipas horizontais, não em pirâmides.**



As organizações ágeis trabalham em ciclos rápidos de pensamento e de fazer. Equipas auto-organizadoras produzem um produto mínimo viável ou entregável muito rapidamente. Durante estas breves explosões de actividade, a equipa realiza frequentes check-ins para partilhar o progresso, resolver problemas, e permanecer unida.

Para alcançar os seus objectivos, os membros da equipa devem ser totalmente responsáveis pelo resultado do seu trabalho e estar capacitados para gerir todas as etapas de um processo, incluindo a contribuição directa das partes interessadas. Esta abordagem cria oportunidades para




soluções criativas “saltitantes”, e aumenta o sentido de propriedade, responsabilidade e realização dentro do pessoal.

Numa recente Pesquisa Global McKinsey, os inquiridos em todos os sectores sentiram que mais dos seus empregados deveriam trabalhar de forma ágil. Três quartos dos inquiridos disseram que a agilidade organizacional é uma prioridade de topo ou uma das três primeiras prioridades na sua agenda. Dos que ainda não começaram as transformações ágeis, mais de metade diz que os planos estão em andamento.

Isto reflecte a capacidade da Agile para resolver um puzzle fundamental de gestão: como executar um projecto de uma forma disciplinada enquanto cria inovação contínua? A execução disciplinada esmaga a inovação, enquanto que a inovação tende muitas vezes a ser indisciplinada. As grandes e pequenas empresas têm estado presas a mentalidades rígidas de comando e controlo, tais como a abordagem “Waterfall”.







Isto mapeia os projectos em fases distintas e sequenciais, cada nova fase começando apenas quando a anterior tiver sido concluída. Com cada etapa pré-planejada, qualquer mudança nas prioridades ou necessidades perturba totalmente o projecto.

A alternativa dinâmica Agile apresentada foi inicialmente baseada no “Agile Manifesto” com alguns princípios chave incluindo

1. Bem-vinda a mudança de requisitos, mesmo atrasada no desenvolvimento.
2. Motivar os indivíduos, dar-lhes o ambiente e o apoio de que necessitam, confiar neles para que o trabalho seja feito.
3. Criar simplicidade - maximizar a quantidade de trabalho que não se faz - é essencial.
4. Reflectir regularmente, afinar e ajustar o comportamento em conformidade.

Uma jangada de ferramentas de gestão ágil surgiu e pode ser útil (há um link para um guia na secção de recursos). Contudo, a gestão ágil é tanto uma abordagem mental e centrada no ser humano como um processo. Ela prospera sobre os valores centrais da confiança, empoderamento e colaboração. A adopção destas competências transversais cria alguns ganhos financeiros difíceis.



# **INCORPORANDO O AGILE MINDSET E A CULTURA**

Em ambientes económicos desafiantes, é tentador recuar para formas antigas de fazer as coisas, com novas camadas de controlo asfixiando a inovação. Agile, por outro lado, pede-nos que nos ***sintamos à vontade para nos sentirmos desconfortáveis***.

***A melhor maneira de minimizar o risco e ter sucesso é abraçar a incerteza e ser o mais rápido e produtivo a tentar coisas novas.***

### **Aprender a viver com ‘suficientemente bom’.**

Os executivos seniores são tipicamente um grupo avesso ao risco. Os modelos tradicionais de desenvolvimento de produtos enfatizam a supervisão da gestão em várias fases de desenvolvimento para assegurar que tudo vai ser planeado. Em contraste, o desenvolvimento ágil enfatiza uma abordagem de test-and-learn - por exemplo, o lançamento de um produto minimamente viável que fornece valor a curto prazo, mas que se espera que mude a curto prazo.

É uma mudança cultural contra-intuitiva aceitar que uma abordagem que partilha o poder, reduz o controlo, coloca as pessoas no centro, mobiliza todos os recursos humanos disponíveis e, criticamente, dá permissão para falhar, na verdade reduz o risco.

A mentalidade muda de: “As pessoas precisam de ser dirigidas e geridas, caso contrário não saberão o que fazer, e apenas olharão por elas próprias. Haverá o caos”. Para: “Quando lhes for dada clara responsabilidade e autoridade, as pessoas estarão altamente empenhadas, cuidarão umas das outras, descobrirão soluções engenhosas, e produzirão resultados

excepcionais”.

Os líderes ágeis precisam das habilidades para compreender as redes humanas, como projectá-las e construí-las, e como alimentá-las e sustentá-las.

