

**DIOGO EMANUEL MATIAS BENTO**

**Projeto Agile4ALL**

**Implementação de um Piloto RH *Agile* numa Organização do Setor do Turismo**



**DIOGO EMANUEL MATIAS BENTO**

**Projeto Agile4ALL**

**Implementação de um Piloto RH *Agile* numa Organização do Setor do Turismo**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Trabalho Efetuado Sob a Orientação de:**

Professor Dr. Joaquim Pinto Contreiras

Professor Dr. Francisco Simões Pinto



2024

# **Projeto Agile4ALL**

## **Declaração de Autoria de Trabalho**

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

**(Diogo Emanuel Matias Bento)**

## **Declaração de Direitos de Autor**

**©Copyright: Diogo Emanuel Matias Bento**

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

## **Dedicatória**

---

“Existe uma luta dentro de mim. É uma luta terrível entre dois lobos. Um lobo é mau. Ele simboliza a raiva, a inveja, o arrependimento, a arrogância, o ressentimento, a inferioridade, a superioridade e o ego. O outro lobo é bom. Ele representa a alegria, a paz, o amor, a esperança, a serenidade, a humildade, a gentileza, a benevolência, a empatia, a generosidade, a verdade, a compaixão e a fé.

O neto ficou a pensar no que o avô disse por uns instantes e depois perguntou-lhe: ‘E qual dos lobos é que vence?’

Ao que o avô respondeu: ‘Aquele que alimentares mais’”.

**Os Dois Lobos, lenda das tribos Cherokee (EUA)**

## **Agradecimentos**

---

Venho por este meio agradecer a várias pessoas por todo o apoio prestado, em particular à minha família e amigos, por darem-me forças e inspiração para seguir em frente com o mestrado, à administração da Buy Algarve Properties (Vanda), e respetivos responsáveis dos departamentos Financeiro (André) e de Recursos Humanos (Pedro) da empresa, sem os quais não teria sido possível a realização do projeto, aos orientadores do projeto, Prof. Dr. Joaquim Contreiras e Prof. Dr. Francisco Pinto, que bastante me ensinaram e constantemente me apoiaram ao longo da realização deste projeto, e ao companheiro João Moura, pela sua ajuda no esclarecimento de alguns tópicos relacionados com o projeto.

## Resumo

---

Nos últimos anos, os Recursos Humanos (RH) *Agile* tornaram-se num tema de interesse entre os profissionais de RH. Com origens no “Manifesto *Agile*” (2001), esta metodologia foi inicialmente implementada no setor das Tecnologias de Informação, expandindo-se para outros departamentos e sectores (ex. finanças, saúde e marketing). O *Agile* combina processos e ferramentas como o *Lean*, o *Kanban* e o *Scrum* para melhorar o desempenho organizacional. Organizações que adotaram o *Agile* com sucesso são tipicamente mais informais e abertas na comunicação, têm práticas flexíveis de melhoria de competências, implementam incentivos não-materiais, possuem estruturas organizacionais mais planas, entregam produtos e serviços mais rapidamente, e apresentam maior motivação e produtividade.

No entanto, a transição para o *Agile* pode ser um processo disruptivo. A falta de apoio dos gestores, o choque cultural deste processo e a falta de conhecimentos sobre processos e ferramentas *Agile* podem ser fatores limitativos. Deste modo, a transformação de uma organização tradicional para *Agile* requer uma estratégia de comunicação que envolva todas as partes interessadas (colaboradores, gestores e RH), conhecimento dos processos e ferramentas *Agile*, a implementação de programas-piloto com expansão gradual, formações sobre os conceitos *Agile* e uma abordagem de melhoria contínua baseada no *feedback*.

Este projeto tem como fim validar a viabilidade da implementação de práticas RH *Agile*, numa empresa de pequenas / médias dimensões do sector do turismo no Algarve, através da implementação de um inovador programa-piloto, sendo os RH e a administração os principais interlocutores (“*product owners*”) deste processo. Os resultados obtidos no projeto demonstram a sua viabilidade, contudo, há que ter em conta algumas ressalvas, nomeadamente a elevada sazonalidade da região e a disponibilidade temporal dos participantes. Adicionalmente, são propostas um conjunto de iniciativas para futura investigação.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, *Agile*,  
Transformação Organizacional

## Abstract

---

In recent years, Agile Human Resources (HR) has become a topic of interest among HR professionals. Originating from the “*Agile Manifesto*” (2001), this methodology was initially implemented in the Information Technology sector and has since expanded to other departments and sectors (e.g., finance, healthcare, and marketing). Agile combines processes and tools such as Lean, Kanban, and Scrum to improve organizational performance. Organizations that have successfully adopted Agile are typically more informal and open in communication, have flexible skill improvement practices, implement non-material incentives, possess flatter organizational structures, deliver products and services more quickly, and exhibit higher motivation and productivity.

However, the transition to Agile can be a disruptive process. The lack of managerial support, the cultural shock of this process, and the lack of knowledge about Agile processes and tools can be limiting factors. Therefore, transforming a traditional organization to Agile requires a communication strategy that involves all stakeholders (employees, managers, and HR), knowledge of Agile processes and tools, the implementation of pilot programs with gradual expansion, training on Agile concepts, and a continuous improvement approach based on *feedback*.

This project aims to validate the feasibility of implementing Agile HR practices in a SME company in the tourism sector in Algarve, through the implementation of an innovative pilot program, with HR and administration as the main interlocutors (“product owners”) of this process. The results obtained from the project demonstrate its feasibility; however, some limitations must be considered, namely the high seasonality of the region and the temporal availability of the participants. Additionally, a set of initiatives for future research is proposed.

**Keywords:** People Management, Strategic Human Resource Management, Agile, Organizational Transformation

1. Introdução.....	1
2. Fundamentos Teóricos.....	5
2.1. A Gestão de Recursos Humanos – Desde a Conceptualização ao RH <i>Agile</i> .....	5
2.1.1. Visão Geral.....	5
2.1.2. Conceptualização da Gestão de Recursos Humanos.....	5
2.1.3. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos.....	7
2.1.4. Melhores Práticas (Best Practices) versus Melhor Ajuste (Best Fit) .....	7
2.2. O RH <i>Agile</i> .....	10
2.2.1. O que é o <i>Agile</i> ? .....	10
2.2.2. Conceitos Inerentes ao <i>Agile</i> : <i>Lean</i> , <i>Kanban</i> e <i>Scrum</i> .....	12
2.2.3. O <i>Agile</i> no Contexto dos RH.....	14
2.2.4. Porquê o <i>Agile</i> nos RH? .....	17
2.2.5. Casos de Estudo do <i>Agile</i> nos Recursos Humanos .....	19
2.2.6. Principais obstáculos da Transformação <i>Agile</i> .....	23
2.3. Conceitos Inerentes à Componente Prática do Projeto .....	25
2.3.1. A Técnica OPERA.....	25
2.3.2. A Técnica do Metaplano.....	28
2.3.3. O 5W2H .....	30
2.3.4. Grupos de Discussão ( <i>Focus Group</i> ) .....	36
2.3.5. A Lógica BPMN (Business Process Model and Notation) .....	39
2.3.6. Fluxograma.....	42

2.3.7. Fluxograma de Transformação <i>Agile</i> .....	44
3. Caraterização da Empresa .....	49
4. Metodologia .....	51
4.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação .....	51
4.1.1. Objetivos e Questão de Investigação .....	51
4.1.2. O programa Agile4ALL .....	54
4.2. Amostra .....	57
4.3. Instrumentos .....	57
4.4. Procedimentos .....	62
5. Resultados Práticos e Discussão .....	68
5.1. Observações .....	68
5.2. Discussão e Análise dos Resultados .....	88
6. Conclusões .....	93
Referências Bibliográficas.....	96
APÊNDICE A.....	105
APÊNDICE B.....	111
APÊNDICE C.....	122
APÊNDICE D .....	131
APÊNDICE E.....	133
APÊNDICE F .....	140
APÊNDICE G .....	145
APÊNDICE H .....	149
APÊNDICE I.....	157
APÊNDICE J.....	164

APÊNDICE K .....	167
APÊNDICE L .....	175
APÊNDICE M.....	187
APÊNDICE N .....	192
APÊNDICE O .....	196
APÊNDICE P .....	202
APÊNDICE Q .....	210

## Índice de Figuras

---

<b>Figura 1</b> <i>Princípios do Pensamento Lean</i> .....	12
<b>Figura 2</b> <i>Quadro OPERA</i> .....	28
<b>Figura 3</b> <i>Moderador a utilizar a técnica Metaplano</i> .....	29
<b>Figura 4</b> <i>O 5W2H</i> .....	30
<b>Figura 5</b> <i>Exemplo de um Processo BPMN</i> .....	40
<b>Figura 6</b> <i>Exemplo de Fluxograma</i> .....	43
<b>Figura 7</b> <i>Fluxograma de Transformação Agile RH</i> .....	45
<b>Figura 8</b> <i>Organograma Organizacional Buy Algarve Properties (agosto de 2024)</i> .....	50
<b>Figura 9</b> <i>Fases do Piloto do Programa Agile4ALL</i> .....	55
<b>Figura 10</b> <i>Logotipo Agile4ALL</i> .....	56
<b>Figura 11</b> <i>Cronograma do Programa Agile4ALL</i> .....	62
<b>Figura 12</b> <i>Resultados da análise SWOT à Buy Algarve Properties na perspetiva do Departamento Financeiro da Empresa</i> .....	71
<b>Figura 13</b> <i>Principais Pontos Fortes da Cultura Organizacional da Buy Algarve Properties)</i> .....	75
<b>Figura 14</b> <i>Principais Pontos Fracos da Cultura Organizacional da Buy Algarve Properties</i> .....	76
<b>Figura 15</b> <i>Propostas de Melhoria na a) Área de Formação (Opção I) e b) Comunicação Interna (Opção II)</i> .....	77
<b>Figura 16</b> <i>Proposta de Fluxograma de Comunicação</i> .....	83
<b>Figura 17</b> <i>Quadro Kanban Digital (Microsoft Planner)</i> .....	86

## Índice de Tabelas

---

<b>Tabela 1</b> <i>Abordagens de gestão de projetos tradicionais vs. Agile</i> .....	11
<b>Tabela 2</b> <i>Casos de Estudo de Implementação RH Agile</i> .....	19
<b>Tabela 3</b> <i>Desafios na transição para um ambiente Agile</i> .....	24
<b>Tabela 4</b> <i>Descrição da Técnica OPERA</i> .....	26
<b>Tabela 5</b> <i>Descrição das questões do método 5W2H</i> .....	31
<b>Tabela 6</b> <i>Vantagens do 5W2H</i> .....	33
<b>Tabela 7</b> <i>Realizar um Plano de Ação 5W2H</i> .....	34
<b>Tabela 8</b> <i>Fases de um Grupo de Discussão</i> .....	37
<b>Tabela 9</b> <i>Elementos Básicos da Notação BPMN</i> .....	41
<b>Tabela 10</b> <i>Sequência de Transformação Agile</i> .....	46
<b>Tabela 11</b> <i>Mapeamento dos Objetivos Gerais do Projeto à Questão de Investigação</i> .....	53
<b>Tabela 12</b> <i>Resumo descritivo do Piloto Agile4ALL</i> .....	55
<b>Tabela 13</b> <i>Sumário da metodologia Qualitativa</i> .....	58
<b>Tabela 14</b> <i>Instrumentos de Análise Não-Estruturados Implementados no Projeto</i> .....	59
<b>Tabela 15</b> <i>Os 5W2H do programa Agile4ALL</i> .....	63
<b>Tabela 16</b> <i>Resumo das Questões de Investigação</i> .....	80
<b>Tabela 17</b> <i>Considerações Práticas decorridas durante o Piloto Agile4ALL</i> .....	88



## 1. Introdução

---

Os Recursos Humanos (RH) *Agile* são um tema de crescente interesse entre os profissionais de RH, refletindo as necessidades de uma maior agilidade organizacional em resposta a um ambiente incerto (McMackin & Heffernan, 2021).

As metodologias *Agile* tiveram a sua origem no Manifesto *Agile*, introduzido em 2001 por um grupo de desenvolvedores de software que procuravam abordagens mais flexíveis e adaptativas para o desenvolvimento de software. O manifesto destaca valores e princípios que priorizam indivíduos e interações, soluções funcionais, e colaboração com o cliente em relação a processos e ferramentas estáticas / rígidas (Beck et al., 2001). Os primeiros utilizadores do *Agile* focaram-se sobretudo nos princípios de desenvolvimento iterativo, *feedback* contínuo e adaptabilidade, o que permitiu levar a uma melhor colaboração e entregas mais rápidas. Durante esta fase, conceitos como o *Lean*, o *Kanban* e o *Scrum* tornaram-se o padrão para equipas *Agile*. Com o sucesso inicial das metodologias *Agile* no desenvolvimento de software, esta expandiu-se para além das suas raízes de software (Google TechTalks, 2009), fazendo incursões em vários setores, como, por exemplo, finanças, saúde e marketing. As equipas não-técnicas também adotaram o *Agile* para melhorar a sua colaboração, responder às mudanças do mercado e melhorar a satisfação do cliente (Rigby, 2021), uma vez que a inovação a um ritmo elevado se tornou num imperativo estratégico para a maioria das empresas, não apenas uma prioridade secundária. Para conseguirem, as empresas observaram as tendências de Silicon Valley e das empresas de software, emulando suas práticas *Agile* de gestão de projetos (Cappelli & Tavis, 2018). Durante a última década (década de 2010), novas abordagens surgiram (ex., Scalable *Agile* Framework, Large-Scale *Scrum* ou Disciplined *Agile*), fornecendo orientação sobre a aplicação de princípios *Agile* em projetos de elevada complexidade a nível empresarial

(Leffingwell, 2011). Durante este período, as organizações notaram também que o sucesso exigia alinhar os princípios *Agile* com as suas culturas. Transparência, colaboração e melhoria contínua tornaram-se valores fundamentais, promovendo um ambiente propício a práticas *Agile* (Dikert et al., 2016). Isto levou ao nascimento de movimentos como o “Manifesto *Agile* RH”, o qual é um grupo de profissionais de RH que defendem a promoção da filosofia *Agile* dentro das organizações (*Agile HR Manifesto*, 2021).

Em termos de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), existem duas formas distintas de se observar o *Agile*: uma delas é os “RH para o *Agile*”, que “refere-se ao desenho e implementação de sistemas de RH para apoiarem o *Agile* na organização” (McMackin & Heffernan, 2021). O outro é o “RH Ágil”, que significa adaptar métodos e processos *Agile* como modelo operacional para os departamentos de RH. Nas organizações “RH *Agile*”, os Recursos Humanos prestam os mesmos serviços que nas organizações tradicionais (por exemplo, contratação, desenvolvimento profissional, gestão de desempenho), mas de forma a responder às mudanças em curso na cultura e na forma de trabalho da organização (Gothelf, 2019).

As organizações *Agile*, em comparação com as organizações tradicionais em termos de gestão de projetos, são consideradas mais informais e abertas na sua forma de comunicar, têm práticas mais flexíveis em termos de gestão de competências, implementam sobretudo incentivos não-materiais (ao invés de materiais), são mais planas na sua estrutura organizacional e têm uma menor proporção entre gestores e equipas (McHugh et al., 2013; Melnik & Maurer, 2006; Zavyalova et al., 2020). De acordo a Serrador e Pinto (2015), as organizações que implementaram metodologias *Agile* também relatam uma maior taxa de sucesso na execução de projetos, melhor eficiência e satisfação dos *stakeholders* (i.e., as partes interessadas de uma organização, projeto ou iniciativa que têm influência direta ou indireta sobre ela, ou que são afetadas pelas suas ações e decisões). No entanto, nem todas as organizações se converteram com sucesso para o *Agile*. Entre os principais desafios encontrados

encontram-se a resistência à transformação organizacional, a cultura empresarial, a ausência de ferramentas de TI, a dificuldade da implementação de práticas *Agile*, a falta de apoio da administração, entre outros. O relatório de 2022 do “State of *Agile*”, refere que as maiores preocupações são a baixa participação da liderança (42%), o conhecimento insuficiente sobre os conceitos *Agile* (40%), resistência generalizada à mudança (40%), e apoio / “patrocínio” insuficientes por parte dos gestores da empresa (39%) (State of *Agile*, 2023). Espinosa-Curiel et al. (2018) assinala que “o processo de transformação requer diversas alterações nas relações e interações entre os colaboradores”; portanto, uma estratégia adequada de comunicação e relacionamento com os colaboradores é essencial para uma transformação bem-sucedida de uma organização tradicional para uma organização *Agile*.

Adicionando à literatura existente sobre como transformar com sucesso as funções de RH em “RH *Agile*”, este projeto tem como intuito apresentar os resultados práticos de uma implementação piloto RH *Agile* numa empresa de pequena / média dimensão (PME) no sector do turismo, com o objetivo de responder à questão: “Até que ponto a transformação RH Agile é viável em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de setores como a Hotelaria e o Turismo?”.

Assim, o trabalho encontra-se dividido num total de seis capítulos, incluindo Introdução e Conclusões. Primeiro, será efetuada uma revisão literária ao tema-base do projeto, o RH *Agile*, onde se pretende responder às questões: “O que é RH *Agile*?”; “Como chegamos ao RH *Agile* desde os primórdios da Gestão de Recursos Humanos?”; “Quais as principais vantagens e obstáculos em transformar uma organização ‘tradicional’ em *Agile*?”; e “Como os RH podem contribuir para o sucesso da sua própria organização implementado um processo de transformação *Agile*?”. Estas questões têm como fim propor a implementação de um processo de transformação RH *Agile* numa empresa PME do setor do turismo, através de um inovador projeto-piloto. No capítulo seguinte, será efetuada um breve descrição da empresa onde decorreu o piloto. Seguidamente, serão abordadas a metodologia utilizada durante a

componente prática do projeto, assim como os instrumentos utilizados pelo mesmo. No capítulo subsequente, será realizada uma análise aos resultados do projeto, onde serão descritas as atividades efetuadas no âmbito deste, respetivas observações e ilações obtidas dos eventos decorridos ao longo da implementação prática. Finalmente, o último capítulo do projeto descreve as conclusões, limitações e futuras possibilidades de investigação teóricas e / ou práticas com base nos resultados do projeto.

## 2. Fundamentos Teóricos

---

### 2.1. A Gestão de Recursos Humanos – Desde a Conceptualização ao RH *Agile*

#### 2.1.1. Visão Geral

Segundo Armstrong e Taylor (2014, p. 5), “a gestão de recursos humanos (GRH) é uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações” com o objetivo de alcançar o sucesso da organização através das pessoas. Segundo McMackin e Heffernan (2021), a evolução da estratégia organizacional pode ser descrita em quatro fases distintas: (1) Planeamento (décadas de 1950 a 1970); (2) Posicionamento (décadas de 1970 a 1990); (3) Estratégia Baseada em Recursos (décadas de 1990 a 2010); e (4) Rumo ao *Agile* (2010 a 2020).

#### 2.1.2. Conceptualização da Gestão de Recursos Humanos

Até a década de 60, as estratégias de negócio eram centralizadas, sendo a função de RH essencialmente um escritório administrativo central que tipicamente era responsável pela contratação / despedimento de colaboradores e processamento de salários (Ivancevich, 1995, p. 5), tendo pouco ou nenhum envolvimento nas decisões de negócios. “A burocracia era o foco: as organizações pretendiam que as suas práticas fossem baseadas em regras e internamente consistentes” (Cappelli & Tavis, 2018, p.48), de forma que os colaboradores atendessem aos planos de negócio a longo prazo da empresa. As políticas de RH operavam independentemente umas das outras. Esta estratégia de gestão de pessoas, no entanto, não se encontrava preparada para ambientes incertos, conforme evidenciado pelas crises económicas durante a década de 1970 (Miller, 1978). Além disso, as organizações viam as pessoas essencialmente como “recursos”, e não como um valor adicional para a organização (Polc, 2022b); isto teve como

principal consequência a diminuição da lealdade dos colaboradores. Consequentemente, a rotatividade e a falta de *know-how* tornaram-se temas de discussão por parte das administrações de topo (Polc, 2022a). Isto levou à conceptualização do conceito de “Gestão de Recursos Humanos” (GRH). A GRH pode ser descrita como “um tipo geral de atividade em função da gestão de forma a utilizar os recursos eficientemente com um objetivo organizacional” (Bakke, 1986). No entanto, este conceito não emergiu formalmente até ser descrito nos “Modelos de Correspondência / Michigan” e no “Modelo de Harvard”. Beer et al. (1984) menciona que “Sem uma filosofia central ou uma visão estratégica é provável que a GRH permaneça um conjunto de atividades independentes, guiadas pelas suas próprias tradições práticas”, consequentemente, as organizações necessitam de uma perspetiva mais ampla, abrangente e estratégica em relação aos Recursos Humanos da organização (Armstrong & Taylor, 2014, p. 9). Em suma, a GRH coloca os colaboradores como ativos vitais numa organização que tem conhecimentos, capacidades, aptidões e potencial de crescimento (Rotich, 2015).

Isto levou à transformação do papel dos RH nas organizações, conduzindo ao desenvolvimento de novas estratégias de RH, entre as quais acordos salariais individualizados, sistemas formais de avaliação de desempenho, definição de quadros de competências (Rotich, 2015), entre outros. Estas práticas tiveram um impacto significativo na produtividade, uma vez que a criação de planos de carreira permitira que os colaboradores tivessem uma palavra a dizer sobre as suas carreiras enquanto cumpriam os objetivos estratégicos do negócio. Os colaboradores dos departamentos de RH passaram a especializar-se na cobertura de diferentes agendas de RH, levando à diversificação de funções dentro dos respetivos departamentos (Polc, 2022a). Com o evento da Gestão de Recursos Humanos, os departamentos de RH passaram a ter um papel mais proactivo no negócio, levando à conceptualização dos RH como parte integrante da estratégia de negócio (Armstrong & Taylor, 2014).

### **2.1.3. A Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Conseqüentemente, surgiu o conceito de “Gestão Estratégica”. Conforme definido por Pearce e Robinson (1988) “Gestão estratégica é o conjunto de decisões e ações que resultam na formulação e implementação de estratégias destinadas a alcançar os objetivos de uma organização”, com a finalidade de induzir as ações do presente para o futuro (Kanter, 1984). Com o aumento da concorrência entre empresas, as atenções viraram-se para dentro destas, de forma a captar um novo dinamismo num contexto hipercompetitivo (Herrmann, 2005), havendo o consenso de que a GRH é fundamental para que as organizações alcancem uma vantagem competitiva (McMackin & Heffernan, 2021); deste modo, os departamentos de RH passaram a operar de forma similar a um “negócio dentro de um negócio”, passando do “fazer” para o “entregar” (Hird et al., 2009). Isto conduziu ao conceito de “Gestão Estratégica de Recursos Humanos” (GERH). Dentro de uma organização, a GERH baseia-se nos conceitos de (1) Visão Baseada nos Recursos (“Resource-Based View”) e (2) Ajuste Estratégico (“Strategic Fit”). O primeiro conceito afirma que a vantagem competitiva de uma organização depende dos recursos e das capacidades únicas que a empresa tem sob a concorrência no seu ambiente (Baron, 2001); deste modo, as empresas necessitam de contratar e desenvolver mais colaboradores com elevado potencial, e melhorar as competências-base destes (Boxall, 1996). O conceito de “Ajuste Estratégico”, por sua vez, vê a GERH verticalmente como o processo de ligação entre a Gestão de Recursos Humanos e os processos de Gestão Estratégica, e, horizontalmente, como a consolidação e coordenação das práticas de GRH da organização no seu todo (Wright & McMahan, 1992), descrevendo a necessidade de desenvolver estratégias de RH que sejam congruentes entre si, cruzando estas com a estratégia de negócios da organização (Armstrong, 2019).

### **2.1.4. Melhores Práticas (Best Practices) versus Melhor Ajuste (Best Fit)**

Com base nos conceitos acima mencionados, Delery e Doty mapearam as seguintes abordagens de GERH: (1) “Best Practices” (Melhores Práticas), (2) “Best Fit” (Melhor Ajuste); e (3) Abordagem de “Agregação” (Delery & Doty, 1996; Richardson & Thompson, 1999). A abordagem de “melhores práticas” afirma que existe um conjunto de práticas de RH que são universais, uma vez que são as melhores em qualquer situação, levando a um desempenho organizacional superior (Armstrong, 2009). Um relatório do “*Chartered Institute of Personnel and Development*” (CIPD), afirma que existem 18 práticas-chave associadas a uma GRH de elevado desempenho, entre as quais avaliações regulares, polivalência, bônus indexados aos lucros, uma comunicação interna eficiente e *status* único (CIPD, 2003), demonstrando que existe um certo nível de associação entre o número de práticas adotadas e a rentabilidade da empresa (Armstrong & Brown, 2019). Contudo, alguns investigadores são críticos em relação ao conceito de “melhores práticas universais”. Por exemplo, Capelli e Crocker-Hefter (1996, p. 7) mencionam que “Existem exemplos em praticamente todos os setores de empresas altamente bem-sucedidas que têm práticas de gestão altamente distintas”. Deste modo, propõem que para escapar da perspectiva “universalista”, é necessária uma abordagem “contingente” (Fombrun, et al., 1984; Schuler & Jackson, 1987). Esta afirma que, para as políticas de RH serem bem-sucedidas, estas devem estar alinhadas com os restantes aspetos da organização, como diferentes posições estratégicas. Isto mapeia-se à abordagem “Best fit”, que afirma que as estratégias de RH devem ser consistentes com o contexto e as circunstâncias da organização, sendo considerada preferível a uma abordagem de “melhores práticas”, caso a organização pretenda evitar as “armadilhas do determinismo contingente” (Paawue, 2004). Isto pode ser realizado através (1) Do ajuste da estratégia de RH ao ciclo de vida empresarial (*start-up*, crescimento, maturidade, declínio) (Baird & Meshoulam, 1988); (2) Da estratégia competitiva de inovação, qualidade ou liderança de custos (*cost-leadership*) (Porter, 1985); (3) Ou da “configuração estratégica” da organização (Delery & Doty, 1996). Apesar de tipicamente se

dizer que “a abordagem ‘Best Fit’ é melhor do que a abordagem ‘Best Practices’” (Armstrong & Brown, 2019), os investigadores argumentam que as abordagens “Best Practices” e “Best Fit” não são mutuamente exclusivas. Conforme mencionado por Stavrou et al. (2010): “Poderá existir mérito em ambas as abordagens onde o debate é entre os princípios gerais (...) e a forma como são implementados. (...) Por outro lado, podem ser combinados de forma a proporcionar uma imagem mais holística”. Esta afirmação é relevante, uma vez que vários estudos demonstraram que a adoção de práticas individuais não proporciona a mesma melhoria de resultados (Huselid, 1995). Como tal, atualmente existe a conceptualização de uma abordagem “Agregada” para a GERH. Esta pretende alcançar um melhor desempenho através do conceito de coerência, o qual menciona que existe um padrão de ações que proporcionam resultados superiores no qual o modelo ideal seria aquele que apresenta um maior nível de alinhamento entre os subsistemas de RH (Delery & Doty, 1996; Miles & Snow, 1984; Wright & McMahan, 1992), nomeadamente através do desenvolvimento e implementação de práticas de RH conjuntas, inter-relacionando e complementando-as mutuamente (MacDuffie, 1995).

Em suma, as abordagens de GERH - ao nível macro - podem ser consideradas como a integração entre as diversas funções de RH entre si e os objetivos estratégicos da organização (Schuler, 1992; Wright & McMahan, 1992).

## 2.2. O RH *Agile*

Nos últimos anos, têm existido algumas críticas à forma como as estratégias de GRH são implementadas em algumas organizações, em particular: “A GRH promete mais do que aquilo que pode cumprir”, a “moralidade da GRH é suspeita” (em termos de ética empresarial), as limitações da GRH de “Melhor Ajuste” e o debate entre o “Ajuste Estratégico” e as “Melhores Práticas”, lacunas entre a estratégia e a execução das práticas de GERH Consequentemente, isto tem levado a novas abordagens de olhar para a GRH, entre as quais o “RH *Agile*”.

### 2.2.1. O que é o *Agile*?

O *Agile* é uma metodologia que enfatiza a melhoria contínua de processos de forma a maximizar o valor do cliente, minimizando o desperdício (Teich & Faddoul, 2013), sendo considerado como uma extensão ao “pensamento *Lean*” no desenvolvimento de produtos (Medinilla, 2012). O *Agile* baseia-se na evolução iterativa de equipas auto-organizadas e multidisciplinares, exigindo uma abordagem disciplinada no domínio da gestão de projetos (Jafa et al., 2022). Nas discussões sobre este tema, descritas no “Manifesto *Agile*” (*Agile Manifesto*, 2001), foram definidos os seguintes valores fundamentais: (1) Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas; (2) Software funcional sobre documentação abrangente; (3) Colaboração do cliente sobre negociação de contratos; e (4) Responder à mudança versus seguir um plano. A gestão *Agile* de projetos é frequentemente comparada com o modelo tradicional de gestão de projetos em “cascata” (*Waterfall*), ao definir que uma entrega é um produto deliberadamente planeado, sendo o resultado do projeto. Uma comparação entre estes modelos pode ser visualizada na Tabela 1:

**Tabela 1**

*Abordagens de gestão de projetos tradicionais vs. Agile*

<b>Matriz</b>	<b>Abordagem Tradicional</b>	<b>Abordagem Agile</b>
<b>Pressupostos Fundamentais</b>	Os sistemas são especificáveis, previsíveis e podem ser construídos através de um planeamento meticoloso e extensivo.	Software adaptável de alta qualidade pode ser desenvolvido por pequenas equipas utilizando os princípios de melhoria contínua do projeto, e validação baseados em <i>feedback</i> rápido e mudança.
<b>Controlo</b>	Centrado em processos.	Centrada nas pessoas.
<b>Estilo de gestão</b>	Comando e Controlo.	Liderança e Colaboração.
<b>Gestão do conhecimento</b>	Explícito.	Tácito
<b>Comunicação</b>	Formal.	Informal.
<b>Papel do cliente</b>	Importante.	Crítico.
<b>Ciclo do projeto</b>	Guiado por tarefas e atividades.	Guiado pelas funcionalidades do produto.
<b>Modelo de desenvolvimento</b>	Modelo de ciclo de vida (cascata, espiral ou outras variações).	Modelo iterativo de entrega.
<b>Forma/estrutura organizacional desejada</b>	“Mecânica” (burocrática e com elevado formalismo).	Orgânica (flexível e participativa, incentivando a ação social cooperativa).

Dybå e Dingsøy (2008)

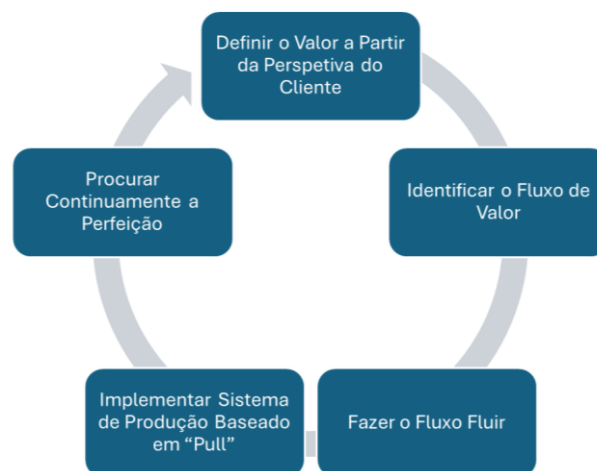
Investigadores apontam que as práticas *Agile* de gestão de projetos tipicamente superam as tradicionais em termos de qualidade de produto e ciclo de desenvolvimento (Ahimbisibwe et al., 2017; Azanha et al., 2017; Serrador & Pinto, 2015). No relatório “State of *Agile*” de 2022, 89% dos entrevistados afirmaram que equipas *Agile* de elevado desempenho têm: (1) valores centrados nas pessoas; (2) uma cultura clara; (3) ferramentas; e (4) empoderamento da liderança (State of *Agile*, 2023, p. 3). O *Agile*, por base, utiliza como ferramentas e técnicas quadros *Kanban*, *Scrums*, *Sprints* e mapas de processos (McMackin & Heffernan, 2021), os quais

podem ser utilizados ou combinados consoante as necessidades do utilizador final. Uma descrição destas ferramentas será efetuada nas seções abaixo.

### 2.2.2. Conceitos Inerentes ao Agile: *Lean*, *Kanban* e *Scrum*

O *Lean* tem sido amplamente utilizado no setor de fabrico desde a década de 1990, tendo as suas raízes na indústria automóvel. De acordo a Womack e Jones (*Lean Thinking*, 1996), o Pensamento *Lean* (“*Lean Thinking*”) é uma forma de especificar valor, alinhando ações de criação de valor na melhor sequência, conduzindo atividades sem interrupção sempre que alguém as solicitar, e executá-las de forma cada vez mais eficiente, tendo os seguintes princípios (Figura 1): (1) Definir a cadeia de valor com base na perspetiva do cliente; (2) Identificar os fluxos de valor para cada produto que fornece esse valor e analisar todas as etapas desperdiçadas atualmente necessárias para fornecê-lo; (3) Fazer fluir continuamente o valor através das restantes etapas de valor acrescentado; (4) Implementar o conceito de produção baseado em *pull* (i.e., eliminar os desperdícios); e (5) Procurar a perfeição continuamente, para que o número de passos e a quantidade de tempo e informação necessária para servir o cliente diminuam continuamente (*Lean Enterprise Institute*, 2023).

