



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
JULIANE BRUNO**

**DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS
AGILISTAS: O DESENVOLVIMENTO DAS FOILSKILLS PARA A
FORMAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E
ORGANIZACIONAL**

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2022
JULIANE BRUNO

**DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS
AGILISTAS: O DESENVOLVIMENTO DAS FOILSKILLS PARA A
FORMAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Ontopsicologia pela
Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Goulart Martins

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2022

JULIANE BRUNO

**DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS
AGILISTAS: O DESENVOLVIMENTO DAS FOILSKILLS PARA A
FORMAÇÃO DE AGENTES DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL E
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Ontopsicologia pela
Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientadora: Profa. Dra. Fernanda Goulart Martins

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Fernanda Goulart Martins
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Profª Drª Annalisa Cangelosi
Faculdade Antonio Meneghetti

Profª Drª Patricia Waslawick
Faculdade Antonio Meneghetti

AGRADECIMENTOS

Chegar à conclusão da especialização em Ontopsicologia é apenas o início dos primeiros passos. Em 2018, foi início dessa jornada, com sede de conhecimento, vontade e uma enorme abertura para aprender o que estava diante de mim, os primeiros impactos com a ciência Ontopsicologica foi no curso de especialização, uma mistura de coragem com vontade de ser um fruidor da vida e um eterno aprendiz.

Agradeço imensamente a esses meios da vida que me possibilitaram chegar até aqui:

Meu agradecimento e reconhecimento ao Acad. Prof. Antonio Meneghetti (in memoriam) que através desse projeto proporciona e enobrece a alma humana, com espaços de aprendizados de vida.

Agradeço em especial a essa turma, que em meio uma pandemia juntos decidimos seguir firmes, e nos mantivemos fortes e cheio de vontade para seguir realizando os nossos sonhos.

Aos mestres professores do conhecimento, são tantos, e com suas maestrias tive passagem importantes durante o curso, que foram para além da sala de aula.

Aos gestores e dirigentes da Faculdade Antonio Meneghetti pela forma de acolhimento e espaço de crescimento com olhar atento e individualizado de cada um, vocês fazem toda diferença no aprendizado, sou muitíssimo grata por tudo.

A minha orientadora Profa Fernanda Martins, pela sua maestria na condução da formalização do conhecimento, o qual tenho admiração pela forma conduz com seriedade e amor pelo saber.

Aos meus familiares e amigos, que me incentivaram as minhas escolhas, permitindo minhas ausências em alguns momentos.

Ao Vinicius, meu filho, que após os módulos de aula estive de braços abertos e cheio de saudades para receber uma nova versão de sua mãe.

“Líder: um pouco se nasce, muito se torna”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

RESUMO

Este estudo tem o objetivo compreender os desafios que a qualificação de profissionais agilistas implica e as possíveis soluções que podem ser trazidas pelo desenvolvimento das FOIL Skills para sua formação. A velocidade das mudanças socioeconômicas vem impulsionando transformações de base nos processos e modelos de gestão das corporações. O resultado tem se evidenciado na transformação voltada a um formato organizacional que propõe uma forma de trabalho mais colaborativa e menos centralizadora, mais focada em pessoas e menos em processos, esse modelo vem a configurar a estrutura do que conhecemos como Metodologia Ágil. Na prática, a Metodologia Ágil é um meio de gerenciar baseado em valores praticados para os indivíduos atuarem de forma colaborativa, dando autonomia às pessoas e possibilitando uma resposta funcional às demandas de inovação e às necessidades de clientes e prospects. Este trabalho parte do Objetivo Geral de compreender os desafios que a qualificação de profissionais agilistas implica e as possíveis soluções que podem ser trazidas pelo desenvolvimento das FOIL Skills a esse contexto. Para isso, trabalharemos sobre três Objetivos Específicos, que se referem a (a) estudar os métodos ágeis e as competências exigidas ao profissional agilista; (b) investigar quais desafios o profissional agilista encontra no seu cotidiano de trabalho; e (c) compreender a contribuição da metodologia FOIL para a formação de profissionais agentes de transformação cultural e organizacional. E no final foi realizada a análise dos desafios dos agilistas e líderes, evidenciando a associação direta do diferencial do desenvolvimento das *FOIL Skills* para a formação do profissional.

Palavras-chave: Metodologia ágil; Transformação Digital; FOIL Skills; Ontopsicologia; Metodologia FOIL.

ABSTRACT

This study aims to understand the challenges that the qualification of agilist professionals implies and the possible solutions that can be brought by the development of FOIL Skills for their training. The speed of socioeconomic changes has been driving fundamental transformations in corporate management processes and models. The result has been evident in the transformation towards an organizational format that proposes a more collaborative and less centralized logic, more focused on people and less on processes, this model comes to configure the structure of what we know as Agile Methodology. In practice, the Agile Methodology is a means of managing based on values practiced for individuals to act collaboratively, giving people autonomy and enabling a functional response to the demands of innovation and the needs of customers and prospects. This work starts from the General Objective of understanding the challenges that the qualification of agilists professionals implies and the possible solutions that can be brought by the development of FOIL Skills in this context. For this, we will work on three Specific Objectives, which refer to (a) studying agile methods and the skills required of the agilist professional; (b) investigate what challenges the agilist professional encounters in their daily work; and (c) understand the contribution of the FOIL methodology to the training of professionals who are agents of cultural and organizational transformation. And at the end, an analysis of the challenges of agilists and leaders was carried out, showing the direct association of the differential of this training.

Keywords: Agile Methodology; Digital Transformation; FOIL skills; Ontopsychology; FOIL methodology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Dimensões da forma mentis empreendedora	23
Figura 1: Nuvem de palavras gerado a partir das perspectivas das respostas dos agilistas, apontando os maiores desafios atuando na sua função.	26
Figura 2: Nuvem de palavras gerado a partir das perspectivas das respostas dos líderes, apontando os maiores desafios atuando na função.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 O QUE SÃO OS MÉTODOS ÁGEIS?.....	15
2.1.1 CASE NETFLIX: ATUAÇÃO DE UMA NOVA CULTURA NA EMPRESA PARA SUPRIR AS DEMANDAS DO MERCADO EM 2001	16
2.1.2 O TREINAMENTO DE EQUIPES ÁGEIS	18
2.1.3 AS COMPETÊNCIAS PARA SER UM BOM <i>AGILE COACH</i> /AGILISTA	19
2.1.4 O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS AGILISTAS	21
2.2 METODOLOGIA FOIL.....	22
Quadro 1 – Dimensões da <i>forma mentis</i> empreendedora	25
3 MÉTODO	27
3.1 OBJETIVO GERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	28
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	29
4 DISCUSSÕES E RESULTADOS	30
4.1 ANÁLISE DA PERSPECTIVA DO AGILISTA	30
Figura 1: Nuvem de palavras gerado a partir das perspectivas das respostas dos agilistas, apontando os maiores desafios atuando na sua função.	30
4.2 ANÁLISE DA PERSPECTIVA DO LÍDER.....	32
Figura 2: Nuvem de palavras gerado a partir das perspectivas das respostas dos líderes, apontando os maiores desafios atuando na função de liderar times ágeis.	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38
ANEXOS	40

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as grandes empresas vêm buscando se transformar enquanto modelo organizacional para atender às demandas de mercado. Até então, as grandes corporações utilizavam o modelo organizacional por projetos, usando o método tradicional de gestão de projetos, o que funcionou para modelos de negócios, e tornou-se conhecido como modelo tradicional (cascata) de gerenciar projetos. Esse modelo tradicional se caracteriza por uma sequência de fases de desenvolvimento, em que cada fase somente se inicia quando a anterior se encerra, e a saída de uma fase conecta-se à entrada da fase seguinte, na qual se define um líder para o projeto. Então, define-se as pessoas que vão atuar no seu escopo, e o líder, junto com os *stakeholders*, define o objetivo do projeto, conduzindo o time para atingi-lo. A partir desse escopo, atua-se com o foco na entrega, na medida em que a execução do projeto é liderada em um formato que chamamos de comando e controle, na qual, portanto, as pessoas do time reportam ao líder do projeto as mudanças de prazo, de escopo, e os riscos que podem vir a se apresentar durante a execução. Trata-se de um planejamento detalhado no princípio do projeto, que delinea a definição de custo, escopo e de um cronograma, marcado pelo microgerenciamento, e executado sob a lógica de manutenção do poder centralizado e de processos possivelmente complexos ou complicados e por uma larga extensão de documentos a serem controlados e preenchidos.

Entretanto, a velocidade das mudanças socioeconômicas vem impulsionando transformações de base nos processos e modelos de gestão das corporações. O resultado tem se evidenciado na transformação voltada a um formato organizacional que propõe uma lógica mais colaborativa e menos centralizadora, mais focada em pessoas e menos em processos, mais centrada no cliente para garantir qualidade e menos na máxima quantidade de documentação que garante controle, de estilo mais interativo e menos linear, com gerenciamento mais descentralizado e menos autocrático, que mensura desempenho com foco no valor de negócio mais do que na conformidade com o plano e que preconiza a alta adaptabilidade que possibilita maior perspectiva de constantes mudanças.