A cultura de liderança é provavelmente o factor número 1 para o sucesso. Os líderes seniores precisam de manter a nova mentalidade e duplicar quando ocorrem contratemplos, em vez de voltarem à velha mentalidade de comando e controlo.

A experiência dos profissionais de Gestão Ágil em organizações a diferentes escalas em diferentes sectores sugere **9 alavancas chave para o sucesso na incorporação do pensamento Ágil:**

1. Visualize os comportamentos que ajudarão os líderes a mudar e continue a revê-los, para que quando as coisas ficarem difíceis você possa ficar de olho no prémio.
2. Envie mensagens claras dos líderes sobre os comportamentos que você requer. Recompense-os e não desculpe a resistência ao comportamento Ágil, mesmo em pessoal altamente qualificado.
3. Recrutar para uma mentalidade, bem como para um conjunto de competências. Contratar pessoal com capacidade e personalidade para se enquadrar numa cultura Ágil. Conserve-os, incorporando a mentalidade na estrutura de crescimento da sua carreira.
4. Coloque alguém com competências Ágeis em equipas e deixe-o emergir receios que criam ambientes improdutivos



5. Dê às pessoas permissão para correr riscos e deixe-as falhar.
6. Esteja preparado para não ter o cobertor de conforto de um plano de projecto, trabalhando com objectivos em vez de planos rígidos.
7. Dê às pessoas tempo para provar o que podem fazer e para ganhar confiança e credibilidade como uma equipa Ágil.
8. Tempo de vedação do anel para discutir a melhoria contínua.
9. Agile é tudo sobre evolução. Pode não funcionar da primeira vez, mas ponha-o a funcionar e trabalhe nele.



# **ESTRUTURAS DE GESTÃO ÁGIL - KANBAN**

*“nenhuma inovação acontece sem que um grupo de indivíduos se reúna para a apoiar” - McKinsey*

Duas das estruturas ou métodos mais populares de gestão de projectos Agile são Kanban e Scrum, ambos baseados na formação e focalização de equipas.

O Kanban é um método formulado há uma década atrás. Concentra-se na mudança evolutiva e na melhoria contínua dos processos.

O método tem seis práticas fundamentais:

- **visualizar o trabalho**
- **limitar o trabalho em progresso**
- **gerir o fluxo**
- **tornar explícitas as políticas do processo**
- **implementar loops de feedback**
- **melhorar de forma colaborativa**

As equipas visualizam o seu trabalho num quadro Kanban que serve como um centro de informação central onde todas as tarefas devem ser colocadas. Isto permite que as pessoas troquem informações muito mais rapidamente e colaborem mais eficazmente enquanto trabalham em diferentes projectos.

Um quadro Kanban está dividido em colunas que representam diferentes fases do fluxo de trabalho. Isto ajuda os gestores de projecto e as equipas a organizar e gerir muito melhor o trabalho, a acompanhar os vários projectos e a adquirir uma melhor visão geral do processo.

Uma das práticas mais críticas do Kanban é limitar o trabalho

em curso em cada uma das colunas do quadro. É uma das ferramentas mais eficazes para aumentar o foco da sua equipa e dar prioridade ao trabalho de acabamento para melhorar a eficiência global.

Por outro lado, os projectos, equipas e indivíduos são únicos. Equipas diferentes têm um conjunto diferente de competências, níveis de experiência, perícia. Vários projectos podem ter diferentes âmbitos, orçamentos, e assim por diante.

É por isso que Kanban lhe sugere que comece com o que faz agora e que evolua gradualmente. Sem mudanças drásticas, sem revoluções, fazendo do Kanban um método de gestão de projectos Agile adaptável.

O Kanban pode ser aplicado por qualquer equipa da sua organização,

A principal razão é que o Kanban:

- respeita os processos e papéis actuais;
- não requer mudanças revolucionárias, mas evolucionárias;
- sugere que você deve procurar mudanças incrementais e evolutivas e tentar melhorar continuamente;
- encoraja a gestão do trabalho e permite que as pessoas se auto-organizem à sua volta.

Como qualquer metodologia de gestão actual, Kanban tem muitas ferramentas e orientações construídas à sua volta. Para saber mais, siga os links nas secções de recursos.





# FRAMEWORKS DE GESTÃO ÁGIL - SCRUM

O desenvolvimento do Scrum começou em 1993 quando Jeff Sutherland, John Scumniotales e Jeff McKenna o implementaram na Easel Corporation. Trabalha para projectos complexos porque combina inovação rápida com execução disciplinada.

