

34º ENANGRAD
Área temática: Gestão de Pessoas

ADOÇÃO ÁGIL POR LÍDERES DE TI QUE ATUAM NO RAMO AUTOMOTIVO SÃO
PAULO X GOTEMBURGO

RESUMO

A implementação do ágil nas empresas vem em uma crescente nos últimos 20 anos, e acompanhar as mudanças de mercado exige que os profissionais e, principalmente, os líderes estejam aptos a trazer e incentivar a aplicação da agilidade nas instituições. Assim, esse artigo teve como objetivo analisar a atuação da liderança ágil entre o estado de São Paulo (Brasil) e Gotemburgo (Suécia) em empresas do ramo automobilístico. Trata-se de uma pesquisa que foi realizada por meio de uma *survey*, utilizando como instrumento de coleta um questionário online, submetido a profissionais que atuam na área de liderança que tem sob sua responsabilidade equipes multifuncionais. Os resultados apontaram que ambos os países possuem a liderança voltada para o time em que a tipologia dominante é a positiva, considerando a percepção de que há diferenças da forma de liderar as equipes entre essas duas regiões.

Palavras-chave: liderança ágil, automobilístico, *frameworks* ágeis, Brasil, Europa

ABSTRACT

Agile adoption in companies has been increasing in the last 20 years and following market trends requires professionals, especially leaders, to bring about and encourage this change. This article aimed to analyze the performance of agile leadership between the state of São Paulo (Brazil) and Gothenburg (Sweden) in automotive companies. This research was conducted through survey methodology using an online questionnaire as a collection instrument submitted to professionals who work in the leadership area responsible for multifunctional teams. Results show that, in both countries, leadership was focused on the team which displayed a predominantly positive leadership typology, regardless of different leadership styles between the two regions.

Keywords: agile leadership, automobile, agile frameworks, Brazil, Europe

INTRODUÇÃO

Em 2001, ano em que o Manifesto Ágil surgiu no estado norte-americano de Utah (EUA), profissionais que já praticavam métodos ágeis reuniram-se para debater o futuro do desenvolvimento de softwares e das diversas metodologias ágeis, um acordo foi estabelecido e um documento oficial foi criado tornando, assim, um grito de guerra sobre o que é a agilidade (Beck *et al.*, 2001).

Há duas décadas, a adoção da agilidade nos resultados de Sommerville *et al.* (2018) vem como uma competência central a fim de estar alinhada com a movimentação e a competitividade constantes do mercado de trabalho, pois a avalanche causada pelo mundo ágil mostrou-se eficaz para as entregas dos prazos dos projetos e as equipes tornaram-se mais eficientes em comparação a métodos tradicionais, visto que a comunicação é fluída e o alinhamento dos profissionais com a estratégia corporativa é nítido.

Apesar de todos esses benefícios, as empresas ainda enfrentam problemas para levar a agilidade, pois falta estímulo da liderança, e isso foi provado em um estudo publicado pela NTT Data (2021), em que divulgaram uma nova edição do estudo “A agilidade na América Latina”, o qual mostrou que seis em cada dez entrevistados dizem que o estilo de liderança é o maior desafio; e três em cada dez, dizem que há uma falta de envolvimento dos líderes. Esta falta de envolvimento é particularmente perceptível em cargos de nível médio, que geralmente são avaliados com métricas corporativas e atribuem uma menor importância aos outros indicadores relacionados à agilidade.

Esse mesmo estudo mostra que, com a crise sanitária da Covid-19, houve uma ruptura da realidade empresarial, o que forçou as empresas e líderes a se adaptarem a esse novo cenário, que é o modelo remoto de trabalho. Isso fez com que houvesse um aumento de 75% na adoção ágil nas empresas, ou seja, mesmo que exista resistência à mudança, o *mindset* precisou ser mudado para que os trabalhos não estagnassem em um cenário pandêmico. Desse modo, 39% das organizações pesquisadas classificaram a adaptabilidade como “excelente” e outros 35% atribuem uma classificação “muito boa”, ou seja, os líderes buscaram implementar a agilidade em suas equipes, o que foi positivo, devido que o estudo também provou uma melhora considerável no alinhamento entre negócios e TI, coordenação de áreas de apoio, confiança na equipe, produtividade da equipe, gerenciamento da mudança de prioridades dentre outros indicadores.