Esse modelo vem a configurar a estrutura do que conhecemos como Metodologia Ágil. Na prática, a Metodologia Ágil é um meio de gerenciar baseado em valores praticados para os indivíduos atuarem de forma colaborativa, dando autonomia às pessoas e possibilitando uma resposta funcional às demandas de inovação e às necessidades de clientes e prospects. Trata-se, portanto, de uma mentalidade, que oferece às empresas uma nova perspectiva, para possibilitar que se antecipem e ajam com responsabilidade em relação às necessidades e demandas dos clientes e às necessidades do(s) negócio(s). Para isso, baseia-se em valores como confiança, cooperação, engajamento voluntário dos colaboradores, autonomia das equipes e liderança servidora. O contexto em que surge esse modelo é o de desenvolvimento de softwares, mas hoje se espalha por organizações situadas dentro ou fora do setor de tecnologia.

No ano de 2001 é que surgiu o Manifesto Ágil, que indica que o desenvolvimento ágil de software deve focar em quatro princípios básicos (BECK et al., 2001):

- a) valorização de indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas;
- b) software em funcionamento mais do que documentação abrangente;
- c) colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos; e
- d) respostas às mudanças mais do que seguir um plano.

Mas é interessante observar que justamente no mesmo ano em que se iniciam as publicações sobre a Metodologia Ágil (BECK et al., 2001), que responde às demandas de aumento de autonomia das pessoas e se desenvolve a partir da necessidade do desenvolvimento de habilidades comportamentais ou competências socioemocionais (as *soft skills*), é formalizado uma metodologia que possibilita a formação de líderes a partir de uma perspectiva interdisciplinar e ontopsicológica.

A Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) é uma sociedade que nasce em Milão no ano de 2001 para satisfazer as exigências formativas e de consultoria dos empreendedores e aspirantes empreendedores, da *Direção* e do *Top Management* empresarial na sua dimensão econômica, social e, sobretudo, inovadora de melhores funções” (MENEGHETTI, 2020, p. 14). Hoje, é desenvolvida e ensinada em diferentes lugares do mundo e “desenvolveu uma metodologia para compreender a evolução e o determinismo da interioridade do homem em âmbito empresarial, a formalizou e a propõe em um modo radicalmente novo unida a uma experimentação

bem sucedida” (p. 15). A FOIL consente que se possa individuar a causa de todas as dinâmicas, interdependências e escolhas do *business*, uma vez que tem a sua experiência prática e produção de conhecimento conduzidas com a aplicação das três descobertas da metodologia ontopsicológica, que são o Em Si ôntico, o campo semântico e o monitor de deflexão (MENEGHETTI, 2010, p.145).

A FOIL traz respostas diretas e funcionais à necessidade de formação de pessoas, desenvolvendo-as de modo integral, uma vez que “estuda como o mundo interior interage com a empresa” (p. 16). Sua formação se baseia no *life long learning*, que se refere à contínua atualização das competências e habilidades, bem como da cultura empresarial. Como consequência, tem-se a possibilidade de “desenvolver as faculdades intuitivas e melhorar a sua eficiência realizadora nos respectivos âmbitos profissionais, econômicos, artísticos, públicos, privados” (p. 17). Para além das *Soft Skills*, cada vez mais exigidas na formação de profissionais que trabalham em empresas capazes de inovar (incluindo as que se transformam em organizações ágeis), a FOIL forma indivíduos capazes de liderar servindo ao pleno sucesso do escopo, na medida em que desenvolve uma mentalidade empreendedora e toca o potencial natural de cada indivíduo, para desenvolver sua inteligência e levá-lo a realizar um serviço de real valor aos projetos em que trabalha, às pessoas neles envolvidas, e à sociedade. Esse percurso de formação desenvolve, portanto, as *FOIL Skills*.

Ao buscar a temática para o este trabalho de conclusão de curso, colocamos o desafio de compreender com maior profundidade como a metodologia FOIL, mais precisamente o desenvolvimento das *FOIL Skills*, pode contribuir na implantação da metodologia ágil nos times de tecnologia, no que se refere à qualificação dos profissionais que atuam com a metodologia ágil e são agentes das transformações culturais nas organizações. Esse objetivo nasce a partir de questionamentos que foram surgindo ao longo de nossa trajetória de trabalho como gestora de projetos de tecnologia. Iniciamos jornada gerenciando projetos no formato tradicional, e questionava muito durante as etapas do projeto sobre o porquê se investia tanto tempo com documentações e burocracias e menos tempo com interação com o cliente. De fato, em alguns projetos em que era possível, tentávamos praticar o que acreditávamos que funcionaria: sentávamo-nos ao lado da área do cliente para ficar mais próximos, percebemos que esses foram os projetos com mais maior sucesso e resultado, tanto em retorno financeiro quanto em relação à satisfação do cliente.

Vivida essa fase, a organização iniciou o processo de transformação digital, e eu iniciei junto o meu processo de mudança. De gerente de projetos me tornei um agente de transformação digital (agilista). Na medida em que a empresa vai evoluindo nos processos de transformação digital, eu compreendo que um fator muito importante nesse processo é mudança individual, tanto dos líderes quanto das pessoas que estão na estratégia da transformação, pelo fato de se tratar, acima de tudo, de uma mudança de mentalidade, que se desenvolve, em sentido de maturidade individual e psicológica e autonomia. A mudança principal pela qual passa o profissional que está à frente dessas transformações nas organizações, é interna e parte de uma decisão individual, indispensável para formar-se em busca de uma atuação competente e liderística.

Este trabalho parte do objetivo geral de investigar como a metodologia FOIL pode contribuir para a resolução dos desafios para qualificação de profissionais agilistas. Para isso, trabalharemos sobre três objetivos específicos, que se referem a (a) estudar os métodos ágeis e as competências exigidas ao profissional agilista; (b) investigar quais desafios o profissional agilista encontra no seu cotidiano de trabalho; e (c) compreender a contribuição da metodologia FOIL para a formação de profissionais agentes de transformação cultural e organizacional.

A pesquisa exploratória que se desenrola a partir desses objetivos é de abordagem qualitativa, e parte do estudo teórico acerca do da proposta da Metodologia Ágil e da proposta de formação oferecida pela Metodologia FOIL, para traçar paralelos e construir possíveis encontros entre as demandas que se apresentam atualmente em relação à qualificação de profissionais agilistas e o campo aberto de possibilidades que a Metodologia FOIL traz para a formação desses profissionais.

Usamos tanto o método racional indutivo quanto dedutivo e nos utilizamos de uma composição de procedimentos metodológicos. Realizamos uma breve revisão bibliográfica para trabalhar, especialmente, no primeiro e no terceiro objetivos específicos, e um questionário estruturado, de uma só pergunta, para buscar responder o segundo objetivo específico, em que nos propomos a investigar quais desafios o profissional agilista encontra no seu cotidiano de trabalho. Essa parte da pesquisa contou com 12 participantes, dos quais 6 líderes e 6 profissionais agilistas, e com a hipótese de que os desafios encontrados por agilistas se relacionam à falta de autonomia e maturidade psicológica, indispensáveis para a necessária atuação, na Metodologia Ágil, com menor hierarquia e alto nível colaboração. Análise das informações procedemos com o uso da nuvem de palavras, que proporciona uma visualização

particular dos dados colhidos, e auxiliou a análise e as correlações entre estudos e dados, posteriormente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O QUE SÃO OS MÉTODOS ÁGEIS?

Metodologia Ágil conceitua-se como “o que guia as ações das empresas, de todos os segmentos e tamanhos, em busca de melhores resultados e aumento na produtividade” (EMPRESA TOTVS, 2021). Como afirma Martins (2022), metodologia ágil pode ser visto “como a capacidade de adaptação rápida para obtenção de vantagem competitiva através da entrega de valor iterativa e incremental em ciclos incrementais de melhoria. Sendo assim, uma empresa ágil é aquela que consegue estar atenta às necessidades dos seus clientes e dos seus negócios.”

Buscaremos também a etimologia das palavras método e ágil. A palavra “método” vem do Latim “*methòdus*” e do grego *methodus*, que se refere a andar para pesquisar, para investigar. Vem de *Metà*, que significa depois, e *Hòdos*, que se refere a caminho, estrada. Podemos compreender, então, que método significa um caminho em direção a um depois, a um fim ou propósito (PIANIGIANI, 1907, s/p). Já a origem da palavra “Ágil” está no latim, *Àgile*, de *ÁG(ERE)*: fazer, operar, andar, vir: “leve em seus movimentos, certo” (PIANIGIANI, 1907, s/p).

Com isso, podemos dizer que os métodos ágeis propõem uma lógica simples: conduzir os processos de maneira mais rápida e menos custosa, melhorando os níveis de produtividade. Unindo esses dois conceitos, podemos até compreendê-lo como um caminho de realização de algo, que permite mover-se com rapidez para chegar a um determinado fim. É uma forma de pensar os fluxos de trabalho e a colaboração, e é constituído por valores que guiam as escolhas ao longo do desenvolvimento dos projetos. Não se trata, portanto de uma receita de bolo, nem de um conjunto de regras.