**Figura 1**  
*Princípios do Pensamento Lean*



Baseado em Thangarajoo e Smith (2015)

Estes princípios funcionam como um ciclo, sendo o conceito subjacente à componente de “melhoria contínua” da filosofia *Agile*. Apesar de o “Pensamento *Lean*” ter origem no setor industrial (Liker, 2004; Womack et al., 1990), tem sido adotado em vários contextos nos setores público e privado, desde o desenvolvimento de software até indústrias de serviços como finanças, saúde, educação e retalho (Antony, 2014; Dobrzykowski et al., 2016; Hadid & Mansouri, 2014; Jenkins et al., 2011).

O principal objetivo destes princípios é estabelecer um fluxo de valor “perfeito”, ao identificar e eliminar continuamente as atividades que são consideradas desperdício, focando-se nas atividades que efetivamente criam valor (Thangarajoo & Smith, 2015). No *Agile*, o pensamento *Lean* geralmente é implementado em combinação com a *framework Scrum*. O *Scrum* é definido como uma estrutura *Agile* de gestão de projetos que ajuda as equipas a estruturarem e gerirem o seu trabalho através de um conjunto de valores, princípios e práticas baseadas no empirismo (Atlassian, 2022). A literatura académica e profissional considerara tipicamente o *Scrum* como a *framework Agile* mais utilizada (*State of Agile*, 2023; Atlassian, 2022). Apesar de ser utilizado mais frequentemente em equipas de desenvolvimento de software, os seus princípios e lições podem ser aplicados em todos os tipos de trabalho em equipa. A *framework Scrum* é heurística, sendo baseada na aprendizagem contínua e no ajuste a fatores variáveis (Atlassian, 2022). As equipas *Scrum* são formadas por pequenas equipas multifuncionais, autónomas, ágeis e grandes o suficiente para concluir um trabalho significativo, tipicamente de dez ou menos elementos, com as seguintes funções: (1) Uma equipa de “desenvolvimento”, que representa os membros que fornecem “valor” a um produto/serviço; (2) Um gestor de produto (*Product Owner*), que orienta a direção e o *backlog* do produto; (3) e um “*Scrum Master*”, que facilita a equipa nos processos e ferramentas *Agile* (Schwaber & Sutherland, 2020). Estas equipas geralmente trabalham em *sprints*, os quais enfatizam a entrega rápida de componentes de uma solução que pode ser testada em colaboração

com o(s) cliente(s). Estes são períodos fixos de trabalho que tipicamente duram um mês (ou menos) de forma a criarem consistência e garantirem iterações curtas para *feedback*, permitindo a inspeção e adaptação de como o trabalho é realizado, como o que está em execução (*What is a Sprint?*, 2021). Por norma, os projetos *Agile* são acompanhados através de quadros *Kanban*. Com origens no *Lean*, *Kanban* é uma palavra japonesa que significa “cartão” (Sugimori et al., 1977; Anderson, 2010). Esta ferramenta tem sido usada em várias indústrias, entre as quais aeronáutica, saúde, comércio de roupas, Recursos Humanos, desenvolvimento de software (Anderson, 2010; Kim et al., 2009; Tokatli, 2007; Venables, 2005; Wijewardena, 2011), entre outras. O *Kanban* tem sido bem-recebido, particularmente na área da engenharia de software, e existem fortes evidências que o seu uso está a tornar-se bastante prevalente em toda a comunidade (Ahmad et al., 2017).

### **2.2.3. O *Agile* no Contexto dos RH**

Nos últimos anos, e em particular na última década, tem-se verificado uma mudança no paradigma da gestão de projetos, a qual olha mais para as pessoas e para a colaboração e menos para os processos e para o planeamento. Com várias indústrias e setores a sofrerem um processo de disrupção contínua, a natureza transitória da “vantagem competitiva” tem dado origem a modelos de estratégia “ágeis” para apoiar a adaptação contínua (McGrath, 2013), tendo a inovação se tornado num imperativo estratégico para a maioria das empresas e não apenas uma prioridade secundária (Capelli & Tavis, 2018; Leavy & McKiernan, 2009). Isto afetou os departamentos de RH em todas as organizações.

O contributo dos RH na transformação *Agile* das organizações tem evoluído nos últimos anos, liderando os processos de transformação cultural, recrutamento e gestão de pessoas (McMackin & Heffernan, 2021). Conforme supramencionado, o primeiro princípio do “Manifesto *Agile*” (indivíduos e interações sobre processos e ferramentas) pode ser mapeado

para as estratégias de Gestão de Recursos Humanos, no sentido de propor uma maior valorização dos indivíduos (colaboradores) em relação aos processos nas organizações (*Agile Manifesto*, 2001).

Estudos como o de Ulrich (2007), afirmam que os RH necessitam de se reavaliar, o que significa não só capacitar a liderança como parte da estratégia de RH, mas todos os colaboradores de uma organização. Deste modo, é sugerida uma estratégia baseada nos resultados (*outputs*) ao invés de uma estrutura baseada em parâmetros de entrada (*inputs*), representando melhor as expectativas do cliente, do colaborador e das partes interessadas da organização, o que permite que os RH se enfoquem numa abordagem de criação de valor com uma estratégia futura distinta (Jafa et al., 2022), baseada no desenvolvimento iterativo de produtos, criação dinâmica de requisitos, *feedback* mais rápido e transformação constante (Cohn, 2011). Esta, por sua vez, pretende reduzir alguns dos principais obstáculos da Gestão de Recursos Humanos, entre os quais a burocracia, a resiliência à mudança, o foco no planeamento inicial, e políticas e processos de controlo demasiado rigorosos (Espinosa-Curiel et al., 2018; Jafa et al., 2022).

Zavyalova et al. (2020), utilizando o modelo Ability - Motivation - Opportunity (AMO) de Appelbaum et al. (2000), menciona que os sistemas de GRH em organizações *Agile* podem funcionar nas seguintes três dimensões: (1) Facilitação de conhecimentos, competências e aptidões dos colaboradores; (2) Promoção da motivação e da inclusão dos colaboradores; e (3) Alargamento das oportunidades de trabalho (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003; Jiang et al., 2012). Estes podem ser mapeados para os departamentos de RH, respetivamente, em: (1) Recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento (práticas de GRH que melhoram as aptidões), (2) Gestão de carreiras e recompensas (práticas de GRH que aumentam a motivação), e (3) Organização do Trabalho e *Compliance* (práticas de GRH relacionadas com as oportunidades de trabalho). As práticas de melhoria de competências em organizações *Agile*

são geralmente efetuadas através da partilha de conhecimento e da aquisição de competências e aptidões através do princípio de “aprendizagem contínua” (*Scaled Agile, Inc.*, 2023), sendo a formação e o desenvolvimento realizados de forma mais flexível e informal. Para facilitar este processo, existe um papel na equipa, designado de “*Scrum Master*” na equipa, que tem como fim agilizar o processo de formação e desenvolvimento de equipas. Em suma, a aprendizagem e o desenvolvimento em organizações *Agile* tem como base a equipa e não o indivíduo (Goebel, 2009). Elementos das equipas *Agile* também podem ter um papel direto em procedimentos dos RH, como o recrutamento e seleção, atuando de forma autónoma nas decisões de contratação (Zavyalova et al., 2020).

Por outro lado, para aumentar a motivação de equipas *Agile*, tipicamente, ao invés de incentivos materiais (como por exemplo os prémios monetários, os aumentos salariais, ou presentes individuais), são dados incentivos não-materiais, os quais definem a motivação e a satisfação no trabalho dos colaboradores (McHugh et al., 2013; Melnik & Maurer, 2006). Isto tem como objetivo o colaborador sentir-se como parte da organização, estando normalmente associado a maiores níveis de autonomia, reconhecimento, *feedback* direto dos clientes / utilizadores finais, e qualidade do trabalho efetuado (Tripp et al., 2016). Como as organizações *Agile* são tipicamente mais “planas” que organizações tradicionais, o progresso na carreira é tipicamente horizontal, i.e., os colaboradores desenvolvem as suas carreiras em funções multifuncionais similares (Aliber et al., 2022), nas quais existe a flexibilidade de ter um maior ou menor grau de responsabilidade. Consequentemente, o crescimento vertical da carreira numa organização *Agile* tipicamente ocorre de uma posição de base para uma posição de gestão / liderança (Zavyalova et al., 2020).

Finalmente, em termos de práticas de GRH de oportunidades de trabalho, as práticas de responsabilização das equipas são transferidas da liderança / gestão de topo para equipas auto-organizadas, uma característica-base das organizações *Agile* (Yin et al., 2019). Para que isso

aconteça, um dos principais determinantes do sucesso das equipas *Agile* é a comunicação aberta entre os membros da equipa (McHugh et al., 2013). De acordo a Hoda et al. (2011), a autonomia da equipa é alcançada através da maior versatilidade e especialização possível de cada membro da equipa. Deste modo, no geral, “as práticas de melhoria de oportunidades de GRH representam atividades de apoio fundamentais para projetos *Agile* e, por isso, são mais importantes para melhorar o desempenho das organizações em empresas ‘ágeis’ que em empresas ‘tradicionalis’” (Zavyalova et al., 2020, p. 1100).

#### **2.2.4. Porquê o *Agile* nos RH?**

Consequentemente, levanta-se a questão: Porquê implementar o *Agile* nos RH? Tendo em conta o mencionado anteriormente, é possível observar-se que existe a necessidade de: (1) Transformar digitalmente organizações, incluindo os departamentos de RH, os quais têm enfrentado cada vez mais um processo de disrupção (Claus, 2019; Gensing-Pophal, 2023); (2) Achar organizações hierárquicas / tradicionais, que tipicamente são mais burocráticas e menos eficientes (Greer et al., 2018), dando mais poder aos gestores / colaboradores de nível (hierárquico) inferior; (3) Combater os elevados níveis de desinteresse no trabalho, através de políticas de trabalho flexíveis (Weideman & Hofmeyr, 2020; Yadav et al., 2022); (4) Melhorar a comunicação em toda a organização, facilitando as relações entre pessoas, de forma a estabelecer um ambiente propício ao desenvolvimento interno da organização (Bucăța & Rizescu, 2017). Deste modo, as empresas estão atualmente a reavaliar a sua abordagem em áreas-chave de processos tradicionalmente geridas através de aplicações de gestão de talentos, tais como o recrutamento, a gestão de desempenho e a formação (Gurchensky, 2019). O objetivo é selecionar um conjunto de processos que se adequem a esta área de forma a melhorá-la e potenciar a transparência e confiança dentro das equipas (Jafa et al., 2022). Como tal, tem havido uma discussão sobre como melhorar a resposta dos RH a estes pontos de preocupação.

Uma das respostas, oriunda do setor das TI, tem sido a viabilização de processos e ferramentas *Agile*, aliadas à utilização de uma abordagem analítica / de dados na GERH, em setores como finanças, marketing, vendas e gestão de RH (Armstrong & Brown, 2019; Iirh, 2022). Porquê? Estudos apontam que organizações *Agile*, em comparação com as organizações “tradicionais”, são tipicamente mais informais e abertas na sua comunicação, e têm, como suas principais vantagens, práticas flexíveis de melhoria de competências, foco nos incentivos não-materiais em vez de materiais, são mais planas na sua estrutura organizacional e têm uma menor proporção de gestores por colaboradores (McHugh et al., 2013; Melnik & Maurer, 2006; Zavyalova et al., 2020); conseqüentemente, a transformação *Agile* tornou-se um requisito para as empresas sobreviverem num ambiente em rápida transformação. Isto significa que as instituições de GRH devem “utilizar a análise de dados como base para avaliar o impacto das práticas de GRH e da contribuição efetuada pelas pessoas para o desempenho organizacional, de forma a fornecer orientação sobre políticas e práticas” dentro da organização (Armstrong & Brown, 2019, p. 19). Uma das conseqüências deste paradigma significa a mudança de uma abordagem tradicional de gestão de pessoas planeada em “cascata” (*waterfall*) para uma abordagem de gestão de pessoas flexível e simplificada, como o “RH *Agile*”. Isto pode ser seguido através de uma “devolução” inversa dos papéis dos gestores de RH (Bredin & Söderlund, 2007). Como tal, os colaboradores necessitam de desempenhar um papel mais estratégico, o que implica o design de novas práticas de GRH que se adequem a uma determinada organização (Goebel, 2009). Alguns casos práticos de sucesso relacionam-se com a migração de departamentos de RH para a gestão *Agile* de projetos, afetando a maioria, senão todas as suas áreas específicas, como recrutamento, avaliações de desempenho, *coaching*, gestão de equipas, remuneração, formação e desenvolvimento (Capelli & Tavis, 2019). Uma mudança para o recrutamento *Agile* pode levar a ganhos significativos nas organizações de RH (Darino et al., 2019). Outros estudos apontam que “entre aqueles que estão satisfeitos com as

práticas *Agile* nas suas empresas, sete em cada dez dizem estar satisfeitos devido ao aumento da colaboração, e mais da metade por causa de um melhor alinhamento às necessidades do negócio” (*State of Agile*, 2023, p. 8). No próximo capítulo serão descritos alguns casos de sucesso de *Agile* em organizações de RH.

### 2.2.5. Casos de Estudo do *Agile* nos Recursos Humanos

Tendo em conta o descrito na seção anterior, na Tabela 2 serão expostos alguns dos principais casos de estudo relevantes da implementação do RH *Agile*:

**Tabela 2**  
*Casos de Estudo de Implementação RH Agile*

Nome da Empresa	Categoria de Negócio	Estado anterior ao RH <i>Agile</i>	Migração para o “RH <i>Agile</i> ”	Resultados após implementação “RH <i>Agile</i> ”
<b>Banco ING (Capelli &amp; Tavis, 2018)</b>	Banca Privada	Estrutura hierárquica tradicional	Lançamento de um piloto em 2014;	Aumento da satisfação do cliente;
			Sensibilização dos líderes seniores e da administração de forma a imaginarem um sistema de RH “ágil” e baseado no trabalho em equipa;	Maior envolvimento dos colaboradores;
			CEO e liderança reuniram-se com empresas do setor tecnológico para saber mais sobre os seus sistemas de retenção de talentos;	Tempos de comercialização de novos produtos mais rápidos;

Nome da Empresa	Categoria de Negócio	Estado anterior ao RH <i>Agile</i>	Migração para o “RH <i>Agile</i> ”	Resultados após implementação “RH <i>Agile</i> ”
			Substituição da estrutura tradicional por “tribos”, “esquadras” e “capítulos” até à primavera de 2015	Piloto bem-sucedido e implementado em toda a organização.
<b>BBVA (Forcano, 2018)</b>	Banca Privada	Visão estratégica clara, mas problemas com a execução; Novos concorrentes movendo-se mais rápido	Lançamento de um programas-piloto em Espanha e LAT (América Latina) em 2014	Desmembramento de unidades funcionais e hierarquias anteriores em quatro grupos distintos;
			Combinação de equipas de produto e engenharia em equipas multidisciplinares e co-localizadas;	
			Resultados do piloto levaram à implementação no departamento de Talento e Cultura (T&C) em 2016;	Princípios <i>Kanban</i> e <i>Lean</i> implementados na equipa de T&C;
			Criação de um <i>pool</i> de pessoas totalmente dedicadas a projetos em todas as unidades de T&C em Espanha e LAT;	Novos papéis e responsabilidades, eventos, modelos de gestão de pessoas, ferramentas de comunicação;
			Migração de toda a equipa para RH <i>Agile</i> em Espanha e para mais de 2000	Promoção da aceitação do <i>Agile</i> na organização em geral.

Nome da Empresa	Categoria de Negócio	Estado anterior ao RH <i>Agile</i>	Migração para o “RH <i>Agile</i> ”	Resultados após implementação “RH <i>Agile</i> ”
			colaboradores em 10 países (2017).	
Sky (Jeffery, 2018); Ballard-Pateman, 2022)	Média	Ritmo lento na entrega de valor;	Adoção de uma abordagem de “testar e aprender”;	Aumento em 5x do apoio das equipas de gestão a um custo mais baixo;
		Desperdício de tempo e recursos devido ao perfeccionismo;	Implementação de um programa-piloto de três meses para a equipa de F&D (Formação e Desenvolvimento);	60% dos gestores envolvidos em atividades de F&D
		Influência “HIPPO” (Opinião das Pessoas mais bem Remuneradas);	Foco na produção de MVPs (entregas de valor) para questões prioritárias nos RH;	<i>online</i> (por trimestre);
		Trabalho em silos nos RH	Utilização de ferramentas <i>Agile</i> como <i>Kanban</i> e <i>Scrum</i> ;	Aumento das oportunidades de desenvolvimento dos colaboradores;
			Eventos “enxame” de 1-2 dias para resolução rápida de problemas;	Equipas de sprint eficientes com membros “em pé de igualdade” e foco nos

Nome da Empresa	Categoria de Negócio	Estado anterior ao RH <i>Agile</i>	Migração para o “RH <i>Agile</i> ”	Resultados após implementação “RH <i>Agile</i> ”
			Operação de equipas em “squads” (equipas <i>Agile</i> com <i>Scrum Masters</i> e <i>Product Owners</i> .	objetivos gerais da organização;
<b>General Electric (Narasimhan et al., 2018)</b>	Conglomerado Industrial	Programa “Employee Management System” (EMS): Avaliações de desempenho com ciclo anual	PD@GE (Performance Management at General Electric): Lançamento de um piloto em 2014 na equipa de RH, posteriormente alargado para toda a organização; Implementação da metodologia “FastWorks”, baseada em princípios <i>Lean e Agile</i> ;	Abolição do sistema de avaliação em 2016;
		Categorias de avaliação estáticas, não tendo em conta as mudanças de objetivos na organização	Interface tipo “Messenger” para o envio e receção de <i>feedback</i> ;	Implementação do sistema de
			<i>Analytics</i> de desempenho organizacional;	Desenvolvimento de Desempenho (PD@GE) para todos os colaboradores da organização.
			Mudança de vocabulário na avaliação de desempenho (ex., “Feedback” → “Insights”, “Metas” → “Prioridades”)	

Nome da Empresa	Categoria de Negócio	Estado anterior ao RH <i>Agile</i>	Migração para o “RH <i>Agile</i> ”	Resultados após implementação “RH <i>Agile</i> ”
			<p>Processo de avaliação e registo dinâmico com “<i>touchpoints</i>” informais;</p> <hr/> <p>Fim das classificações de desempenho.</p> <p>Introdução de uma aplicação móvel para <i>feedback</i> em tempo real.</p>	

Elaboração Própria (2024)

### 2.2.6. Principais obstáculos da Transformação *Agile*

Apesar de os casos acima mencionados demonstrarem que é possível migrar uma organização “tradicional” para o *Agile* com sucesso, “uma transformação *Agile* adequada pode ser um processo moroso que pode levar anos até ser feito” (Gonçalves, 2023). Sutherland (2021), mencionou no evento “*Scrum* Day India 2020” que quase metade das transformações *Agile* fracassam, sendo a maioria das falhas relacionadas com a implementação da *framework Scrum*.

No relatório de 2022 do “*State of Agile*”, os três principais pontos de bloqueio em relação à transformação *Agile* foram: (1) Participação insuficiente da liderança (42% dos entrevistados); (2) Resistência geral da organização à mudança (40%); e (3) Falta de apoio dos gestores (*State of Agile*, 2023). Um resumo dos desafios na transição para um ambiente *Agile* encontra-se descrito na Tabela 3 (Espinosa-Curiel et al., 2018), estando divididos em cinco categorias: Humano, Social, Gestão, Organização e Projeto.

**Tabela 3***Desafios na transição para um ambiente Agile*

<b>Categoria</b>	<b>Desafio</b>
<b>Pessoal / Humano</b>	H1: Alterar a mentalidade dos colaboradores
	H2: Necessidade de colaboradores de elevado talento
	H3: Falta de motivação e empenho
	H4: Colaboradores excessivamente entusiasmados
	H5: Falta de conhecimento dos conceitos <i>Agile</i>
	H6: Competências mais amplas para desenvolvedores
	H7: Exposição a falhas de competências
	H8: Incapacidade em aprender
	H9: Stress por passar demasiado tempo socialmente ativo
	H10: Trabalhar eficazmente em equipa
<b>Sociais</b>	S1: Abertura e interação entre os colaboradores
	S2: Falta de comunicação
	S3: Falta de colaboração
	S4: Confiança e modelos mentais partilhados
	S5: Liderança partilhada
	S6: Aprendizagem em equipa
<b>Gestão</b>	M1: Microgestão
	M2: Comportamentos da gestão
	M3: Controlo organizacional
	M4: Recursos humanos partilhados
<b>Organização</b>	O1: Cultura
	O2: Estrutura
	O3: Gestão da mudança
	O4: Gestão do conhecimento
	O5: Sistemas de recompensa

Categoria	Desafio
	O6: Tomadas de decisão descentralizadas
	O7: Cultura especializada
	O8: Questões logísticas de trabalho
	O9: Avaliação <i>Agile</i> de desempenho
<b>Projeto</b>	PJ1: Conclusão de projetos
	PJ2: Acompanhamento de progresso
	PJ3: Falta de visibilidade do trabalho
	PJ4: Compromisso com o cliente
	PJ5: Sincronização de trabalho
	PJ6: Falta de conhecimento sobre o negócio

Espinosa et al. (2018)

### 2.3. Conceitos Inerentes à Componente Prática do Projeto

#### 2.3.1. A Técnica OPERA

A ferramenta OPERA é um método de cocriação que combina pensamento sistemático com um processo criativo para resolução de problemas. Tem como objetivo desenvolver pensamentos e sugestões de forma colaborativa para responder a uma pergunta principal. Esta ferramenta pode ser utilizada na organização de reuniões de equipa, em processos como *brainstorming*, ou *workshops*. É útil para promover a criação de ideias durante um processo de tomada de decisões (*urbact.eu*, 2024).

Esta técnica tem como principais objetivos: (1) Organizar uma reunião bem-estruturada e produtiva, ao focar a energia do grupo na procura de soluções para o(s) problema(s) em questão; (2) Permitir o envolvimento de todos os participantes na tomada de decisão e nas decisões tomadas, independentemente do seu status social, profissional e personalidade; e (3) Encontrar

um conjunto de propostas criadas em equipa e baseadas em consensos que possam ser utilizadas como contributo para processos.

A técnica OPERA, é desenvolvida com base nos conceitos-base descritos na Tabela 4.

**Tabela 4***Descrição da Técnica OPERA*

Fase	Significado	Descrição
<b>O</b>	Os Nossos Pontos de Vista	<p>Nesta fase, os participantes refletem a sós sobre a principal questão, escrevendo individualmente as suas ideias ou propostas numa folha de papel (não é permitida qualquer discussão nesta fase);</p> <p>O tempo dado não deve ultrapassar 10 minutos, consoante a dimensão do assunto a debater.</p>
<b>P</b>	Pontos de Vista a Pares	<p>Na segunda fase, o trabalho é continuado aos pares (grupos de dois participantes);</p> <p>A tarefa consiste em clarificar, através de discussão, as três ideias / objetivos / problemas mais importantes encontrados por cada um dos dois elementos do grupo (par);</p> <p>Cada item escolhido (ideia ou problema) deve ser redigido de forma isolada numa folha de papel / cartão onde se insere uma marca, preta ou azul, que identifica o grupo;</p> <p>Os papéis/cartões devem então ser levados e afixados pelos diferentes grupos, na coluna que lhes está atribuída no quadro: A, B, C, ..., "N", ou 1, 2, 3, ... "N";</p> <p>É dado aos participantes cerca de 10 minutos para realizarem esta tarefa.</p>
<b>E</b>	Exposição / Apresentação	<p>Na terceira fase, os diferentes grupos apresentam a sua decisão;</p> <p>Antes da apresentação, o Animador pede a todos que escutem com atenção as apresentações, porque a sua próxima tarefa consistirá em seleccionar, de todas as alternativas existentes no quadro, as três que consideram como mais relevantes;</p>

Fase	Significado	Descrição
		<p>Cada grupo, na seleção das três alternativas, apenas poderá escolher uma de sua autoria;</p> <p>É dado a cada grupo 5 minutos para apresentar e explicar as razões que presidiram à seleção dos itens que propuseram;</p> <p>- Não são permitidas críticas ou qualquer tipo de comentários.</p>
<b>R</b>	Classificação	<p>Nesta fase, os diferentes grupos analisam, de uma forma participada, todas as ideias atribuindo-lhes prioridades através de um sinal (+), ou símbolo;</p> <p>Cada grupo seleciona as três ideias / itens que classificaram como mais relevantes;</p> <p><b>Nota:</b> O Animador escolhe previamente o tipo de sinal.</p>
<b>A</b>	Organização	<p>O facilitador organiza as sugestões no quadro de trabalho, associando e combinando propostas similares. Isto é feito em conjunto com os participantes, seguindo as suas instruções. Seguindo as “ordens” dos participantes, as propostas são organizadas de acordo com os subtópicos mais relevantes (i.e., os assinalados com mais marcas); as que têm classificações mais elevadas ficam no topo, enquanto os que têm classificações mais baixas mais abaixo.</p> <p><b>Nota:</b> As sugestões às quais não tenham sido atribuídas marcas podem ser removidas ou deslocadas para a parte inferior do quadro.</p>

urbact.eu. (2024)

Com base nestes conceitos-base, é criada uma representação visual, a qual tem a estrutura descrita na Figura 2. Esta é designada por “técnica do Metaplano”. Mais informações sobre a mesma poderão ser encontradas no subcapítulo subsequente.

**Figura 2**  
*Quadro OPERA*

OPERA BOARD

A	B	C	D	E	F

urbact.eu. (2024)

### 2.3.2. A Técnica do Metaplano

O método de moderação “Metaplano” é um meio comprovado e eficaz de atingir um entendimento comum em discussões de grupo (Metaplan, 2021). A palavra “eficaz” tem duplo significado. Primeiro, significa “racional”, no sentido de ser económico com o tempo. Quando o método Metaplano é utilizado, os resultados são tipicamente alcançados mais rapidamente do que com outros métodos de discussão. Em segundo lugar, “eficaz” indica que os participantes se encontram mais envolvidos nas deliberações de grupo. Ao considerar todas as opiniões do grupo, cria-se a melhor oportunidade para alcançar resultados que contam com o apoio de todo o grupo. A técnica do Metaplano utiliza como ferramentas básicas (Metaplan, 2021): (1) Quadros de alfinetes / brancos; (2) Folhas largas de papel pardo / cartolinas; (3) Cartões retangulares, ovais e redondos (ex. post-it); (4) Alfinetes para prender as folhas de papel e cartões; (5) Marcadores; (6) Autocolantes (para classificar tópicos).

Com base nisto, as folhas largas de papel pardo / cartolinas são afixadas nos quadros de alfinetes / brancos. Todas as contribuições feitas durante a discussão são escritas nos cartões com marcadores e os cartões são então afixados ao papel pardo. Os cartões podem ser facilmente reorganizados nos quadros caso o moderador pretenda agrupá-los em agrupamentos

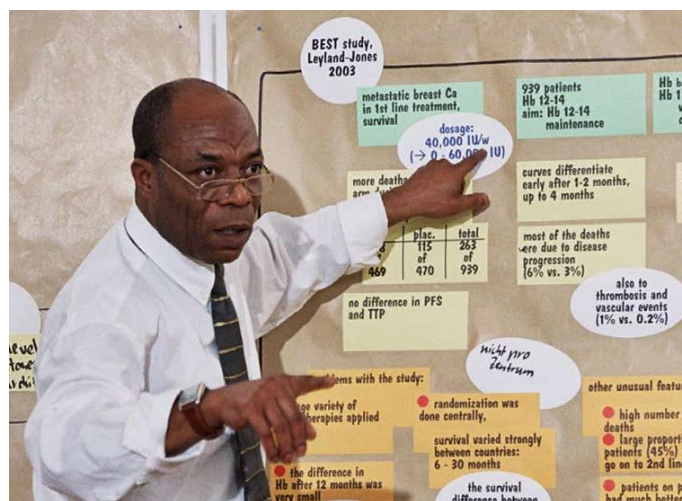
com temáticas similares ou mostrar uma linha de pensamento específica. Os pontos autocolantes podem ser usados para dar peso aos tópicos visualizados.

Quando o método Metaplano é utilizado para guiar uma discussão em grupo, é efetuada uma representação visual da discussão nos quadros. As visualizações devem ser tão vivas quanto as discussões e ser fáceis de interpretar por todos os participantes. Algumas dicas para produzir uma imagem visual eficiente da discussão incluem:

(1) Escrever apenas uma declaração em cada cartão; (2) Evitar “jargões”, pois não são muito informativos e requerem interpretação. Escrever frases curtas que incluam um verbo de ação; (3) Organizar cartões com conteúdo idêntico ou similar em grupos, de forma a facilitar a distinção entre clusters e a adição de cartões a eles mais tarde. Para garantir um layout claro, evitar utilizar uma quantidade elevada de cartões (post-it); (4) Enquadrar os clusters e desenhar linhas diretamente no poster quando os cartões estiverem nas suas posições finais, de forma a mostrar as relações entre os tópicos da discussão.

### Figura 3

*Moderador a utilizar a técnica Metaplano*



Metaplan (2021)

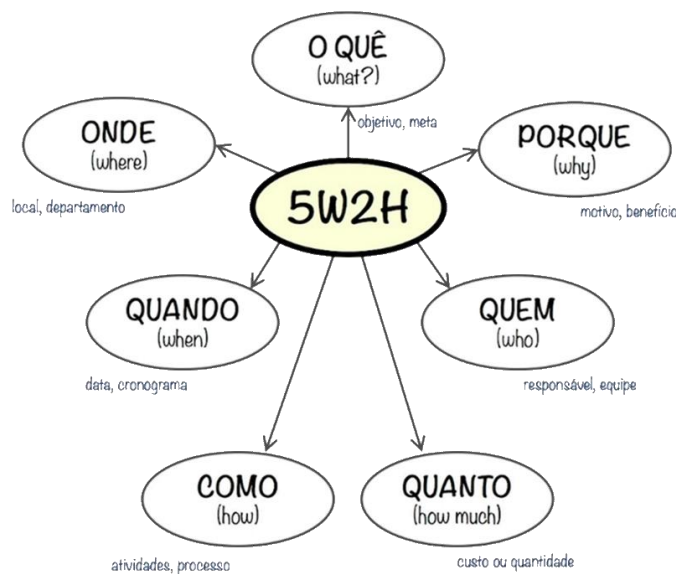
Sendo o Metaplano um método de apresentação interativo, na fase de apresentação, o moderador da discussão e / ou o interveniente deve enfrentar os participantes quando apresentar

os conteúdos (Figura 3), permitindo que os participantes se concentrem no significado de cada declaração e não se distraiam com comentários que não estão no cartão. O apresentador deve tocar no cartão que está a ler com uma mão e ler os conteúdos em voz alta, realizando pausas curtas.

No final da apresentação, é recomendado ao moderador da discussão tirar uma foto ao que foi discutido, guardando também as cartolinas utilizadas para a moderação Metaplano, de forma que sirva como testemunho / minuta da discussão realizada.

### 2.3.3. O 5W2H

**Figura 4**  
O 5W2H



Moura, J. (s.d.)

Os profissionais de negócios geralmente abordam problemas ou projetos complexos que exigem pensamento crítico, planejamento e organização para serem concluídos ou resolvidos. Ao tentar resolver um problema ou criar um sistema, um processo analítico, como uma análise 5W2H, pode fornecer uma estrutura para coletar informações relevantes (5W2H Analysis, 2024). O Método dos 5W2H (Five Whys, Two Hows), também conhecido como a “ferramenta

do curioso”, é uma *checklist* de determinadas questões que, têm o objetivo de caracterizar e / ou clarificar uma determinada situação, problema, solução ou até plano de ação (Moura, J., s.d.).

O 5W2H é, portanto, uma ferramenta que pretende esclarecer por completo dúvidas que possam emergir sobre determinado processo ou atividade e cuja sigla representa as sete perguntas que devem ser feitas para obter a caracterização e / ou clarificação, que se pretende.

As sete perguntas são as seguintes: (1) “What?”, que significa “o quê?”; (2) “Why?”, que significa “porquê?”; (3) “Who?”, que significa “quem?”; (4) “Where?”, que significa “onde?”; (5) “When?”, que significa “quando?”; (6) “How?”, que significa “como?”; e (7) “How much?” que significa “quanto?” O objetivo por detrás destas perguntas é reunir a maior quantidade de informações possíveis sobre a atividade que se planeia executar, que vão desde dados mais gerais, como, por exemplo, o que é a atividade e porque esta necessita de ser realizada, até detalhes mais específicos como o prazo de entrega e o responsável pela mesma. Sendo esta considerada uma metodologia simples, é possível utilizar-se o 5W2H nos mais variados contextos, desde controlo financeiro à execução de grandes projetos, caracterizar e / ou clarificar uma determinada situação / problema / solução até à elaboração de um plano de ação (Moura, J., s.d.). As respostas às perguntas de análise 5W2H podem variar para cada situação. Na Tabela 5 são descritos os requisitos para resposta a cada uma destas questões.

**Tabela 5**  
*Descrição das questões do método 5W2H*

Pergunta	Descrição	Utilidade
<b>O Quê? (What)</b>	Definir o problema ou objetivo;	Fornecer uma compreensão
	Descrever claramente o problema;	clara do que necessita de ser
	Determinar o resultado desejado.	resolvido ou alcançado.