No Brasil, a liderança ágil ainda é embrionária (Russo; Silva; Larieira, 2021), premissa considerada por estes autores a partir de um estudo realizado com 124 participantes, sendo que, apenas 11% dos líderes possuem experiência de 5 a 10 anos com métodos ágeis, apesar de o Manifesto Ágil ter mais de 20 anos. Nesse estudo, a maioria dos respondentes possui no mínimo pós-graduação (76%); trabalha há mais de 10 anos com gestão de projetos (62%), sua experiência em métodos ágeis é menor, dado que grande parte dos respondentes trabalha de 2 a 10 anos (49%) com os métodos; e, com relação ao tempo de adoção dos métodos ágeis, grande parte das organizações (76%) ainda não tem cinco anos de adoção. Dentro desse estudo, foram avaliadas a adoção dos *frameworks* ágeis: *Scrum*, *Kanban*, *Lean* e *SAFe - Scaled Agile Framework* (Estrutura Ágil em Escala)-, que também irão embasar o trabalho presente, em seguida, segue a descrição de cada um desses.

Scrum é um *framework* que vem sendo utilizado em projetos de pequena a larga escala de baixa ou alta complexidade e tem se tornado referência como um

processo que permite que qualquer nicho de mercado possa usufruir dessa ferramenta para criar um serviço, produto ou, até mesmo, um novo processo nas empresas. Também é muito utilizado em um ambiente de incertezas e constantes mudanças, já que o *Scrum* tem como conceito trabalhar com blocos de tempo, ou o que chamamos de *Sprints*, ou o coração do *Scrum*. Uma *sprint* pode durar de 1 a 4 semanas, permitindo um feedback constante para os *stakeholders* e um ambiente propício a mudanças (Schwaber; Sutherland, 2020).

O *Kanban* busca evidenciar as tarefas que vão, que estão e que serão executadas, por meio de etapas ou cartões, isso serve para que a gestão seja transparente e descomplicada por meio de um controle visual. Esse controle deve ser contínuo e exige atualização constante, pois os cartões são exibidos em um *board* visual que pode ser tanto físico quanto digital, em forma de colunas, que são: a fazer (*to do*), fazendo (*doing*) e feito (*done*) (Corona; Pani, 2013).

Já o *Lean* tem base em eliminação de desperdício, desenvolvimento com qualidade, comprometimento, geração de conhecimento, entrega rápida, respeito às pessoas e otimização. O *Lean* quebra um processo em etapas individuais e identifica quais etapas agregam valor e quais etapas não agregam, as que não agregam são eliminadas, ou seja, o objetivo é eliminar o desperdício e melhorar as etapas de valor agregado (Corona; Pani, 2013).

De acordo com Turetken e Trienekens (2017), o *Scaled Agile Framework* (SAFe) visa incorporar as práticas do ágil, *Lean* e *DevOps* ao nível corporativo, ou seja, não é apenas os times de desenvolvimento que incorporam os valores do SAFe, mas toda a organização, por isso que o conceito de escala é aplicado neste *framework*. As equipes são responsáveis por: definir, construir e testar em iterações de ciclos fixos, a estrutura do SAFe, neste nível contém uma mistura de práticas de gerenciamento do *Scrum* e *XP*, por exemplo, o conceito de histórias de usuário é emprestado do *XP*, enquanto o *sprint* planejamento e *stand-ups* diários são componentes típicos do *Scrum*. “Definição de feito” e retrospectivas são adotados em cada iteração.