O surgimento da Metodologia Ágil nasceu a partir de questionamentos de grandes líderes de engenharia de software, vieram a criar o manifesto ágil, o texto que originalmente foi chamado "Manifesto do Desenvolvimento Ágil de Software". Tal manifesto surgiu a partir do encontro de 17 pessoas, que se reuniram para conversar, esquiar e relaxar no resort UTA no Estados Unidos. Os 17 participantes eram representantes de metodologias como *extreming programming*, *srcum*, *DSDM*, *adaptive software development*, *figure driven development*, programação pragmática e outros processos pesados de desenvolvimento de software, que eram bastante orientados a documentação. Esse grupo se intitulou aliança ágil, e é composta por um grupo de

pensadores independentes de desenvolvimento software. O manifesto ágil nasceu em 2001, em UTA no Estados Unidos. A partir de um encontro de lideranças (BECK et al., 2001): afirma, na publicação, que eles estavam “descobrimo maneiras melhores de desenvolver softwares”. Passam a valorizar, então:

- Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

Ou seja, mesmo havendo valor no que constituía o modelo até então aprendido e aplicado, parte-se para uma nova perspectiva de trabalho e de visão do negócio e das pessoas.

Como cita Sinek (2018) empresas são feitas de pessoas, assim como as empresas de nossos fornecedores e nossos clientes são pessoas, então “se você não entende de pessoas, você não entende de negócios”.

O manifesto ágil traz pontos para refletir sobre como colocar o humano no centro, seja através do foco no cliente, seja através do foco direcionado às pessoas que desenvolvem software e que priorizam o desafio de entregar com qualidade. Talvez seja uma das grandes questões que ele vem resolver: o cliente no centro e as pessoas no centro.

2.1.1 CASE NETFLIX: ATUAÇÃO DE UMA NOVA CULTURA NA EMPRESA PARA SUPRIR AS DEMANDAS DO MERCADO EM 2001

A empresa Netflix trabalhou a mudança da cultura da empresa e tornou-se um case importante, especialmente para auxiliar a compreensão de que os Métodos Ágeis transbordam o contexto de desenvolvimento de softwares. Trata-se de uma empresa que se posicionou de modo preciso para desenvolver as competências dos indivíduos em direção à construção de um ambiente que proporciona o ser humano no centro.

A história permite refletir sobre processos de tomada de decisão e sobre como desenvolver o ambiente e as ações que sustentam a cultura da empresa. Segundo os recortes das falas de Reed Haastings, o fundador da empresa, a origem da questão acerca do desenvolvimento do ambiente e as ações que sustentam a cultura organizacional vêm de 2001, apenas 3 anos após a sua fundação, há 21 anos. A Netflix

passava por uma grande crise e teve que demitir um terço dos seus 120 funcionários. Mas a pergunta natural que Reed Hastings (CEO da empresa) e Paty McCord que liderava os recursos humanos tinham era a seguinte: (quais os fatores que eles utilizariam para selecionar quem ficaria e quem sairia da empresa?) Imaginamos não ter sido uma decisão das mais fáceis, mas de acordo com o próprio Reed Hastings, isso resultou em uma visão importante, gerando insight em um dos elementos-chave da Cultura da Netflix: a alta performance. “Descobrimos que uma empresa com grande densidade de talento geral é alta” (REED HAASTINGS, 2020, p. 50).

Essa história da empresa deu a visão de como trabalhar a Cultura da Netflix: alta performance. “Quando cada integrante da equipe é excelente, o desempenho aumenta à medida que os funcionários aprendem e motivam uns aos outros” (REED HASTINGS, p.51, 2020). Para isso, é necessário que cada colaborador desempenhe de modo surpreendente: "Imagine se cada pessoa com quem você trabalha na sua empresa seja alguém que você tenha um grande respeito e que aprenda muito. Um ambiente de trabalho excelente é aquele em que você esteja rodeado de profissionais impressionantes" (REED HASTINGS, p.51, 2020).

Para atingir esse objetivo, foram trabalhados a cultura da empresa para desenvolver as competências necessárias nas pessoas, para formar um time de alta-performance. Os primeiros passos que a empresa adotou para uma cultura de liberdade com responsabilidade foram:

1) “Desenvolva a densidade de talento”

Na maioria das empresas são implementados controles para lidarem com comportamento de indivíduos com perfil com falta de responsabilidade, falta de profissionalismo e sem comprometimento. Reed Hastings (p.17 , 2020) traz uma outra visão para o ambiente proporcionar talentos: “Se criar uma empresa por funcionários com alto desempenho, você poderá eliminar a maioria dos controles. Quanto maior for a concentração de talentos, maior liberdade que você poder oferecer.” (REED HASTINGS, p.17, 2020).

2) “Estimule a sinceridade”

A maioria das pessoas tem dificuldade de expressar aos seus colegas os seus sentimentos, ou de falar sobre como algo impactou no seu trabalho, ou ainda de dar um *feedback* claro sobre como se sentiu diante do desafio, da situação, da problemática. “Um ciclo de *feedback* é uma das ferramentas mais eficazes para a melhora do desempenho. Aprendemos mais rápido e produzimos mais quando nos tornamos o ato

de dar e receber *feedback* parte contínua de colaborar uns com os outros” (REED HASTINGS, p.48, 2020).

3) Reduza os controles

Reduza os controles como políticas de remuneração, férias, e comece a realizar com mais frequência os *feedbacks*, dando autonomia e responsabilidade para os funcionários. Você poderá eliminar os processos de aprovação de toda a empresa, ensinando a seus gestores princípios como “Lidere com contexto em vez de com controle” e ensine seus funcionários a usarem diretrizes como “não tente agradar o chefe” (REED HASTINGS, p.17, 2020).

Esses são os três ciclos abordados no case da Netflix.

2.1.2 O TREINAMENTO DE EQUIPES ÁGEIS

Os métodos ágeis vão muito além de um meio alternativo de gerenciamento de projetos. A metodologia ágil dá foco aos produtos críticos: “nos dá a possibilidade de criá-los, um após o outro, o mais importante depois do mais importante, de um modo que viabilize atender ao nosso próprio padrão altíssimo de excelência e buscar um propósito pessoal auspicioso” (ADKINS, 2020).

Para produzir esse efeito, as equipes precisam de bons profissionais *coaches*, *scrum masters*, trazendo a visão da metodologia ágil aplicada e de como desenvolver habilidades e competências nos times para formar um time de alta performance. Esse time produzirá negócios e produtos que geram valor para o crescimento da empresa. Podemos pensar nos métodos ágeis como um cenário permanente, “um conjunto de valores, práticas, princípios e papéis que zelamos ao orientar as pessoas para que empreguem bem a metodologia.” (ADKINS,2020).

Para formar um time de alta performance, um dos comportamentos essenciais é liderar pelo exemplo, como tirar o melhor de cada situação e a cada momento (Adkins, p.7, 2020) sintetiza o conceito afirmando “Muitas coisas que o *agile coach* faz, entre elas, ensinar, facilitar, colaborar e orientar. O treinamento ágil tem mais a ver com quem você é e com os comportamentos exemplificados do que com qualquer técnica ou ideia específica que você leva para equipe.”

Um bom *agile coach* age de modo coerente e ao fazer isso, “instaura um caminho que a equipe pode seguir. Você é aquilo que está tentando ensiná-los a ser.”

(ADKINS, 2020, p.8). É alguém que busca entender com profundidade e se apropria dos princípios ágeis para trazer essa essência da metodologia a todos equipe. Adkins (2020) declara que “gosta de intensidade e princípios ágeis e pode ajudar as equipes a apreciá-las também” (p, 18).

O agilista é alguém que encara os problemas, resolvendo a causa raiz e dá suporte para as pessoas envolvidas no projeto. Segundo Adkins 2020), “tornou-se um *coach* para gerentes e outras pessoas” (p.18). É alguém que tem uma visão holística e apoia em todos os níveis da empresa para entender os benefícios do uso da metodologia na resolução dos problemas. E, por fim, é alguém que trouxe à tona as ideias de facilitador profissional, treinamento, gerenciamento de conflito, mediação, efetividade e muito mais para ajudar a equipe a se tornar uma equipe de alto desempenho (ADKINS, 2020, p.19).

2.1.3 AS COMPETÊNCIAS PARA SER UM BOM *AGILE COACH*/AGILISTA

São indivíduos com uma constante busca incessantes do melhor, buscam dar seu melhor, mediar conflitos, facilitar reuniões e conversar, além de ter uma visão muito voltada ao resultado. Uma vez conquistada uma maturidade profissional, têm clareza do escopo de cada cerimonia da metodologia ágil conduzida. Estão alinhados aos princípios do produto e da empresa e ao serem mediadores, agem com o time dando a visão e buscam investir no melhor da cada indivíduo, almejando entender os contextos, entender os tempos e movimentos daquele momento, se é o momento de seguir aquela agenda, se é o momento de finalizar aquela cerimônia. É um trabalho vivo e constante. Suas principais visões e tensões a seguir resumem-se ao resultado excelente através das pessoas.

Adkins (2020) explica pontos ao provocar-nos a pensar se se pode ser um bom *agile coach*. Ele aborda as dez habilidades e mentalidades predominantes em pessoas que apresentam as características inatas para treinamento:

1. Eles têm uma habilidade insondável para “ler as entrelinhas” (p 17). Quando entram em alguma agenda, eles impactam e têm facilidade de leitura do ambiente. Sabem tudo o que está acontecendo.
2. As pessoas são mais importantes do que os produtos. Mantêm o foco no produto, porém entendem que, com pessoas boas trabalhando, o produto terá

bons resultados. “Sabem que são importantes e têm apoio para crescer, criando ótimos produtos” (p. 17).