Pergunta	Descrição	Utilidade
<b>Porquê? (Why)</b>	<p>Definir por que o problema está ocorrendo;</p> <p>Identificar a causa primária;</p> <p>Explicar a importância de resolver o problema;</p> <p>Oferecer orientação e significado para a meta ou projeto.</p>	<p>Ajuda a identificar a raiz do problema e a importância de resolvê-lo, motivando a equipa.</p>
<b>Onde? (Where)</b>	<p>Esclarecer onde ocorreu o problema;</p> <p>Identificar onde encontrar a solução;</p> <p>Especificar a localização das ações para atingir a meta.</p>	<p>Identifica onde o problema decorreu e as possíveis soluções, facilitando uma ação direcionada.</p>
<b>Quando? (When)</b>	<p>Identificar o cronograma para implementar a resolução;</p> <p>Criar datas de entrega e <i>milestones</i>;</p> <p>Determinar a ordem das ações e contingências.</p>	<p>Estabelece um cronograma claro, ajudando na gestão do tempo e no cumprimento de prazos.</p>
<b>Quem? (Who)</b>	<p>Definir quem supervisiona o processo;</p> <p>Identificar quem está envolvido (funcionários internos ou fornecedores externos);</p> <p>Determinar quem é afetado pelo problema;</p> <p>Atribuir tarefas aos membros de equipa.</p>	<p>Clarifica responsabilidades e papéis, garantindo que todos sabem quais as suas funções e responsabilidades.</p>
<b>Como? (How)</b>	<p>Criar um processo para resolver o problema ou atingir a meta;</p> <p>Esclarecer todas as etapas necessárias;</p> <p>Atribuir etapas a indivíduos específicos;</p> <p>Determinar software e / ou metodologias a serem utilizadas.</p>	<p>Fornecer um plano de ação detalhado, otimizando a execução operacional.</p>

Pergunta	Descrição	Utilidade
<b>Quanto? (How Much)</b>	Estimar o orçamento do projeto;	Ajuda a controlar os custos e a
	Determinar os custos de cada fase;	garantir que o projeto
	Realizar verificações de acompanhamento para garantir a adesão ao orçamento.	permanece dentro do orçamento.

5W2H Analysis (2024)

### Vantagens do 5W2H

A simplicidade do método 5W2H torna-o eficiente e amplamente utilizado para diversos objetivos. Atualmente, o conceito é adotado tanto por jornalistas, funcionando como base para a investigação e reportagem de factos, como por administradores de empresas, definindo os detalhes do Plano de Ação das atividades de um projeto. Na Tabela 6 encontram-se descritas algumas das principais vantagens do método 5W2H:

**Tabela 6**  
*Vantagens do 5W2H*

Vantagem	Descrição
<b>Reduz a ociosidade e aumenta a produtividade</b>	A falta de informação pode levar à ociosidade, prejudicando a produtividade da equipa. O plano de ação [5W2H] fornece clareza sobre atividades, prazos, objetivos e métodos, ajudando os colaboradores a se mobilizarem e comprometerem-se.
<b>Melhora a comunicação</b>	O plano de ação 5W2H implementa uma linguagem comum entre os envolvidos, centralizando as informações num só lugar e facilitando a comunicação.
<b>Aumenta a capacidade de entrega, no prazo</b>	Com produtividade e comunicação alinhadas, a equipa utiliza o tempo de forma mais consciente, otimizando a capacidade de entrega e evitando perda de tempo por falta de informação.
<b>Ajuda a planear os recursos</b>	O plano de ação 5W2H define os custos associados às ações, permitindo à organização planear melhor os recursos necessários e prever gastos, facilitando o planeamento de iniciativas futuras.

Moura, J. (s.d.)

**Realizar um plano de ação 5W2H**

Tendo em conta o mencionado nas Tabelas 5 e 6, para se conduzir um plano de ação 5W2H, são recomendados os seguintes passos (*5W2H Analysis*, 2024):

1. Rever a situação
2. Desenvolver questões 5W2H adequadas
3. Responder cada questão
4. Implementar a solução

Uma descrição dos passos encontra-se na Tabela 7:

**Tabela 7**

*Realizar um Plano de Ação 5W2H*

Passo	Descrição
<b>Rever a situação</b>	<p>Clarificar a situação de cada parte envolvida - seja esta uma reunião de resolução de problemas ou de planeamento de projetos;</p> <p>Garantir que todas as partes envolvidas compreendem a razão pela qual está a ser criada uma análise [5W2H] e como o processo funciona;</p> <p>Finalmente, determinar o que a equipa pretende alcançar explicando o resultado desejado.</p>
<b>Desenvolver perguntas 5W2H apropriadas</b>	<p>Ao analisar as questões perguntas 5W2H, formular as questões para criar uma estrutura eficaz.</p> <p>Nota: Algumas perguntas podem exigir duas respostas individuais. Por exemplo, "porquê" pode referir-se tanto ao motivo pelo qual um problema está a ocorrer como à razão pela qual uma resolução é necessária.</p> <p>Considerar múltiplas opiniões durante este passo pode alertá-lo para situações ou questões que um indivíduo nunca teria considerado sozinho.</p>
<b>Responder a cada pergunta</b>	<p>Analisar e responder a cada questão. Se houver perguntas que não seja possível uma resposta imediata, planeie como vai responder a essas perguntas. À medida</p>

Passo	Descrição
	que uma equipa ou indivíduo aborda uma pergunta, muitas vezes isso leva logicamente a respostas para as perguntas seguintes.
<b>Implementar a solução</b>	Uma análise 5W2H fornece uma estrutura para implementar uma solução. Ao utilizar esta ferramenta para fins de resolução de problemas, as respostas às questões tipicamente orientam a melhor forma de resolver o problema. Ao usar este método para planeamento de projetos ou alcançar um objetivo, as respostas formam um plano provisório para alcançar um resultado desejado. Embora possam ser necessários mais detalhes, usar uma análise 5W2H pode oferecer detalhes suficientes para começar a implementar uma solução ou plano.

5W2H Analysis (2024)

Deste modo, para se realizar uma análise eficaz utilizando o método 5W2H, é recomendado seguir os seguintes passos (*5W2H Analysis, 2024*):

1. Definir quem é o facilitador da discussão 5W2H, ou seja, a pessoa responsável pela moderação. Tipicamente, o consultor ou líder de equipa fica com esta função.
2. Utilizar a técnica de *Brainstorming*, sendo o facilitador da discussão o moderador. Há que salientar que uma vez no *brainstorming* a primeira resposta a determinada questão tipicamente não é a mais correta, há que abrir a oportunidade a diferentes pontos de vista.
3. Finalmente, em relação à ordem das questões utilizando o 5W2H, a ordem das mesmas não é algo sequencial. Contudo, no final da discussão utilizando este método deve-se fazer uma memória descritiva das respostas organizando os tópicos com base nas questões 5W2H.

### 2.3.4. Grupos de Discussão (*Focus Group*)

#### Visão Geral

De origem anglo-saxónica, a técnica de *focus group* (FG), também conhecida por “Grupo de Discussão” ou “Grupos Focais”, foi introduzida no final da década de 1940 (Trad, 2009). Desde então, tem-se expandido para várias disciplinas e despertado crescente interesse entre os investigadores (Bloor et al., 2001; Morgan, 1996, 1997; Sagoe, 2012; Stewart et al., 2007).

Morgan (1996) define os grupos de discussão como uma técnica de investigação que recolhe dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador, sendo que Kitzinger (2006) descreve-os como entrevistas em grupo baseadas na comunicação e interação. Krueger e Casey (2009) destacam a importância de focar a discussão em assuntos específicos, contribuindo para a compreensão do(s) tópico(s) e reunindo participantes com características comuns relevantes ao tema, visando compreender perceções, crenças e atitudes sobre um tema, produto ou serviço (Trad, 2009; Silva et al., 2014).

#### Vantagens e Desvantagens dos Grupos de Discussão

Diversos autores (Morgan, 1996, 1997; Stewart et al., 2007; Wutich et al., 2009) têm tentado sistematizar as vantagens e desvantagens dos grupos de discussão. Entre as vantagens destacadas por Stewart et al. (2007), os grupos de discussão permitem obter dados de um grupo de forma mais rápida e frequentemente com menores custos do que utilizando técnicas como entrevistas individuais. Além disso, são flexíveis, podendo ser utilizados para analisar uma vasta gama de tópicos com diversos indivíduos e contextos, permitindo ao moderador explorar perguntas não-previstas e incentivar a participação dos envolvidos (Trad, 2009).

Bauer e Gaskell (2002) avaliam que, para um número idêntico de entrevistados, os grupos de discussão são mais eficazes, permitindo ao investigador / moderador explorar metáforas e imagens, aplicar estímulos, e efetuar a partilha e contraste de experiências, as quais constroem

um quadro de interesses e preocupações comuns, raramente articuladas por um único indivíduo (Trad, 2009; Silva et al., 2014).

Por outro lado, os grupos de discussão apresentam algumas desvantagens. Segundo Morgan (1996), a fragilidade dos grupos de discussão encontra-se relacionada com o processo de produção de interações focadas, levantando questões sobre o papel do moderador na geração dos dados e o impacto do próprio grupo nos dados, os quais podem limitar os tópicos que podem ser efetivamente analisados. Por exemplo, temas de natureza muito pessoal e delicada podem apresentar resultados decepcionantes se abordados em grupos de discussão. Outras das limitações incluem também a dificuldade em garantir o anonimato, a suscetibilidade à interferência dos juízos de valor do moderador, o risco de as discussões serem desviadas ou dominadas por poucas pessoas, enviesando os resultados, e a composição intencional e de conveniência da amostra, limitando as possibilidades de generalização para a população analisada (Gondim, 2002; Trad, 2009).

### Fases de um Grupo de Discussão

Um Grupo de Discussão, é essencialmente constituído por cinco fases distintas: Planeamento, Preparação, Moderação, Análise de Dados e Divulgação de Resultados. Estas mesmas fases encontram-se sintetizadas na Tabela 8:

**Tabela 8**  
*Fases de um Grupo de Discussão*

Fase	Descrição	Referências
<b>Planeamento</b>	A fase de planeamento envolve a definição clara dos objetivos da pesquisa e a estruturação de um guião de entrevistas. Nessa fase, são decididos o número de elementos para os grupos de discussão e o tamanho ideal (6-10 participantes). Tipicamente, as questões de um grupo de discussão começam com perguntas gerais e “afunilam” para temas mais específicos. É também importante considerar a	Krueger & Casey (2009), Morgan (1996, 1997, 1998), Stewart et al. (2007)

Fase	Descrição	Referências
	homogeneidade do grupo para facilitar a dinâmica da discussão e o “recrutamento” de participantes que contribuam para discussões produtivas.	
<b>Preparação</b>	Nesta fase, o recrutamento dos participantes é fundamental e deve ser realizado de forma sistemática, com um contato inicial e lembretes para garantir a adesão. A logística deve ser considerada, tendo em conta a escolha de um local acessível e confidencial. Técnicas como encontros prévios com os participantes e / ou incentivos podem aumentar a participação. Amostras intencionais e a abordagem “bola de neve” ( <i>snowball</i> ) podem ser utilizadas para encontrar os participantes ideais. Um questionário de triagem pode também ser utilizado para garantir a adequação dos participantes ao estudo.	Bloor et al. (2001), McParland e Flowers (2011), Morgan (1997, 1998), Rodrigues et al. (2010), Sagoe (2012), Stewart et al. (2007)
<b>Moderação</b>	A moderação é a fase em que a dinâmica do grupo é efetivamente conduzida. O moderador tem a função de facilitar a autorrevelação dos participantes, incentivando uma discussão aberta e respeitosa. A intervenção do moderador é fulcral para garantir que todos participam de forma equitativa, sem julgamentos. Utilizar uma equipa de moderadores, tendo um ou mais membros auxiliares, garante que o ambiente logístico e técnico é adequadamente gerido. O moderador também deve ser sensível a elementos não-verbais e às dinâmicas de grupo.	Krueger e Casey (2009), Sagoe (2012), Stewart et al. (2007)
<b>Análise de Dados</b>	As sessões são gravadas e transcritas para uma análise detalhada. Este processo pode ser demorado, levando até oito vezes o tempo de gravação para transcrever. A análise deve seguir três etapas: (1) codificação ou indexação dos temas emergentes; (2) armazenamento e recuperação dos dados; (3) interpretação dos dados com base numa análise rigorosa. O moderador desempenha um papel fundamental na interpretação dos dados, pois conhece o contexto e as nuances das interações verbais e não-verbais. A utilização de <i>software</i> pode facilitar a análise, mas este processo também pode ser realizado manualmente.	Bloor et al. (2001), Galego e Gomes (2005), McParland e Flowers (2012), Morgan (1997), Stewart et al. (2007)
<b>Divulgação de Resultados</b>	Após a análise, os resultados são apresentados sob a forma de relatório. É comum o uso de citações diretas dos participantes para fortalecer a credibilidade e dar voz aos dados. Estas	Morgan (2010), Yin (2015)

Fase	Descrição	Referências
	citações ligam diretamente os resultados à experiência dos participantes, facilitando a compreensão do leitor. Em alguns casos, os resultados podem ser partilhados com os participantes, utilizando-se estratégias similares às do recrutamento, como incentivos ou lembretes, para assegurar a participação na fase de divulgação.	

Baseado em Silva et al. (2024)

Em suma, a metodologia de grupo de discussão visa a coleta de informações qualitativas de forma a aumentar a compreensão sobre um tópico. Apesar de a moderação dos grupos ser a fase mais “visível” desta técnica, o processo inicia-se na fase de planeamento e termina na divulgação dos resultados.

### 2.3.5. A Lógica BPMN (Business Process Model and Notation)

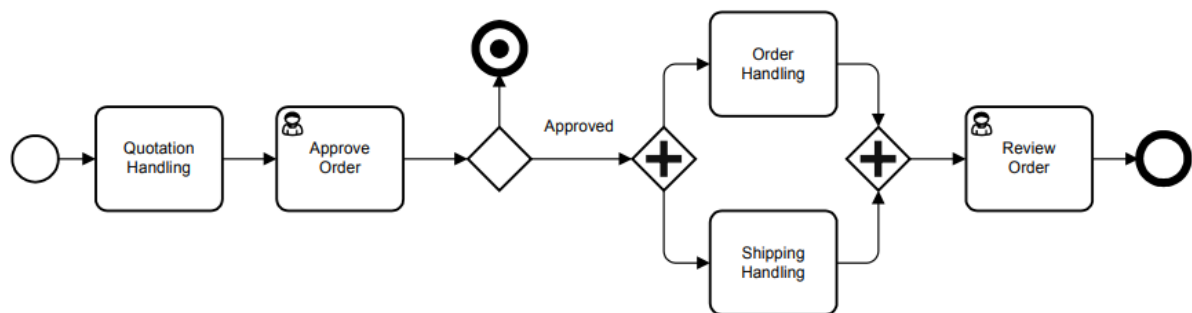
#### Visão Geral

Os profissionais das áreas de gestão sentem-se bastante confortáveis em visualizar Processos de Negócio em formato de fluxograma. Existem milhares de analistas de negócios a estudar a forma como as empresas funcionam e a definir Processos de Negócio com fluxogramas simples (Object Management Group [OMG], 2013).

A interoperação de Processos de Negócio ao nível humano pode ser resolvida com a lógica de Modelo e Notação de Processos de Negócio (BPMN, *Business Process Model and Notation*). Esta fornece múltiplos diagramas, que são desenhados para serem utilizados pelas pessoas que desenham e gerem Processos de Negócio (OMG, 2013).

O BPMN proporciona às empresas a capacidade de compreender os seus procedimentos internos de negócio numa notação gráfica e que dá às organizações a capacidade de comunicar estes procedimentos de forma *standard* (Miro, 2024). Existem atualmente dezenas de ferramentas e metodologias de modelação de Processos. Tendo em conta que indivíduos se

deslocam entre empresas e que as empresas se encontram constantemente em mudança, os analistas de negócios necessitam de compreender múltiplas representações de Processos de Negócio (OMG, 2013). Deste modo, uma notação gráfica padrão facilita a compreensão das colaborações de desempenho e transações de negócios dentro e entre organizações. Um exemplo de um Processo BPMN encontra-se ilustrado na Figura 5.

**Figura 5***Exemplo de um Processo BPMN*

OMG (2013)






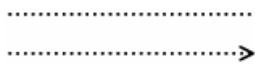


### **Fluxos de Sequência (*Sequence Flow*)**


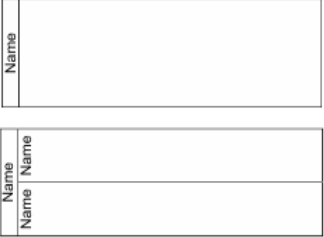
Com base nesta lógica, são utilizados dentro de um processo “Fluxos de Sequência”. Este conceito é utilizado para auxílio na definição do comportamento de um Processo que está a ser executado. Todo um fluxo de sequência inicia-se com um “Evento de Início”. Este gera uma ação (*token*) que deverá ser consumida por um “Evento de Fim” (o qual pode ser implícito caso não seja exibido graficamente). O percurso das ações deve ser rastreável através da rede de Fluxos de Sequência, Gateways e Atividades dentro de um Processo (OMG, 2013).

### **Elementos Básicos de Modelação BPMN**

Os símbolos BPMN enquadram-se em quatro grupos de elementos principais: objetos de fluxo (*flow objects*), objetos de ligação (*connecting objects*), artefactos (*artifacts*) e *swimlanes*. Estes elementos encontram-se descritos na Tabela 9:

**Tabela 9**  
*Elementos Básicos da Notação BPMN*

Grupo de Elementos	Símbolo	Descrição	Notação
<b>Objetos de Fluxo</b>	Eventos	Um evento representa algo que acontece no processo. (ex., “confirmação de pedido”). No diagrama, os eventos são representados por círculos.	
	Atividades	As atividades tipicamente são simbolizadas como um retângulo arredondado. Representam partes do processo que requerem ação (ex. “embalar um produto”).	
	Gateway	Uma Gateway é um objeto utilizado para controlar a divergência e convergência de fluxos de sequência num processo. Deste modo, determina a ramificação, bifurcação, fusão, ou junção de caminhos. Os marcadores internos indicam o tipo de controlo do comportamento do processo	
<b>Objetos de Conexão</b>	Fluxo Sequencial	Linhas e setas sólidas que descrevem a ordem das atividades. Identificam as dependências no fluxo de trabalho.	
	Fluxo de Mensagens	Linhas tracejadas com um círculo aberto no início e uma ponta de seta aberta no final. Descrevem eventos ou atividades que atravessam fronteiras organizacionais.	
	Associação	Conexões que mostram a relação entre texto, dados, artefactos e objetos de fluxo. As linhas pontilhadas geralmente representam estas associações.	
<b>Artefactos</b>	Objeto de Dados	Descreve como os dados entram, saem e se movimentam através do processo. Refere-se também a como os dados são armazenados no processo.	
	Grupo	Categoriza os itens com base no seu significado no processo. Representados por retângulos de canto arredondado com linhas tracejadas.	

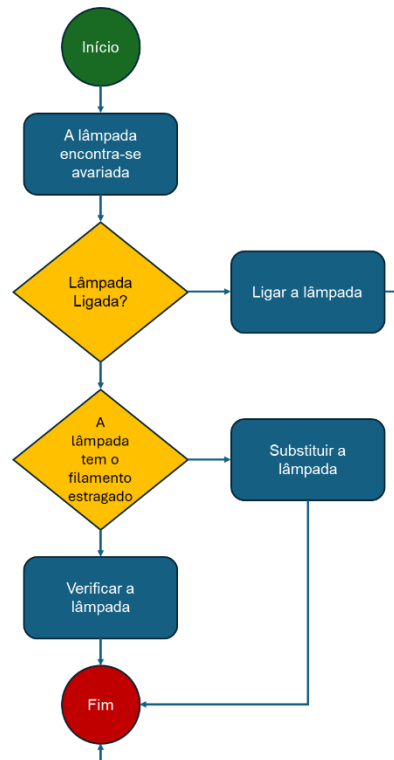
Grupo de Elementos	Símbolo	Descrição	Notação
	Notação de Texto	Refere-se a qualquer texto que forneça informações extras sobre objetos no diagrama. Pode descrever partes do processo, fornecer contexto adicional ou explicar o fluxo de objetos com mais detalhes.	
<i>Swimlanes</i>	Raias	As raias são tipicamente caixas horizontais, retangulares, que separam diferentes fases de um processo. Estas ajudam a categorizar tarefas e objetos.	

Baseado em Miro (2024) e OMG (2013)

### 2.3.6. Fluxograma

Um fluxograma (Figura 6) é uma forma de representação visual de um fluxo de trabalho que ilustra uma solução para um determinado problema (Atlassian, 2024). Basicamente, é um diagrama linear que representa o fluxo de um determinado produto ao longo de diferentes sequências de operações. O fluxograma permite ter uma visão global das várias operações a que um produto será submetido. Este indica os passos envolvidos num processo sob a forma de caixas de diferentes tipos, sendo a sua ordem estabelecida através de setas. As caixas mostram as operações do processo, as várias etapas e ações, enquanto as setas indicam a ordem das etapas (Kiran, 2016).

**Figura 6**  
*Exemplo de Fluxograma*



Adaptado de Wikipedia contributors, (2004)

Os fluxogramas são populares há vários anos em diversos domínios, desde a engenharia e a educação à programação informática e à gestão de projetos. São úteis para comunicar processos simples e complexos e são particularmente dinâmicos e versáteis (Miro, 2024). Os fluxogramas oferecem diversas vantagens para a gestão do trabalho, gestão de projetos e metodologias *Agile*, sendo alguns dos seus principais benefícios (Atlassian, 2024): (1) a visualização de processos complexos, sendo que os fluxogramas facilitam a compreensão de tópicos complexos, dividindo-os em partes manuseáveis; (2) A padronização de processos e respetiva redação dos mesmos, permitindo que as equipas cheguem a acordo sobre a forma como os processos devem funcionar e os descrevam para referência futura; (3) A garantia de alinhamento da equipa, uma vez que os fluxogramas garantem que todos os elementos da equipa compreendem claramente o processo e as respetivas responsabilidades no âmbito do mesmo; e a (4) Melhoria na

comunicação, uma vez que os fluxogramas utilizam uma representação gráfica para garantir que todos se encontram alinhados, reduzindo mal-entendidos. Um exemplo encontra-se ilustrado na Figura 6. Deste modo, ao olhar-se para um fluxograma, o observador deve ser capaz de obter uma visão geral de alto nível de um processo (Miro, 2024).

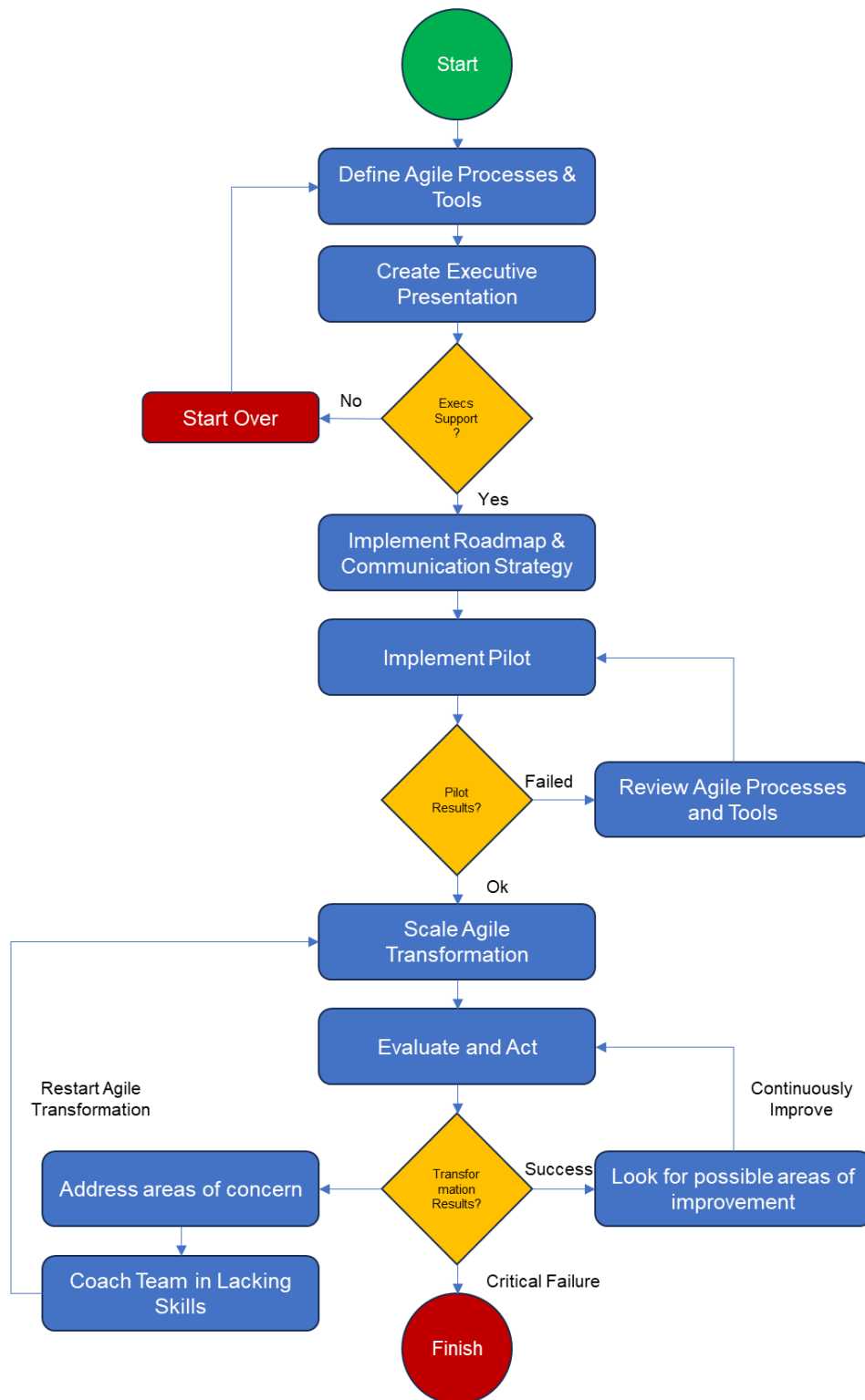
Para a descrição de um fluxograma, existe um conjunto abrangente de objetos, encontrando-se tipicamente os mais utilizados descritos na Tabela 9.

### **2.3.7. Fluxograma de Transformação *Agile***

Com base na literatura anterior, é proposto que os RH de uma organização funcionem como um “*Agile Transformation Office*” (ATO), onde os seus elementos promovem o processo de Transformação *Agile* da organização, liderados pelos Gestores de RH e pelos executivos de topo. Esta função tem as seguintes responsabilidades (Anand et al., 2021): (1) Conduzir o *roadmap* (mapa estratégico) de transformação de forma a implementar o *Agile* em toda a organização; (2) Desenvolver capacidades, incluindo contratação e *upskilling* de competências; (3) Servir como principal defensor da cultura e da mudança na organização; (4) Orientar a liderança de topo; (5) Gerir as Interdependências necessárias no processo de transformação *Agile*; e (6) Criar e refinar as melhores práticas aquando o processo de transformação *Agile*. Deste modo é proposto o fluxograma descrito na Figura 7. A Tabela 10 descreve os passos necessários para a sua implementação.

**Figura 7**

*Fluxograma de Transformação Agile RH*



Elaboração Própria (2024)

**Tabela 10***Sequência de Transformação Agile*

Sequência	Nome da etapa	Descrição do Processo
1	<b>Determinar processos e ferramentas</b>	Determinar quais os processos e ferramentas que serão usados para transformar a organização em <i>Agile</i> .
2	<b>Conscienciar (A State of Agile, 2023)</b>	Criar consciência na liderança de topo sobre a metodologia <i>Agile</i> , para que haja a consciencialização sobre as vantagens de implementar o <i>Agile</i> em toda a organização. Uma destas abordagens pode ser, por exemplo, a exposição de casos de sucesso de migração para o <i>Agile</i> RH, ao mesmo tempo em que se fala abertamente sobre os desafios de mudar para uma organização <i>Agile</i> RH e como estes podem ser superados.
3	<b>Roadmap e Estratégia de Comunicação (Silva et al., 2014; Hennink, 2007; Bhandari, 2023)</b>	Planear um <i>roadmap</i> (mapa estratégico) e a respetiva estratégia de comunicação, envolvendo todos os <i>stakeholders</i> internos da empresa (Executivos, Gestores, Colaboradores e Equipas de RH), de forma que o processo de transformação seja claro para todos. Deste modo, é proposta a criação de um <i>Focus Group</i> (grupo de discussão), composto por uma lista de indivíduos pré-selecionados que tenham interesses similares, preferencialmente em processos e ferramentas <i>Agile</i> . Esta deverá ser uma equipa multidisciplinar de pequena dimensão que irá discutir um conjunto de questões específicas relacionadas com a transformação <i>Agile</i> , com o objetivo de incentivar a um conjunto de respostas que irão proporcionar uma maior compreensão das atitudes, comportamentos, opiniões ou perceções dos participantes. Este grupo de discussão terá também o papel de supervisionar o processo de transformação <i>Agile</i> . Espera-se que esta abordagem seja utilizada em conjunto com outros métodos de dados qualitativos, tais como entrevistas estruturadas/abertas, ou sondagens internas.

Sequência	Nome da etapa	Descrição do Processo
4	<b>Implementar um projeto-piloto</b> (Forcano, 2018; IMD, 2018; Ballard-Pateman, 2022; Biron et al., 2021)	Após o <i>roadmap</i> de transformação <i>Agile</i> e o plano de comunicação terem avançado, assim como as prioridades dentro da organização definidas, os processos e ferramentas <i>Agile</i> serão implementados em projetos-piloto de pequena escala na organização, utilizando uma abordagem “ <i>skunkworks</i> ”, i.e., uma abordagem de experimentação. (um exemplo desta abordagem é, por exemplo implementar o piloto numa equipa dentro da empresa que se tenham detetado problemas no domínio dos Recursos Humanos)
5	<b>Avaliar Resultados</b>	Avaliar os resultados dos projetos-piloto e discuti-los utilizando uma abordagem de “melhoria contínua”, em particular respondendo às seguintes questões: “O que correu bem?” (continuar a fazer), “O que não correu tão bem?” (parar de fazer), e, “O que necessita de ser melhorado?”
6	<b>Expandir o Agile</b>	Expandir o <i>Agile</i> na organização treinando os colaboradores em relação aos processos e ferramentas <i>Agile</i> (por exemplo, capacitando líderes de equipa / <i>Scrum Masters</i> , através de ferramentas eletrónicas de GRH, como formações online, ou até mesmo formação presencial), para que os colaboradores tenham tempo para aprender sobre os processos e ferramentas <i>Agile</i> .
7	<b>Promoção de interações sociais</b> (Espinosa et al., 2018; IMD, 2018; HBR, 2018; Gonçalves, 2023)	Promover interações sociais e partilha de conhecimento entre colaboradores, reestruturando equipas para serem multidisciplinares (em termos de experiência, áreas de especialização e diversidade), mais pequenas e mais planas.
8	<b>Implementar um Ciclo de Feedback Contínuo</b>	Implementar um ciclo de “ <i>feedback</i> contínuo”, incentivando todas as partes interessadas da organização a comunicar abertamente com os RH utilizando canais de comunicação dedicados (ex., ferramentas

Sequência	Nome da etapa	Descrição do Processo
		digitais onde é possível comunicar sobre as suas dúvidas / expor diferentes pontos de preocupação).
9	<b>Implementar Sistema de Gestão de Desempenho (Maasik, 2017; Faíscas, 2023; Armstrong e Brown, 2019)</b>	Implementar um sistema de Gestão de Desempenho e Qualidade com base em Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) para avaliar o progresso <i>Agile</i> da organização, utilizando uma abordagem “ <i>HR Analytics</i> ”, através da implementação de um conjunto de métricas de RH, de forma a possibilitar a monitorização e atuação na organização.

Elaboração Própria (2024)

### 3. Caraterização da Empresa

---

Neste capítulo, será efetuada uma breve descrição da empresa na qual foi realizada a implementação prática do projeto.

A Buy Algarve Properties (BAP) é um grupo multinacional fundado em 2013, que atua em várias áreas, entre as quais a mediação imobiliária, o alojamento local, *transfers*, atividades marítimo-turísticas, excursões em terra, restauração e beleza. O *core business* do grupo é o alojamento local, sendo uma das líderes de mercado no Algarve, com a gestão de mais de 250 propriedades exclusivas (*Grupo Buy Algarve Properties, About | LinkedIn, 2023*).