Para que os *frameworks* dentro das instituições sejam conduzidos visando sucesso econômico ou financeiro da empresa, é importante compreender as nuances dos líderes, pois devemos levar em consideração que os líderes possuem diferentes tipologias de pensamento, atuação e/ou comportamento de acordo com sua bagagem cultural, e tanto a liderança quanto a cultura variam de acordo com o país (Hofstede Insights, 2022).

De acordo com o site Hofstede Insights (2022), o Brasil possui os índices de *power distance* (distância do poder), *masculinity* (masculinidade), *uncertainty avoidance* (evitar incerteza) mais altos em comparação com a Suécia. Em contrapartida, a Suécia possui os índices de individualismo, *indulgence* (indulgência) e *long term orientation* (orientação no longo prazo) mais altos. Isso significa que o Brasil é um país que tende a seguir mais a cultura hierárquica comparada com a da Suécia.

Em se tratando de liderança, optou-se em discorrer sobre os estilos centralizador, compartilhador, positiva e transformador (Cameron, 2008; Khan *et al.*, 2020; Merighi *et al.*, 2013), pois representam evolução de atuação nos últimos dois séculos, principalmente considerando a cultura organizacional (Hofstede Insights, 2022), e as diferentes gerações presentes no mercado de trabalho (Dimock, 2019; Loiola, 2009; Vendramine; Vieira, 2018).

Na liderança centralizadora ou autocrática, o líder toma todas as decisões e valoriza a obediência, além de controlar todos os processos com rigidez e as

tomadas de decisões são realizadas pelo líder, que não aceita opiniões externas. Esse tipo de liderança possui resultados com alta produtividade, porém há uma forte tendência de baixa satisfação e motivação na equipe (Merighi *et al.*, 2013).

De acordo com Merighi *et al.* (2013), a liderança compartilhada, ou democrática, busca que os colaboradores estejam no centro. Isso significa que o líder toma as decisões baseadas na opinião formada em conjunto, assim, aproveita o potencial de cada membro da equipe e, com isso, cria-se um ambiente motivador com alta satisfação, de respeito e de confiança.

O líder da abordagem positiva busca elevar os seus liderados a partir de incentivos e do uso das habilidades específicas, em busca do aperfeiçoamento e florescimento de seus pontos fortes, promovendo um ambiente virtuoso entre os indivíduos, a organização e a motivação da equipe, por meio de emoções referentes ao pertencimento e do reconhecimento dos trabalhos realizados e da constituição de redes proativas e energizantes (Cameron, 2008).

Na mesma linha da liderança positiva, a transformadora refere-se àquela que inspira as pessoas ao trabalho em grupo e ao progresso cognitivo, dada a motivação intrínseca pelo trabalho em ambiente solidário. Esse líder possui perfil mediador perante conflitos ou divergências, o que permite trocas de percepções, aprendizados e experiências (Khan *et al.*, 2020).

Outro fator que deve ser levado em consideração no trabalho é o geracional, pois cada ciclo é evidenciado por determinados acontecimentos políticos, sociais e econômicos que impactam na visão de mundo e na relação com as pessoas. De acordo com Dimock (2019), as gerações são divididas em: *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), Geração X (1965-1980), Geração Y ou *Millennials* (1981-1996), Geração Z (1997-2010).

De acordo com Vendramine (2018), a geração *Baby Boomers* é leal, valoriza o *status* e tem interesse por poder; a Geração X valoriza benefícios e oportunidades salariais; a Y possui habilidade de trabalhar em equipe e valoriza vida social e aprendizagem constante; já a Z, de acordo com Loiola (2009), busca a autorrealização e o significado naquilo que pratica, tanto na vida pessoal quanto na profissional.

A partir da adoção dos *frameworks* neste estudo, definiu-se como objetivo analisar a atuação da liderança ágil entre o estado de São Paulo (Brasil) e Gotemburgo (Suécia) em empresas do ramo automobilístico. O estado de São Paulo e a cidade de Gotemburgo foram selecionados pelo motivo da vivência profissional nessas localidades de um dos autores deste artigo. Parte-se do pressuposto de que as diferenças de atuação dos líderes entrevistados para esse estudo científico podem ocorrer por motivos culturais e pelo fato de que Gotemburgo é concebida como uma cidade inteligente que recebe investimentos em capital humano e social (Abdala *et al.*, 2014).

MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo tem como objetivo analisar a atuação da liderança entre o estado de São Paulo (Brasil) e a cidade de Gotemburgo (Suécia) em empresas do ramo automobilístico. Esse estudo foi desenvolvido com pesquisas bibliográficas, a priori. A metodologia utilizada é de pesquisa mista com entrevista estruturada (Sampieri; Collado; Lucio, 2013) e o desenvolvimento ocorreu a partir de uma *survey* com questões formuladas com a escala *Likert* em caráter de “bola de neve”. De acordo com Vendramine (2018), essa técnica tem como abordagem recolher a

amostragem com sujeitos voluntários, por meio de redes sociais, amigos, parentes, contatos pessoais e conhecidos, amplificando o alcance de pessoas para interagirem e cooperarem com a entrevista.

No desenvolvimento deste trabalho foi aplicada uma pesquisa de campo com a metodologia de entrevista estruturada com 20 questões, sendo 12 dessas com base na escala *Likert*. Ao total foram obtidas 22 respostas de líderes ágeis respondentes que têm sob sua responsabilidade equipes multifuncionais que tanto podem ser nos níveis estratégico, tático, como no operacional (Vendramine, 2018). Ademais, foi utilizado o *Google Forms* como ferramenta de coleta de dados, os quais foram coletados nos meses de junho e julho de 2022.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa possui duas fases: a primeira com a calibragem da *survey* por meio de uma aplicação de uma amostragem na fase de resultados preliminares e depois a segunda fase com a aplicação da *survey* aprimorada com os resultados obtidos na primeira fase.

Na primeira fase, o questionário foi enviado para uma amostra de cinco pessoas que possuem afinidade com o tema, para análise prévia das questões. Por conseguinte, essas questões sofreram mudanças a partir dessa análise prévia realizada (Oliveira; Walter e Bach, 2011), que serão apresentadas ao decorrer deste capítulo.

Nessa fase da elaboração do questionário de amostra, as questões foram analisadas e validadas por profissionais que atuam como: *product owners*, *scrum masters*, *develops*, *managers*, *heads* de liderança, *agile coach*, *developers leads* e *designers*; mais de cinco anos atuando como líderes. Vale ressaltar que a escolha dessa população foi em razão de que os papéis de liderança são os que possuem dominância nas instituições. As questões do questionário foram respondidas e avaliadas pelos seus respondentes que realizaram uma análise crítica e que puderam sugerir adequações dos indicadores (Oliveira; Walter; Bach, 2011). As questões das entrevistas foram classificadas em conhecimentos, que de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013) os entrevistados possuem informações que podem esclarecer os problemas e, assim, contribuem com os resultados de modo eficaz.

Na segunda fase da pesquisa, com o questionário formulado com os feedbacks recebidos, 22 respondentes foram obtidos, e abaixo foram descritos os dados obtidos da *survey* final.

A primeira pergunta objetivou identificar a geração em que se enquadram os respondentes. As respostas foram sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1: idade dos participantes

Idade	Geração	Total de respondentes
26 a 41 anos	Y	14
42 a 57 anos	X	7
Até 25 anos	Z	1
Total		22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A segunda, terceira e quarta perguntas buscaram saber a nacionalidade, a cidade onde vivem e o gênero dos participantes. Os resultados foram dispostos nos Quadros 2, 3 e 4, respectivamente.