3. “Promovem a curiosidade. Reconhecem quando não sabem algo. Elas não sabem o que as pessoas estão pensando ou sentindo, e não sabem por que as coisas são com o elas. Elas simplesmente perguntam.”
4. Acreditam que as pessoas são essencialmente boas, embora saibam que existem casos difíceis.
5. Sabem que os planos caem por terra, por isso agem no momento certo com a equipe, em vez de se agarrar a qualquer ideia ou esperança sobre como as coisas deveriam ser.
6. Elas têm sede de aprender. Sabem que a aprendizagem e o crescimento nunca acabam.
7. Acreditam que qualquer grupo de pessoas pode fazer coisas boas no mundo, tendo em conta um ambiente de crescimento e um objetivo audacioso. Elas acreditam que a excelência existe e vale a pena buscá-la.
8. Elas têm pouca tolerância em relação as questões institucionais que afastam as pessoas de busca pela excelência, aquelas que “simplesmente são assim, porque sempre foram assim”. Uma coisa que as deixa com a pulga atrás da orelha é quando alguém afirma: “Sim, sei que é uma perda de tempo, mas é assim que fazemos isso”.
9. Elas acreditam que a instabilidade é essencial. Caos e destruição são simplesmente alicerces para construir algo melhor. O pandemônio é o esperado.
10. Elas correm o risco de estar erradas; quando estão erradas, assumem e seguem em frente.

Essas características, afirma (Adkins, 2020, p.18), são inatas ou podem ser adotadas durante a trajetória de vida. Com o tempo, torna-se uma base para se tornar um bom *agile coach*, e isso requer estudo, aprendizagem constante, experiência de vida e muita prática. O exemplo é infalível, liderar pelo exemplo. Sua vontade de se tornar o melhor através de atitudes e comportamentos trazendo a visão dos valores ágeis, os *frameworks* de trabalho para aplicar as metodologias. As qualidades em comum em um agilista/*agile coach* é a abertura, a orientação de pessoas e uma busca profunda e apaixonada pelo seu projeto, pelo que faz.

Essas características, indispensáveis ao profissional agilista, não se referem a qualidades ou habilidades técnicas a serem aprendidas teoricamente em aulas ou sessões de feedback. Também não podem ser desenvolvidas sem um contexto, a vontade e a decisão do indivíduo que se propõe a trabalhar com métodos ágeis. Trata-se de habilidades que vão além do que se pode propor com o desenvolvimento de *soft skills*, porque exige um alinhamento com o potencial, a coerência de vontade e a formação de uma forma de mentalidade.

2.1.4 O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES PARA A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS AGILISTAS

As habilidades comportamentais, ou *soft skills*, vêm sendo um dos pontos centrais da discussão, quando o assunto é pessoas no ambiente organizacional, especialmente no contexto de transformação cultural. Segundo o estudo do site de recrutamento CareerBuilder, em 2021, 77% das empresas acreditam que as habilidades socioemocionais são tão importantes quanto as técnicas, no dia a dia de trabalho.

A consultora, que escreveu o livro “*Soft skills: competências essenciais para os novos tempos*”, elencou as habilidades que ela considera essenciais para os profissionais que desejam crescer em 2022. Ela citou as mais importantes para profissional do século XXI, que são adaptabilidade e inteligência emocional. São características relacionadas com enfrentar as pressões e lidar com os problemas. No artigo, ela também cita outras *soft skills* como Integridade e ética, Empatia, Adaptabilidade, Automotivação, Inteligência Emocional, Aprendizado contínuo e Ser mais humano do que profissional. Mais uma vez, estamos diante do mesmo impasse: como desenvolver o humano? Formar uma personalidade e uma mentalidade que torne um indivíduo disponível e competente para atuar com valores como esses? Muito mais do que habilidades, é necessário amadurecer a personalidade de uma pessoa para que se desenvolva com essas qualidades.

O ponto central da discussão passa a ser o desenvolvimento de uma pessoa íntegra, para que atue com integridade; uma pessoa ética, para que atue eticamente; uma pessoa que entende a si mesma, para que possa ser empática; uma pessoa que sabe olhar sem receios para os próprios limites, antes de buscar mudar um contexto em que se encontra; uma pessoa que sabe e age a própria vontade com coerência, para que seja motivada;

uma pessoa que conhece o próprio potencial, para que então possa direcionar-se para o ganho de inteligência e o contínuo aprendizado. A partir desse modo de pensar a formação de pessoas é que então se torna possível deixar de lado a proposição estranha de que a dimensão humana e a atitude profissional de uma pessoa poderiam ser esferas separadas ou divididas.

Além dos *softskill* esse profissional precisará se qualificar nos *hardskill*, que são habilidades técnicas, são profissionais desenvolvem técnicas para executar uma tarefa específicas, que podem ser medidas e se relacionam a eficácia na execução do trabalho. *Hardskills* a gente está falando de competência, de você ter um conhecimento e dominar aquele conhecimento. O *hardskill* e *softskill* se correlacionam para o profissional que busca o sucesso e principalmente quando estamos falando no âmbito de inovação.

2.2 METODOLOGIA FOIL

A necessidade das empresas de formar colaboradores para desenvolverem competências extremamente complexas e suficientemente maduros para lidar com os desafios de uma organização em transformação é já conhecida. Seja para os acadêmicos ou os empresários, ou os executivos ou os professores, essa demanda se apresenta, em não faz pouco tempo. Talvez ela tenha, de fato, se tornado mais evidente pelo aumento do volume da demanda de mercado.

Transbordando o conceito de *Soft Skills*, e ainda antes de ser usado para pensar habilidades relacionais ou subjetivas, a FOIL, Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística é criada, como método de formação de lideranças por todo o mundo. Ela volta-se ao “indivíduo que busca a competência de si, identificar e desenvolver o seu potencial de natureza baseado na tua vocação, no seu talento” (SCHAEFER, 2021). Essa busca passa pelo o desenvolvimento de autonomia do indivíduo e o desenvolvimento de uma *forma mentis*, para descrever a visão do mundo e de si mesmo, que determina o modo com que um individuo percebe e entende as coisas, e por consequência o modo com que age, Meneghetti (2014) Schaefer (2018).

Na mesma época em que a transformação cultural e organizacional começa a ser pensada de forma mais séria e sistematizada, como ocorre com os Métodos ágeis no início do século XXI, a FOIL nasce em 2001 em Milão e “vem responder como formar

uma inteligência empreendedora no mundo dos negócios” (MENEGHETTI, 2020, p. 15).

As atividades da FOIL são sustentadas por um ponto constante, que “é resumido neste triângulo: 1) Intuição racional do líder; 2) exigência de um específico serviço; 3) relativismo do sistema bancário e dos programas de mercado” (MENEGHETTI, 2020, p. 15). Tudo isso mantendo-se o respeito às leis e às formações especializadas que são oferecidas por outras instituições e considerando válidas especialmente a formação a partir da empresa e da lógica de líderes de sucesso para os quais já se trabalhou. “A FOIL desenvolveu uma metodologia para compreender a evolução e o determinismo da interioridade do homem em âmbito empresarial” (MENEGHETTI, 2020, p. 15), e baseia-se em quatro pontos-força, que são:

1) “FOIL trabalha com base na experiência prática e na pesquisa científica conduzida com a aplicação das três descobertas da metodologia ontopsicológica para individuar a causa das dinâmicas, interdependências e escolhas no *business*”;

2) O que a torna competitiva é que, “através desse método, o tempo de diagnóstico é breve e definido, consentindo projetar rapidamente uma resposta adequada.”;

3) “Os resultados da metodologia aplicada na economia foram verificados por mais de 20 anos de confrontos, no curso dos quais se foi visto o processo, a evolução e os efeitos”;

4) A FOIL conta com “um grupo de profissionais e empreendedores de sucesso com grande preparação FOIL nos respectivos campos profissionais” (MENEGHETTI, 2020, p. 15).

Na FOIL, se ensina o que se vive e se vive o que se ensina.

Nesse processo de formação, que é integral e interdisciplinar, o conceito de autonomia é abordado a partir de uma impostação prática de como se inserir com resultado positivo no sistema social para garantir a si mesmo como pessoa, como ambiente, como sociedade e como *business* (MENEGHETTI, 2017).

Para compreender o conceito de autonomia, é preciso considerar que, o indivíduo, se quer tornar alguém no seu campo, deve desenvolver autonomia de si próprio. Considera-se quatro esferas de autonomia:

1) Autonomia Psicológica, que se refere a “compreender a si mesmo”. É estudar, examina-se, confrontar-se. É ser livre de qualquer ideologia, sendo necessário atualizar constantemente (MENEGHETTI, 2017, p.12).

2) Autonomia Legal, que se trata de “ter a liberdade civil para fazer algumas coisas” (MENEGHETTI, p.14, 2017). Se refere a estar em dia com as burocracias legais, como carteira de motorista, passaporte, meios legais que possibilitam crescimento a qualquer momento.

3) Autonomia Econômica (MENEGHETTI, 2017, p.16). O business máximo é baseado na liberdade de inteligência. Saber da sua própria economia e se cada ano ela cresce. Se o indivíduo possui em mãos sua própria economia ou se é dependente de alguém. “A felicidade é um estado interior psicológico de autonomia de si mesmo” (MENEGHETTI, 2017, p.17).