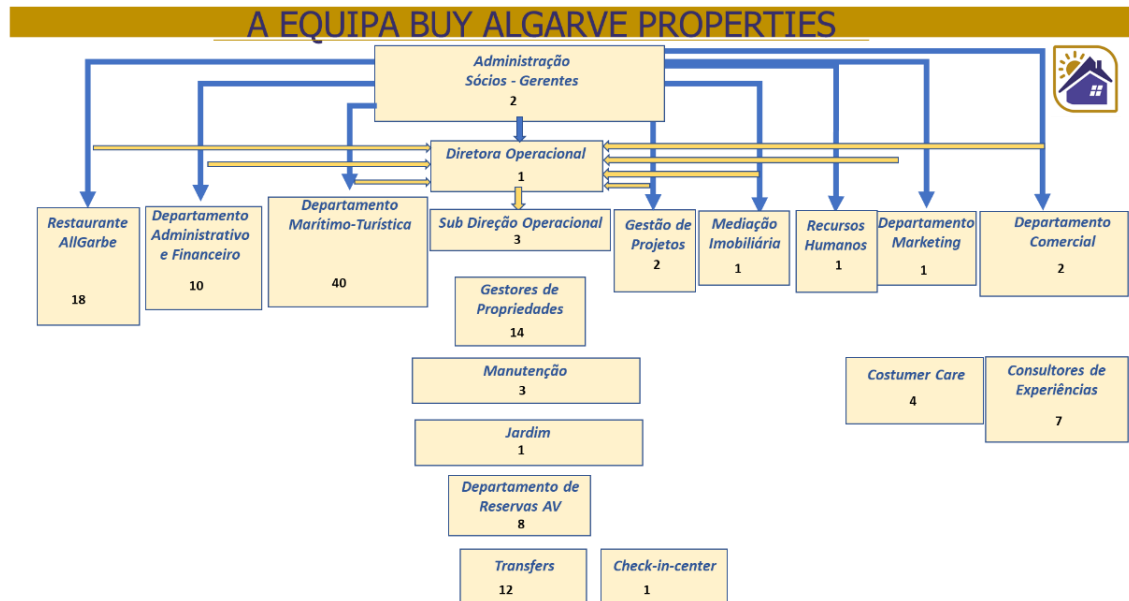
O Grupo BAP distingue-se pela sua equipa jovem, dinâmica, empreendedora e com espírito inovador, o que o torna num grupo único e em forte expansão no mercado algarvio. Situado na Rua Sophia de Mello Breyner Lote 43 Fração C 8200-353 Albufeira, a Buy Algarve Properties pertence à “Properties4U”, sediada em Loulé, Algarve, Portugal, tendo como área predominante de operações o concelho de Albufeira. O código de atividade empresarial (CAE) da empresa é o 79110, correspondente a “Atividades das agências de viagem”.

Na página da empresa, o slogan da é descrito como: “*The best possible service and real estate experience in Portugal*”, traduzido para português como “O melhor serviço possível e experiência de imobiliário em Portugal” (Buy Algarve Properties, 2024a).

Um organograma organizacional da empresa (à data de agosto de 2024) encontra-se ilustrado na Figura 8. Observando-se o mesmo, o grupo Buy Algarve Properties tem um total de 131 colaboradores, distribuídos em diversas áreas. Uma parte significativa destes encontra-se alocada no departamento marítimo-turístico (40 colaboradores), no setor de restauração, através do restaurante AllGarbe (18 colaboradores), e na gestão de propriedades (14 colaboradores). Tendo em conta o número de colaboradores, a empresa pode ser considerada como uma empresa de média dimensão.

**Figura 8**

Organograma Organizacional Buy Algarve Properties (agosto de 2024)



Buy Algarve Properties (2024c)

Para o estudo descrito neste documento, foi requisitado à empresa a participação de um programa piloto para o departamento Administrativo e Financeiro da BAP. Esta é uma equipa constituída por um total de 10 elementos, a qual trabalha sob uma estrutura em rede.

## 4. Metodologia

---

Após descrição dos fundamentos teóricos implementados durante a execução do projeto, será descrita a metodologia utilizada ao longo da componente prática do mesmo. Na primeira seção, serão descritos os objetivos gerais e específicos, e quais as hipóteses de investigação, correlacionando as mesmas com a componente teórica dos capítulos anteriores. Seguidamente, será descrita a amostra, isto é, a quem se destinou o projeto. Na seção seguinte, serão descritos os instrumentos utilizados durante a componente prática do projeto. Os procedimentos utilizados ao longo do projeto serão posteriormente descritos, terminando este capítulo com a descrição de como foi efetuada a análise de dados.

### 4.1. Objetivos e Hipóteses de Investigação

#### 4.1.1. Objetivos e Questão de Investigação

Uma investigação inicia-se por uma grande questão. No domínio da psicologia das organizações, a questão pode começar por ser muito genérica, mas deverá seguir sempre os passos e questões inerentes ao ato de investigar (Gonçalves, 2014).

Deste modo, para se iniciar o processo de investigação, devem ser respondidas as seguintes questões:

1. A motivação é sólida?
2. Os empregadores facilitam a realização da investigação?
3. Os recursos existentes permitem que a investigação seja levada até ao fim?
  - a. Neste caso, como serão tratados os dados?
  - b. A produção do relatório de investigação está garantida?

4. O suporte social (ex. amigos, família e próximos), é bom?
5. Caso aplicável, tem um orientador, ou orientadores que o supervisionem?
  - a. Adicionalmente, o campo de investigação do supervisor é de seu interesse?

Tendo em conta que os requisitos supramencionados são cumpridos, segue-se a identificação do objetivo. Conforme mencionado no capítulo da Introdução, e tendo em conta a temática do projeto, foram descritas as seguintes questões iniciais de investigação: (1) “Quais as principais vantagens e obstáculos em transformar uma organização ‘tradicional’ em *Agile*?”; (2) e “Com base em casos de estudo de transformações *Agile*, como os Recursos Humanos (RH) podem contribuir para o sucesso na sua própria organização?”. Tendo em conta a literatura atualmente existente (Ballard-Pateman, 2022; Capelli & Tavis, 2018; Forcano, 2018; Jeffery, 2018; Narasimhan et al., 2018), existem diversos casos no mercado de trabalho de transformação “*Agile* RH”, nas quais uma organização se transforma através da otimização e revisão dos seus métodos e práticas de Recursos Humanos (ver Tabela 11). Nos cenários mencionados, os Gestores de RH são os principais responsáveis por esse processo de transformação (Jenkins et al., 2011). Por outro lado, a maioria destes processos de transformação RH *Agile* decorrem em organizações de grande dimensão, em particular empresas multinacionais e uma parte bastante significativa das empresas que utilizam estas práticas encontram-se predominantemente no setor das Tecnologias de Informação (*digital.ai*, 2024). Deste modo, e tendo em conta as limitações descritas, este estudo aponta como hipótese de investigação a seguinte questão: “Até que ponto a transformação RH *Agile* é viável em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de setores como a Hotelaria e o Turismo?”. Como tal, mapeou-se a questão de investigação aos objetivos gerais e específicos do projeto, os quais encontram-se descritos na Tabela 11:

**Tabela 11**

*Mapeamento dos Objetivos Gerais do Projeto à Questão de Investigação*

Questão	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
<p><b>Até que ponto a transformação RH Agile é viável em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de setores como a Hotelaria e o Turismo?</b></p>	<p>Determinar a viabilidade de uma transformação RH Agile em PMEs, em particular num setor não-IT, como o da Hotelaria e Turismo (H&amp;T).</p>	<p>Determinar, com base no <i>feedback</i> obtido ao longo do programa-piloto do projeto, que práticas são determinantes positivos numa transformação <i>Agile</i> RH numa organização;</p> <p>Determinar, com base no <i>feedback</i> obtido ao longo do programa-piloto do projeto, que práticas são determinantes negativos numa transformação <i>Agile</i> RH numa organização;</p> <p>Determinar, através do <i>feedback</i> obtido ao longo do programa-piloto, se um conjunto de práticas RH <i>Agile</i> que são utilizadas em empresas de grandes dimensões, podem ser transpostas para empresas PME;</p> <p>Determinar a viabilidade de uma reorganização <i>Agile</i> numa empresa PME no setor do turismo, através da comparação das práticas implementadas com a literatura atualmente disponível.</p>

Elaboração Própria (2024)

#### 4.1.2. O programa Agile4ALL

O programa Agile4ALL é um projeto-piloto destinado a pequenas e médias empresas, focado na formação e consultoria empresarial na área da Gestão de Recursos Humanos (RH). O seu principal objetivo é promover a melhoria contínua na organização, utilizando conceitos como o “RH *Agile*”, e combinar estes com metodologias tais como os grupos de discussão, visando melhorias tangíveis na produtividade das equipas, nos RH e nos resultados operacionais.

A filosofia do Agile4ALL centra-se em quatro pontos fulcrais: (1) O foco nas pessoas para manter a vantagem competitiva num ambiente empresarial em constante mudança; (2) A resposta proativa à mudança através de redes colaborativas e comunicação aberta; (3) A existência de pontos contínuos de melhoria em todas as organizações; e (4) A solução de parte significativa dos problemas organizacionais encontra-se dentro das próprias organizações. Conforme mencionado anteriormente, estudos indicam que organizações *Agile* são mais informais e abertas na comunicação, promovem incentivos não-materiais, têm uma estrutura organizacional mais horizontal, menor proporção de gestores por colaboradores e utilizam dados e tecnologia para determinar as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos (McHugh et al., 2013; Melnik & Maurer, 2006; Zavyalova et al., 2020).

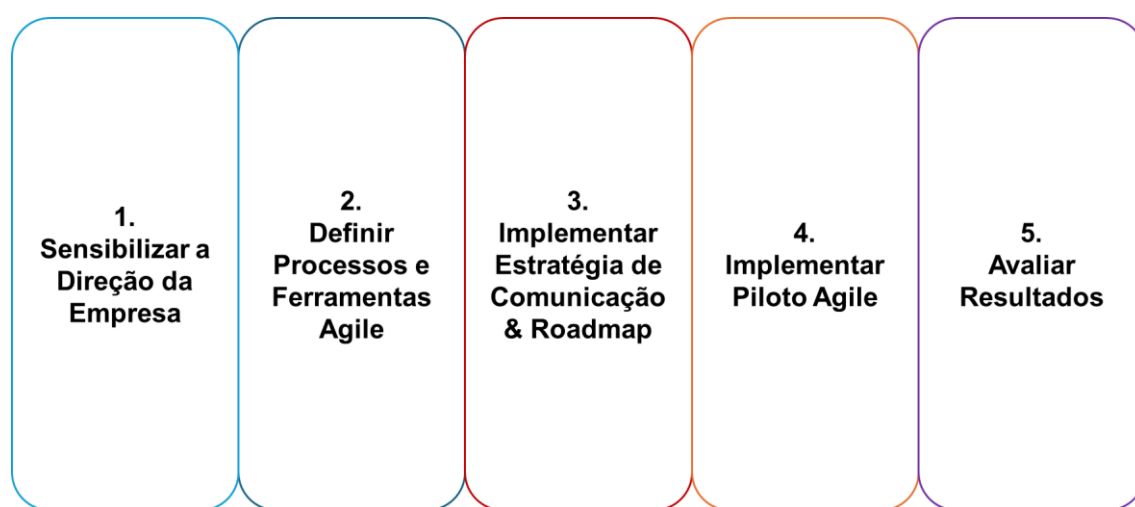
O principal cliente deste projeto inovador são os gestores de RH, com a administração da empresa e colaboradores-chave também envolvidos em diferentes fases do projeto. O consultor atua como facilitador e mediador do projeto.

O Agile4ALL segue a abordagem de gestão de projetos PDCA (Planear, Executar, Validar e Atuar), de forma a analisar, avaliar, planear, atuar e monitorizar processos (Hayes M., 2012) relacionados com a gestão de pessoas e RH. Este pretende introduzir o conceito de “RH *Agile*” nas empresas, combinando a redução de desperdícios *Lean*, a otimização da organização, a gestão de projetos utilizando *Kanban* e a temporização de tarefas com *Scrum* (Atlassian, 2022;

Sugimori et al., 1977; Womack & Jones, 1996). Um dos principais pontos deste projeto é o mesmo poder ser ajustado às necessidades estratégicas das empresas. Após o piloto, espera-se que os gestores de RH sejam capazes de expandir o processo de melhoria contínua na organização.

O programa Agile4ALL, na sua versão piloto, divide-se nas seguintes cinco fases (Figura 9):

**Figura 9**  
Fases do Piloto do Programa Agile4ALL



Elaboração Própria (2024)

Uma descrição das diferentes fases do programa-piloto encontra-se descrita na Tabela 12:

**Tabela 12**  
Resumo descritivo do Piloto Agile4ALL

Fase	Descrição
1	Sensibilização da Administração da Empresa, com o fim de descrever as vantagens do programa Agile4ALL.
2	Definição dos Processos e Ferramentas <i>Agile</i> , escolhendo aqueles que são mais convenientes para implementar e realizando um mapeamento das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) no piloto.
3	Implementação de uma Estratégia de Comunicação e <i>Roadmap</i> com coleção do <i>feedback</i> dos colaboradores, através de uma abordagem de grupos de discussão.

Fase	Descrição
4	Implementação do Piloto <i>Agile</i> , com formação em conceitos <i>Agile</i> para os participantes e reuniões semanais de acompanhamento, monitorização e <i>feedback</i> .
5	Avaliação de Resultados, através da recolha e avaliação dos resultados por via de questionários e entrevistas, numa abordagem de <i>feedback</i> contínuo.

Elaboração Própria (2024)

O projeto tem uma duração estimada entre 12 e 16 semanas, com reuniões remotas ou presenciais de até 1 hora. A primeira sessão envolve a gestão dos RH, a administração e o consultor, seguida pela definição da equipa piloto e o planeamento das ações de formação. Após a análise dos resultados, inicia-se a intervenção com formação nos conceitos *Agile*. No final, um formulário de avaliação será enviado à equipa piloto para validar se os objetivos foram cumpridos e identificar oportunidades de *follow-up*.

Em relação ao logotipo, este é representado pela Figura 10. O mesmo simboliza o conceito de progresso, através da seta azul-escura com direção para a frente, com a roda circular em tom azul mais claro a representar o conceito dos “Ciclos *Sprint*” do *Agile*. As letras “Agile4ALL”, assim como o padrão em onda na seta azul-escura, estão associados às origens geográficas do projeto (o Algarve).

**Figura 10**  
Logotipo Agile4ALL



Elaboração Própria (2024)

## 4.2. Amostra

Conforme mencionado no capítulo da descrição de empresa, a amostra tem como objetivo identificar o público ao qual foi realizada a intervenção prática do projeto. No caso deste projeto, a amostra consistiu num grupo do departamento Administrativo e Financeiro da empresa Buy Algarve Properties, a qual totaliza 10 elementos (n=10). Este grupo tem um conjunto de características relativamente homogéneas em relação às suas áreas de formação, predominantemente no domínio da Gestão, tendo uma distribuição demográfica de pessoas com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos. Em relação à sua distribuição, 9 colaboradores são do sexo feminino, sendo o responsável do departamento do sexo masculino.

## 4.3. Instrumentos

A investigação deve envolver uma boa base teórica e uma metodologia cuidadosamente pensada, de forma a permitir recolher o tipo certo de informação, escolher a amostra adequada e com o mínimo de erros (Gonçalves, 2014). A partir dos enfoques teóricos, os investigadores selecionam as metodologias mais adequadas à operacionalização das variáveis em estudo. A seguir à escolha da metodologia, deve realizar-se a seleção das técnicas e instrumentos a utilizar na recolha de dados (Íñigo & Mazo, 2008). O desenho da investigação determina as opções relativas às técnicas de recolha de dados adequadas aos objetivos pretendidos (Sofia José & Simão Neves, 2014).

Durante a execução do projeto, foram combinados um conjunto de instrumentos de análise com particular ênfase em métodos qualitativos, tipicamente associadas a técnicas de recolha não-estruturadas (Drenth, 1998). Alguns exemplos destas mesmas técnicas incluem, por exemplo, entrevistas em formato aberto, entrevistas grupais, *brainstorming*, gravações audiovisuais, documentos pessoais ou oficiais, entre outros (Sofia José & Simão Neves, 2014).

A investigação qualitativa visa interpretar o fenómeno observado, focando-se na observação, descrição, compreensão e significado, sem hipóteses pré-concebidas, que são construídas após a observação (Pocinho, 2012). Esta abordagem procura compreender os pontos de vista dos participantes, utilizando questões orientadoras em vez de hipóteses estatísticas, e trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. As características principais incluem: (1) o investigador como elemento principal, (2) uma abordagem descritiva, (3) interesse no processo de recolha de dados, análise indutiva dos dados e correlação com a teoria, e (4) a importância vital do significado (Silva, 2010; Pocinho & Matos, 2022). Esta metodologia é adequada quando o conhecimento de determinado fenómeno é reduzido, a população é pequena, não se pretendem generalizações ou previsões, e o investigador tem experiência em pesquisas bibliográficas e trabalho de campo (Pocinho, 2012).

Um sumário sobre a investigação qualitativa encontra-se descrita na Tabela 13:

**Tabela 13**

*Sumário da metodologia Qualitativa*

Características	Investigação Qualitativa
<b>Desenho</b>	O seu principal interesse é o processo de investigação e não os resultados
<b>Hipóteses</b>	O investigador não recolhe os dados para testar hipóteses, mas para desenvolver conceitos e compreender os fenómenos a partir de padrões encontrados nos dados
<b>Explicação</b>	A investigação é holística, isto é, tem em consideração a complexidade da realidade
<b>Positivismo</b>	O significado é muito importante, porque se procura entender os indivíduos em estudo a partir dos quadros de referência atribuídos aos acontecimentos, às palavras e aos objetos
<b>Amostra</b>	O pesquisador tem um papel essencial na recolha de dados, devendo mostrar uma grande sensibilidade ao contexto em que decorre a investigação
<b>Verificação</b>	O plano de investigação é flexível, pois os sistemas estudados são dinâmicos

Características	Investigação Qualitativa
<b>Procedimentos</b>	É um procedimento descritivo, porque produz dados descritivos sustentados em documentos, entrevistas e observações

Sousa e Baptista (2011)

A investigação deste projeto utiliza um conjunto de técnicas baseadas tanto na informação fornecida pelo sujeito, como na informação do investigador, e ainda técnicas baseadas na informação dos peritos. Estas têm como uma das principais características, respetivamente, a utilização de indivíduos ou grupos como facilitadores da informação necessária à investigação (Íñigo & Mazo, 2008), a utilização do investigador na obtenção da informação útil para a construção e descrição do fenómeno em estudo, e a solicitação de um grupo de “especialistas” que avaliem os “produtos” feitos pelos sujeitos no âmbito de uma experiência em campo (Sofia José & Simão Neves, 2014). Os seguintes instrumentos de análise não-estruturados (métodos qualitativos) foram utilizados (Tabela 14):

**Tabela 14**  
*Instrumentos de Análise Não-Estruturados Implementados no Projeto*

Técnica	Descrição	Vantagens	Fases/Componentes
<b>Entrevista Aberta</b> (Íñigo e Mazo, 2008)	Técnica não-estruturada onde o entrevistado descreve a sua interpretação sobre o assunto apresentado.	Pode ser realizada em qualquer circunstância e apura dados de grande profundidade.	1. Definição do objetivo de investigação; 2. Criação do guião da entrevista; 3. Seleção dos participantes; 4. Execução da Entrevista; 5. Análise da Informação.

Técnica	Descrição	Vantagens	Fases/Componentes
<b>Grupos de Discussão</b> ( <i>Focus Group</i> ) (Íñigo e Mazo, 2008; Ritchie & Lewis, 2003; Millward, 2000)	Técnica de recolha de informação sobre grupo, centrada na clarificação de determinada informação acerca de um grupo concreto.	Ambiente mais natural para os participantes, dados gerados pela interação entre os participantes.	Investigador conduz a discussão, questões com formatos de resposta variáveis.
<b>Observação Participante</b> (Sackett & Larson, 1990)	Utilizada em grupos naturais em contexto real, com participação gradual do investigador no grupo de estudo.	Eficaz em grupos restritos e para aprofundar comportamentos organizacionais.	Participação gradual do investigador.
<b>Brainstorming</b> (Sofia José & Simão Neves, 2014)	Reuniões para incentivar a libertação da atividade mental sem restrições, originado no marketing dos anos 30 do séc. XX.	Obtém ideias inovadoras e criativas para a resolução de problemas.	Utilizada por especialistas para obter informação relevante.

Elaboração Própria (2024)

Com base nestes instrumentos de análise, os mesmos podem ser mapeados da seguinte forma:

- **Entrevistas Abertas e Grupais:** Implementadas com o fim de permitir uma interação natural e espontânea entre os membros da equipa Administrativo-Financeira da Buy Algarve Properties e o investigador, de forma a facilitar a extração de informações detalhadas;
- **Brainstorming:** Utilizado para coletar rapidamente informações específicas sobre a organização;

- **Observação Participante:** Permite o registo de interações verbais e não-verbais entre o moderador e os interlocutores.

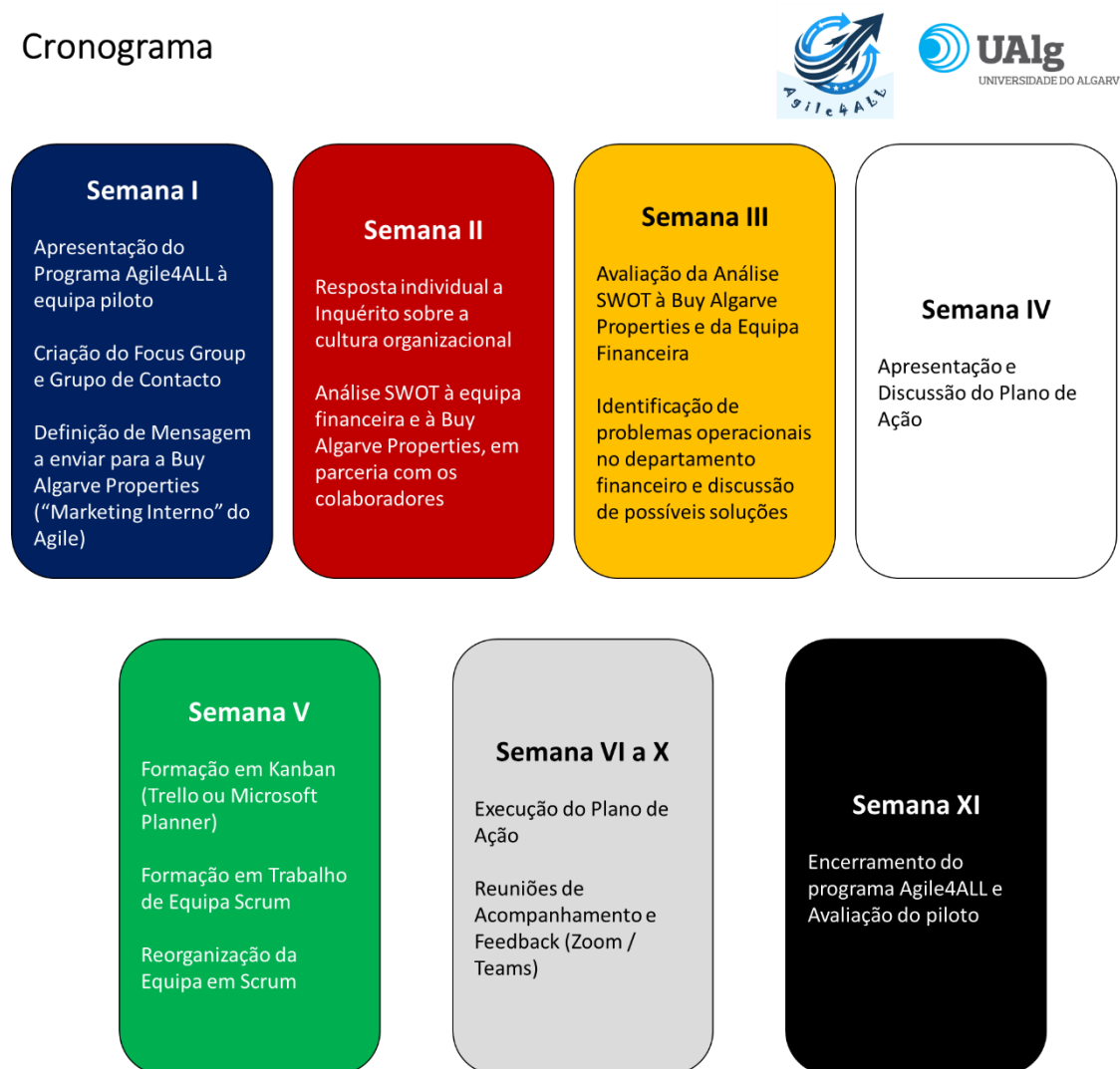
No contexto prático do projeto, estes instrumentos, por sua vez são utilizados juntamente com as técnicas OPERA e Metaplano mencionadas anteriormente. A técnica 5W2H foi utilizada em particular durante as sessões de *brainstorming*, nomeadamente para discussão da coleta de informações. À parte dos instrumentos descritos nesta seção, foram também utilizados um conjunto e combinação de ferramentas e materiais didáticos, entre os quais: (1) Ferramentas de videoconferência (em particular o Microsoft Teams) (Microsoft, 2024b), com o fim de realizar algumas das formações remotamente e esclarecer dúvidas ao longo do programa-piloto (através de chat de grupo); (2) o ChatGPT (OpenAI, 2024), ferramenta de inteligência artificial generativa da empresa OpenAI, e que foi utilizada para ajudar na análise das sessões gravadas através do Microsoft Teams; (3) Materiais Didáticos (como mesas, marcadores, canetas, folhas de papel, post-its e quadros brancos), para a realização das atividades em grupo. Um computador foi também utilizado para realizar as apresentações de slides PowerPoint aos participantes.

#### 4.4. Procedimentos

Os procedimentos implementados ao longo do projeto têm como base os instrumentos mencionados acima. A realização deste projeto consistiu nas seguintes fases, as quais duraram um total de 12 semanas (Figura 11):

**Figura 11**  
Cronograma do Programa Agile4ALL

#### Cronograma



Elaboração Própria (2024)

Descrevendo-se estes passos para uma tabela, tem-se que (Tabela 15), baseando na abordagem 5W2H:

**Tabela 15**

*Os 5W2H do programa Agile4ALL*

O Quê?	Porquê?	Como?	Quando?	Quem?
<b>Apresentação do programa Agile4ALL</b>	Apresentar o programa Agile4ALL aos potenciais envolvidos; (ver APÊNDICE A)	Apresentar Slides PowerPoint com o programa Agile4ALL		Responsável do Departamento Financeiro
	Apresentar o consultor à equipa na Buy Algarve Properties.	(ver APÊNDICE B)		Colaboradores da Equipa Financeira
<b>Criação de Grupo de Discussão (Focus Group)</b>	Identificar os <i>stakeholders</i> do piloto;	Reunir com os potenciais elementos do Grupo de Discussão	Semana 1 (26 de abril)	Responsável do Departamento Financeiro
	Apresentar os colaboradores do grupo de discussão.	Realizar atividade de <i>Teambuilding</i>		Colaboradores da Equipa Financeira
<b>Definição de estratégia de comunicação</b>		Enviar email com <i>template</i> a mencionar o piloto na equipa financeira da Buy Algarve Properties		Responsável dos RH *
				Administração *

O Quê?	Porquê?	Como?	Quando?	Quem?
<b>Análise SWOT</b>	Análise dos pontos fortes e fracos (fatores internos), oportunidades e ameaças (fatores externos) da organização. (APÊNDICE B)	Técnicas OPERA e Metaplano (APÊNDICE C)	Semana 2 (03 de maio)	Responsável do Departamento Financeiro
				Colaboradores da Equipa Financeira Consultor <sup>1)</sup>
<b>Resposta a Inquérito sobre Cultura Organizacional</b>	Determinar e avaliar a Cultura Empresarial na Buy Algarve Properties (APÊNDICE E; APÊNDICE F)	Realizar uma sessão na qual cada colaborador da equipa descreve numa frase curta / em termos simples a Buy Algarve Properties; Realizar questionário sobre a cultura organizacional da Buy Algarve Properties.	Semana 2 (03 de maio)	Colaboradores da Equipa Financeira
				Consultor <sup>1)</sup> Responsável dos RH <sup>1)</sup>
<b>Avaliação da Análise SWOT</b>	Validação, Discussão e Comentários sobre a Análise SWOT da semana anterior. (APÊNDICE D)	Entrevista em formato de Grupo de Discussão	Semana 3 (10 de maio)	Responsável do Departamento Financeiro Administração <sup>1)</sup> Consultor
<b>Identificação de Problemas Operacionais</b>	Identificar potenciais problemas no domínio operacional do departamento financeiro	<i>Brainstorming</i> em Grupo; Entrevista em formato de Grupo de Discussão.	Semana 3 (10 maio)	Consultor

O Quê?	Porquê?	Como?	Quando?	Quem?
	da Buy Algarve Properties.			Colaboradores da Equipa Financeira
	Discutir pontos de potencial adereçamento no domínio dos Recursos Humanos (APÊNDICE G)	Técnica OPERA + Técnica Metaplano		Responsável do Departamento Financeiro Responsável dos RH Administração <sup>1)</sup>
<b>Apresentação e Discussão do Plano de Ação</b>	Apresentar e aprovar a proposta de Plano de Ação no departamento financeiro da Buy Algarve Properties (APÊNDICE G; APÊNDICE M)	Apresentação de Slides (PowerPoint)	Semana 4 (17 de maio)	Consultor Colaboradores da Equipa Financeira Responsável do Departamento Financeiro Responsável dos RH Administração <sup>1)</sup>
	Preparar os colaboradores para o programa piloto (APÊNDICE H)			Responsável do Departamento Financeiro Responsável dos RH Administração <sup>1)</sup>

O Quê?	Porquê?	Como?	Quando?	Quem?
<b>Formação em Kanban</b>	Preparar a Equipa para a Reorganização <i>Agile</i> (Gestão de Tempo utilizando quadros <i>Kanban</i> )	Realizar uma sessão presencial (APÊNDICE I) / digital sobre a utilização de Quadro <i>Kanban</i> , através de	Semana 5 (24 de maio)	Responsável do Departamento Financeiro
		dinâmica de grupo.		Colaboradores da Equipa Financeira
		Se presencial: <i>Kanban</i> em Quadro Físico, com post-its (APÊNDICE I e APÊNDICE J)		
		Se digital: Formação em Atlassian Trello e / ou Microsoft Planner (APÊNDICE K e APÊNDICE L)		Consultor
<b>Formação em Fundamentos Scrum</b>	Preparar a equipa financeira da Buy Algarve Properties para funcionar em <i>Scrum</i> (recomendada equipa com mínimo de 5 elementos)	Apresentação em PowerPoint (APÊNDICE I)	Semana 5 (24 de maio)	Responsável do Departamento Financeiro
				Colaboradores da Equipa Financeira
				Consultor
<b>Execução e Monitorização do Plano de Ação</b>	Coletar dados relevantes para o projeto empresarial	Questionários semanais e / ou entrevistas com os colaboradores do departamento financeiro da Buy Algarve Properties	Semana 6 a 10 (31 de maio a 21 de junho)	Responsável do Departamento Financeiro
				Colaboradores da Equipa Financeira

O Quê?	Porquê?	Como?	Quando?	Quem?
				Responsável dos RH <sup>1)</sup>
				Consultor
		Questionário de Avaliação do piloto (APÊNDICE N)		Consultor
				Colaboradores da Equipa Financeira
<b>Avaliação</b>	Coletar <i>feedback</i> sobre o piloto Agile4ALL no departamento financeiro	Entrevista em formato aberto	Semana 11 (28 de junho)	Responsável do Departamento Financeiro
				Responsável dos RH <sup>1)</sup>
				Administração <sup>1)</sup>

Elaboração Própria (2024)

**Nota:** 1) A pessoa assinalada tem o papel de observador, não participando diretamente em determinada fase do piloto.

## 5. Resultados Práticos e Discussão

---

Após definição da metodologia, em particular a questão inicial de investigação, objetivos, métodos, instrumentos implementados, e a amostra, serão descritos, analisados e discutidos os resultados obtidos ao longo do programa-piloto, numa perspetiva crítica e comparando os mesmos em relação à teoria e práticas descritas nos capítulos anteriores.

### 5.1. Observações

#### Prólogo (28 de fevereiro de 2024)

Para implementar um grupo de discussão com sucesso, é necessária uma abordagem inicial às organizações (Silva et al., 2014). Após consulta de uma lista de contatos da Universidade do Algarve, foram selecionadas duas empresas candidatas. Através da correspondência por emails com as administrações, foi enviado um panfleto informativo sobre a “ideia de negócio” do projeto Agile4ALL (ver APÊNDICE A), assim como uma carta de apresentação destacando os benefícios do piloto. Aguardou-se a aceitação do projeto pelas administrações. Após a administração da Buy Algarve Properties aceitar o piloto, a comunicação foi remetida para o Gestor de RH e o responsável financeiro da empresa. No dia 28 de fevereiro, houve uma reunião na sede da empresa, juntamente com os orientadores. Após descrição do projeto (APÊNDICE B), a data de lançamento do programa-piloto foi marcada para 26 de abril de 2024.

#### Sessão I (26 de abril de 2024)

A primeira sessão, efetuada através do Microsoft Teams, durou cerca de 40 minutos. Como principais atividades, apresentaram-se a equipa Financeira da Buy Algarve Properties (nome, idade, formação e anos na empresa) através de uma atividade de Teambuilding, onde os

participantes partilharam um valor em que acreditam, um valor em que não acreditam e descreveram-se numa palavra. Foi apresentado o cronograma das atividades e objetivos do programa-piloto, assim como de alguns conceitos-base do *Agile*, e como este poderia dar valor acrescentado à equipa (slides no APÊNDICE B, cronograma na Figura 11). Os participantes revelaram um elevado interesse na implementação do projeto, contudo, foi identificado como principal obstáculo os baixos conhecimentos técnicos sobre *Agile*. Este resultado encontra-se alinhado com os estudos mais recentes do “*State of Agile*”, que mencionam a falta de conhecimento como um dos principais obstáculos à adoção do *Agile* (State of Agile, 2023; *digital.ai*, 2024). A sessão foi encerrada com a menção dos pontos a discutir na próxima sessão (Técnica OPERA e Análise SWOT) e a decisão de se realizar a mesma presencialmente na sede da Buy Algarve Properties, tendo em conta a natureza interativa das atividades. Foi também definido que as sessões semanais seriam agendadas para sextas-feiras, das 10h às 11h.