Quadro 2: nacionalidade dos participantes

País	Total
Suécia	9
Brasil	8
Peru	1
Paquistão	1
Itália	1
Austrália	1
Suécia e Reino Unido	1
Total	22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 3: localidade dos participantes

País	Total
Gotemburgo (Suécia)	17
Brasil (São Carlos - SP, Araraquara - SP, Itabaiana - SE e Rio de Janeiro – RJ)	4
Porto (Portugal)	1
Total	22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 4: gênero dos participantes

Gênero	Total
Homem	14
Mulher	8
Total	22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Sobre o Quadro 3, é importante mencionar o motivo de alguns dos entrevistados morarem fora do estado de São Paulo e Gotemburgo e que responderam ao questionário. Acredita-se que essas pessoas possuem ou já possuíram atuação profissional no estado de São Paulo ou em Gotemburgo, porém residem em lugares fora desse raio limitado da pesquisa.

A quinta pergunta foi dedicada para compreender a escolaridade dos participantes. A sexta, sétima e oitava perguntas foi para entender sobre a adoção do ágil, qual papel esses atuam e o tempo de experiência que os profissionais possuem. As respostas foram sintetizadas, respectivamente, nos Quadros 5, 6, 7 e 8.

Quadro 5: escolaridade dos participantes

Nível	Total
Pós-graduação completa	10
Ensino superior completo	10
Ensino médio completo	1
Pós-graduação incompleta	1
Total	22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 6: *frameworks* que os participantes trabalham ou já trabalharam

Framework	Total
<i>Scrum</i>	21
<i>Kanban</i>	17
SAFe	16
<i>Lean</i>	12
<i>XP e LeSS</i>	1
<i>TDD</i>	1
<i>Sales</i>	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 7: papéis de liderança ágil dos participantes

Papel	Total
<i>Scrum master</i>	6
<i>Manager</i>	6
<i>Product owner</i>	3
<i>Devops lead</i>	3
<i>Agile coach</i>	2
<i>Software engineer</i>	1
<i>Designer ux lead</i>	1

Total	22
--------------	-----------

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Quadro 8: anos de experiência, dos participantes, com liderança

Anos de experiência	Total
Menos de 5	13
5 a 10	5
11 a 15	2
16 a 20	1
Mais de 20	1
Total	22

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Da nona à vigésima questão foram questões exclusivas à cultura e à liderança ágil, em que se buscou compreender qual tipologia de liderança é adotada pelos líderes. A nona questão tem o viés da liderança positiva em que a pergunta buscava compreender se na opinião dos entrevistados os líderes ágeis não necessitam realizar o micro gerenciamento das atividades de seus membros do time, pois o time é auto-organizável com suas demandas. Resultado: dois discordaram totalmente, dois discordaram parcialmente, um foi imparcial, seis concordaram parcialmente e onze dos entrevistados concordaram totalmente.

A 10ª questão foi para compreender se culturalmente os líderes acreditam que a adoção ágil faz parte da cultura organizacional. Resultado: um discordou totalmente, dois discordaram parcialmente, dois foram imparciais, quatro concordaram parcialmente e 13 concordaram totalmente.

Já a 11ª questão foi para descobrir se o time deve seguir as cerimônias da metodologia escolhida pela instituição e reforçar a importância da sua existência. Resultado: dois discordaram totalmente, cinco discordaram parcialmente, três foram imparciais, sete concordaram parcialmente e cinco concordaram plenamente.

A fim de compreender se os entrevistados possuíam uma liderança centralizadora, foi perguntado na 12ª questão se os líderes ágeis precisam se responsabilizar por todas as decisões, valorizando a obediência entre colegas, ter controle de todos os processos com tomada de decisão correta, autonomia e baixa opinião externa. Resultado: nove discordaram totalmente, oito discordaram parcialmente, um foi imparcial, três concordaram parcialmente e um concordou totalmente.

Na 13ª questão, a intenção era de compreender se os líderes possuem uma liderança democrática. Assim, foi perguntado se na opinião deles os líderes ágeis tomam decisões com base na opinião coletiva da equipe, aproveitando assim o potencial de cada membro. Resultado: um discordou parcialmente, um foi imparcial, cinco concordaram parcialmente e 15 concordaram totalmente.