4) Autonomia Social, em um certo nível de crescimento, deve-se conseguir uma autonomia social (MENEGHETTI, 2017, p.17), que se refere a construir a si próprio por meio da sociedade.

Para o desenvolver maturidade profissional, vamos entender quais competências é preciso desenvolver para uma mentalidade de crescimento. Schaefer (2018) aborda a forma mentis do empreendedor, sustentando que ela é a base para que, “ao realizar o próprio projeto, seja também promotor de desenvolvimento econômico, social, cultural e, sobretudo, humano ao contexto em que atua”.

Para isso, o autor trata das dimensões da *forma mentis*. Schaefer (2018) e Mencarelli (2014) define cinco dimensões de uma forma mentis empreendedora: responsabilidade, autonomia, vontade, espírito de iniciativa e resolução de problemas e capacidade de relações funcionais com os outros”.

Quadro 1 – Dimensões da *forma mentis* empreendedora

FORMA MENTIS EMPREENDEDORA	
Dimensões	Descrição das características do indivíduo que possui esta dimensão
Responsabilidade	Interroga-se sobre as causas primeiras daquilo que acontece, buscando colher as suas eventuais responsabilidades. É maduro, tem um senso de responsabilidade e autocrítica construtiva e não atribui ao externo as culpas ou causas dos eventos que o envolvem.
Autonomia	É capaz de agir livre e autonomamente, utilizando como referência o seu critério individual. Age sem se fazer influenciar por pessoas ou situações, ou sem que seja necessário o sustento ou assistência de um chefe ou de uma pessoa amiga: demonstra ter autonomia no operar, e isto está ligado também à autoestima e à maturidade.
Vontade	É determinado, possui constância, empenho em direção a um objetivo individuado. Age um contínuo exercício da própria intencionalidade a fim de concretizar seus projetos.
Espírito de iniciativa e resolução de problemas	Sabe ser criativo diante de situações, propondo soluções idôneas aos problemas. Coloca-se diante de problemas de modo sintético e resolutivo. Não perde tempo, não é dispersivo, e sim orientado ao resultado. Sabe reconhecer as prioridades e adequá-las em uma resposta funcional. Vê o problema não como um obstáculo, mas sim como ocasião para estimular a própria inteligência.
Capacidade de gerir relações funcionais com os outros	É capaz de gerir relações de modo funcional, ou seja, em vantagem e referência a um escopo. É capaz de resolver uma situação sem fazer polêmica ou recorrer ao assistencialismo, mas criando harmonia entre as pessoas funcionais ao escopo. Sabe gerir as relações de maneira inteligente e com diplomacia.

Fonte: (SCHAEFER, 2018).

Além dessas dimensões para *forma mentis* empreendedora referenciado pelos autores Schaefer (2018) e Mencarelli (2014) e são essenciais ao desenvolvimento do ser humano. Com estudos do professor Antonio Meneghetti acrescento aqui também novas dimensões da capacidade de ser pessoa na sociedade. Competências como: autodidata, carisma e artesão.

Quadro 2: Capacidade de Ser Pessoa:

Autodidata	Pessoa que aprendeu alguma coisa sozinha, por si mesma, sem a ajuda de um professor, mentor ou instrutor
Carisma	É algo que excede, gratuitamente, da imitação da personalidade. É uma pessoa produtiva, realiza negócios. (MENEGETTI, 2017, p.130),
Artesão	Centro Operativo - Alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão.

Fonte: elaborado pelo autor.

As habilidades humanas são o diferencial em um mundo cada mais digital. Segundo artigo da Camila Farani para a revista forbes tech, quando olhamos os próximos cinco anos, autogerenciamento, resiliência, tolerância ao estresse, pensamento crítico e capacidade de resolução de problemas estão no topo das prioridades segundo o relatório do futuro dos empregos do World Economic Forum, que mapeia os empregos e as habilidades do futuro.

No meio de processo acelerado que estamos vivendo de digitalização, as habilidades que mais serão necessárias são as habilidades humanas.

Quanto mais abordamos as novas tecnologias, os modelos de negócios disruptivos e a digitalização, mais nos deparamos com o desafio de ajudar as pessoas na sua evolução. A inovação depende disso, já que uma das maiores ameaças ao avanço dentro das organizações é, justamente, o fato de os indivíduos temerem o novo por entenderem que todas essas transformações e tecnologias tornarão as suas habilidades obsoletas.

3 MÉTODO

Partindo do objetivo de compreender os desafios que a qualificação de profissionais agilistas implica e as possíveis soluções que podem ser trazidas pelo desenvolvimento das *FOIL Skills* a esse contexto, este se configura uma pesquisa exploratório, de abordagem qualitativa, que parte do estudo teórico acerca da proposta da Metodologia Ágil e da proposta de formação oferecida pela Metodologia FOIL, para traçar paralelos e construir possíveis encontros entre as demandas que se apresentam atualmente em relação à qualificação de profissionais agilistas e o as possibilidades que a Metodologia FOIL propõe para a formação desses profissionais.

Nesse processo, faz-se o uso do método racional indutivo e dedutivo. Indutivo, na medida em que se pode fazer relações entre as demandas do profissional agilista e as soluções trazidas pelo desenvolvimento de FOIL Skills, somente porque se parte das perguntas que surgiram dentro da experiência prática da autora no exercício de sua profissão como agilista e, anteriormente, como gestora de projetos. Então, como se propõe o processo de indução, “partindo de dados particulares suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (MARCONI e LAKATOS, 2010, p. 68). Ao mesmo tempo, opera-se o método racional dedutivo, uma vez que argumenta-se também, durante o estudo, partindo-se de teorias e leis para prever a produção de fenômenos particulares. Quando, no texto, procuramos caminhar no sentido de “explicar o conteúdo das premissas” (p. 74), colocamos em prática esse exercício.

Estudamos os métodos ágeis e as competências exigidas ao profissional agilista, procedemos uma breve revisão bibliográfica, assim como para responder ao terceiro objetivo específico, voltado a compreender a contribuição da metodologia FOIL para a formação de profissionais agentes de transformação cultural e organizacional. Já o segundo objetivo específico, em que nos propomos a investigar quais desafios o profissional agilista encontra no seu cotidiano de trabalho, procedemos uma estruturada, realizada com doze participantes, com o intuito de coletar dados que nos permitissem colher as palavras dos profissionais que estão à frente da aplicação da metodologia ágil, e não partir apenas da percepção e hipótese da autora, de que os desafios encontrados por agilistas se relacionam à falta de autonomia e maturidade psicológica, indispensáveis para a necessária atuação com menor hierarquia e alto nível colaboração, na Metodologia Ágil. A pergunta “Quais são os maiores desafios que você encontra na

transformação digital” foi feita a 6 profissionais agilistas, ao passo que, aos 6 líderes operadores dos Métodos ágeis que responderam à pesquisa, foi questionado “Quais são os desafios que você encontra ao liderar times ágeis?”. Essas perguntas foram feitas por mensagem via WhatsApp, e respondidas pelos participantes no mesmo dia do envio.

Em composição com os procedimentos de revisão bibliográfica e de questionário estruturado, utilizamos também a nuvem de palavras, para a visualização particular dos dados colhidos, que precedeu a análise e as correlações entre a revisão bibliográfica e os dados obtidos. Vale fazer atenção, de qualquer forma, ao fato de que não pretendemos que o uso dessa tecnologia substitua o trabalho de análise. Como afirma Gaskell (2013, p. 88), “seria desastroso cair no ‘mito do computador’, um pressuposto de que pacotes de software irão substituir as habilidades e sensibilidades do pesquisador. Os computadores não farão nunca o trabalho intuitivo e criativo que é parte essencial da análise qualitativa. No máximo, eles irão apoiar o processo e oferecer uma representação do resultado da análise”.

Com esses procedimentos, podemos buscar e alcançar os objetivos a seguir descritos.

3.1 OBJETIVO GERAL

Compreender os desafios que a qualificação de profissionais agilistas implica e as possíveis soluções que podem ser trazidas pelo desenvolvimento das FOIL Skills a esse contexto.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Estudar os métodos ágeis e as competências exigidas ao profissional agilista;
- 2) Investigar quais desafios o profissional agilista encontra no seu cotidiano de trabalho;
- 3) Compreender a contribuição da metodologia FOIL para a formação de profissionais agentes de transformação cultural e organizacional.

3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes incluídos na pesquisa são 6 líderes e 6 agilistas de uma instituição financeira de cooperativa de crédito de Porto Alegre no estado do Rio Grande do Sul. Os participantes foram escolhidos intencionalmente. São profissionais que trabalham na mesma empresa e que mantêm o vínculo de colaboração com a pesquisadora, que possibilitou fácil contato e disponibilidade para responderem à pergunta.

A empresa estudada é cooperativa de crédito. O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade. Criado na Europa no século XIX, caracteriza-se como uma forma de ajuda mútua por meio da cooperação e da parceria.

A empresa estudada tem mais de 115 anos, oferece mais de 300 produtos e serviços financeiros de um jeito simples e próximo para pessoa física, para empresa e para o agronegócio. São mais de 5,5 milhões de associados e está presente em todas as regiões do Brasil com mais de 2,2 mil agências, distribuídas em mais de 100 cooperativas.