### **Sessão II: Apresentação das Técnicas OPERA e Metaplano, mais Análise SWOT à Buy Algarve Properties (3 de maio de 2024)**

Nesta sessão, realizaram-se duas atividades: a apresentação das técnicas OPERA e Metaplano, e a análise SWOT à empresa (na perspetiva do departamento financeiro). Estiveram presentes um total de 8 participantes, 7 presencialmente e 1 através de videoconferência no Microsoft Teams. Após a apresentação inicial, foram iniciadas as atividades de formação. Foram apresentados os conceitos teóricos das Técnicas OPERA e Metaplano (ver APÊNDICE C) e, com base nas mesmas, efetuou-se, num contexto prático, a análise SWOT da empresa. O moderador requisitou um quadro branco para expor os pontos analisados e forneceu materiais tais como folhas brancas, cartolinas coloridas, marcadores e canetas. Durante a atividade foram esclarecidos que os pontos fortes e fracos correspondiam à análise interna da organização, enquanto as oportunidades e ameaças à análise externa. Os participantes tiveram 5 minutos para

descrever até 4 pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, colocando as suas ideias numa folha branca (Nota: O participante remoto colocou a sua análise no chat da reunião). Em seguida, os participantes reuniram-se em pares por 8 minutos para discutirem e atingirem um consenso nas suas ideias. A participante remota juntou-se a um destes grupos. Cada grupo colocou as suas análises nas cartolinas fornecidas (sendo atribuído um número por cada grupo). Após a conclusão, foi efetuada a exposição das ideias. Cada grupo teve um máximo de 3 minutos para expor as mesmas, justificando os pontos selecionados. De seguida, o moderador forneceu autocolantes com um símbolo de “mais” (+) para os participantes votarem nas ideias que preferiam. As mais votadas foram classificadas no topo (por ordem decrescente), enquanto as menos votadas excluídas. Em caso de empate, discutiram-se através de *brainstorming* quais as ideias que consideravam prioritárias. Deste modo, foram definidos os 4 principais pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da organização (ver APÊNDICE D). A sessão durou cerca de 1 hora e no final foram mencionadas as atividades para a próxima sessão (Inquérito sobre a cultura / agilidade organizacional e a discussão de potenciais problemas organizacionais).

### **Sessão III: Apresentação dos Resultados da análise SWOT, Avaliação da Agilidade e Cultura Organizacional, e Propostas de Melhoria no Domínio dos RH para o Departamento Financeiro (13 de maio de 2024)**

A terceira sessão do projeto Agile4ALL teve lugar no dia 13 de maio de 2024, de forma presencial, na sede da Buy Algarve Properties, em Albufeira, tendo a duração de 1 hora. Estiveram presentes um total de oito participantes. A sessão iniciou-se com a apresentação dos resultados da análise SWOT, conforme ilustrado na Figura 12.

**Figura 12**

Resultados da análise SWOT à Buy Algarve Properties na perspetiva do Departamento Financeiro da Empresa



Elaboração Própria (2014)

Na análise SWOT, foram focados os fatores internos (pontos fortes e fracos) da organização, sendo identificados pelos participantes como pontos fortes a competitividade, criatividade, bom ambiente de trabalho, e a adaptabilidade organizacional da empresa. Por outro lado, foram apontadas algumas fraquezas, entre as quais a elevada rotatividade do pessoal, a falta de automação nos processos internos, as condições de trabalho que poderiam ser melhoradas (por exemplo, a inclusão de áreas de lazer), e a fraca comunicação entre equipas na organização. Durante a discussão dos pontos fracos, os participantes destacaram em particular a dificuldade de comunicação entre equipas, mencionando que alguns processos internos demoravam mais tempo que o esperado. Deste modo, foi expresso o desejo de uma comunicação mais direta e eficiente entre equipas. Outro ponto citado, contudo, não mencionado na análise SWOT, foi a redução na frequência de atividades de convívio, como por exemplo as atividades de *teambuilding*.

Em seguida, foi realizada um questionário para avaliar o grau de “agilidade” da empresa. Esta parte da sessão durou cerca de 15 minutos, durante os quais foi explicado aos participantes a importância de preencherem o questionário, em particular a correspondência dos resultados com as premissas do “Manifesto *Agile* para os Recursos Humanos” (*Agile HR Manifesto*, 2021): (1) Redes colaborativas acima de estruturas hierárquicas; (2) Transparência acima de sigilo; (3) Adaptabilidade acima de prescrição; (4) Inspiração e compromisso mais do que gerir e reter; (5) Motivação intrínseca mais do que recompensas extrínsecas; e (6) Ambição acima de obrigação.

O questionário, detalhado no APÊNDICE E, foi implementado utilizando-se uma escala de Likert de 1 a 5 pontos, onde 1 ponto (Discordo totalmente) indicava um menor grau de “agilidade” organizacional (i.e., uma cultura empresarial mais “conservadora”) e 5 pontos (Concordo totalmente) um maior grau de “agilidade” organizacional (i.e., uma cultura empresarial mais “progressiva”). Após realização deste, as respostas foram analisadas e processadas para uma folha de cálculo em Excel. Estudos especializados indicam que nenhuma empresa é totalmente *Agile* ou não-*Agile*.

Com base nos resultados obtidos, foram gerados gráficos de incidência e de avaliação média, e identificados os pontos onde a empresa apresenta maior ou menor grau de agilidade organizacional (resultados disponíveis no APÊNDICE F). Foi também mencionado que a média ponderada das classificações médias das questões individuais indicaria o grau de “agilidade” da empresa.

Posteriormente, foi realizada uma atividade com o objetivo de identificar, na perspetiva do departamento financeiro da Buy Algarve Properties, alguns potenciais pontos na organização que os RH poderiam potencialmente intervir. Para esta atividade, foram utilizadas, tal como na sessão anterior, as técnicas OPERA e Metaplano. Na primeira fase, cada participante identificou individualmente entre três e quatro potenciais problemas no departamento financeiro, tendo esta

fase durado um total de oito minutos. De seguida, agruparam-se os participantes em pares, formando um total de quatro grupos. Durante dez minutos, os pares discutiram entre si, de forma a alcançar um consenso sobre os três a quatro principais pontos que os RH poderiam intervir. Cada grupo, posteriormente, teve até 3 minutos para expor os seus pontos de vista. Finalmente, o moderador forneceu 3 autocolantes a cada participante para que estes seleccionassem as três opções que consideravam mais importantes. As 3 opções mais populares de todos os participantes foram, deste modo, consideradas candidatas para intervenção no contexto do projeto Agile4ALL, sendo escolhida uma opção final. Foi decidido que a opção com maior potencial de viabilidade prática por parte do moderador seria a escolhida, sendo realizada posteriormente em cooperação com os colaboradores da equipa financeira e o seu líder de equipa. Caso a opção mais votada não fosse viável para execução prática por parte do moderador, a proposta seria encaminhada para revisão por parte do gestor de RH da empresa.

Com base nos resultados da atividade, disponíveis no APÊNDICE G, foram indicadas as seguintes opções finais: (1) Iniciativas de *Teambuilding*, (2) Expansão das Opções de Formação; e (3) Áreas de Lazer. Durante a discussão dos resultados, que durou cerca de 15 minutos, ficou evidente o desejo dos participantes por iniciativas de *teambuilding*. Exemplos de *feedback* em relação a esta opção incluíram comentários como: “No passado, o *teambuilding* era mais frequente e apelativo”, ou “Gostaríamos de repetir algumas das atividades de *teambuilding* realizadas no passado”. Também houve menções às áreas de lazer, com alguns participantes a sugerirem a criação de espaços para snacks e café (*coffee breaks*). Considerando que estas iniciativas não poderiam ser implementadas durante o período útil do piloto, foi decidido que seriam transmitidas ao gestor de RH da Buy Algarve Properties. Consequentemente, foi escolhida a opção de expandir as opções de formação. O moderador mencionou que iria analisar as necessidades de formação e, com base no *feedback* recebido, tentar identificar outras necessidades adicionais na gestão de RH da equipa. Foi também

anunciado que no final do piloto seria disponibilizado um documento de diagnóstico de necessidades de formação aos participantes, a ser partilhado com o responsável de RH da organização.

No final da atividade, o moderador informou que na próxima sessão do piloto seriam partilhados os resultados do questionário de agilidade da organização e continuadas as atividades, incluindo a criação de um quadro *Kanban* em formato físico para descrever o funcionamento desta ferramenta *Agile*, e como esta poderia contribuir para a gestão de tarefas da equipa.

#### **Sessão IV: Discussão de Resultados da Agilidade na Organização, Eleição de Proposta para Implementação e *Kanban* Físico (17 de maio de 2024)**

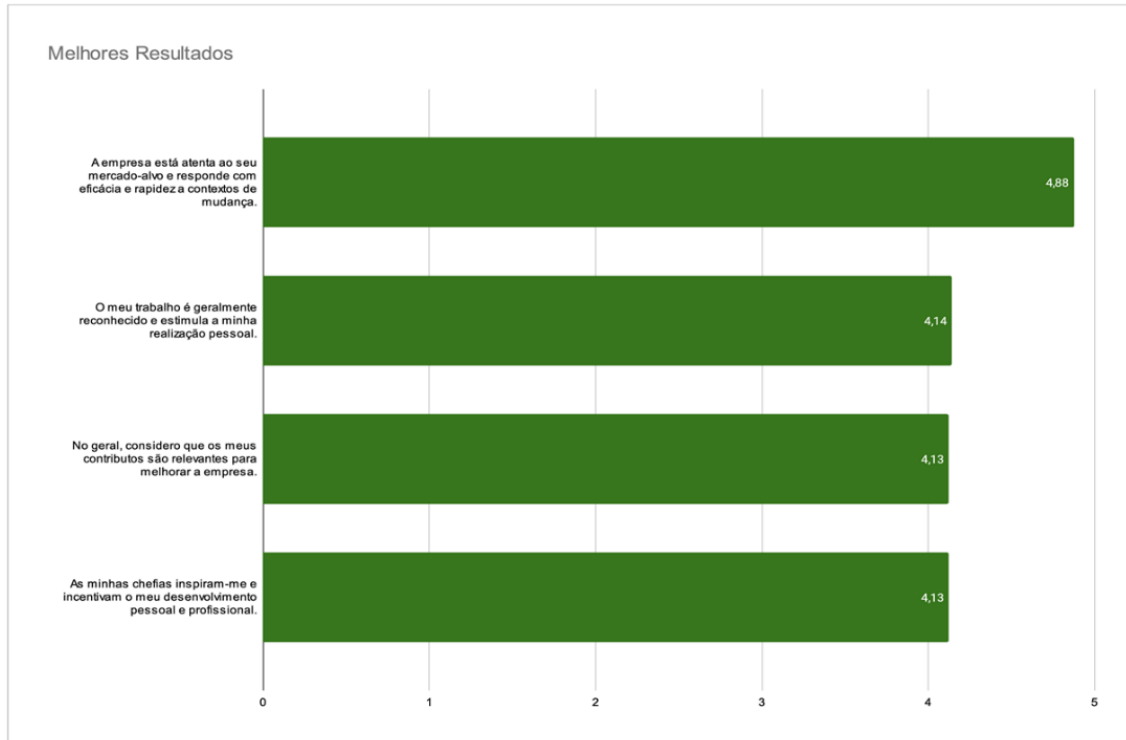
A 4ª sessão do programa Agile4ALL ocorreu a 17 de maio de 2024, tendo a participação de 7 membros e a duração de 1 hora. Inicialmente, foram apresentados os resultados do inquérito sobre a “agilidade” organizacional. O moderador informou que, segundo os participantes do piloto (departamento financeiro da Buy Algarve Properties), a empresa possui um grau médio-alto de agilidade organizacional (classificação de 3,75 pontos numa escala de 1 a 5), indicando uma cultura empresarial “moderadamente ágil” (conforme resultados no APÊNDICE F).

Da análise ao questionário, os principais pontos fortes da cultura empresarial (Figura 13) encontram-se sobretudo nas premissas “Motivação Intrínseca mais do que Recompensas Extrínsecas” e “Adaptabilidade Acima de Prescrição” (Agile HR Manifesto, 2021). Estes resultados são corroborados pelas respostas às questões: “O meu trabalho é geralmente reconhecido e estimula a minha realização pessoal”, “No geral, considero que os meus contributos são relevantes para melhorar a empresa” e “A empresa está atenta ao seu mercado-alvo e responde com eficácia e rapidez a contextos de mudança”. Isto indica que os inquiridos,

no geral, sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho e que a empresa é adaptável e competitiva, conforme também evidenciado nos resultados da análise SWOT (Figura 12).

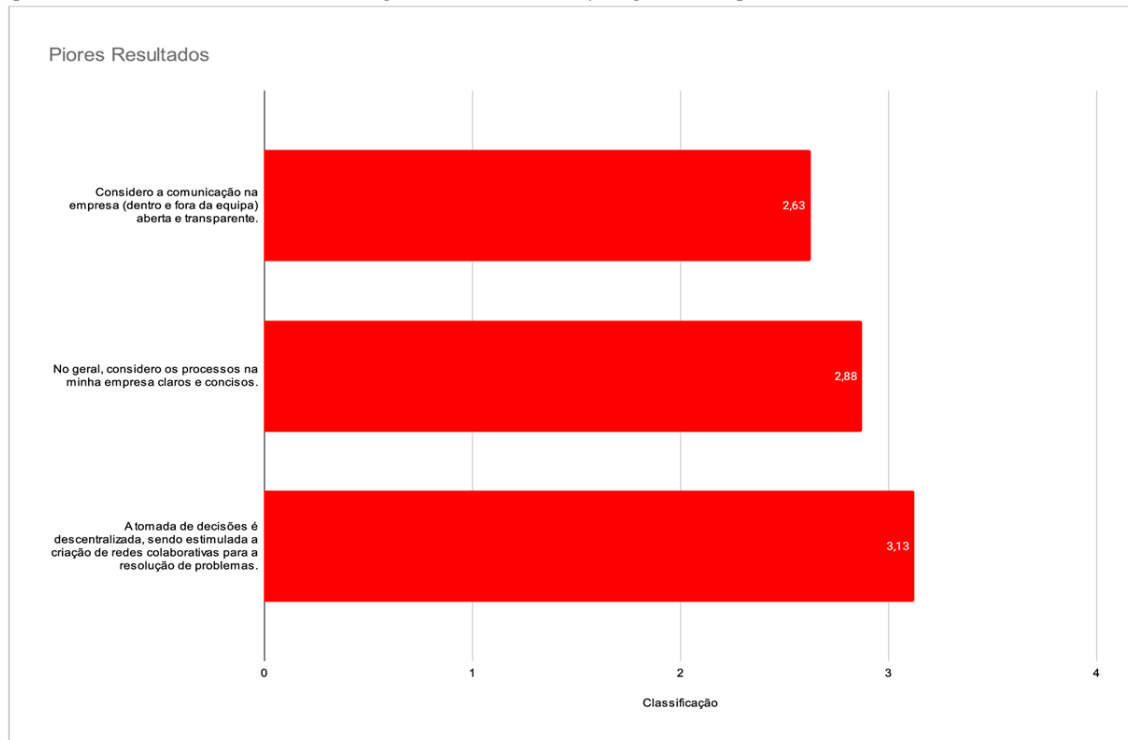
**Figura 13**

*Principais Pontos Fortes da Cultura Organizacional da Buy Algarve Properties)*



Elaboração Própria (2024)

Da análise ao questionário, os principais pontos fortes da cultura empresarial (Figura 13) encontram-se sobretudo nas premissas “Motivação Intrínseca mais do que Recompensas Extrínsecas” e “Adaptabilidade Acima de Prescrição” (Agile HR Manifesto, 2021). Estes resultados são corroborados pelas respostas às questões: “O meu trabalho é geralmente reconhecido e estimula a minha realização pessoal”, “No geral, considero que os meus contributos são relevantes para melhorar a empresa” e “A empresa está atenta ao seu mercado-alvo e responde com eficácia e rapidez a contextos de mudança”. Isto indica que os inquiridos, no geral, sentem-se reconhecidos pelo seu trabalho e que a empresa é adaptável e competitiva, conforme também evidenciado nos resultados da análise SWOT (Figura 12).

**Figura 14***Principais Pontos Fracos da Cultura Organizacional da Buy Algarve Properties*

Elaboração Própria (2024)

Por outro lado, os principais pontos fracos (Figura 14) estão relacionados com as premissas “Transparência Acima de Sigilo” e “Redes Colaborativas Acima de Estruturas Hierárquicas”. Estes são correspondidos pelas respostas às questões: “Considero a comunicação na empresa (dentro e fora da equipa) aberta e transparente”, “A tomada de decisões é descentralizada, sendo estimulada a criação de redes colaborativas para a resolução de problemas” e “No geral, considero os processos na minha empresa claros e concisos”. Isto sugere que existe espaço para melhorias na comunicação interna da empresa, particularmente entre equipas com diferentes funções na organização.

Adicionalmente, a empresa foi classificada como abaixo da média na resposta “A tomada de decisões é descentralizada, sendo estimulada a criação de redes colaborativas para a resolução de problemas”, indicando a possibilidade de a organização ter uma estrutura hierarquizada com decisões centralizadas na administração. Alguns estudos apontam que organizações altamente

hierarquizadas tendem a ser mais burocráticas, o que pode afetar negativamente a eficiência das equipas (Greer et al., 2018).

Consequentemente, com base nos resultados do questionário e na atividade da semana anterior (identificação de pontos de intervenção nos RH), foram definidas as seguintes propostas (APÊNDICE H):

- Opção I (Melhoria na Área de Formação, Figura 15a)
- Opção II (Melhoria na Comunicação Interna, Figura 15b)

**Figura 15**

*Propostas de Melhoria na a) Área de Formação (Opção I) e b) Comunicação Interna (Opção II)*

**Opção I (Melhoria na Área de Formação)**

- Formação em fundamentos LEAN, Kanban e Scrum (17/05);
- Realização de um diagnóstico das necessidades de formação (DNF), através de inquérito (24/05);
- Mapeamento dos processos de formação (Semana de 24/05);
- Criação de um plano de ação com base no feedback do DNF (Semana de 31/05);
- Criação de um *roadmap* em Kanban, para acompanhamento das formações da equipa (Semana de 7/06);
- Criação de um inquérito de acompanhamento das formações, com o fim de receber feedback contínuo sobre as necessidades de formação (Semana de 7/06);
- No final do piloto:
  - Webinar em ferramentas digitais Kanban (Trello ou Microsoft Planner) (21 a 28 de junho).

**Nota:** Proposta sujeita a alterações

**Opção II (Melhoria na Comunicação Interna)**

- Formação em fundamentos LEAN, Kanban e Scrum (17/05);
- Formação em ferramentas digitais Kanban (Trello ou Microsoft Planner) (24/05);
- Mapeamento dos processos de comunicação (Semana de 24/05);
- Criação de um plano de ação para promover a melhoria da comunicação entre equipas (Semana de 31/05);
- Implementação de um quadro Kanban para o departamento financeiro (formato físico / digital) (Semana de 31/05);
- Definição do ciclo Scrum (entre 2 a 4 semanas) para organizar temporalmente os objetivos da equipa (Semana de 31/05);
- Monitorização do progresso da implementação "Agile", através de sessões síncronas (em Zoom / Teams), utilizando-se a abordagem de focus group (Mês de junho).
- No final do piloto:
  - "Crash Course" / Webinar na área da Inteligência Artificial e / ou ferramentas digitais (a definir com a equipa, Semana de 21 a 28 de junho);
  - Realização de um inquérito de diagnóstico das necessidades de formação, deixando como proposta para o futuro a criação de um plano de ação para as formações da equipa (Semana de 21 a 28 de junho).

**Nota:** Proposta sujeita a alterações

Elaboração Própria (2024)

Deste modo, a Opção I foca-se em melhorar e expandir as opções de formação para o departamento financeiro, enquanto a Opção II tem como objetivo melhorar os processos de

comunicação interna entre equipas, propondo um programa piloto com foco no departamento financeiro (e outro à escolha do responsável dos RH da Buy Algarve Properties).

Após descrição dos objetivos, houve uma votação para escolher a área de intervenção do programa-piloto. Dos 7 participantes, 5 votaram pela melhoria da comunicação, 1 pela melhoria das opções de formação, e 1 absteve-se. Assim, foi aprovada a criação de um plano de ação para a Opção II (Melhoria da Comunicação Interna).

Seguidamente, e de acordo ao cronograma definido, foi realizada uma atividade de 45 minutos para a criação de um quadro *Kanban* em formato físico, através de um role-play de uma “festa de verão na empresa”. Esta atividade interativa teve como principal objetivo explicar os conceitos de *Kanban* e os “ciclos Sprint” do *Scrum*. Nos primeiros 15 minutos, foram revistos os slides (APÊNDICE I) sobre os conceitos *Agile*, pensamento *Lean*, quadro *Kanban* e *Scrum*. De seguida, iniciou-se a atividade (resultados do *Kanban* para um ciclo Sprint no APÊNDICE J), sendo promovida a cooperação e a comunicação entre os participantes, utilizando-se o *brainstorming* para identificar tarefas e promover a comunicação entre os participantes. O moderador propôs para o role-play 3 ciclos Sprint: (1) A fase de preparação da festa; (2) A fase do dia da festa e (3) A fase do pós-festa. Durante a atividade, o moderador foi informando e esclarecendo os participantes em relação à organização das tarefas num Quadro *Kanban*, nomeadamente como definir a importância das tarefas, identificar as suas interdependências, e ordenar a ordem de execução das mesmas em cada ciclo Sprint.

Finda a atividade, foi definido para a sessão seguinte a escolha de uma de duas opções:

1) Uma sessão remota pelo Microsoft Teams, onde a equipa financeira iria discutir o processo de comunicação interna, mapeando-o e analisando potenciais entraves.

2) Uma sessão remota pelo Teams para explicar a utilização de um quadro *Kanban* digital, ajudando a definir a estrutura do mesmo e como o responsável da equipa poderia acompanhar

e criar tarefas. As ferramentas propostas para esta sessão foram o Microsoft Planner (Microsoft, 2024c) e Atlassian Trello (slides no APÊNDICE K).

Por unanimidade, aprovou-se a Opção nº1.

### **Sessão V: Grupo de Discussão sobre o processo de Comunicação Interna (24 de maio de 2024)**

Na 5ª sessão do projeto Agile4ALL, realizada a 24 de maio de 2024, foi conduzida uma entrevista em grupo no formato de grupo de discussão com os colaboradores do departamento financeiro da Buy Algarve Properties. Esta durou aproximadamente 50 minutos e foi gravada para registo através da aplicação Microsoft Teams, focando-se na identificação de bloqueios na comunicação e que ferramentas são utilizadas nos processos de comunicação intra e interdepartamental. Durante esta sessão, foram efetuadas as seguintes questões para fins de investigação:

1. Como funciona a comunicação a nível interno (intradepartamental) e externo da equipa (interdepartamental)?
2. Existe uma política de comunicação padrão / centralizada?
3. Que ferramentas de comunicação são utilizadas na comunicação?
4. Quais os meios de comunicação que consideram mais e menos eficazes?
5. Que pontos de bloqueio identificam na vossa comunicação? Ferramentas? Processos? Pessoas? Ou outro?
6. Poderiam dar um exemplo no dia-a-dia de bloqueio / silo na vossa comunicação?
7. Como poder-se-á melhorar a eficiência operacional deste processo?

Após registo destes eventos e descrição dos mesmos, os dados foram introduzidos na plataforma de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT (OpenAI, 2024), de forma a ajudar

na observação de resultados desta entrevista, correlacionando os mesmos com as questões acima mencionadas. A Tabela 16 descreve um resumo dos resultados obtidos, após revisão:

**Tabela 16**

*Resumo das Questões de Investigação*

Questão	Resposta
<p><b>1. Como funciona a comunicação a nível interno e externo da equipa?</b></p>	<p>Dentro da equipa financeira, a comunicação é considerada eficaz e de alto nível, com predominância para esta ser realizada “<i>face-to-face</i>” (F2F), tendo em conta que a maioria da equipa trabalha no mesmo local, sob uma estrutura em rede.</p> <p>Por outro lado, os participantes mencionaram que a interação com outras equipas é limitada e ocorre principalmente através de grupos no WhatsApp, sendo esta uma ferramenta informal de comunicação na empresa. A utilização destas ferramentas de comunicação já causou, entretanto, algumas reclamações por parte da administração.</p>
<p><b>2. Existe uma política de comunicação padrão / centralizada?</b></p>	<p>Em continuação à resposta anterior, foi mencionado pelos participantes que não existe uma política de comunicação padrão ou centralizada. A comunicação entre departamentos é descentralizada, com cada equipa utilizando ferramentas diferentes, ou tipicamente recorrendo a ferramentas informais (conforme mencionado na questão anterior), o que contribui para a existência de “silos” na comunicação.</p>
<p><b>3. Que ferramentas de comunicação são utilizadas no processo de comunicação?</b></p>	<p>O departamento financeiro utiliza sobretudo o e-mail e o WhatsApp para a comunicação interdepartamental. A nível intradepartamental, a comunicação é efetuada sobretudo através do Microsoft Teams, WhatsApp e <i>face-to-face</i> (F2F). Para o acompanhamento de tarefas, é utilizada uma folha de cálculo do Microsoft Excel e a plataforma Breezeway para a gestão de reservas e cobranças (<i>invoices</i>). O moderador mencionou que esta poderá ser uma forma ineficiente de gerir tarefas na equipa, em particular porque esta folha de cálculo é partilhada pela equipa e existem ferramentas dedicadas que</p>

Questão	Resposta
	<p>poderiam ser utilizadas no lugar do Excel (como por exemplo, o Microsoft Teams ou o Atlassian Trello).</p>
<p><b>4. Quais os meios de comunicação que consideram mais e menos eficazes?</b></p>	<p>O e-mail, apesar de ser considerado um dos meios formais de comunicação na Buy Algarve Properties, foi considerado como o meio de comunicação menos eficaz, especialmente para a comunicação interdepartamental, devido à falta de resposta em tempo útil. Em contraste, o WhatsApp é visto como a ferramenta mais eficaz, especialmente quando combinada com outras ferramentas de comunicação (entre as quais o próprio e-mail). Contudo, e conforme mencionado previamente, o WhatsApp é considerada uma ferramenta de comunicação “informal” na empresa, causando algumas reclamações por parte da administração em relação ao seu uso.</p>
<p><b>5. Que pontos de bloqueio identificam na vossa comunicação? Ferramentas? Processos? Pessoas? Ou outro?</b></p>	<p>De acordo aos participantes (equipa financeira da Buy Algarve Properties), os principais bloqueios na comunicação estão relacionados com as pessoas. Foi descrito pelos participantes que “A transmissão de informações pode ser bastante dinâmica e muitas vezes realiza-se sob demanda”, o que afeta a eficiência devido ao facto de o tempo de resposta ser curto. Um exemplo prático mencionado pelos participantes foi a interação com o departamento de reservas, onde as reservas efetuadas à noite só são vistas na manhã seguinte, necessitando de validação. Foi também citado que a faturação enviada para o departamento financeiro poderia estar mais centralizada e automatizada, exigindo frequentemente aos colaboradores que estes procurem informações diretamente com os responsáveis pelas reservas, ou em alguns casos (por considerarem ser mais rápido), diretamente com os fornecedores de serviço.</p>

Questão	Resposta
<p><b>6. Poderiam dar um exemplo no dia-a-dia de bloqueio / “silo” na vossa comunicação?</b></p>	<p>Um exemplo de bloqueio na comunicação mencionado pelos participantes foi a necessidade de validar as reservas feitas à noite apenas na manhã seguinte, o que atrasa o processo, conforme mencionado na questão anterior. Além disso, foi considerado pelos participantes como um bloqueio / silo na comunicação a necessidade de procurar informações diretamente com os responsáveis pelas reservas sendo que, tipicamente, é mais rápido contatar diretamente os fornecedores.</p>
<p><b>7. Como poder-se-á melhorar a eficiência operacional deste processo?</b></p>	<p>Foi sugerido pelos participantes a consolidação do fluxo de informação das reservas e a integração da plataforma Breezeway com outras ferramentas, como por exemplo o e-mail do departamento. Foi também mencionado que a administração se encontra ciente do problema e pretende resolvê-lo através da digitalização dos processos. Por outro lado, o moderador perguntou se os participantes utilizavam ferramentas como o Office 365, sugerindo uma maior utilização das desta ferramenta de comunicação, a implementação de uma política de gestão consolidada da informação e comunicação, e a possibilidade de se utilizar uma <i>Kanban</i> digital (como o Microsoft Planner ou o Trello) como ferramenta <i>Agile</i> para melhorar a comunicação entre as equipas.</p>

Elaboração Própria (2024); OpenAI (2024)

Após resposta a estas questões, o responsável da equipa financeira informou que já tinha utilizado no passado o Microsoft Planner, contudo, esta ferramenta foi abandonada devido a necessidades internas e à preferência pela comunicação *face-to-face* (F2F) por parte da equipa. Assim, ficou definido como próximos passos: (1) A apresentação de uma proposta de fluxograma de comunicação para melhoria da comunicação intra e interdepartamental; e (2) a proposta e descrição de uma implementação quadro *Kanban* digital entre duas equipas, através do Microsoft Planner. Em relação ao último ponto, a escolha das equipas participantes seria

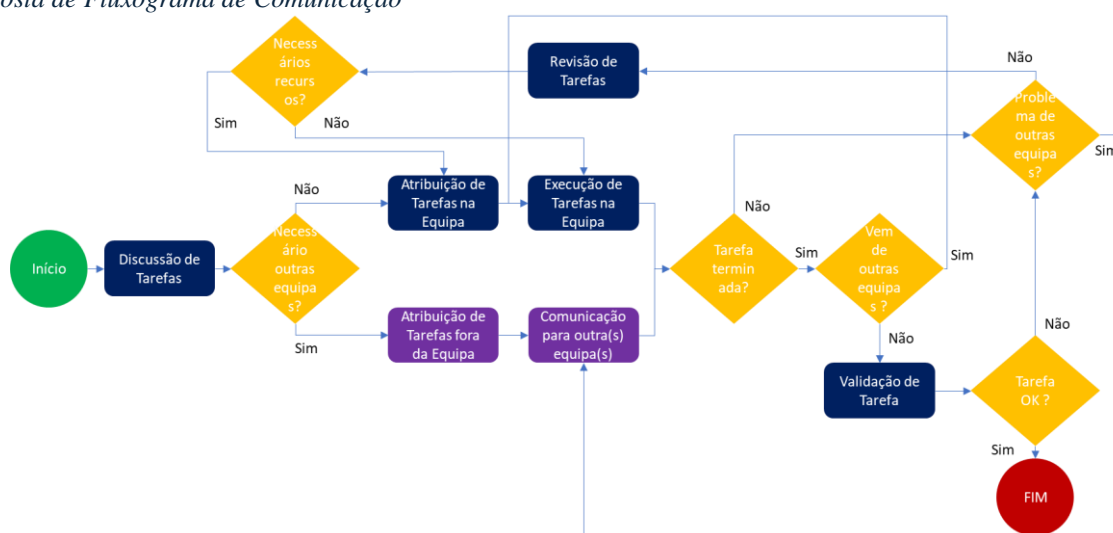
acordada posteriormente com os responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos e do departamento financeiro da Buy Algarve Properties.

**Sessão VI: Proposta de Fluxograma de Comunicação e Formação *Kanban* Digital (31 de maio de 2024)**

Na sessão VI do projeto Agile4ALL, decorrida a 31 de maio de 2024, foi realizada uma ação de formação online através do Microsoft Teams, com a participação de 8 membros da equipa financeira da Buy Algarve Properties, tendo a duração de cerca de 50 minutos. Esta focou-se na apresentação de um fluxograma de comunicação e na utilização de um quadro *Kanban* em formato digital.

Iniciando-se as atividades, foi apresentada a proposta de fluxograma de comunicação, a qual foi descrita com uma tabela auxiliar que mapeia as diferentes fases da comunicação, os responsáveis, os participantes e as ferramentas a utilizar. Este processo é designado por “mapeamento de processos” (IBM, 2024; McMackin & Heffernan, 2021), encontrando-se alinhado com os conceitos de “pensamento *Lean*” do *Agile*.

**Figura 16**  
*Proposta de Fluxograma de Comunicação*



Elaboração Própria (2024)

A proposta de fluxograma apresentada (Figura 16) divide-se em dois caminhos distintos: comunicação intradepartamental (dentro da equipa financeira) e comunicação interdepartamental (com outros departamentos da empresa). A tabela de mapeamento de processos encontra-se disponível nos slides do APÊNDICE L. Após apresentação da proposta, o responsável da equipa financeira solicitou alguns dias para analisar melhor o fluxograma devido à sua complexidade, enquanto o responsável dos RH também iria posteriormente rever a proposta de forma a atingir-se um consenso para uma possível futura implementação.

Findas as atividades de apresentação do fluxograma de comunicação, deram-se início às atividades de formação do Microsoft Planner, uma ferramenta *Kanban* Digital para gestão de projetos *Agile*. Tal como na sessão anterior, o responsável do departamento financeiro indicou que já tinha alguns conhecimentos prévios sob a ferramenta. Sendo assim, a sessão focou-se na revisão de conceitos básicos do Microsoft Planner, como a criação de um quadro *Kanban*, gerir equipas, definir tarefas, e gerir o fluxo de trabalho (mais informações no APÊNDICE K). Um exemplo básico de um quadro *Kanban* digital foi criado pelo moderador, tendo esta atividade durado cerca de 25 minutos.