Seguindo a linha das tipologias de liderança, a 14ª questão, com base na teoria da liderança positiva, teve como o intuito saber se na opinião dos entrevistados, os líderes ágeis incentivam o melhor em cada membro da equipe, buscando melhorar e desenvolver seus pontos fortes, promovendo colaborações

entre as pessoas e um ambiente de trabalho positivo com redes energizantes. Resultado: um discordou totalmente, um discordou parcialmente, dois concordaram parcialmente e 18 concordaram totalmente.

A 15ª questão está na mesma linha da liderança democrática, em que foi perguntado, conforme a opinião dos respondentes, se os líderes ágeis descentralizam suas decisões adotando um estilo que compartilha as decisões dentro da equipe. Resultado: um discordou parcialmente, um foi imparcial, sete concordaram parcialmente e 13 concordaram totalmente.

Para compreender sobre a parte de cultura, foi perguntado na 16ª questão se os líderes valorizam a diversidade dentro de seus times. Resultado: um discordou totalmente, um foi imparcial, um concordou parcialmente e 18 concordaram totalmente.

Da 17ª a 20ª questão foram questões formuladas para captar sobre a abordagem da liderança dos entrevistados. Sendo assim, na 17ª questão foi perguntado se na opinião dos entrevistados os líderes ágeis garantem que haja expectativas claras, a fim de evitar incertezas e dúvidas sobre os membros da equipe, seus objetivos e como alcançá-los, pois o líder é transparente com os resultados. Resultado: um discordou parcialmente, três concordaram parcialmente e 18 concordaram totalmente.

A 18ª questão foi para abordar se na opinião dos respondentes os líderes ágeis têm atitude que faz com que os membros da equipe se ajudem e se apoiem. Resultado: um concordou parcialmente e 21 concordaram totalmente.

Na mesma linha de raciocínio, a 19ª questão aborda a opinião dos entrevistados sobre se os líderes ágeis entendem que os membros da equipe podem cometer erros e priorizam os processos de correção, em vez de promover retaliação direcionada: dois foram imparciais, dois concordam parcialmente e 18 concordam totalmente.

E a última questão teve como intuito saber se, na opinião dos respondentes, líderes ágeis fazem com que os liderados tenham uma visão sistêmica e de longo prazo. Resultado: dois discordaram parcialmente, um foi imparcial, cinco concordaram parcialmente e 14 concordaram totalmente.

Analisando as respostas dos entrevistados, algumas percepções puderam ter sido levantadas. Para iniciar, baseado na 11ª questão, a equipe deve seguir as cerimônias da metodologia escolhida pela instituição, lembrando que (dois discordaram totalmente, cinco discordaram parcialmente, três foram imparciais, sete concordaram parcialmente e cinco concordaram plenamente). Entende-se que pode haver dificuldades para especialistas em compreender se, ao escolher uma metodologia (especialmente no caso do SAFe, onde múltiplas equipes trabalham simultaneamente em direção a um objetivo comum), essas equipes devem aderir estritamente à metodologia e se, nesse contexto, a metodologia se torna parte de uma adoção institucional. Um questionamento importante é se os especialistas reconhecem o impacto da adoção das cerimônias ou premissas do *Scrum* denominadas de *Daily* e *Retrospectiva*, a primeira trata-se de reuniões diárias; a segunda, lembrar acontecimentos ocorridos nas fases do projeto na reunião de finalização dos trabalhos (Machado, 2019) pelas instituições, pois o entendimento dos especialistas tratando de *frameworks* ágeis é significativo, sendo que 21 dos respondentes já trabalharam com *Scrum*, 17 com *Kanban*, 12 com *Lean* e 16 com *SAFe*.

Outro fator que pode ser analisado é o geracional junto com o fator experiência, pois a Geração Y, que representa majoritariamente os entrevistados

desta pesquisa (14), tem a concepção de valorizar o propósito, rejeitar práticas “engessadas” e buscar outras perspectivas para problemas ou questões tradicionais, ou seja, se uma instituição diz que se deve seguir a uma determinada cerimônia e não deixa claro qual a razão disso, isso irá contra uma ideologia que faz parte do perfil dessa geração.