Em 2013, a empresa iniciou arrancada ágil, com uma estratégia de fazer a mudança de forma gradual nos times que operavam no modelo cascata para o novo modelo de trabalho com os métodos ágeis, e os resultados foram rápidos com a virada ágil, a partir disso a empresa deu o próximo passo focando com energia e intensidade os métodos ágeis na cultura da empresa então em 2016, deu início ao uma nova iniciativa chamada transformação ágil fazendo a mudança de sistemas legado para implantação de um novo sistema bancário para atender a operação (novo *core*), implantação de uma nova arquitetura de tecnologia. Em 2017 ganhou mais força a transformação digital, com isso foi disponibilizado um novo espaço externo para formação de novos times de produto para escalar o negócio e trabalhar a cultura ágil com mais afinco. Em 2019, desenhado novas competências dos profissionais para atuarem nesse modelo de cultura ágil. Em 2020 seguiu com avanços e aprendizados da operação. Em 2021 definido um direcionador de uma unicidade entre legado e novo core dando foco na centralidade do usuário, integração entre operação legado e plataforma digital.

de conhecimentos, e muitas vezes as organizações entendem que todos trabalham da mesma forma, e sabem as mesmas coisas, o que não é uma verdade. (AGILISTA 2)

[...] Sejam capazes de ter consistência/consciência no desenvolvimento das **pessoas** nessa **transformação**. potencializar **pessoas** que geram a mudança, que criam um **desafio** com questionamentos para o status-quo atual da organização, (AGILISTA 3)

[...] O principal **desafio** que eu encontro trabalhando na **transformação digital** é o processo de amadurecimento digital: tanto da empresa, seus **colaboradores** (incluindo eu), das soluções (produtos e serviços) desenvolvidos por ela; quanto o amadurecimento do público alvo dos produtos e serviços que essa empresa oferece. (AGILISTA 4)

[...] Como qualquer movimento de **transformação** o maior **desafio** que vejo é o fator **pessoas**. Como motivá-las, desde o nível estratégico até operacional. (AGILISTA 5)

A partir dos relatos dos agilistas acima, é possível observar que a transformação se trata de uma mudança de cultura, apontando desafios como formação de pessoas, comunicação e transparência em todos os níveis da empresa do nível estratégico até o operacional.

Na análise das respostas do agilista também se evidenciou a falta de preparo dos líderes que estão à frente da transformação da empresa, como relatado em alguns trechos:

[...] **preparar a liderança** para estar preparada para lidar com o cenário que vivemos no mercado atual (AGILISTA 2)

[...] entendo que o maior desafio é garantir uma comunicação clara, transparente e inspiradora em todos os níveis da organização, direcionando, ensinando, e acolhendo a todos que fazem parte desta transformação, pois transformação não é um projeto, é uma **ação contínua que precisa ser incentivada constantemente, não se tem um fim, transformação ocorre todos os dias em todos os relacionamentos de uma organização**. (AGILISTA 2)

Através deste ponto podemos entender que um dos fatores para o sucesso da evolução da transformação é a *forma mentis* do líder. Se o líder não tem as capacidades desenvolvidas, como desenvolverá as demais pessoas do time para formá-los e desenvolver com uma *forma mentis* empreendedora no seu campo de atuação?

Observado nesse trecho da resposta de um dos agilistas que os indivíduos devem estar em constante busca de conhecimento para o processo de transformação cultural da empresa.

[...] Como colaboradores, precisamos **entender bem como nos transformar e nos posicionar dentro da sociedade**, de forma que isso seja o nosso dia a dia dentro da empresa. Precisamos **ser muito ágeis como negócio para perceber e se antever às tendências e movimentos mercadológicos** e, para isso, precisamos implementar maneiras simples e ágeis de tomar decisões, construir soluções, testar e validar com nossos clientes, é agilidade permeando todas as esferas da Organização. (AGILISTA 4)

Uma das competências da *FOIL Skills*, a partir da visão de Meneghetti, que é indispensável fazer uma formação ao longo da vida, o *life long learning*, com uma contínua atualização, pois cada escolha bem feita requer que a próxima seja ainda melhor.

Percebe-se as principais questões relacionadas as competências comportamentais de “*Soft Skills*”, são comunicação, empatia e adaptabilidade.

[...] competências de **comunicação** e como **potencializar as pessoas** que geram as mudanças no seu ambiente (AGILISTA 1)

[...] Entendo como o maior **desafio** de uma **transformação digital** a falta de transparência e empatia nas **comunicações**. (AGILISTA 2)

[...] Saber lidar com a única certeza que temos de que não temos certeza de nada. Então, os **planos precisam ser focados, mas flexíveis, eles vão mudar**.

Adaptabilidade e flexibilidade é um dos *skills* mais importantes ao líder do momento atual, se evidencia que o melhor líder é aquele que sabe se adaptar, o que cada situação exige. Tem situações que exige que o líder seja direto, assertivo, tem outras situações que precisa construir uma solução envolvendo várias pessoas, leitura do contexto e entendimento de cada momento. Trago uma reflexão de uma frase famosa atribuída à Henry Ford “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que elas queriam, elas teriam dito cavalos mais rápidos” não falaram que fosse um carro, porque o carro não existia, no geral as pessoas não são capazes de imaginar algo que não existe, aqui entra a importância de conhecer profundamente o cliente e o problema que esta tentando resolver, as vezes que a pessoa o quer não é o que ele precisa e nem poderia ter naquela momento.

4.2 ANÁLISE DA PERSPECTIVA DO LÍDER

Para entender os maiores desafios que as lideranças encontram na transformação digital foi realizado o seguinte questionário: Quais são os desafios que você encontra ao liderar times ágeis? A pergunta foi enviada por e-mail de forma individual aos seis líderes participantes.

esperam da liderança um foco no resultado e não o foco em **criar times que geram o resultado como consequência**. (LÍDER 4)

[...] Entendo que os diferentes níveis de maturidade e condições de lidar com a autonomia dos indivíduos das equipes são um grande **desafio**. (LÍDER 5)

[...] Conexão com as **pessoas**, estando próximo e apoiando em seus **desafios de carreira e evoluções comportamentais**. **Criar e manter uma cultura de inovação e foco no usuário e suas necessidades**. Viabilizar um **ambiente aberto, inclusivo e com voz para todos**. (LÍDER 6)

Acima nos trechos observados dos respondentes (LÍDER 3) e (LÍDER 4) observamos o ponto trazido sobre as competências técnicas, os *hardskill*, como é necessário desenvolver juntamente com as competências comportamentais e uma não anda sem a outra. Além disso no trecho da resposta do (LÍDER 6) é possível observar como um dos principais desafios a empresa cultivar um ambiente de cultura de inovação, como proporcionar um ambiente onde se desenvolva uma cultura de formação de pessoas tanto no desenvolvimento técnico, quanto no desenvolvimento das questões comportamentais, neste trabalho compartilho o *case* da Netflix e como foram as etapas para formar uma empresa com uma nova cultura com liberdade e responsabilidade.

Essas demandas de mercado que as metodologias ágeis vêm responder, são demandas já reconhecidas por muitas empresas. Nas transformações digitais e/ou organizacionais, muitas empresas focam em formar novos agilistas e profissionais para atuarem em um ambiente com autonomia e responsabilidade.

A questão é que a maior lacuna que fica na aplicação dos métodos ágeis é a de uma demanda de mercado por profissionais que tenham uma maturidade de personalidade, porque a metodologia FOIL vem formar lideranças capazes de trabalhar em um nível de complexidade muito alto, primeiro como compreender o seu potencial, e depois fazer gestão equipe e gestão de negócios. Diante dessas demandas de mercado que a metodologia FOIL nasce e o (MENEGETTI, 2020, 2d. p. 22) conceitua que a “FOIL é aberta a todos aqueles que tenha séria vontade de compreender e fazer com sucesso em qualquer campo.” Então diante dessas demandas de mercado a FOIL vem responder baseado em três pilares Ser, Saber e fazer, partindo do conhecimento do individual e das suas habilidades técnicas para atuação na sua função.

O Ser, como potencial humano das pessoas é reconhecido, como cita (WAZLAWICK; SHAEFER; SILVA, 2020) “O primeiro valor é a pessoa (ser), no sentido ontológico, a identidade de natureza do sujeito e o que possibilita a sua

realização, onde a melhoria da eficiência em qualquer campo é obtida cultivando o potencial de cada um.”

O Saber, o acultramento do indivíduo como referência (WAZLAWICK; SHAEFER; SILVA, 2020) “envolve o processo de busca pelo conhecimento histórico, cultural, técnico, em conjunto com o conhecimento dos valores e da cultura humanista. O saber deve ser reflexo do ser, fornece o modo de proceder para que o homem seja exato (exatidão de consciência).”

O líder, em qualquer campo, é aquele que melhor sabe servir (MENEGETTI, 2008).

Como saber fazer um serviço de qualidade e utilidade aos outros, para seu próprio crescimento pessoal e profissional, como entende o que o outro (cliente) quer e lhe dá o melhor. É, portanto, um serviço de inteligência e de competência competitiva, por isso o jovem deve aprender a ter a inteligência do saber servir referência (WAZLAWICK; SHAEFER; SILVA, 2020). Abordado o conceito de cultura ligado diretamente a atitude de *life long learning* que a atualização dos modelos mentais pode proporcionar o contra-hábito positivo, possibilitando o desenvolvimento criativo e a competência competitiva nos aspectos pessoais e profissionais” (WAZLAWICK; SHAEFER; SILVA, 2020).