## **Os fundamentos do Scrum**

A unidade central da Scrum é a Equipa Scrum. A base do trabalho da equipa é a aprendizagem contínua e a adaptação aos factores de mudança.

## **Principais práticas**

Há algumas práticas fundamentais a serem observadas que guiam as relações e interacções:

1. Organize o trabalho em ciclos curtos chamados Sprints
2. A direcção não interrompe a equipa durante um Sprint
3. A equipa estima quanto tempo de trabalho vai demorar
4. A equipa decide quanto trabalho pode fazer numa iteração
5. A equipa decide como fazer o trabalho na iteração
6. A equipa mede o seu próprio desempenho
7. Definir objectivos de trabalho antes do início de cada ciclo
8. Definir objectivos de trabalho através de histórias de utilizadores
9. Eliminar sistematicamente os impedimentos

Nenhuma destas práticas é nova, mas o Scrum junta-as de uma forma disciplinada.



Quando apenas algumas das práticas são implementadas, fazendo o trabalho em ciclos curtos mas interrompendo a equipa durante o ciclo, a energia pode dissipar-se. É aqui que entra o compromisso da gestão sénior com o processo. Sem uma barreira de campeão sénior multiplica-se até que a iniciativa falhe.

## Valores scrum

### ***Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem***

Quando aplicados consistentemente, estes valores apoiam a Equipa Scrum e mantêm a motivação quando os desafios inevitavelmente surgem.

## Equipa Scrum

A Scrum Team trabalha em “Sprints” a um ritmo sustentável. A equipa tem três funções principais;

- Scrum Master
- Proprietário do produto
- Desenvolvedores

Não existem subequipas ou hierarquias. É uma unidade coesa focada num objectivo de cada vez. As Equipas Scrum contêm todas as competências necessárias para criar o produto. Elas também são auto-geridas. Elas decidem internamente quem faz o quê, quando, e como.

A Equipa Scrum é responsável por todas as actividades, incluindo a colaboração das partes interessadas, experimentação, investigação e desenvolvimento. Toda a equipa é responsável por criar um resultado valioso a partir de cada Sprint.



Se as Equipas Scrum se tornarem demasiado grandes, elas reorganizam-se em múltiplas Equipas Scrum coesas que partilham o mesmo Objectivo de Produto e o mesmo Proprietário de Produto.

### **Desenvolvedores**

Os programadores criam um plano, lidam com os atrasos, adaptam o seu trabalho todos os dias, e seguem a definição de Feito.

### **Proprietário do produto**

O Proprietário do Produto é uma única pessoa responsável por maximizar o valor do Sprint. Eles desenvolvem e comunicam o objectivo e gerem os atrasos...

### **Scrum Master**

O Scrum Master é responsável por estabelecer um Scrum e a sua eficácia. Eles servem a Equipe Scrum e a organização maior. Eles ajudam todos a compreender a teoria e prática do Scrum e a remover barreiras para a Equipe.

Porquê dar-se ao trabalho de implementar um sistema como este? De acordo com o guru de gestão Steve Denning, as melhores equipas Scrum obtêm rotineiramente aumentos de produtividade de 200 a 400 por cento.

**COMBINANDO  
AGILE COM OUTROS  
CONCEITOS  
DE GESTÃO DA  
INOVAÇÃO**

Qualquer negócio novo ou existente que procure gerir o desenvolvimento de produtos de uma forma mais flexível e responsiva irá deparar-se com muitos conceitos diferentes que todos têm as suas líderes de torcida. Agile, Lean e design thinking fazem todos parte deste quebra-cabeças de conceitos de gestão da inovação. Depois de olhar para o conceito Ágil e as estruturas nestes euzines você pode estar a pensar como é que eu faço com que estas coisas se juntem de uma forma inteligente que não sobrecarregue a minha empresa?

Para uma simples tomada de posição combinando os princípios e filosofias dos principais conceitos de gestão da inovação que existem neste momento experimente este vídeo de Jeff Gothelf.



# TAREFA DE AVALIAÇÃO FINAL

## **TÍTULO DA TAREFA:**

Atribuição Ágil de Gestão de Projectos

## **OBJECTIVO DA ACTIVIDADE:**

Você é obrigado a escrever um relatório de pesquisa individual de 1500 palavras para demonstrar a sua compreensão das origens e fundamentos do Agile.