Findas as atividades, foi solicitado para a semana seguinte que a equipa financeira, com base nos conteúdos supramencionados, criasse um modelo com tarefas-exemplo no quadro *Kanban*. O moderador aconselhou a divisão da coluna “To Do / Por Fazer” do *Kanban* em unidades funcionais do departamento, de forma a tornar as dependências internas mais claras.

### **Reunião com Responsáveis dos RH e de Departamento Financeiro da Buy Algarve Properties (17 de junho de 2024)**

Devido às férias do responsável do departamento financeiro entre 7 e 16 de junho, a Sessão VII e a execução do programa-piloto ficaram suspensas até 17 de junho. Tendo em conta o programa inicialmente estipulado, e o facto de a estrutura da equipa já ser em rede, (caraterística

de uma equipa *Scrum*), foi decidido, em acordo prévio, suspender-se a formação de fundamentos *Scrum* e avançar com o esclarecimento de dúvidas sobre este conceito *Agile* nas sessões VII e posteriores.

Assim, antes do recomeço das atividades, e de forma a realinhar objetivos, foi agendada uma reunião presencial com o responsável dos RH e o responsável do departamento financeiro na sede da Buy Algarve Properties, com o objetivo de apresentar uma versão mais pormenorizada do fluxograma de comunicação e esclarecer sobre as suas principais vantagens, assim como propor uma implementação de *Kanban* digital utilizando o Microsoft Planner. Estas propostas encontram-se descritas nos slides do APÊNDICE M.

A 17 de junho realizou-se uma reunião com os responsáveis dos RH e da equipa financeira da Buy Algarve Properties. Na mesma, houve aceitação em relação à proposta de melhoria da comunicação da empresa o quadro *Kanban* digital, contudo, foi mencionado que estas tarefas em particular deveriam realizar-se preferencialmente entre o final da época alta transata e a época alta subsequente.

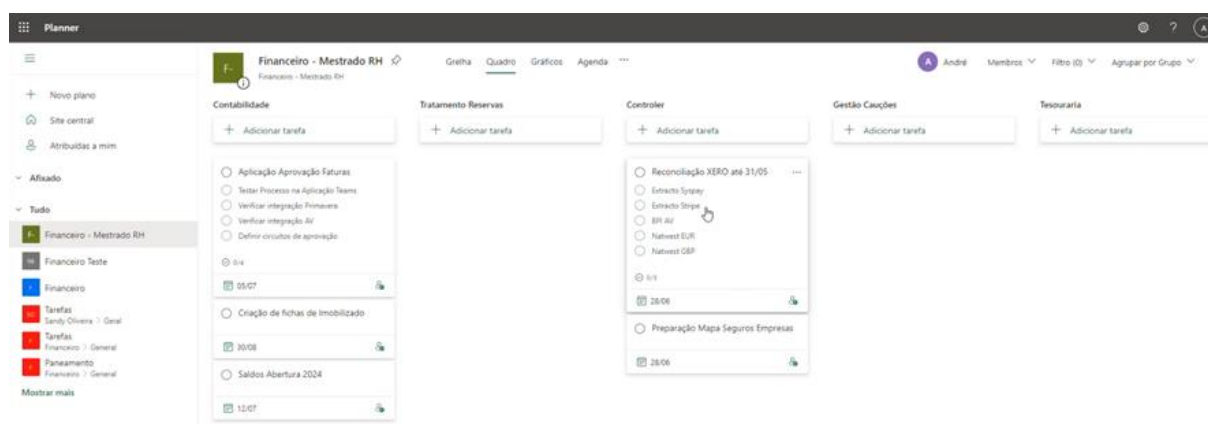
Deste modo, considerando o *feedback* obtido, as prioridades estratégicas da empresa, e características sazonais da mesma (a entrada na época alta do turismo no Algarve e consequentemente, a menor disponibilidade dos participantes), deram-se como concluídas com sucesso as atividades-base de formação do piloto Agile4ALL na Buy Algarve Properties. Por outro lado, os responsáveis dos RH e da equipa financeira, propuseram avançar com a implementação-piloto do quadro *Kanban* Digital dentro da equipa financeira durante um período experimental de um mês a começar (excecionalmente) no dia 21 de junho, com acompanhamento e esclarecimento de dúvidas por parte do moderador.

### Sessão VII: Esclarecimento de Dúvidas sobre o Quadro Kanban Digital (21 de junho de 2024)

No dia 21 de junho, retornaram-se as atividades do programa-piloto, com o esclarecimento de dúvidas sobre a implementação do quadro Kanban digital. O responsável pela equipa financeira perguntou nesta sessão sobre a gestão de prazos e tarefas recorrentes no Microsoft Planner. Assim, em relação à gestão de prazos, foi esclarecido que o Microsoft Planner (Microsoft, 2024c) inclui uma funcionalidade nativa de alertas por e-mail para tarefas em atraso (Microsoft, 2024a). Adicionalmente, foi explicado que, com base nos conceitos *Scrum*, a equipa poderia utilizar um ciclo de 4 semanas para mapear aproximadamente a um mês de trabalho, sendo que as tarefas recorrentes podiam ser definidas copiando as tarefas do ciclo “*Scrum*” anterior para períodos subsequentes, ou através da funcionalidade de “tarefa recorrente” nativa do Microsoft Planner (Microsoft, 2024d).

### Sessões VIII a XII: Acompanhamento do Quadro *Kanban Digital* e *Feedback* Sobre a Comunicação Interna (de 24 de junho de 2024 a 19 de julho de 2024)

**Figura 17**  
*Quadro Kanban Digital (Microsoft Planner)*



Buy Algarve Properties (2024b)

As Sessões VII a XI do Programa Agile4ALL decorreram entre os dias 24 de junho de 2024 e 19 de julho de 2024. A Sessão VIII, decorrida excecionalmente a 24 de junho (a pedido do responsável financeiro da Buy Algarve Properties), reviu a utilização do quadro *Kanban* digital pela equipa financeira. O responsável desta apresentou a estrutura do quadro (Figura 17), organizando-a em três componentes principais: “A Realizar”, “Em Progresso” e “Concluído” e dividindo, conforme sugerido na Sessão VI, a componente “A Realizar” do quadro Kanban, em unidades funcionais do departamento, tais como “Contabilidade”, “Tratamento de Reservas”, “Controller”, “Gestão de Cauções” e “Tesouraria”.

Durante a discussão, foram esclarecidas questões sobre a definição de prioridades para as subtarefas e a alocação dos membros da equipa. O moderador sugeriu que as subtarefas mais prioritárias e/ou de menor duração fossem colocadas no topo da lista de forma facilitar a organização.

Apesar do progresso na implementação ao longo das próximas semanas, a equipa financeira expressou, por sua vez, que preferia ter realizado o piloto do *Kanban* com outras equipas, uma vez que a comunicação direta (*face-to-face*) dentro do departamento já atendia à maioria das suas necessidades. Durante as semanas seguintes, foram agendadas reuniões curtas (15 a 20 minutos) através do Microsoft Teams para acompanhamento e esclarecimento de dúvidas. Ao longo deste período de 4 semanas, o responsável da equipa financeira utilizou com sucesso o Microsoft Planner, sem grandes dúvidas a reportar.

Finalmente, a 19 de julho, foi realizada uma última sessão onde, além do preenchimento de um questionário de satisfação sobre o piloto do *Kanban* Digital (enunciado no APÊNDICE N e resultados no APÊNDICE O), realizou-se uma ação de formação sobre a utilização de ferramentas de inteligência artificial (APÊNDICE P). Esta formação, com a duração de cerca de 30 minutos, abordou algumas das principais ferramentas de IA, como estas poderiam ajudar a equipa, e incluiu atividades interativas tais como a criação de ideias para marketing digital, e

a elaboração de um descritivo de profissão para ser utilizado como modelo de CV para potenciais candidatos na empresa.

No final desta sessão, foi partilhado um documento para a realização de um diagnóstico de necessidades de formação (formulário no APÊNDICE Q), que seria posteriormente partilhado com o responsável dos RH da Buy Algarve Properties. As atividades desta última sessão duraram cerca de 1 hora, contando com a participação de 9 elementos. O moderador despediu-se dos participantes, agradecendo a sua disponibilidade ao longo do projeto.

## 5.2. Discussão e Análise dos Resultados

Tendo em conta a questão de partida “**Até que ponto a transformação RH Agile é viável em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) de setores como a Hotelaria e o Turismo?**”, os resultados obtidos permitem concluir pela sua viabilidade, conforme demonstrado nas respostas aos objetivos específicos indicados na Tabela 17.

**Tabela 17**

*Considerações Práticas decorridas durante o Piloto Agile4ALL*

Objetivos Específicos	Prática	Considerações	Evidências
<b>Quais práticas são determinantes positivas numa transformação Agile RH numa organização?</b>	Utilização de métodos interativos para explicação dos conceitos <i>Agile</i> (ex. OPERA, Metaplano)	A utilização de métodos interativos, tais como a técnica OPERA e Metaplano facilitaram a integração inicial, criando dinâmicas de grupo, promovendo uma maior abertura ao <i>feedback</i> (Metaplan, 2021; <i>urbact.eu</i> , 2024), e permitindo a explicação dos conceitos <i>Agile</i> numa abordagem prática.	Análise SWOT (Sessão II); Identificação de Pontos de Intervenção pelos RH (Sessão III); Quadro <i>Kanban</i> Físico (Sessão IV)
	Motivação intrínseca e adaptabilidade da equipa	Uma cultura organizacional que motiva intrinsecamente, resulta numa maior produtividade,	Questionário sobre a Agilidade / Cultura Organizacional (Sessão III)

Objetivos Específicos	Prática	Considerações	Evidências
		resiliência à mudança e abertura ao <i>feedback</i> (Arndt, 2020).	
	Estrutura da Equipa	Ao longo do programa-piloto, verificou-se que a organização da equipa em rede, característica de organizações e/ou equipas <i>Agile</i> , permite a preservação da informação sobre a organização das relações de trabalho entre os colaboradores (Brass, 1985; Tröster et al., 2014), havendo uma maior abertura na equipa para comunicar entre si através de formas de comunicação mais informais (Zavyalova et al., 2020), como o <i>face-to-face</i> .	Piloto no Geral
	Disponibilidade dos participantes	Quando existe uma maior disponibilidade dos participantes (sem ultrapassar os limites de equipas <i>Scrum</i> ), observou-se uma maior diversidade de opiniões e dinâmicas de grupo, resultando numa maior assimilação de competências.	As sessões com mais participantes disponíveis obtiveram melhores resultados e <i>feedback</i> .
	Conhecimentos técnicos do moderador sobre <i>Agile</i>	É crucial para equipas com baixos conhecimentos sobre <i>Agile</i> que o moderador compreenda e seja capaz de esclarecer dúvidas sobre os conceitos <i>Agile</i> ao longo do programa-piloto. Deste modo, recomenda-se que o moderador / gestor de RH tenha formação e conhecimentos prévios sobre os conceitos <i>Agile</i> (McKinsey & Company, 2018).	Implementação dos Quadros <i>Kanban</i> (Sessão IV e Sessão VI);  Design do Fluxograma de Comunicação e Mapeamento dos Processos de Comunicação (Sessão VI)
	Abordagem de grupos de discussão	Metodologia qualitativa que permite respostas rápidas e eficazes, com base no <i>feedback</i> dos participantes.	Identificação de pontos de melhoria no domínio dos RH (Sessão III);

Objetivos Específicos	Prática	Considerações	Evidências
		Conforme citado na literatura, observou-se que as entrevistas grupais sob a forma de grupos de discussão permitiram uma maior participação de todos os elementos de uma equipa, e uma perspetiva mais diversificada sobre os assuntos abordados no piloto (Silva et al., 2014; Trad, 2009).	Entrevista sobre o processo de comunicação (Sessão V)
	Comunicação Aberta e Informal	Utilizando-se uma comunicação aberta e informal permitiu ao longo do projeto-piloto que houvesse uma maior cooperação dos participantes (Zavyalova et al., 2020).	Piloto no Geral
<b>Quais práticas são determinantes negativos numa transformação Agile RH numa organização?</b>	Baixos Conhecimentos técnicos sobre os conceitos <i>Agile</i>	Conforme evidenciado no piloto, a falta de conhecimentos técnicos sobre o <i>Agile</i> e os <i>gaps</i> de conhecimento dentro da equipa podem atrasar a adoção de práticas <i>Agile</i> (State of Agile, 2023; <i>digital.ai</i> , 2024).	Sessão de apresentação sobre conceitos <i>Agile</i> (Sessão I);  Sessão de apresentação sobre conceitos Kanban (Sessão IV e Sessão VI);
	Disponibilidade dos participantes	A falta de disponibilidade dos participantes, especialmente em períodos de alta demanda, provou ser um fator limitativo da implementação <i>Agile</i> . Deste modo, é sugerido para a implementação deste tipo de programas-piloto no setor do turismo, os mesmos decorram entre o final da época alta do ano transato e o início da próxima época alta.	Sessão VI e posteriores
	Resistência à Mudança	Na apresentação do piloto, e conforme descrito na literatura, foram mostrados alguns sinais de resistência à mudança, especialmente na abordagem ao	Sessão de apresentação do fluxograma de comunicação e mapeamento dos processos de

Objetivos Específicos	Prática	Considerações	Evidências
		fluxograma de comunicação, que foi considerado como complexo. Isto encontra-se evidenciado em literatura sobre o tema (State of Agile, 2023; <i>digital.ai</i> , 2024), tendo como consequência o atraso na adoção de novos processos nas equipas. Como solução, propõe-se neste caso ao moderador ter uma comunicação transparente, explicando os processos da transformação <i>Agile</i> passo-a-passo. Adicionalmente, recomenda-se uma estratégia de relacionamento com as equipas-piloto, no sentido de se realizar uma transição gradual bem-sucedida para os processos <i>Agile</i> (Espinosa-Curiel et al., 2018).	comunicação (Sessão VI e reunião com os responsáveis de RH e do departamento financeiro)

Elaboração Própria (2024)

Em relação ao objetivo específico: **“Determinar, através do *feedback* obtido ao longo do programa-piloto, se um conjunto de práticas RH *Agile* que são utilizadas em empresas de grandes dimensões, podem ser transpostas para empresas PME”**, os resultados indicam que a transposição de práticas RH *Agile* de grandes empresas para PMEs é viável, contudo, requer algumas adaptações. No caso do programa-piloto foi implementada uma versão “light” do *Agile*, implementando-se conceitos como o *Scrum* de forma ajustada às necessidades estratégicas da equipa (nomeadamente o ajuste do ciclo *Scrum* a períodos mensais, a gestão de tarefas recorrentes, a organização e alocação de tarefas, e a estrutura da equipa); as abordagens aos conceitos *Lean* e *Kanban* do *Agile* foram aplicadas evitando tanto quanto possível a utilização de jargões técnicos, utilizando-se métodos interativos para a assimilação de

conhecimentos, tais como as técnicas OPERA e “Metaplano” (Metaplan, 2021; *urbact.eu*, 2024).

Em relação ao Objetivo Específico: **“Determinar a viabilidade de uma reorganização Agile numa empresa PME no setor do turismo, através da comparação das práticas implementadas com a literatura atualmente disponível”**, foram validadas várias das premissas citadas na componente teórica (conforme salientado nos determinantes positivos e negativos de um processo de transformação *Agile*). Contudo, há que destacar que a viabilidade de uma reorganização *Agile* numa PME do setor do turismo deve ter em conta as diferentes características organizacionais (estratégia, estrutura, processos, liderança e cultura empresarial), sendo tipicamente mais fácil em empresas com uma comunicação mais aberta, maior abertura à inovação e à motivação dos colaboradores (Arndt, 2020; McHugh et al., 2013).

Em suma, respondendo ao Objetivo Geral: **“Determinar a viabilidade de uma transformação RH Agile em PMEs, em particular num setor não-IT, como o da Hotelaria e Turismo (H&T)”**, foi possível concluir que existe um grau razoável de viabilidade para a haver um processo de transformação RH *Agile*. Contudo, esta viabilidade tem algumas ressalvas, nomeadamente (1) Para a implementação *Agile* ser bem-sucedida, é necessário considerar as características de sazonalidade destas organizações; (2) Os interesses estratégicos da empresa e o apoio da administração são cruciais (State of Agile, 2023; *digital.ai*, 2024); e (3) As lideranças das equipas e dos RH necessitam de estar sensibilizadas e alinhadas com os objetivos estratégicos de um processo de transformação RH *Agile* (McKinsey & Company, 2018).

## 6. Conclusões

---

Tendo em conta o descrito na componente teórica, o *Agile* é uma metodologia que, com as origens nas tecnologias de informação, rapidamente ganhou popularidade em vários departamentos e organizações na última década, incluindo nos Recursos Humanos (RH). Esta metodologia, a qual combina os conceitos de *Lean*, *Kanban* e *Scrum*, tem como fim a transformação de organizações, sendo os Gestores de Recursos Humanos os seus principais interlocutores.

O objetivo estratégico do RH *Agile* é criar e promover organizações mais progressivas, empoderando os colaboradores, reduzindo estruturas hierárquicas, simplificando processos e, conseqüentemente, aumentando a produtividade e os resultados operacionais, tornando a organização mais resiliente e competitiva. No entanto, a transformação *Agile* pode ser disruptiva, em particular para a cultura organizacional, caso não seja implementada gradualmente. Deste modo, é fundamental o envolvimento estratégico de todas as partes interessadas desde o início, incluindo a administração da empresa, os RH, os responsáveis de departamento, e os colaboradores que participarão no processo.

Assim, é importante todos compreenderem os conceitos básicos do *Agile* (*Lean*, *Kanban* e *Scrum*) antes da sua adoção prática, vendo-o como uma filosofia de gestão de equipas e não apenas como um conjunto de diretrizes.

Em termos de implicações práticas, o programa-piloto demonstrou que a implementação de projetos RH *Agile* em PMEs do setor do turismo é viável, tendo em conta algumas ressalvas, nomeadamente: (1) Considerar a sazonalidade do setor; (2) Ter o apoio da administração; e (3) Alinhar as lideranças de equipa e os RH com as expectativas e objetivos estratégicos do piloto.

Em relação à empresa propriamente dita, concluiu-se que a dimensão desta (PME), e em particular, da equipa, têm o potencial de facilitar a adoção de conceitos *Agile*, contudo, a falta de conhecimentos teóricos e práticos sobre as ferramentas e processos *Agile* pode tornar-se num obstáculo a um eventual processo de transformação RH *Agile*.

Durante a execução do programa-piloto, foi revelada a necessidade de se formalizarem os processos de comunicação na empresa; como tal, o moderador propôs um fluxograma de comunicação intra e interdepartamental.

Em relação à metodologia implementada (grupos de discussão), esta mostrou-se eficaz na identificação de problemas organizacionais, permitindo (conforme citado na literatura) uma maior abertura e participação dos participantes no piloto, em especial quando combinada com técnicas interativas como o OPERA e o Metaplano.

A utilização do Kanban através do Microsoft Planner mostrou potencial para melhorar a organização interna, apesar de os ganhos não terem sido significativos. Isto deveu-se sobretudo à estrutura de comunicação e de equipa (em rede) já existente, a qual comunicava tipicamente *face-to-face* e considerava esta forma de comunicação eficiente.

Por outro lado, os resultados do piloto sugerem que, com mais tempo e uma estratégia bem delineada, a abordagem RH *Agile* pode melhorar a eficiência da organização. Assim, concluiu-se que uma abordagem de implementação gradual de ferramentas *Agile* e políticas de gestão de Recursos Humanos consolidadas, combinadas com um acompanhamento frequente pelo moderador e comunicação constante entre os *stakeholders* poderão ajudar a mitigar eventuais obstáculos de um processo de transformação RH *Agile* nas organizações.

Em suma, o estudo conclui que a transformação RH *Agile* é viável em PMEs do turismo, considerando as condicionantes mencionadas ao longo do projeto, podendo este projeto ser uma potencial ideia de negócio no domínio da melhoria operacional da Gestão de Recursos Humanos.

Finalmente, há que mencionar algumas limitações deste projeto, nomeadamente: (1) A amostra limitada de empresas no setor do turismo no Algarve, uma vez que o estudo foi realizado apenas numa empresa. Assim, recomenda-se a análise de outras empresas do setor na região para obter resultados mais abrangentes; (2) A disponibilidade temporal dos participantes, a qual limitou a implementação *end-to-end* do projeto, ficando este confiado à fase piloto. Deste modo, é sugerido um período de 6 a 9 meses para futuras implementações, permitindo uma maior consolidação prática dos conhecimentos sobre *Agile* e as suas ferramentas (*Lean*, *Kanban*, *Scrum*); (3) A restrição geográfica do projeto ao Algarve, uma região com características turísticas sazonais, em particular de maior afluência durante o verão. Como tal, é recomendado realizarem-se de projetos similares em áreas geográficas distintas e / ou zonas turísticas com características de turismo diferentes; (4) A limitação setorial do projeto ao turismo e a uma empresa de dimensão PME. Deste modo, é sugerida a experimentação prática em empresas de outros setores e / ou dimensões para futura investigação e comparação de resultados; e, (5) a nível do projeto propriamente dito, a experiência com ferramentas *Agile*, em particular o piloto de quadro *Kanban* digital, o qual limitou-se a uma única equipa (departamento financeiro). Consequentemente, é sugerido como hipótese de investigação analisar a implementação destas ferramentas num piloto que possa envolver mais que uma equipa.

## Referências Bibliográficas

---

- 5W2H analysis. (2024, 18 de agosto). <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/5w2h-analysis>
- Agile HR manifesto. (2021). Agilehrmanifesto. <https://www.agilehrmanifesto.org/>
- Agile Manifesto. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
- Ahimbisibwe, A., Daellenbach, U., & Cavana, R. Y. (2017). Empirical comparison of traditional plan-based and agile methodologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(3), 400–453. <https://doi.org/10.1108/jeim-06-2015-0056>
- Ahmad, M. O., Dennehy, D., Conboy, K., & Oivo, M. (2017). Kanban in software engineering: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 137, 96–113. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2017.11.045>
- Aliber, M., Danoesastro, M., Kinderen, T. D., Djavdan, P., Hildebrandt, P., & Lenhard, E. (2022, 11 de maio). *What 11,500 Employees Say About Agile Transformation*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2022/what-employees-say-about-agile-transformations>
- Anand, A., Kaur, K., Narula, N., & Vasquez-McCall, B. (2021, 30 de junho). *Why an agile transformation office is your ticket to real and lasting impact*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-an-agile-transformation-office-is-your-ticket-to-real-and-lasting-impact>
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press
- Antony, J. (2014). Readiness factors for the lean six sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 257–264. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0077>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (11th ed.)*. Kogan Page Publishers
- Armstrong, M., & Brown, D. (2019). *Strategic Human Resource Management: Back to the future?: A Literature Review*. Institute for Employment Studies
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (13th ed.)*. Kogan Page Publishers
- Arndt, P. (2020). Individual Motivation Factors in Agile Teams. *Journal of Applied Leadership and Management*, 8, 54–71. <https://journal-alm.org/article/view/21153/13861>
- Atlassian. (2022). *What is Scrum?*. Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/scrum>
- Atlassian. (2024). *Flowcharts explained [+How to create them] | The workstream*. <https://www.atlassian.com/work-management/project-management/flowchart>
- Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., De Camargo, J. B., & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-06-2016-0054>
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). *Managing two fits of strategic human resource management*. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306802>
- Bakke, E. W. (1966). *Bonds of organization: an appraisal of corporate human relations (2nd ed.)*. Archon Books. [https://openlibrary.org/books/OL5984951M/Bonds\\_of\\_organization](https://openlibrary.org/books/OL5984951M/Bonds_of_organization)
- Ballard-Pateman, C. (2022, 1 de abril). Tracey Waters on reinventing people practices with Agile. *Agile HR Community*. <https://agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/interview-with-tracey-waters-from-sky/>

- Baron, D. (2001). Private policies, corporate policies and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10(7), pp. 7–45
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552004000200016>
- Beck, K. Beedle, M. Bennekum, A. Cockburn, A. Cunningham, W. Fowler, M. Grenning, J. Highsmith, J. Hunt, A. Jeffries, R. Kern, J. Marick, B. Martin, R.C. Mellor, S. Schwaber, K. Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org/>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. The Free Press, New York
- Bhandari, P. (2023). *What is qualitative research? | Methods & Examples*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
- Biron, M., De Cieri, H., Fulmer, I. S., Lin, C. H., Mayrhofer, W., Nyfoudi, M., Sanders, K., Shipton, H., & Sun, J. (2021). Structuring for innovative responses to human resource challenges: A skunk works approach. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100768. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100768>
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. <https://doi.org/10.4135/9781849209175>
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management: 1st edition*. Palgrave Macmillan
- Boxall, P. F. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59–75
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327–343.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations. *Personnel Review*, 36(5), 815–833. <https://doi.org/10.1108/00483480710774061>
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Buy Algarve Properties. (2024a). *Buy Algarve Properties | About Us*. <https://www.buyalgarveproperties.com/about-us/>
- Buy Algarve Properties. (2024b, junho). *Kanban Digital da Equipa Financeira da Buy Algarve Properties*. Captura de ecrã a partir do Microsoft Teams.
- Buy Algarve Properties. (2024c, agosto). *Organograma Organizacional da Buy Algarve Properties* [Apresentação de Slides; PDF].
- Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7–22. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(96\)90002-9](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(96)90002-9)
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46-52.
- Claus, L. (2019). HR disruption - Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Cohn, M. (2011). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley
- Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. (2019, 29 de abril). *Performance management in agile organizations*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835, <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- digital.ai. (2024). 17th State of Agile. In *Digital.ai*. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/>
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.06.013>

- Dobrzykowski, D. D., McFadden, K. L., & Vonderembse, M. A. (2016). Examining pathways to safety and financial performance in hospitals: A study of lean in professional service operations. *Journal of Operations Management*, 42, 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.03.001>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information & Software Technology*, 50(9–10), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Espinosa-Curiel, I. E., Rodríguez-Jacobo, J., Vázquez-Alfaro, E., Fernández-Zepeda, J. A., & Fajardo-Delgado, D. (2018). Analysis of the changes in communication and social interactions during the transformation of a traditional team into an agile team. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(9). <https://doi.org/10.1002/smr.1946>
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley, New York
- Forcano, R. (2018, 16 de julho). HR goes Agile: a case study in BBVA. *NEWS BBVA*. <https://www.bbva.com/en/opinion/hr-goes-agile-case-study-bbva/>
- Goebel, C. J. (2009). How Being Agile Changed Our Human Resources Policies. *2009 Agile Conference*, 101–106. <https://doi.org/10.1109/agile.2009.49>
- Gonçalves, L. (2024, 13 de janeiro). 11 razões que mostram porque o Agile não funciona em Portugal. *Agile Mastery*. <https://agilemastery.org/pt-pt/blog/agile-nao-funciona-portugal>
- Gondim, S. M. (2002). Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. *Estudos De Psicologia (natal)*, 7, 299-309.
- Google TechTalks. (2009, 10 de fevereiro). *Self-Organization: The Secret Sauce for Improving your Scrum team [Video]*. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=M1q6b9JI2Wc>
- Gothelf, J. (2019, 16 de agosto). How HR can become agile (and why it needs to). *SHRM*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to.aspx>
- Greer, L. L., de Jong, B. A., Schouten, M. E., & Dannals, J. E. (2018). Why and when hierarchy impacts team effectiveness: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 591–613. <https://doi.org/10.1037/apl0000291>
- Grensing-Pophal, L. (2023, 21 de dezembro). Digital transformation and HR: playing a role, making an impact. *SHRM*. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/digital-transformation-hr-playing-role-making-impact>
- Grupo Buy Algarve Properties, About | LinkedIn*. (2023). LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/grupo-buy-algarve-properties/about/>
- Gurchensky, S. H. & A. L. (2019). *HR Systems Survey, Sierra-Cedar*. Disponível em: [https://www.sierracedar.com/wp-content/uploads/Sierra-Cedar\\_2019-2020\\_HRSystemsSurvey\\_WhitePaper.pdf](https://www.sierracedar.com/wp-content/uploads/Sierra-Cedar_2019-2020_HRSystemsSurvey_WhitePaper.pdf)
- Hadid, W., & Mansouri, S. A. (2014). The lean-performance relationship in services: A theoretical model. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(6), 750–785. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2013-0080>
- Hayes Munson, K. A. (2012). *How do you know the status of your project?: Project monitoring and controlling*. Artigo apresentado no Congresso Global PMI® 2012 - America do Norte, Vancouver, Columbia Britânica, Canadá.
- Iñigo, D. M. & Mazo, F R. (2008). *Metodos de Investigación en Psicología de Ias Organizaciones*. In E G. Rodriguez & C. M. Alcover (Coords.) (2ª Ed). Introducción a Ia Psicología Ias Organizaciones. Psicología y Educación (pp. 109-133). Madrid: Alianza editorial.
- Hennink, M. M. (2007). *International Focus Group Research: A Handbook for the Health and Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111–130
- Hesketh, A., Sparrow, P., Hird, M., Sparrow, P., Hird, M., & Hesketh, A. (2010). *The Future Scenario for Leading HR*. Palgrave MacMillan

- Hird, M., Marsh, C., & Sparrow, P. R. (2009). HR Delivery systems: Re-engineered or Over-engineered. In *Centre for Performance-led HR white paper 09/05*. Lancaster University Management School
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering*, 17(6), 609–639. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9161-0>
- Human Resource Management. (2009). In *Routledge eBooks*. <https://doi.org/10.4324/9780203876336>
- Huselid M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-72
- IBM. (2024, 20 de agosto). *What is process mapping?* IBM. <https://www.ibm.com/topics/process-mapping>
- Iirh (2022, 19 de julho). *ARTIGO: Agile HR – Um novo mindset na Gestão de Recursos Humanos*. RHmagazine - O Portal Dos Recursos Humanos. <https://rhmagazine.pt/artigo-agile-hr-um-novo-mindset-na-gestao-de-recursos-humanos/>
- Ivancevich, J. M. (1995). *Human resource management*. McGraw-Hill/Irwin
- Jafa, H. A., Fraij, J., & Várallyai, L. (2022). The role of agile management in HRM Environment change. *Journal of Agricultural Informatics*, 12(2). <https://doi.org/10.17700/jai.2021.12.2.606>
- Jeffery, R. (2018, 23 de outubro). Why Sky needed a radical rethink of L&D. *People Management UK*. <https://www.peoplemanagement.co.uk/voices/case-studies/sky-radical-rethink-learning-development>
- Jenkins, A., Karjian, R., & Niederkorn, M. (2011). *Lean Management: New frontiers for financial institutions*. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/financial%20services/latest%20thinking/reports/lean\\_management\\_new\\_frontiers\\_for\\_financial\\_institutions.pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/financial%20services/latest%20thinking/reports/lean_management_new_frontiers_for_financial_institutions.pdf)
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. P. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.005>
- Kanter, R. M. (1984). *The Change Masters*. Allen & Unwin. London, UK
- Kim, C. S., Spahlinger, D. A., Kin, J. M., Coffey, R. J., & Billi, J. E. (2009). Implementation of Lean Thinking: One health system’s journey. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 35(8), 406-AP4. [https://doi.org/10.1016/s1553-7250\(09\)35057-6](https://doi.org/10.1016/s1553-7250(09)35057-6)
- Kiran. (2016). Total Quality Management. In *Elsevier eBooks*. <https://doi.org/10.1016/c2016-0-00426-6>
- Kitzinger, J. (2006). Focus Groups. In *Qualitative Research in Health Care* (3rd ed., pp. 21–31). <https://doi.org/10.1002/9780470750841.ch3>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: A Practical Guide for Applied Research*. SAGE.
- Lean Enterprise Institute. (2023, 31 de março). *A brief history of lean - lean Enterprise Institute*. <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/>
- Lean Thinking*. (1996). Book by James P. Womack, Daniel T. Jones | Official Publisher Page | Simon & Schuster. <https://www.simonandschuster.com/books/Lean-Thinking/James-P-Womack/9780743249270>
- Leavy, B., & McKiernan, P. (2009). *Strategic leadership: Governance & Renewal*. Palgrave Macmillan
- Leffingwell, D. (2011). *Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise*. [https://bestari.prisma.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=5605](https://bestari.prisma.ac.id/index.php?p=show_detail&id=5605)
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486–1499. <https://doi.org/10.1080/09585190802200272>
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: The company that invented lean production*. McGraw Hill
- Maasik, A. (2017). *Step by step guide to OKRs*. Weekdone.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. *Industrial Relations Review*, 48(2), 199–221
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press