O Fazer, ampliar sua visão e dos negócios a partir da prática de resultado. como cita (WAZLAWICK; SHAEFER; SILVA, 2020) “o sujeito tem a possibilidade de realizar-se quando se auto oportuniza a prática operativa e encontra resultados que lhe gratifiquem com ampliação de si mesmo. O fazer é o princípio ativo de ação que deve estar em coerência com o ser e o saber.”

Para suprir essa demandas de mercado e desafios que os agilistas e as lideranças que atuam com inovação, podemos observar que o conhecimento técnico o *hardskill* e *softskill* se correlacionam para o profissional que busca o sucesso são habilidades a serem desenvolvidas nos indivíduos que primeiro buscam liderar e atuar em grandes desafios de transformação e principalmente aqueles que atuam diretamente no contexto de inovação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo geral verificar os desafios e soluções para a qualificação de profissionais agilistas e o desenvolvimento de FOIL Skills contribuem para a formação de agentes de transformação cultural e organizacional.

Como foi apontado nos resultados da pesquisa, é possível observar que a partir das análises da perspectiva dos agilistas e líderes a grande maioria dos participantes apresentou desafios relacionados a formação de pessoas, à falta de autonomia e maturidade psicológica nos times que atuam com métodos ágeis, apontado também a falta de formação dos líderes.

Essa questão conecta ao diferencial do desenvolvimento do FOIL Skills, como resposta as organizações que buscam uma mudança de cultura e buscam por lideranças com nível de maturidade alto para atender as demandas de mercado.

O diferencial do desenvolvimento do FOIL Skills nas lideranças e nos agentes de transformação para assim liderar servindo ao pleno sucesso do escopo, na medida em que desenvolve uma mentalidade empreendedora e toca o potencial natural de cada indivíduo, para desenvolver sua inteligência e levá-lo a realizar um serviço de real valor aos projetos em que trabalha, às pessoas neles envolvidas, e à sociedade.

A temática da transformação cultural e da formação pessoas, de lideranças, de geração de valor de negócio fez parte da trajetória profissional do autor. O sucesso ou não dos projetos estão ligados diretamente as pessoas que formalizam os projetos. O autor referencia o case de sucesso da NETFLIX como foi resposta a mudança da cultura da empresa e como estímulos das lideranças é possível fazer grandes viradas de sucesso como mostra o case apresentado neste trabalho para uma cultura de alta-performance.

A novidade que apresento neste trabalho é como a FOIL Skills desenvolve líderes/agilistas capazes, desenvolvendo uma *forma mentis* empreendedora, como um profissional que já amadureceu, buscou sua autonomia individual, e um estilo de vida coerente a sua função. Esse processo no indivíduo passa por uma busca de autenticar-se, conhecer a si mesmo, a sua vocação e seu projeto de natureza, se pondo igual que se é em ação, capacidade de desenvolver-se segundo a própria intrínseca virtualidade (MENEGETTI, 2012, p.29).

Porque a metodologia FOIL vem formar lideranças capazes de trabalhar em um nível de complexidade muito alto, primeiro como compreender o seu potencial, e depois fazer gestão equipe e gestão de negócios.

Essa pesquisa não finaliza por aqui, pois dessa experiência abrem-se tantos novos caminhos de constante maturação, para formalizar na prática também como possível projeto de pesquisa, de extensão, para contribuir e desenvolver os futuros profissionais agentes de transformação cultural. Ainda há um grande espaço de compreensão e de contribuição dos infinitos estudos teóricos e empíricos sobre a temática da FOIL Skills como diferencial para formação de lideranças que buscam alta-performance e os agentes de transformação cultural.

REFERÊNCIAS

ADKINS, Lyssa. **Treinamento de equipes ágeis: um guia para scrum masters, agile coaches e gerentes de projeto em transição.** Brasil: Alta Books, 2020. 324 p.

BECK, K. S. K. S. J. E. A.; **Manifesto for agile software development.** Publicado em 2001.

Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/>> Acesso em 10 de janeiro de 2022.

EMPRESA TOTVS (São Paulo). **Metodologia ágil: o que é e como implementar.** 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/negocios/metodologia-agil/>. Acesso em: 08 dez. 2021.

FARANI, C; **Human skills guiarão os talentos da próxima geração**

Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/02/human-skills-guiarao-os-talentos-da-proxima-geracao/>. Acesso em 03 março. 2022.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, Martin e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Trad. de Pedrinho Guareschi. 11. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Pp. 64-89.

LIMA, B; **As habilidades emocionais que irão impulsionar sua carreira**

Disponível em: https://forbes.com.br/carreira/2022/01/quais-sao-as-7-soft-skills-em-alta-para-2022/?utm_campaign=later-linkinbio-forbesbr&utm_content=later-23693821&utm_medium=social&utm_source=linkin.bio. Acesso em: 15 jan. 2022.

MARIANA ZAPAROLLI MARTINS (Brasil). Bain & Company. **Agilidade e diversidade: como esses temas se encontram?:** três perspectivas que demonstram como a diversidade é um fator importantíssimo para as organizações ágeis.. Três perspectivas que demonstram como a diversidade é um fator importantíssimo para as organizações ágeis. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/insights/agilidade-e-diversidade-como-esses-temas-se-encontram/>. Acesso em: 02 fev. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGHETTI, A. et al. Psicologia empresarial. 2.Ed. Recanto Maestro:FOIL, 2020. Capítulo de livro:

MENEGHETTI, A. A Psicologia do Líder. 4. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2009b.

MENEGHETTI, A. Aprendiz Líder. 2. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2009b.

MENEGHETTI, O poder de ser pessoa. 2. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2009b.

MENEGHETTI, Capítulos as Autonomias e Carreira e estilo de vida. Jovem e realidade cotidiana.

MENEGHETTI, A riqueza como arte de ser

MENEGHETTI, Antonio. **Antonio Meneghetti sobre Jovens e Realidade Cotidiana**. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2017.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Ed., 2010a.

PIANIGIANI, Ottorino. **Vocabulário Etimológico dela Lingua Italiana**. Roma, Albrighi, Segati e C, 190. Disponível, em: etimologia.it. Acesso em 30 de janeiro de 2022.

REED HASTINGS. Erin Meyer. **A regra é não ter regras: A Netflix e a cultura de reinvenção**. Brasil: Intrínseca Ltda, 2020. 348 p.

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2018.

SCHAEFER, R. **Empreender como uma forma de ser, saber e fazer: o desenvolvimento da mentalidade e do comportamento empreendedores por meio da educação empreendedora**. 281f. Tese de Doutorado. Doutorado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2018.

SCHAEFER, Ricardo. Ações bem sucedidas em centros de excelência em educação no Brasil. Conferência no **IV congresso internacional Uma nova Pedagogia para a Sociedade Futura: formação e tecnologia humana: a educação do futuro já começou**. Julho de 2021, Antonio Meneghetti Faculdade, RS, Brasil. Registrado em gravação.

WAZLAWICK, P; SHAEFER, R; SILVA, B. F. **Inovação baseada em Metodologias Ativas na educação superior: Ontopsicologia e Metodologia FOIL para o desenvolvimento humano e empreendedor de jovens**. 2021;3(4): 2686-2708.

ANEXOS

AGILISTA 1:

A transformação digital nos apresentou diversos desafios em momentos diferentes. Em um primeiro momento era difícil fazer com que os times de legado vissem valor no que era proposto na transformação - cenário em que estávamos 100% apartados. Depois começamos a apoiar nos desenvolvimentos necessários para integrar legado e plataforma nos mesmos fronts. Nesta etapa tivemos dificuldades técnicas de entender as arquiteturas e aprender as novas tecnologias que estavam sendo criadas/usadas na estrutura da transformação. Em ambos os momentos o meu desafio como agilista era propor comunicação, desenvolver ferramentas, observar os gaps de conhecimento, promover treinamentos e me manter entendendo e tratando sentimentos e atitudes que poderiam não contribuir para a evolução da transformação digital. Em um dado momento a integração orgânica era mais trabalhosa do que o trabalho em sí. Havia muitas pontas soltas a conectar. Um dos meus times foi o primeiro do CAS a assumir escopo cross legado e plataforma. E o peso operacional de duas sustentações e processos diferentes para as mesmas atividades que precisavam ser efetuadas em no legado e na plataforma foi o desafio nesse momento de integração. E ninguém com uma visão de todo, sempre precisávamos juntar um quebra-cabeças para saber o que entregar e como entregar. Quando a reestruturação veio a nível organizacional foi um alívio, pois mais pessoas passaram a sofrer as mesmas dores e começamos a observar os processos se simplificarem aos poucos. Nesta o principal desafio passou a ser tranquilizar as pessoas a respeito da mudança que estava por vir. Alguns gestores mudaram, alguns contextos se dividiram e nós olhamos para pessoas com muito cuidado nestes processos. Além de um contexto interno caótico também havia o mercado que estava aquecido gerando turn over. O principal desafio foi: Manter os processos viáveis, manter a comunicação funcional, manter as pessoas psicologicamente seguras e entendendo os objetivos durante todo o processo.