## **TEMPO REQUERIDO:**

12 horas

## **FORMATO PARA A APRESENTAÇÃO:**

Relatório

## **PASSOS PARA COMPLETAR A TAREFA:**

1. Escreva um relatório de pesquisa de 1500 palavras para demonstrar a sua compreensão das origens e fundamentos do Agile, abordando as seguintes áreas:

- As origens do Agile - porque é que o Agile surgiu, qual foi a sua resposta, e como é que isto conduziu aos valores e princípios delineados no manifesto do Agile?
- As origens da Lean e como ela influenciou a prática Ágil.
- As semelhanças e diferenças entre Scrum e Kanban como métodos de trabalho
- Porquê adoptar a Agile beneficia uma organização.





A introdução (100 - 150 palavras) que também servirá como sua declaração de propósito para o relatório - isto significa que você dirá ao leitor o que vai cobrir no seu relatório. Terá de informar o leitor sobre o que vai cobrir no seu relatório:

- A sua área de pesquisa e o seu contexto
- Os conceitos-chave que irá abordar
- O que o leitor pode esperar encontrar no corpo do relatório

O corpo do relatório (1200-1300 palavras) terá de cobrir quatro áreas específicas:

- Porque é que o Agile teve origem? Quando é que ele surgiu e a que é que respondeu? Como é que isto conduziu aos quatro valores e 12 princípios que são esboçados pelo manifesto ágil?
- De onde veio o Lean? Defina brevemente o que é Lean e duas filosofias Lean foram adoptadas na evolução da prática Ágil?
- Scrum e Kanban têm muitas semelhanças, mas também diferenças chave. Compare e contraste Scrum e Kanban um com o outro, ilustrando estas semelhanças e diferenças com exemplos.
- Explique o valor que a adopção de Agile pode oferecer a uma organização.

A conclusão (100-150 palavras) resumirá quaisquer conclusões ou recomendações que o relatório apresente em relação aos conceitos abordados no relatório.



**TESTE FINAL**

Está pronto para testar os conhecimentos que adquiriu com esta EduZine? Sente que sabe mais agora do que você quando faz o teste de auto-reflexão no início? Depois de ter lido todos os artigos deste EduZine, não terá qualquer problema em completar este questionário!

[Clique aqui para ver o exercício.](#)



# LEITURAS E RECURSOS ADICIONAIS

A história do Agile e do Lean

<https://www.youtube.com/watch?v=WKIy8nssMQc>

O Manifesto Ágil

<http://agilemanifesto.org/principles.html>

Um Guia do Líder Empresarial para a Agilidade

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-business-leaders-guide-to-agile>

5 marcas registadas de uma organização Ágil

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>

Top 5 Dicas para o Sucesso com a introdução do Agile a uma organização com um modelo de gestão mais antigo

<https://salsa.scaledagile.com/wp-content/uploads/Making-the-case-for-business-agility.pdf>

Fácil Agile: O Agile Mindset

[https://www.youtube.com/watch?v=S\\_6jj2YyJZU](https://www.youtube.com/watch?v=S_6jj2YyJZU)

Uma introdução a Kanban, Scrum e Scrumban

<https://kanbanize.com/agile/project-management>

Scrum é uma Grande Descoberta da Gestão - Steve Denning

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/29/scrum-is-a-major-management-discovery/>

Guias de Scrum

<https://scrumguides.org/>

Guias Scrum em diferentes línguas

<https://scrumguides.org/download.html> -

Como é que a agilidade e a sustentabilidade se encaixam - <https://www.youtube.com/watch?v=HWiOYs62peU>

Como aumentar a escala na economia circular com Agile <https://scaledagile.com/how-to-scale-up-the-circular-economy/>

Agile Transformation, implementando Agile - Mike Cottmeyer <https://www.youtube.com/watch?v=KtWP0f2HWgY>

Como criar uma organização ágil <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

Quão ágil é ágil? Percepções para uma profissão pós-pandémica <https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/>

Gestão Ágil de Projectos <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/agile-project-management/>

As 6 melhores ferramentas de gestão ágil <https://www.getclockwise.com/blog/best-agile-project-management-tools>

As 10 Principais Ferramentas de Gestão Ágil <https://www.youtube.com/watch?v=5P8H4Yh-VhE>





# LEARNING CIRCLE



cantabria  
perma  
cultura



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



"The European Commission's support of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission can not be held responsible for any use which may be made of the information therein." Project Number: 2020-1-UK01-KA226-VET-094435