- McHugh, M., McCaffery, F., Fitzgerald, B., Stol, K., Casey, V., & Coady, G. (2013). Balancing agility and discipline in a medical device software organisation. In *Communications in computer and information science*, 199–210. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-38833-0\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-642-38833-0_18)
- McKinsey & Company. (2018, outubro). Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. In *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/leading%20agile%20transformation%20the%20new%20capabilities%20leaders%20need%20to%20build/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations.pdf>
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- McParland, J. L., & Flowers, P. (2011). Nine lessons and recommendations from the conduct of focus group research in chronic pain samples. *British Journal of Health Psychology*, 17(3), 492–504. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8287.2011.02050.x>
- Medinilla, Á. (2012). Agile management. In *Springer eBooks*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-28909-5>
- Melnik, G., & Maurer, F. (2006). Comparative analysis of job satisfaction in agile and non-agile software development teams. In *Lecture Notes in Computer Science* (pp. 32–42). [https://doi.org/10.1007/11774129\\_4](https://doi.org/10.1007/11774129_4)
- Metaplan. (2021). *Metaplan Basic Techniques: Moderating group discussions using the metaplan approach*. [https://www.metaplan.com/wp-content/uploads/2021/04/Metaplan\\_Basiswissen\\_engl.pdf](https://www.metaplan.com/wp-content/uploads/2021/04/Metaplan_Basiswissen_engl.pdf)
- Microsoft. (2024a). *Gerir notificações do Planner - Suporte da Microsoft*. <https://support.microsoft.com/pt-pt/office/gerir-notifica%C3%A7%C3%B5es-do-planner-f6a32f83-058d-4f39-988d-8a2e932820ec>
- Microsoft. (2024b). *Introdução do Microsoft Teams*. <https://support.microsoft.com/pt-pt/office/introdu%C3%A7%C3%A3o-ao-microsoft-teams-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>
- Microsoft. (2024c). *Microsoft Planner | Gestão de Trabalho e Tarefas*. <https://www.microsoft.com/pt-pt/microsoft-365/planner/microsoft-planner>
- Microsoft. (2024d). *Tarefas recorrentes no Planner - Suporte da Microsoft*. <https://support.microsoft.com/pt-br/office/tarefas-recorrentes-no-planner-9f2561ee-45ee-4834-955b-c457f8bb0490>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36–52.
- Miller, G. William (1978). *Remarks Before the National Urban League Conference, Los Angeles, California*. <https://fraser.stlouisfed.org/title/450#532347>
- Millward, L. J. (2000). Focus groups. In G. M. Breakwell, S. Hammond, & C. Fife-Schaw (Eds.), *Research methods in psychology* (2nd ed., pp. 303–324). Sage Publications Ltd.
- Miro. (2024). *What is a Flowchart? Types, symbols, and examples*. <https://miro.com/flowchart/what-is-a-flowchart>
- Moher, D., Tetzlaff, J., Tricco, A. C., Sampson, M., & Altman, D. G. (2007). Epidemiology and reporting characteristics of systematic reviews. *PLOS Medicine*, 4(3), e78. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0040078>
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, 22(1), 129–152. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>
- Morgan, D. L. (1997). *Focus group as qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Morgan, D. L. (1998). *Planning focus group*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Moura, J. (s.d.). *5W2H - TEXTO APOIO* [Apresentação de Diapositivos; PDF].
- Narasimhan, A., Jordan, J., & Huang, S.-H. (2018). *Performance development at GE: Shaping a fit-for-purpose performance management system*. IMD. <https://www.imd.org/research-knowledge/agility/case-studies/performance-development-at-ge-shaping-a-fit-for-purpose-performance-management-system-a/>
- Object Management Group [OMG]. (2013). *Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0.2*. (Publicação n.º Formal/2013-12-09). <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>
- OpenAI. (2024). ChatGPT (Versão 4o) [Software]. <https://chat.openai.com>

- Paauwe J. (2004). *HRM and Performance: Achieving long term viability*. Oxford University Press, Oxford, UK. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199273904.001.0001>
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (1988). *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. Irwin, Georgetown, Ontario
- Pocinho, M. (2012). Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico. Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Polc, L. (2022a, 20 de janeiro). HR management in 70s and 80s of 20th century. *HRM Handbook*. <https://hrmhandbook.com/hrt/history/early-hr-management/>
- Polc, L. (2022b, 20 de janeiro). Personnel Management in 20th century. *HRM Handbook*. <https://hrmhandbook.com/hrt/history/personnel-management/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Richardson, R. & Thompson, M. (1999). The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review. *Institute of Personnel and Development*. London
- Rigby, D. (2021, 27 de agosto). *Embracing agile*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. SAGE.
- Rodrigues, V. S., Piecyk, M., Potter, A., McKinnon, A., Naim, M., & Edwards, J. (2010). Assessing the application of focus groups as a method for collecting data in logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(1), 75–94. <https://doi.org/10.1080/13675560903224970>
- Rotich, K. J. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73
- Sackett, P. R., & Larson, J. R., Jr. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 419–489). Consulting Psychologists Press.
- Sagoe, D. (2012). Precincts and prospects in the use of focus groups in social and behavioral science research. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2012.1784>
- Scaled Agile, Inc. (2023, 11 de outubro). *Continuous Learning Culture - Scaled Agile framework*. Scaled Agile Framework. <https://scaledagileframework.com/continuous-learning-culture/>
- Schuler R. & Jackson S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 9(3), 207-19
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Silva, G. (2010). O método científico na psicologia: abordagem qualitativa e quantitativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 5(1), 1-10.
- Pocinho, M., & Matos, F. (2022). *Metodologias de Pesquisa e de Investigação: qualitativa, quantitativa, quantiquantitativa, qualiquantitativa e revisões sistemáticas*. [https://www.researchgate.net/publication/360061984\\_Metodologias\\_de\\_Pesquisa\\_e\\_de\\_Investigacao\\_qualitativa\\_quantitativa\\_quantiquantitativa\\_qualiquantitativa\\_e\\_revisoes\\_sistematicas](https://www.researchgate.net/publication/360061984_Metodologias_de_Pesquisa_e_de_Investigacao_qualitativa_quantitativa_quantiquantitativa_qualiquantitativa_e_revisoes_sistematicas)
- Silva, I., Veloso, A., & Keating, J. (2014). Focus group. Considerações teóricas e metodológicas. *Revista Lusófona De Educação*, 26, 175-190, 26. <https://hdl.handle.net/1822/32357>
- Sofia José, R., & Simão Neves, R. (2014). Métodos e Técnicas de Investigação em Psicologia Organizacional. In *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (1ª ed., pp. 31–62). Lidel.

- Drenth, J. D. (1998). *Research in Work and Organizational Psychology: Principles and Methods*. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. Wolff (Eds.). *Handbook of Work and organizational psychology*, pp. 11-46. East Sussex, UK: Psychology Press.
- State of Agile. (2023). 2022 State of Agile Report. In *State of Agile*. <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA16.pdf>
- Stavrou, E., Brewster, C. J., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 933–962. <https://doi.org/10.1080/09585191003783371>
- Stewart, D., Shamdasani, P., & Rook, D. (2007). *Focus groups*. <https://doi.org/10.4135/9781412991841>
- Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., & Uchikawa, S. (1977). Toyota production system and Kanban system Materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15(6), 553–564. <https://doi.org/10.1080/00207547708943149>
- Sutherland, J. (2021, 20 de março). *Why 47% of agile transformations fail! - Scrum Inc.* Scrum Inc. <https://www.scruminc.com/why-47-of-agile-transformations-fail/>
- Teich, S., & Faddoul, F. (2013). Lean Management – the Journey from Toyota to Healthcare. *Rambam Maimonides Medical Journal*, 4(2), e0007. <https://doi.org/10.5041/rmmj.10107>
- Thangarajoo, A. & Smith, A. (2015). Lean Thinking: An overview. *Industrial Engineering & Management*, 04(02). <https://doi.org/10.4172/2169-0316.1000159>
- Trad, L. a. B. (2009). Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. *Physis Revista De Saúde Coletiva*, 19(3), 777–796. <https://doi.org/10.1590/s0103-73312009000300013>
- Tripp, J., Rienemtschneider, C., & Thatcher, J. B. (2016). Job satisfaction in Agile development teams: Agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307. <https://doi.org/10.17705/1jais.00426>
- Tröster, C., Mehra, A., & Van Knippenberg, D. (2014). Structuring for team success: The interactive effects of network structure and cultural diversity on team potency and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 245–255. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.04.003>
- Ulrich, D. (2007). In the hot seat. *People Management.*, 13, 13
- urbact.eu. (2024). Opera. <https://urbact.eu/toolbox-home/planning-actions/opera>
- Venables, M. (2005). Boeing: going for lean [lean manufacturing]. *Manufacturing Engineer*, 84(4), 26–31. <https://doi.org/10.1049/me:20050404>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2020). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1209>
- What is a Sprint?* (2021). Scrum.org. <https://www.scrum.org/resources/what-is-a-sprint-in-scrum>
- Wikipedia contributors. (2004). *Flowchart*. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Flowchart#/media/File:LampFlowchart.svg>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. Simon and Schuster
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wutich, A., Lant, T., White, D. D., Larson, K. L., & Gartin, M. (2009). Comparing focus group and individual responses on sensitive topics: A study of water decision makers in a desert city. *Field Methods*, 22(1), 88–110. <https://doi.org/10.1177/1525822x09349918>

- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work-life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review. *Industrial and Commercial Training, 54*(3), 509–527. <https://doi.org/10.1108/ict-12-2021-0083>
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. Guilford Publications.
- Yin, Y., Wang, Y., & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost-exchange perspective. *Human Resource Management Review, 29*(1), 111–124. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.01.002>
- Zavyalova, E. K., Sokolov, D. N., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches. *The International Journal of Organizational Analysis, 28*(5), 1095–1112. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2019-1857>



**Projeto Agile4ALL**

**APÊNDICES**

## **APÊNDICE A**

---

### **Informativo do Programa Agile4ALL**

## O programa Agile4ALL

### O Quê?



O programa Agile4ALL é um projeto piloto que tem como objetivo fornecer às pequenas e médias empresas um serviço de formação e consultoria empresarial, em particular na área da Gestão de Recursos Humanos. Combinando alguns dos conceitos mais atuais na área da gestão das pessoas, como o “Agile para os Recursos Humanos”, juntamente com metodologias como os “grupos de discussão”, pretende promover um processo de “melhoria contínua” na organização, a fim de se conseguirem melhorias tangíveis a nível da produtividade nas equipas, nos RH, e nos resultados operacionais.

### Porquê?

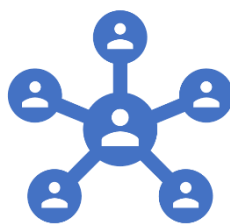


A filosofia do programa Agile4ALL foca-se nos seguintes pontos: (1) Num ambiente empresarial em constante mudança e cada vez mais competitivo, torna-se cada vez mais relevante às empresas manterem a sua vantagem competitiva, sendo as pessoas um ponto fulcral; (2) Uma resposta proactiva à mudança, através de redes colaborativas e uma maior

abertura à comunicação entre colaboradores e a empresa, levam a organizações mais adaptáveis, inspiradoras e ambiciosas; (3) Todas as organizações têm pontos de melhoria; e (4) A solução para os problemas organizacionais encontram-se na própria organização. Deste modo, acreditamos que através da prestação de um serviço de consultoria com foco na área dos Recursos Humanos, existe o potencial de transformar o local de trabalho num local mais produtivo e eficiente, colaborando com a organização.

Adicionalmente, estudos científicos indicam que organizações Agile são: (1) Mais informais e abertas na sua forma de comunicar, promovendo o *feedback* constante dentro da própria equipa; (2) Promovem os incentivos não-materiais (não-salariais) e reconhecimento do trabalho em prol de incentivos materiais; (3) Têm uma estrutura organizacional mais horizontal e próxima da administração, tipicamente trabalhando numa estrutura em rede; (4) Têm uma menor proporção de gestores por colaboradores, promovendo, por seu lado, a autonomia da equipa; (5) Combinam dados e tecnologia para determinarem as melhores práticas para a sua organização (HR Analytics).

### **Quem?**

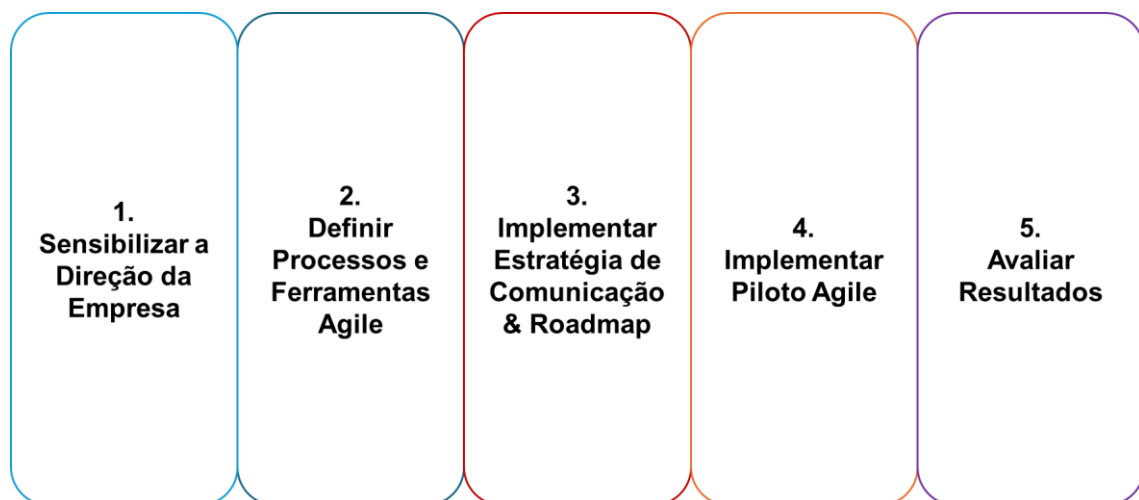


Este piloto tem como principal cliente os gestores de RH, sendo a equipa de RH, a administração da empresa e / ou colaboradores-chave também interlocutores no programa em diferentes fases do piloto (ver “Como?”). O consultor terá como função ser “facilitador” / mediador do projeto.

## Como?



O projeto irá analisar, avaliar, planejar, atuar e monitorizar processos relacionados com a gestão de pessoas (entre os quais à opção do cliente, os sistemas de avaliação e gestão de carreiras, o recrutamento e seleção de colaboradores, a gestão da formação, a reorganização de equipas, entre outros), ou dos próprios RH, no sentido de otimizar os mesmos, utilizando a abordagem “PDCA”, “Plan, Do, Check, Act”. De forma a atingir-se este mesmo objetivo, pretende-se introduzir o conceito de “Agile para os Recursos Humanos”, o qual combina a “redução de desperdícios” nos processos da organização (através do conceito LEAN), a otimização da organização e gestão de projetos nas equipas (através do conceito KANBAN), e a implementação de uma estratégia de recursos humanos (ex. reestruturação / reorganização de equipas), com temporização de tarefas (através do conceito Scrum). Após o término do piloto, pretende-se que os gestores de RH expandam o processo de “melhoria contínua” na organização, em particular no domínio da gestão das pessoas e / ou nos processos e ferramentas utilizados nos RH. As diferentes fases do piloto encontram-se ilustradas na figura abaixo.



Em suma, este programa divide-se nas seguintes 5 fases:

- (1) **Sensibilizar a Direção da Empresa:** Nesta reunião (1h máximo), o consultor e o gestor de RH da empresa deverão falar com a administração da mesma descrevendo as vantagens do programa Agile4ALL e como este pode beneficiar a empresa;
- (2) **Definir os Processos e Ferramentas Agile:** Nesta fase serão definidas as ferramentas e processos Agile a serem implementados na organização. Adicionalmente, serão mapeadas as potenciais partes interessadas na organização (entre a equipa de RH, a administração e colaboradores) e constituído o grupo de discussão na empresa;
- (3) **Implementar Estratégia de Comunicação e Roadmap:** Após aprovação da administração e definição do grupo de discussão, será definida a estratégia de comunicação para a organização. O objetivo é descrever como o processo de transformação “Agile” da equipa ou dos RH irá decorrer durante o piloto. Adicionalmente, será definido (por acordo entre o gestor dos RH e o consultor) o *roadmap* a implementar para o piloto. Nesta fase, é essencial coletar o *feedback* dos colaboradores / equipas de RH em termos de potenciais áreas a adereçar relacionadas com as pessoas e / ou a cultura da organização;

**Nota:** Para a coleta dos dados é proposta a realização, por exemplo, de um inquérito e / ou entrevistas aos colaboradores.

- (4) **Implementar Piloto Agile:** Após definição da estratégia de comunicação, planeado o roadmap, e selecionado o principal ponto a intervir, executar a implementação do piloto. Durante esta fase irão decorrer reuniões semanais com o grupo de discussão, os quais irão receber formação nos conceitos, ferramentas e processos inerentes ao Agile (LEAN, Kanban e Scrum). O gestor de RH será o “responsável de produto”, definindo as prioridades estratégicas dos recursos humanos, com base nos pontos anteriormente definidos. À medida que o piloto progride, tem-se como objetivo que as equipas alvo de intervenção consigam definir autonomamente o seu próprio roadmap e a ganhem novas competências sobre os processos e ferramentas Agile.
- (5) **Avaliar Resultados:** Recolha e avaliação dos resultados. Estes serão realizados periodicamente através de inquéritos e/ou entrevistas com os colaboradores, às quais o grupo de discussão terá posteriormente acesso. O questionário deverá responder, em particular, às seguintes questões:
  - a. O que é que correu bem? (continuar a fazer)
  - b. O que é que não correu tão bem? (parar de fazer)
  - c. O que pode ser melhorado?

## Quando?



Este projeto tem uma duração estimada entre 12 a 16 semanas (3 a 4 meses), sendo as reuniões em formato remoto (Teams / Zoom ou Google Meet) ou presencial (a definir com o cliente), com uma duração máxima de 1 hora. Na primeira sessão, é prevista uma reunião entre a gestão dos RH, a administração e o consultor. Na sessão subsequente, pretende-se definir, com o gestor de RH, a potencial equipa piloto e planear os inquéritos / entrevistas de identificação de potenciais problemas área dos recursos humanos. Subsequentemente, após resposta aos inquéritos (1 a 2 semanas), pretende-se analisar e discutir os potenciais pontos a adereçar na organização no âmbito dos recursos humanos. Posteriormente, será iniciado o processo de intervenção, no qual será dada formação aos colaboradores sobre os conceitos *Agile*. Durante estas reuniões haverá também um tempo dedicado (15 a 20m) para coletar *feedback* das partes interessadas do projeto sobre o progresso do mesmo. No final do programa, será enviado um formulário de avaliação à equipa piloto, no qual serão validados / avaliados se os objetivos ao qual o projeto se propôs foram cumpridos e eventuais oportunidades de *follow-up*.

## **APÊNDICE B**

---

**Dispositivos da Sessão de Apresentação do Programa Agile4ALL /**

**Apresentação Executiva**

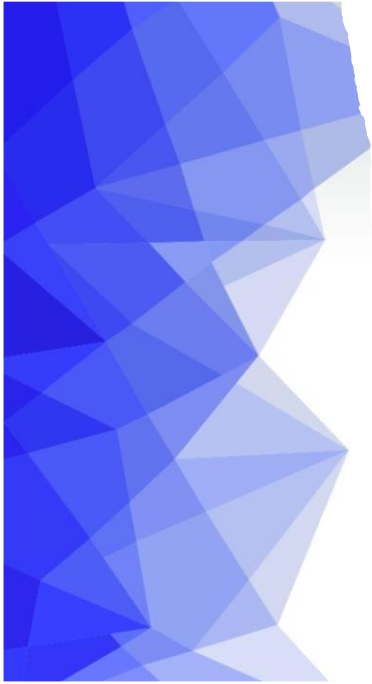
# Agile4ALL

Apresentação Executiva



## Agenda

1. Desafios das Empresas
2. Porquê o Agile?
  - Definição do Agile
  - Ferramentas do Agile: LEAN, Kanban e Scrum
  - Caso de Estudo
  - Agile para os RH
3. Proposta Agile4ALL
4. Exemplos de Agile para os RH
5. Perguntas e Respostas



## Desafios das Empresas



77% da força de trabalho encontra -se desmotivada com o seu trabalho



18% desta está em modo “loud quitting”



Impacto: 9% no PIB Mundial



Principais razões:

Liderança  
Stress  
Incerteza



## O Que é o Agile?

- O Agile é uma filosofia / mindset que pretende a implementação de políticas empresariais progressivas, utilizando uma combinação das seguintes ferramentas: *LEAN*, Kanban e Scrum.
- Tem as suas origens no “Agile Manifesto”;
- Tem os seguintes 4 pilares fundamentais (Agile Manifesto, 2001)

Manifesto Agile	Organização Tradicional
Indivíduos e Interações	Processos e Ferramentas
Software Funcional	Documentação Abrangente
Colaboração com o Cliente	Negociação de Contratos
Resposta à Mudança	Seguir um Plano

## Case Study

Já alguma vez entraram no McDonalds e pensaram como este está organizado?



## O Que é o Agile para os RH?

- Forma de pensar que defende uma maior descentralização dos recursos humanos / maior autonomia ao nível dos colaboradores e uma maior colaboração entre equipas;
- Manifesto Ágil dos Recursos Humanos (Agile HR Manifesto, 2016):

Agile HR	Organizações Tradicionais
<b>Redes colaborativas (ex., em rede)</b>	Estruturas Hierárquicas
<b>Transparência na Comunicação</b>	Sigilo
<b>Adaptabilidade</b>	Prescrição
<b>Inspiração e Compromisso</b>	Gerir e Reter
<b>Ambição</b>	Obrigações



## Vantagens do Agile para os RH

- Organizações Agile:
  - São mais informais e abertas na sua forma de comunicar;
  - Promovem incentivos não -materiais ao invés de incentivos materiais;
  - Têm uma estrutura organizacional mais horizontal;
  - Menor proporção de gestores / colaborador
  - Combinam dados e tecnologia para implementar a sua estratégia de RH (HR Analytics)

Fontes: Melnik & Maurer, (2006); McHugh et al., (2013); Zavyalova et al., (2020)

## O Agile4ALL

### O Quê?



O programa "Agile4All" pretende ser um programa de formação a empresas que pretende implementar um conjunto de ferramentas e processos com base no Agile.

O seu principal objetivo é, através de uma avaliação da cultura organizacional, em particular na área da gestão das pessoas, detetar e adereçar potenciais problemas nesta área e definir, em conjunto com a administração da empresa e os responsáveis na área dos RH, um processo de melhoria contínua no sentido de melhorar os processos e ferramentas de gestão de pessoas, utilizando a metodologia Agile.

# O Agile4ALL

## Como? (Fase I)

### 1. Sensibilizar a Direção da Empresa

Criar uma apresentação de "sumário executivo", demonstrando provas científicas e casos de sucesso em outras empresas (por exemplo, através de benchmarking vs. concorrentes)

Adequar os pontos de preocupação relativos à transformação Agile (ferramentas, estratégia de comunicação, mudanças organizacionais, formação, etc.)

Explicar à direção da empresa como é que estes e os RH irão contribuir para a transformação Agile na organização.

### 2. Definir Processos e Ferramentas Agile

Quais os processos Agile a utilizar? (Lean, Kanban, Scrum? Usar um subconjunto ou todos combinados?)

Quais as ferramentas Agile a implementar? (por exemplo, *Value Stream Mapping*, Quadro Kanban? Abordagem totalmente digital ou abordagem "mista"?)

Quem são as partes interessadas na organização? (Funcionários, gestores, RH?)

Quem será o piloto na organização?

Que domínios dos RH serão afetados? Os RH necessitam de formação prévia?

### 3. Implementar Estratégia de Comunicação & Roadmap

Após aprovação da direção, envolver todas as partes interessadas no processo de transformação Agile (i.e., as partes interessadas internas) através da criação de um pequeno grupo de discussão (*Focus Group*) multidisciplinar (liderado por membros dos RH e não RH).

Pedir o feedback das partes interessadas internas sobre as suas expectativas de transformação Agile (ex., entrevistas, criando inquéritos e recolher os respetivos resultados)

Com base no feedback das partes interessadas, criar um *Roadmap* implementar uma estratégia de comunicação que descreva os passos esperados da transformação Agile na organização

### 4. Implementar Piloto Agile

Após selecionar a equipa piloto (RH ou outro departamento), reorganizar esta de forma a ser multidisciplinar (por exemplo, uma equipa Scrum em estrutura de rede). Treinar os membros envolvidos em relação aos processos e ferramentas Agile. Durante esta fase, os RH terão dentro de cada uma destas equipas um "Scrum Master", e o gestor de RH terá o papel de "Product Owner"

**Nota:** Recomenda-se que o piloto seja realizado numa equipa pequena, uma vez que, por norma permite uma abordagem mais eficaz para experimentação

À medida que o piloto progride, deve-se permitir às equipas definirem autonomamente o seu próprio *roadmap* a treinarem-se nos processos e ferramentas Agile

### 5. Avaliar Resultados

Recolher e avaliar os resultados utilizando uma abordagem "Lean Thinking" (ex., através de inquéritos e/ou entrevistas com os colaboradores)

Pedir feedback utilizando as seguintes questões-chave: O que é que correu bem? (continuar a fazer)

O que é que não correu tão bem? (parar de fazer) O que precisa de ser melhorado?

É fundamental que haja uma comunicação constante entre a equipa piloto e os RH

Os RH devem definir métricas para medir os resultados, utilizando OKRs (Objetivos e Resultados Chave)

# O Agile4ALL

## Como?



### Lean Thinking

- Criação de um grupo de discussão (Focus Group) ao qual serão realizadas entrevistas de curta duração para analisar e discutir os problemas organizacionais na área dos RH;
- Definição de áreas nos RH a adereçar, com base no ponto anterior;
  - Identificar e remover pontos de "desperdício"
  - Identificar potenciais pontos de melhoria
- Selecionar um ponto a melhorar (inicial / de maior prioridade);
- Criar um plano para ponto a adereçar (em conjugação com o Kanban), definindo o mapeamento de valor do processo a intervir;
- Executar as alterações de acordo ao planificado;
- Analisar e avaliar os resultados, utilizando uma abordagem iterativa;
  - O que correu bem? (Keep Doing)
  - O que correu menos bem (Don't Do)
  - Pontos a melhorar para próxima iteração da melhoria de processo
- Avançar para próximo passo a intervir.

# O Agile4ALL

## Como?



### Kanban

- Implementação de um quadro Kanban Digital, utilizando a ferramenta digital Trello (Atlassian);
- Formação on-line de Trello.

**Opcional:** Implementação de um quadro Kanban em formato físico, nas instalações do cliente.

# O Agile4ALL

## Como?



### Scrum

- Análise à equipa de RH, as suas competências e formação;
- Realização de entrevistas e / ou inquéritos ao grupo de discussão (*Focus Group*) de forma a analisar estimativas de tarefas no atual sistema organizacional e principais obstáculos (ver também Lean Thinking);
- Definição de duração de ciclos Scrum (entre 2 a 4 semanas);
- Reorganização da(s) equipa(s) em rede, com definição de *Product Owners* e *Scrum Master*\*

**Nota:** Se a equipa de RH for menos de 5 elementos, sugere-se que o *Product Owners* e o *Scrum Master* sejam ambos o mesmo elemento (em particular o gestor dos RH da organização).

# O Agile4All

## Quando?



### • Reuniões bissemanais com o grupo de discussão (Focus Group)

- Duração: Uma hora (máximo)
- Formato: Microsoft Teams / Zoom / Google Meet

### • Formação em fundamentos LEAN, Kanban e Scrum (incluindo ferramentas digitais)

- Duração: 40h
- Formato: Microsoft Teams / Zoom / Google Meet

### • Formação em ferramentas colaborativas (Microsoft ou Equivalente / ChatGPT) \*

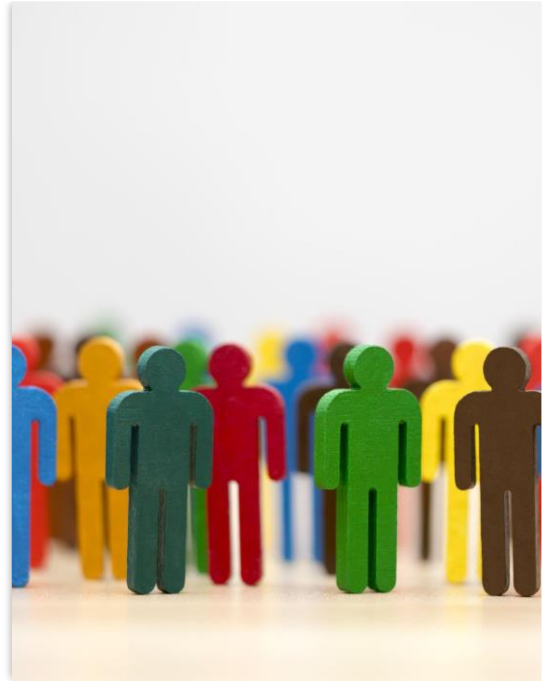
- Duração: 40h
- Formato: Microsoft Teams / Zoom / Google Meet

\* **Nota:** Formação opcional

## Exemplos de Agile nos RH

### • **Recrutamento e Seleção**

- Implementar o *LEAN Thinking* de forma a simplificar os processos no recrutamento e seleção de colaboradores;
- Utilizar *Scrum* para definir um ciclo para o processo de recrutamento e seleção de colaboradores;
- Implementação de um quadro Kanban para definição e visualização de tarefas no recrutamento e seleção;
- Arquivamento Digital dos processos de recrutamento e seleção



## Exemplos de Agile nos RH

### • **Avaliação, Desempenho e Gestão de Carreiras**

- Implementar um sistema de feedback contínuo, no qual os colaboradores poderão descrever, através de uma ferramenta digital, o trabalho que estão a realizar, principais obstáculos, resultados obtidos e expectativas de carreira;
- Reuniões curtas de feedback (máximo 30m) nas quais a equipa e a sua chefia direta avaliam o colaborador. A ideia neste caso é reunir as equipas através de uma retrospectiva e avaliarem o desempenho dos seus colegas, sendo a sua chefia direta o moderador da discussão da avaliação.





## Exemplos de Agile nos RH

- **Avaliação da Cultura Organizacional**
  - Criação de uma “voz do colaborador”, na qual o colaborador, de forma anônima, e em alternativa a inquéritos de cultura organizacional, poderá descrever abertamente a sua opinião sobre o estado da organização (o que vai bem, o que pode ser melhorado, sugestões). Isto seria seguido de um “town hall” na qual os problemas seriam mencionados pela administração.
  - Implementação de inquéritos de cultura organizacional na empresa, com uma periodicidade mensal.

## Exemplos de Agile nos RH

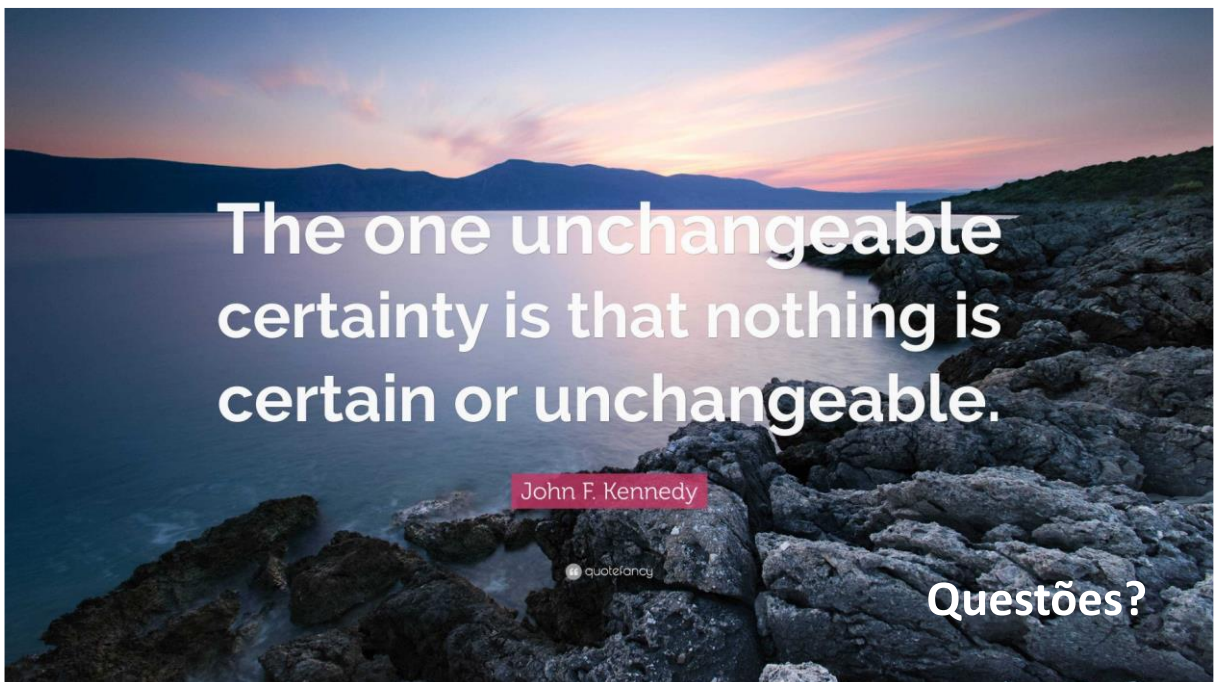
- **Formação de Competências**
  - Formação de Agile dada aos colaboradores da organização;
  - Implementação de LEAN de forma a detetar e adereçar pontos de melhoria nos processos de formação da organização;
  - Implementação de quadro Kanban para definir e visualizar os objetivos estratégicos de formação da organização;
  - Reorganização de equipas e ciclo de desenvolvimento utilizando Scrum (equipas multidisciplinares com ciclos de entrega de valor entre 2 a 4 semanas)





## Exemplos de Agile nos RH

- **Reorganização / Reestruturação de Equipas**
  - Reestruturação de equipas na empresa em equipas de pequena dimensão numa estrutura em rede (5 a 12 colaboradores recomendado), com autonomia para definição das suas tarefas e objetivos, em consonância com o planeamento estratégico do departamento / empresa;
  - Formação em conceitos Agile às equipas em reorganização;
  - Utilização do Scrum para definição do ciclo de desenvolvimento de soluções nos RH;
  - Utilização de quadros Kanban para definição de tarefas das equipas Scrum.



## **APÊNDICE C**

---

### **O Método OPERA e a Análise SWOT**

# Projeto Agile4ALL

O Método OPERA

Análise SWOT



O que significa OPERA?