AGILISTA 2:

Entendo como o maior desafio de uma transformação digital *a falta de transparência e empatia* nas comunicações. Falta empatia e nem é intencional, é que o trabalho é tão intenso e com tantas frentes, que muitas vezes temos dificuldade em entender que as pessoas não estão sempre na mesma “batida”, por mais que seja um assunto da moda,

transformação ágil e digital já ocorre há muito tempo em muitos lugares, e as pessoas possuem fragmentos de conhecimentos, e muitas vezes as organizações entendem que todos trabalham da mesma forma, e sabem as mesmas coisas, o que não é uma verdade. É preciso considerar os medos, de perder emprego, prestígio, poder, é preciso considerar os desejos, de ser reconhecido, de ser o herói, e por aí vai, além de comunicar sempre o que se espera de cada um dentro da grande visão que a empresa tem como objetivo de transformação. Por isso entendo que o maior desafio é garantir uma comunicação clara, transparente e inspiradora em todos os níveis da organização, direcionando, ensinando, e acolhendo a todos que fazem parte desta transformação, pois transformação não é um projeto, é uma ação contínua que precisa ser incentivada constantemente, não se tem um fim, transformação ocorre todos os dias em todos os relacionamentos de uma organização.

AGILISTA 3:

Primeiro desafio é preparar a liderança para estar preparada para lidar com o cenário que vivemos no mercado atual e que sejam capazes de ter consistência/consciência no desenvolvimento das pessoas nessa transformação. O segundo passo, focar na geração de valor com entregas com time-to-market que gerem resultados altos com custo baixo. Terceiro, sair do erro que criar times é a solução para agilidade, aumentar número de pessoas na empresa é custo, focar só em custo não gera velocidade e capacidade de resposta de mercado, a lógica está em gerar capacidade interna de responder para o mercado sem ficar apegado as distrações organizacionais e priorizar o foco de negócio. Quarto, potencializar pessoas que geram a mudança, que criam um desafio com questionamentos para o status-quo atual da organização, gerando ambiente seguro, falar sobre métricas, OKRs.

AGILISTA 4:

O principal desafio que eu encontro trabalhando na transformação digital é o processo de amadurecimento digital: tanto da empresa, seus colaboradores (incluindo eu), das soluções (produtos e serviços) desenvolvidos por ela; quanto o amadurecimento do

público alvo dos produtos e serviços que essa empresa oferece, dado o contexto social, econômico e político da população brasileira, dado que nosso público (clientes, usuários, seja lá qual for o nome) é um % dessa população. Desenvolvendo um pouco os aspectos do amadurecimento digital da empresa que vejo como um desafio: Como colaboradores, precisamos entender bem como nos transformar e nos posicionar dentro da sociedade, de forma que isso seja o nosso dia a dia dentro da empresa. Precisamos ser muito ágeis como negócio para perceber e se antever às tendências e movimentos mercadológicos e, para isso, precisamos implementar maneiras simples e ágeis de tomar decisões, construir soluções, testar e validar com nossos clientes, é agilidade permeando todas as esferas da Organização. Precisamos, além de ferramentas e automações que permitam agilidade e eliminem trabalho operacional, de pessoas pensando no futuro, não no agora. E, para alcançar o futuro, foco e consistência são elementos fundamentais, na minha opinião. Pois, entregar é diferente de gerar valor para o cliente. Para isso, contamos com métodos de gestão (como OKRs). Mudar o mindset da Organização para que pensemos em soluções digitais, mudando o modelo até então vigente. “O que nos trouxe até aqui não nos levará adiante.” Mas, também sabermos que o físico não vai acabar, e como esses mundos convivem nas suas potencialidades, que o cliente possa escolher, dentro das suas condições, qual meio se adequa melhor a ele. Saber lidar com a única certeza que temos de que não temos certeza de nada. Então, os planos precisam ser focados, mas flexíveis, eles vão mudar. Investimento em estudos comportamentais, etnográficos, entendimento profundo do nosso público, dentro de uma sociedade. Temos o correto discernimento sobre o nosso propósito como Organização, que tem seu papel dentro da sociedade, e a “corrida maluca” do mundo digital. Ou seja, precisamos sim nos transformar, mas qual é a nossa essência que devemos levar além das transformações? Quanto aos aspectos do amadurecimento digital do nosso público alvo, vejo como um desafio: Estabelecer estratégias para educar digitalmente os clientes e viabilizar formas para que eles estejam aptos a receber essa nova forma de fazer negócios e estabelecer relacionamentos (digitalmente). Não adiantar pensarmos e implementarmos soluções digitais e entregá-las para uma pessoa que não entende, que não está habilitada para essa experiência, seja por desconhecimento da tecnologia, seja por falta de acessibilidade (PcD), seja por condições financeiras de não acessar essa solução que é muito cara. Aqui, especificamente no contexto brasileiro, a velocidade de evolução digital é muito mais rápida do que a ascensão financeira do brasileiro. Então, é necessário investimento na comunidade (muito nosso propósito como Cooperativa) para

que ela ascenda social e economicamente, além de oferecer muita informação para que as pessoas entendam e absorvam essa transformação.

AGILISTA 5:

Como qualquer movimento de transformação o maior desafio que vejo é o fator pessoas. Como motivá-las, desde o nível estratégico até inoperacional. É exato o fator motivação. O encontrar meios para que as pessoas envolvidas não se percam no meio da jornada pelo fato de algo não andar na velocidade da expectativa de cada um.

AGILISTA 6:

Sobrecarga e disfunção de papéis, falta de entendimento do papel do agilista. Muitos times para o agilista atuar no dia a dia do time e outras pessoas acabam atuando com papéis distorcidos. O Agilista está ocupado com muitos times e o PO deveria estar de fato com o olhar no produto esta fazendo o papel do agilista. A gestão, explicar outro patamar, a gestão percebe que estão entregando e para os líderes esta OK.

LÍDER 1:

Os principais desafios que encontro são a diferença de gerações que trabalho atualmente, pessoas que vieram do modelo tradicional tendo que se adaptar em um ambiente com mudanças mais frequentes, não seguimos retamente um plano se o cenário mudou precisamos reagir as mudanças e pode ser uma mudança de prioridade. Outro ponto de desafio são as evoluções que vamos tendo no uso do ágil, usar scrum, kanban, etc, faz com que as pessoas aprendam e mudem rápido e o protagonismo de cada pessoa se faz necessário, aí está um desafio quando olho mais para os perfis técnicos que estavam acostumados a receber a tarefa e executar, se ficou trancado em algo apenas sinalizavam, agora essa pessoa tem que ir em busca da resolução. Enfim, os desafios estão mais ligados em mudar o comportamento individual e trazer os resultados para o time continuar evoluindo coletivamente.

LÍDER 2:

Desenvolver pessoas. Conectar e engajar as pessoas com a estratégia e propósito da empresa. Estar próxima e facilitar o trabalho do time sem interferir na condução e no “como” executam suas atividades. Manter uma comunicação direta e transparente

LÍDER 3:

O principal desafio é a previsibilidade, principalmente médio/longo prazo. Junto a isso nem sempre as escolhas técnicas e de soluções são avaliadas quanto ao impacto em um contexto maior, sendo levado em consideração somente o tamanho e se cabe em na Sprint. Depois a pouca documentação junto a um turnover alto, faz com que definições e conhecimentos se percam além da comunicação entre os times ocorre em menor proporção uma vez que os times são autossuficientes. E por último, achar o equilíbrio no dimensionamento do time. Eficiência X sobrecarga de trabalho. Em toda minha experiência nunca tive oportunidade de trabalhar com um time multidisciplinar (conforme a literatura) onde todos ajudam em qualquer tarefa existente.

LÍDER 4:

O Desafio para mim é como a liderança tem como seu objetivo desenvolver pessoas incríveis tanto nas questões comportamentais quando técnicas. Infelizmente as empresas esperam da liderança um foco no resultado e não o foco em criar times que geram o resultado como consequência. Essa realidade cria um ambiente de distanciamento entre líder e liderados que foi agravada pelo ambiente remoto. O grande desafio passa a ser como criar o ambiente psicológico necessário para que as relações de confiança entre as pessoas amadureçam. A partir daí, construir uma visão estratégica e clara para todos pode ser elaborada e perseguida.

LÍDER 5:

Entendo que os diferentes níveis de maturidade e condições de lidar com a autonomia dos indivíduos das equipes são um grande desafio. O modelo ágil, na minha visão, parte do pressuposto que todas as pessoas nos times têm condições de conduzir suas atividades de maneira autônoma e proativa, mas muitas vezes isso na prática não acontece.

LÍDER 6:

Conexão com as pessoas, estando próximo e apoiando em seus desafios de carreira e evoluções comportamentais. Realizar o desdobramento estratégico e direcionadores para os produtos, considerando as ambições da organização, contexto do mercado e as necessidades de cada produto. Conexão entre objetivos de negócio e as fronteiras de cada time, pois a jornada dos nossos clientes compreende uma série de times e

dependências entre eles. Criar e manter uma cultura de inovação e foco no usuário e suas necessidades. Viabilizar um ambiente aberto, inclusivo e com voz para todos. Compartilhar e garantir espaço para explorarmos oportunidades e visões de futuro.