A experiência dos entrevistados também é mais um fator a ser levado em consideração, pois esses possuem menos de cinco anos, o que podemos compreender que o amadurecimento dos conceitos e a prática dos métodos em sua trajetória profissional está em uma crescente.

Outra hipótese levantada foi a respeito dos líderes possuírem um perfil notável de liderança positiva (Cameron, 2008; Khan *et al.*, 2020; Merighi *et al.*, 2013), haja vista que nas questões nona e 14^a foram abordadas temáticas sobre o não microgerenciamento e o incentivo à colaboração entre as pessoas e o ambiente de trabalho dos líderes. Disso, 11 concordaram totalmente na nona questão e 18 concordaram totalmente na 14^a. A 18^a questão corrobora essa afirmativa, de modo que 21 concordaram totalmente que o líder tem atitudes que fazem com que membros da equipe se ajudem. Vale ressaltar que a segunda tipologia eminente é a liderança democrática, pois 15 concordaram totalmente que os líderes ágeis tomam decisões com base na opinião do time e 13 concordaram totalmente que os líderes ágeis descentralizam as decisões dentro da equipe.

Na 14^a questão, em que a análise foi para compreender se os líderes possuíam uma abordagem centralizadora por meio de questionar aos entrevistados se os líderes são responsáveis por todas as decisões e controle do time, ocorreu uma dispersão que chamou a atenção, vale recordar: nove discordaram totalmente, oito discordaram parcialmente, um foi imparcial, três concordaram parcialmente e um concordou totalmente. Acredita-se que uma das hipóteses de oito discordarem parcialmente e três concordarem parcialmente é que pode ter uma relação dos oito respondentes serem brasileiros, pois, mais brasileiros marcaram essas duas opções e, segundo a Ferramenta de Comparação de Países, (Hofstede Insights, c2022), o Brasil possui uma cultura hierárquica maior comparada com a da Suécia, o que pode justificar o motivo desse resultado.

CONCLUSÕES

Por meio do presente estudo, com o objetivo de analisar a atuação da liderança entre o estado de São Paulo (Brasil) e Gotemburgo (Suécia) em empresas do ramo automobilístico considerando a percepção de que há diferenças de administração de equipes entre essas duas regiões, realizou-se uma pesquisa qualitativa com entrevistas estruturadas em caráter de “bola de neve”, com *scrum masters, managers, product owners, devops leads, software engineers, agile coaches* e *designer ux lead*. Pode-se perceber que ambos os países possuem a liderança voltada para o time, em que a tipologia dominante é a positiva. Porém, vale a ressalva que sim, existe uma diferença de administração de equipes, em que foi possível notar que os líderes ágeis brasileiros precisam continuar desenvolvendo a tipologia positiva, porque foi possível perceber a liderança centralizadora nesse perfil dos entrevistados.

Há de se reconhecer que houve limitações nesse estudo, embora o questionário tenha sido largamente divulgado por meio da rede de especialistas e nas redes sociais, a quantidade de respostas válidas recebidas (22) foi uma das limitações deste estudo, pois esperava-se um número maior. Porém, mesmo com a

amostra limitada, houve a facilidade de alcançar a amostra empregada de forma certa, pois um dos autores deste estudo está inserido no meio da população de liderança ágil.

Como próximos passos, com o propósito de uma investigação mais aprofundada, sugere-se a replicação deste estudo por meio de entrevistas com a mesma população, como amostras maiores, o que permitirá uma compreensão maior nos motivos das escolhas dos entrevistados. Ademais, essa estratégia poderá contribuir para a agregação de novos resultados e para aumentar a confiança nos resultados apresentados neste artigo.

REFERÊNCIAS

ABDALA, L. N.; SCHREINER, T.; COSTA, E. M.; SANTOS, N. Como as cidades inteligentes contribuem para o desenvolvimento de cidades sustentáveis? Uma revisão sistemática de literatura. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, v. 3, n. 5, p. 98-120, 2014. Disponível em: https://via.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/06/Cidades-Inteligentes_Lucas.pdf. Acesso em 05 ago. 2022.

BECK, K. *et al.* **Manifesto for Agile Software Development**. 2001. Disponível em: https://ai-learn.it/wp-content/uploads/2019/03/03_ManifestoofAgileSoftwareDevelopment-1.pdf. Acesso em: 06 de set. de 2023.

CAMERON, Kim. **Positive leadership: strategies for extraordinary performance**. Published by Berrett-Koehler, San Francisco, 2008. 129 p.

CORONA, E.; PANI, F. E. A review of lean-kanban approaches in software development. **WSEAS Transactions on Information Science and Applications**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2013. Disponível em: <http://www.wseas.us/journal/pdf/information/2013/5709-110.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2022.

DIMOCK, M. **Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins**. Pew Research Center, 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Acesso em: 04 ago. 2022.

HOFSTEDDE INSIGHTS. **Ferramenta de Comparação de Países**. Disponível em: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>. Acesso em: 03 ago. 2022.

KHAN, H.; REHMAT, M.; BUTT, T. H. FAROOQI, S.; ASIM, J. Impact of transformational leadership on work performance, burnout, and social loafing: a mediation model. **Future Business Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-13, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-020-00043-8>. Acesso em 04 ago. 2022

LOIOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**. São Paulo, n. 219, p. 50-53, out. 2009. Disponível em: https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/PSI_P2_artigo6.pdf. Acesso em: 05 ago. 2022.

MACHADO, B. BORJA. **Aplicação de processos do PMBOK 6ª Edição sobre a metodologia Scrum**. 2019. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação (TCC em Gerência de Projetos). Centro Universitário Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Brasília - DF, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.stf.jus.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1736/Artigo_Bruno_Borja_Machado.pdf?sequence=1. Acesso em: 04 ago.2022.

MERIGHI, C. C.; LIMA, T. B.; ALBUQUERQUE, F. B. ORMEDO, R. Studies of the behavior of the leadership in the Rural Credit Cooperative Centre Northern Mato Grosso do Sul, South Chapadão unit, as a factor of local development. **Interações (Campo Grande)**, v. 14, p. 165-176, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/Yr9DSmXqnCJDddkBfjkMYVc/?lang=pt>. Acesso em 04 ago. 2022.

NTT DATA. **A Agilidade na América Latina 2021**. 2021. Acesso em: 10 abr. de 2022. Disponível em: <https://www.insightsforthefuture.com/agile-study-2021-pt>. Acesso em: 06 ago. 2022.

OLIVEIRA, D.; WALTER, S. A.; BACH, T. M. Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. **EnEPQ – III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, João Pessoa/PB, nov. 2011, p. 1-16. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/5VL6pnQTNH7X9qWJmktNv3L/>. Acesso em: 07 ago. 2022.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SOMMERVILLE, I.; BOSNIC, I.; GONÇALVES, K. G. O. **Engenharia de Software**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 521 p.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **The Scrum Guide**. 2020. Acesso em: 13 abr. de 2022. Disponível em: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.

RUSSO, R. F. S. M.; SILVA, L. F.; LARIEIRA, C. L. C. Do manifesto ágil à agilidade organizacional. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 12, n. 1, p. 1-10, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8363592.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2022.

TURETKEN, O.; STOJANOV, I.; TRIENEKENS, J. J. Assessing the adoption level of scaled agile development: a maturity model for Scaled Agile Framework. **Journal of Software: Evolution and process**, v. 29, n. 6, p. e1796, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smr.1796>. Acesso em 06 ago. 2022.

VENDRAMINE, M. F. M. **Carreira Profissional e Empregabilidade para Pessoas com mais de 50 anos de Idade no século XXI**: trajetória de vida de profissionais. 2018. 371 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Metodista de Piracicaba, São Paulo. Disponível em: http://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/pdfs/docs/20122018_175524_maraidefreita_smaiovendramine_ok.pdf. Acesso em 07 ago. 2022.