# Método OPERA



O método OPERA é um método interativo que combina os pontos de vista individuais, partilhando os mesmos em pares, e posteriormente expondo, avaliando e organizando as suas ideias, utilizando uma dinâmica de grupo. Este divide-se nas seguintes fases:

O	Own Thoughts	Os Nossos Pensamentos
P	Peers	Pontos de vista em Pares
E	Exposing	Exposição dos problemas
R	Ranking	Classificação das ideias
A	Arranging	Organização das ideias

# Método OPERA



## O (Os nossos pensamentos)

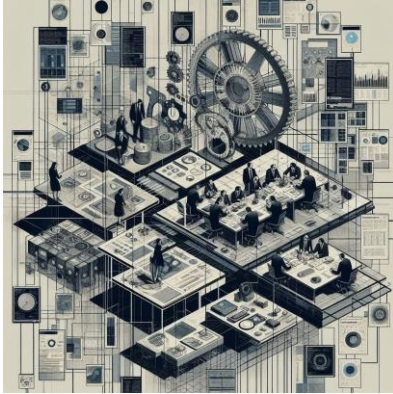
- Fase de trabalho **individual**;
- Duração **não deverá ser superior a 10m**;
- Por cada tópico discutido, **assinalar 3 a 4 pontos relevantes**.

## P (Pontos de Vista a Pares)

- Grupos de **dois participantes**;
- Selecionar e definir, em pares, as **3 / 4 ideias mais relevantes**;
- Cada item escolhido deverá ser **redigido numa folha de papel / post-it** onde se insere uma **marca ou símbolo** (ex. triângulo / quadrado / círculo), **preto ou azul**, de forma a identificar o grupo;
- Os papéis/post-it são **levados e afixados pelos diferentes grupos nos quadros**. Em alternativa, o interlocutor escreve os pontos de cada par;
- É dado aos participantes **cerca de 10 minutos** para realizarem esta tarefa;



# Método OPERA



## E (Exposição)

- Os diferentes grupos **apresentam a sua decisão**;
- É dado a cada grupo **2 minutos** para apresentarem as razões de seleção dos itens que propuseram;
- **Não são permitidas críticas ou outros comentários**;

## R (Ranking / Classificação)

- Os grupos analisam, de forma participada, todas as ideias, **atribuindo-lhes prioridades através de um sinal (+), ou seta (ex. para cima)**;
- Cada grupo seleciona as **três ideias / itens** classificadas como mais importantes, devendo escolher **no máximo apenas uma de sua autoria**;

# Método OPERA



## A (Organização)

- Os papéis/cartões são **organizados pelo moderador** de forma que aqueles com **classificação mais favorável** sejam **colocados no topo** e os semelhantes por baixo destes;
- As sugestões às quais **não tenham sido atribuídos pontos** são **removidas ou deslocadas** para a parte inferior do quadro;
- O moderador deve **organizar os papéis/cartões com base nas dicas, conselhos e sugestões** que recebe do grupo.



1

### Pontos Fortes

- + Existência e adaptabilidade
- + Oferta global de serviços ao cliente
- RH motivação e polivalência

### Pontos fracos

- X Rotatividade RH X
  - Processos pouco automatizados
  - ~~Falta de comunicação interna~~
- X X +

### Oportunidades

- Novas rotas aenoponto de Tans
- Digitalização de economias
- Mercado em crescimento
- 

### Ameaças

- X Sazonalidade X
- legislação incerta
- Atividade dependente de fatores externos

## Pontos fortes

- Coesão de equipe
- Bom ambiente no dev. fronte. +
- Flexibil. Resoluc. Problemas
- Competitivos e ambiciosos +

## Oportunidades

- implementar team building
- otimizar softwares/projetos ✓

## Pontos fracos

- falta comunicação +  
E organização entre departamentos ✓

- pouco produtividade

- Área de testes  
+ + +

## Ameaças

- Licenças AI +
- Crise Econômica
- falta de testes +  
+ + +

3)

### Pontos Fortes

- Abundância de serviços
- Mercados Imersivos
- Países com História

### Oportunidades

X Turismo rural +

- Guerras rotas países.

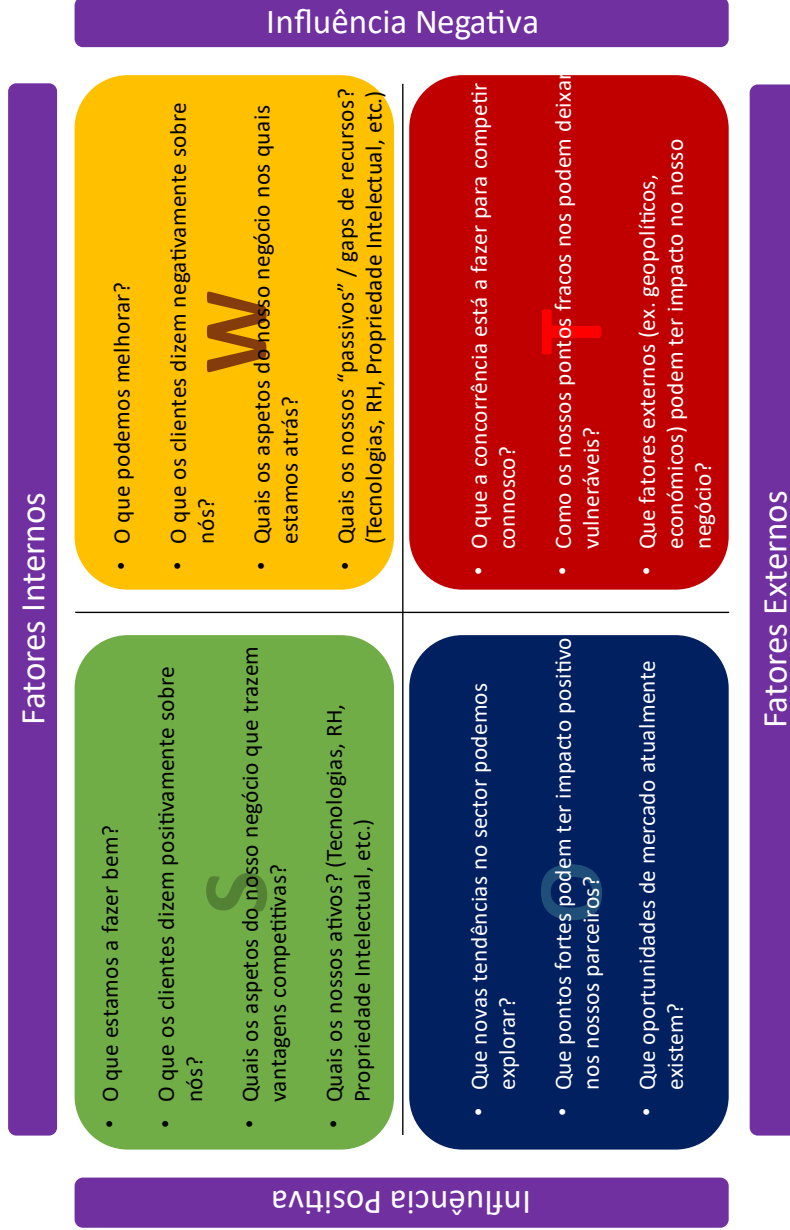
### Pontos Fracos

- ~~Comunidade~~ X departamentos
- Muita concorrência no mesmo ramo.
- Baixa diversidade pelas regiões

### Ameaças

- Concorrência
- Falta de staff X
- Falta de interesse dos clientes em visitar Portugal.

# Análise SWOT





Questões?

## **APÊNDICE D**

---

### **Resultados da Análise SWOT**

# Análise SWOT



## Fatores Internos

- Oferta Global de Serviços ao Cliente;
- Criatividade e Adaptabilidade da organização;
- Bom Ambiente de Trabalho;
- Empresa competitiva e com objetivos ambiciosos.

- Comunicação interna, particularmente entre equipas;
- Falta de áreas de lazer;
- Elevada rotatividade dos Recursos Humanos da empresa;
- Processos internos pouco automatizados.

## Influência Positiva

- Exploração de novos nichos de mercado (ex. Turismo Rural);
- Digitalização da Empresa (ex. inteligência artificial, implementação de ferramentas digitais, etc.);
- Novas rotas de turismo (ex. EUA)

## Influência Negativa

- Escassez de Recursos Humanos na área do Turismo;
- Legislação (ex. Lei do Alojamento Local);
- Escassez de recursos hídricos na região;
- Sazonalidade do negócio.

## Fatores Externos

## **APÊNDICE E**

---

### **Enunciado do Questionário sobre a Agilidade e Cultura Organizacional**

## Inquérito sobre a Agilidade nas Organizações

Olá a todos,

Vimos por este meio partilhar este inquérito sobre agilidade nas organizações. O intuito do mesmo é avaliar, através de diversos factores, qual o grau de agilidade da Buy Algarve Properties e a sua correlação com as premissas do Manifesto Agile para os RH, que poderá consultar no link abaixo:

<https://tinyurl.com/manifestoagilehr>

O inquérito é anónimo e confidencial, e não deverá demorar mais de 15 minutos a preencher.

Por favor, avalie as seguintes afirmações de acordo com a sua percepção sobre a sua organização, utilizando a seguinte escala:

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Neutro
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Qualquer dúvida / esclarecimento sobre este inquérito, p.f. envie o feedback para:

Diogo Bento  
a32323@ualg.pt

db.eee.pt@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória





A empresa tem uma cultura de abertura às sugestões e feedback dos colaboradores. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A empresa incentiva-me a ter uma cultura de aprendizagem contínua. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente



Considero a comunicação na empresa (dentro e fora da equipa) aberta e transparente. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

No geral, considero que os meus contributos são relevantes para melhorar a empresa. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

As minhas chefias demonstram transparência nas suas decisões e comunicações, promovendo um ambiente de confiança. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

As minhas chefias inspiram-me e incentivam o meu desenvolvimento pessoal e profissional. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente



Os responsáveis da minha empresa evidenciam, de forma sistemática, atitudes de compromisso e confiança para com as equipas que lideram. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Existe um estímulo contínuo ao trabalho multidisciplinar e em equipa. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Tenho autonomia na definição das minhas tarefas e metas. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A tomada de decisões é descentralizada, sendo estimulada a criação de redes colaborativas para a resolução de problemas. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

No geral, considero os processos na minha empresa claros e concisos. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente



Sou encorajado/a a procurar e experimentar novas ideias e soluções. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A empresa está atenta ao seu mercado-alvo e responde com eficácia e rapidez a contextos de mudança. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

No geral, observo uma cultura de inovação permanente na empresa. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

A empresa oferece um ambiente de trabalho inclusivo e diverso. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Existe um forte compromisso com o bem-estar dos colaboradores. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



O meu trabalho é geralmente reconhecido e estimula a minha realização pessoal. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

A empresa investe no meu desenvolvimento pessoal e profissional. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

No geral, identifico-me com a missão, visão e valores da empresa. \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

No geral, considero a minha empresa como "ágil". \*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Enviar

Página 1 de 1

Limpar formulário

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

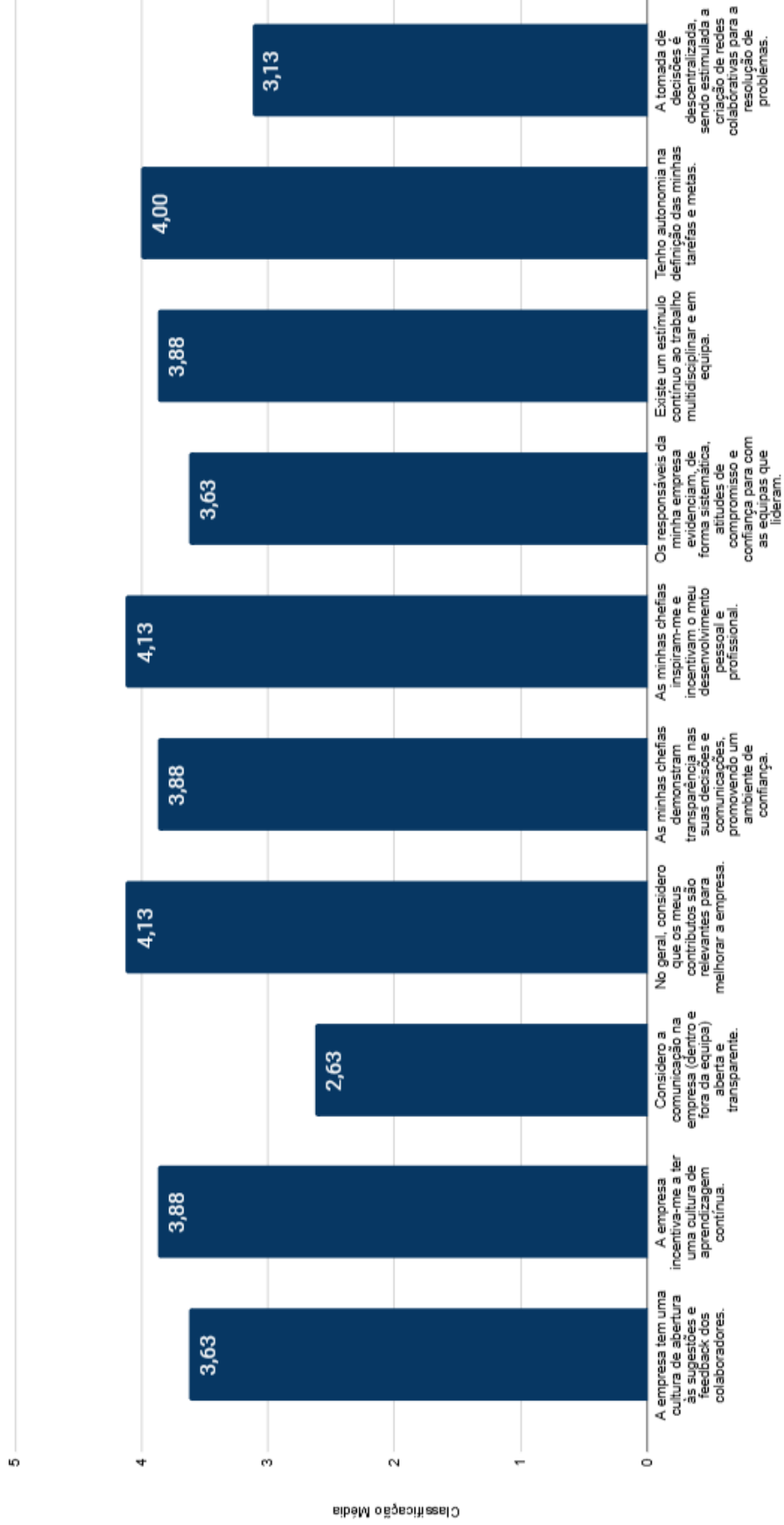


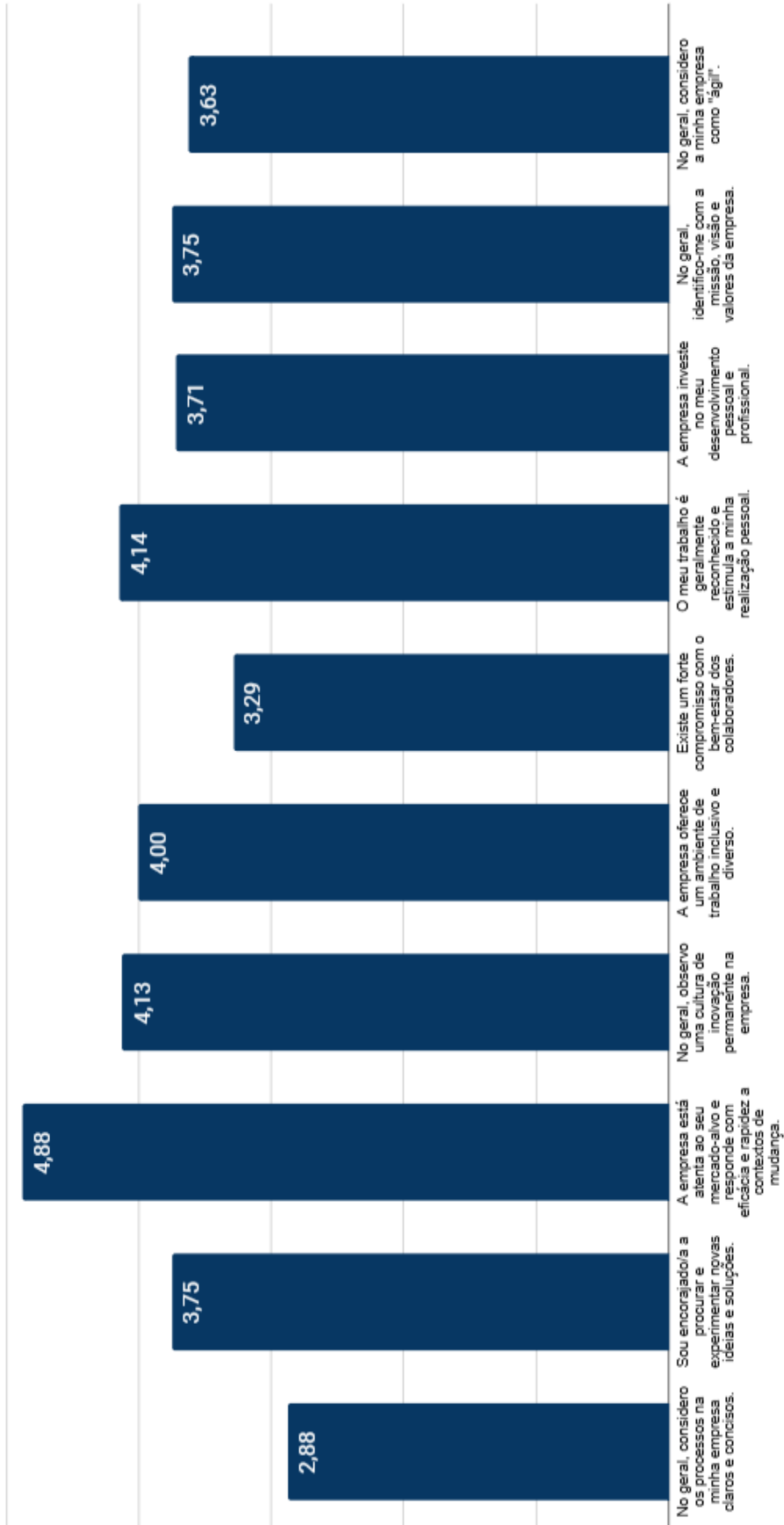
## **APÊNDICE F**

---

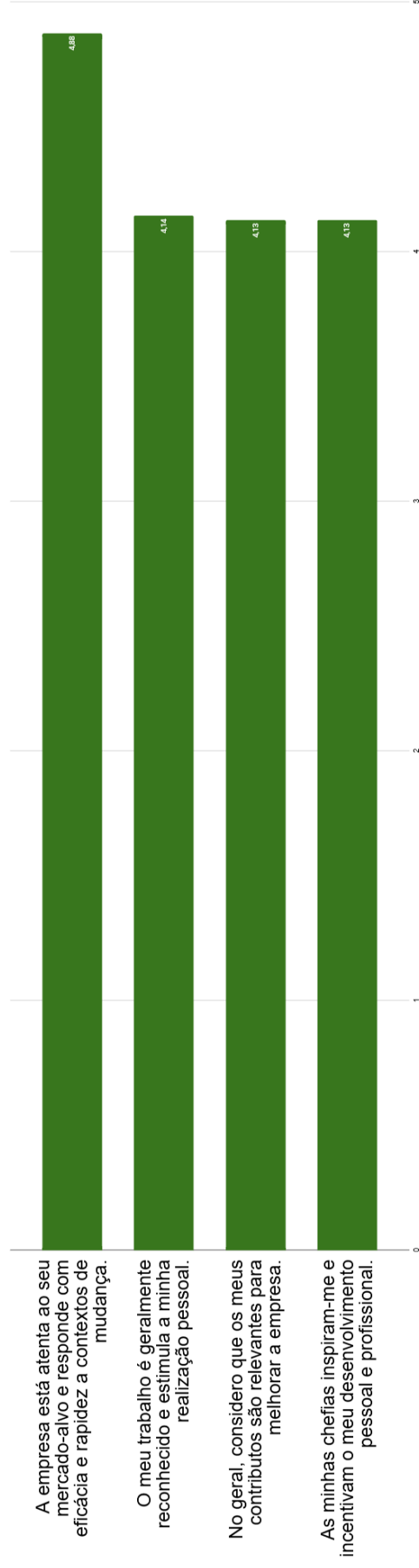
### **Resultados do Questionário sobre a Agilidade e Cultura Organizacional da Buy Algarve Properties**

## Média Ponderada por Questão

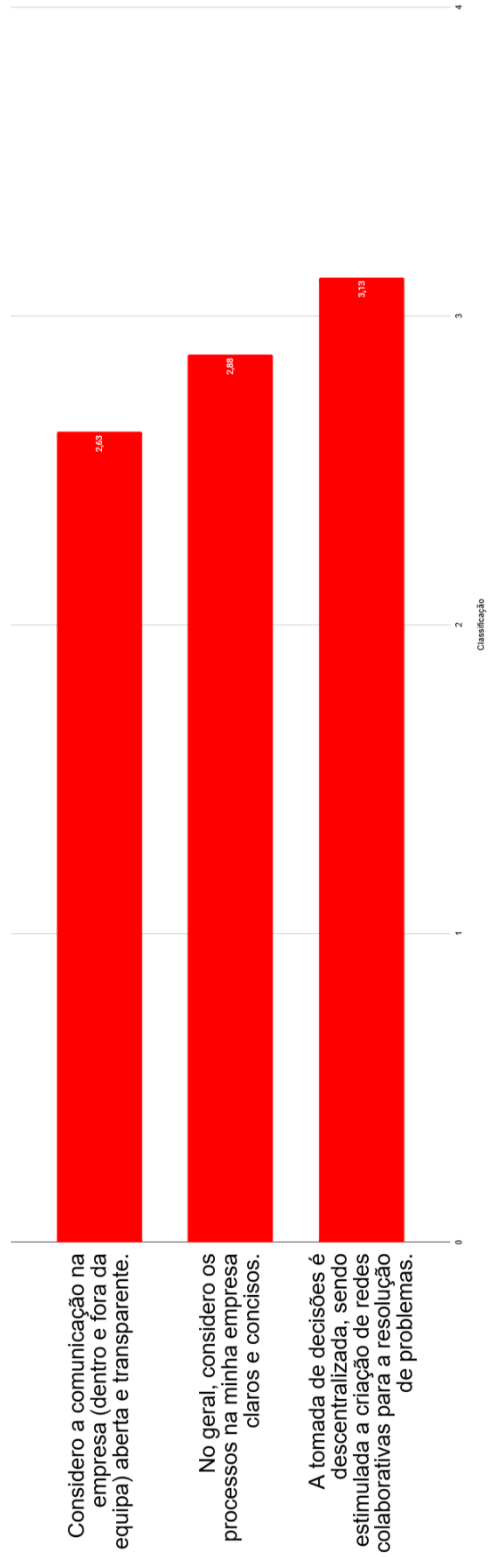




Melhores Resultados



Piores Resultados



## **APÊNDICE G**


---

**Resultados da Atividade sobre Propostas de Melhoria no Domínio dos  
RH para o Departamento Financeiro da Buy Algarve Properties**

①

→ Definição p/ os outros departamentos dos trechos de cada um de nós perante os outros departamentos 😊


→ Falta de comunicação entre os outros departamentos e a falta de definições de métodos / plataforma comum de comunicação

→ Ações de Techbuilding: 

2

- FORMAÇÃO 

- COMUNICAÇÃO

- INSTALAÇÕES/MATERIAL/ÁREA DE LAZER  
ERGONOMIA 

- Comunicação entre Departamentos
- Delegação de certas Tarefas a outros Departamentos

😊 → Ponto de Situação (Avaliações Mensais de Desempenho) 😊

→ ~~Team Building~~

→ (+) Formação

## **APÊNDICE H**

---

### **Slides dos Resultados do Questionário sobre a Cultura Organizacional e Propostas de Implementação de Piloto**

# Projeto Agile4ALL

Resultados Inquérito Cultura Organizacional  
Propostas de Implementação



## Agenda



Resumo Inquérito de  
Agilidade



Pontos Fortes



Pontos com  
potencial para  
melhoria



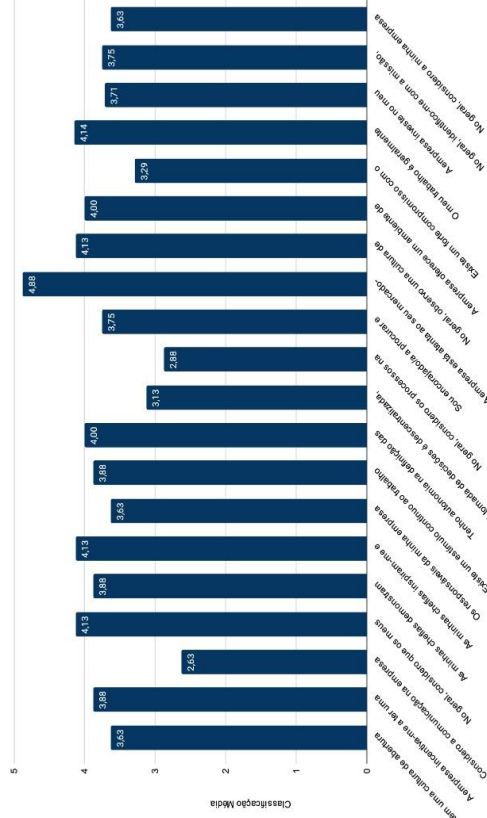
Propostas de  
Intervenção



# Sumário Executivo





Média Ponderada por Questão



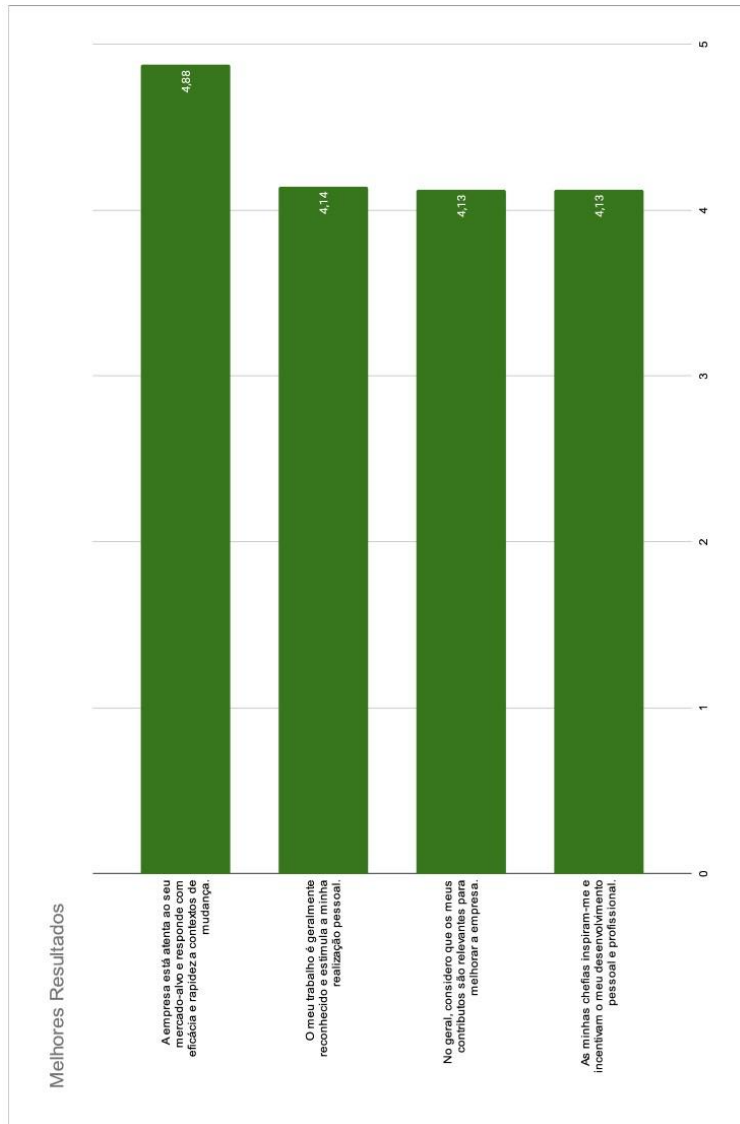
 **Total de inquiridos: 8 elementos**

 **Grau médio-elevado de “agilidade”**

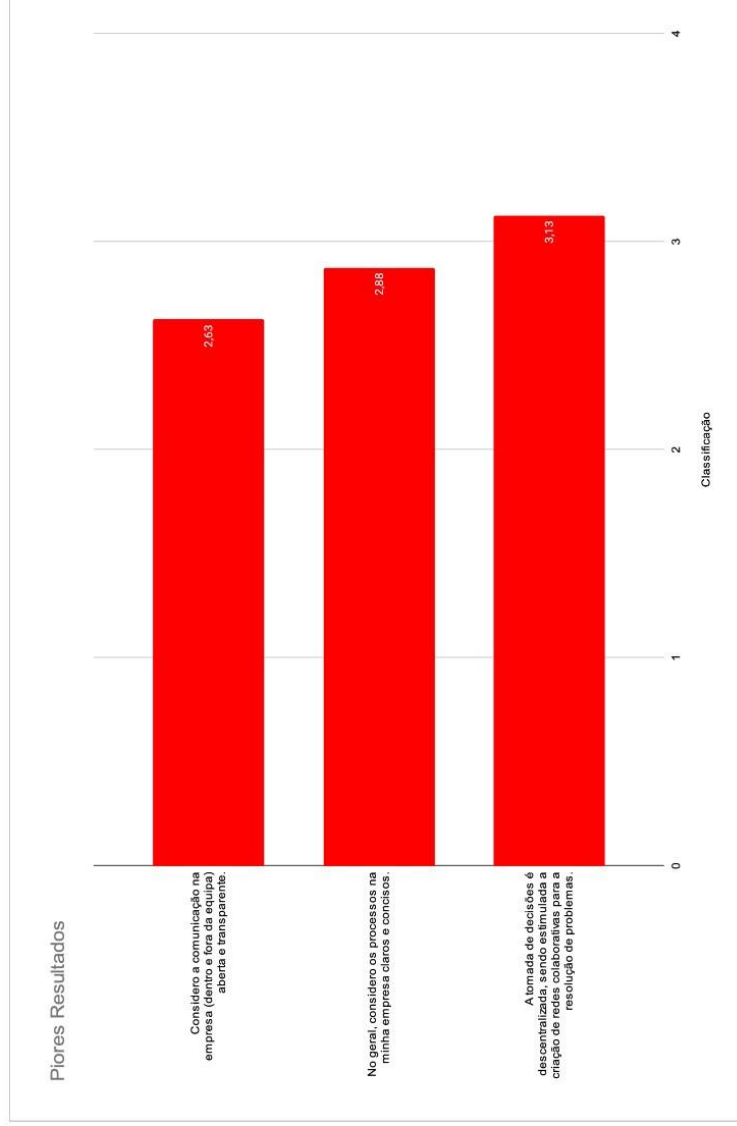
 **Pontos fortes relacionados com a inspiração e compromisso e a resposta à mudança por parte da empresa**

 **Pontos a melhorar relacionados com o domínio da transparência, em particular na comunicação e processos internos da empresa**

# Pontos Fortes



# Pontos com Potencial para Melhoria



# Propostas de Intervenção

## Opção I (Melhoria na Área de Formação)

- Formação em fundamentos LEAN, Kanban e Scrum (17/05);
- Realização de um diagnóstico das necessidades de formação (DNF), através de inquérito (24/05);
- Mapeamento dos processos de formação (Semana de 24/05);
- Criação de um plano de ação com base no feedback do DNF (Semana de 31/05);
- Criação de um *roadmap* em Kanban, para acompanhamento das formações da equipa (Semana de 7/06);
- Criação de um inquérito de acompanhamento das formações, com o fim de receber feedback contínuo sobre as necessidades de formação (Semana de 7/06);
- No final do piloto:
  - Webinar em ferramentas digitais Kanban (Trello ou Microsoft Planner) (21 a 28 de junho).

**Nota:** Proposta sujeita a alterações

# Propostas de Intervenção



## Opção II (Melhoria na Comunicação Interna)

- Formação em fundamentos LEAN, Kanban e Scrum (17/05);
- Formação em ferramentas digitais Kanban (Trello ou Microsoft Planner) (24/05);
- Mapeamento dos processos de comunicação (Semana de 24/05);
- Criação de um plano de ação para promover a melhoria da comunicação entre equipas (Semana de 31/05);
- Implementação de um quadro Kanban para o departamento financeiro (formato físico / digital) (Semana de 31/05);
- Definição do ciclo Scrum (entre 2 a 4 semanas) para organizar temporalmente os objetivos da equipa (Semana de 31/05);
- Monitorização do progresso da implementação "Agile", através de sessões síncronas (em Zoom / Teams), utilizando-se a abordagem de focus group (Mês de junho).
- No final do piloto:
  - "Crash Course" / Webinar na área da Inteligência Artificial e/ ou ferramentas digitais (a definir com a equipa, Semana de 21 a 28 de junho);
  - Realização de um inquérito de diagnóstico das necessidades de formação, deixando como proposta para o futuro a criação de um plano de ação para as formações da equipa (Semana de 21 a 28 de junho).

**Nota:** Proposta sujeita a alterações

# Questões?



## APÊNDICE I

---

### **Os conceitos Agile: Pensamento LEAN, Kanban e Scrum**

# Projeto Agile4ALL

O Pensamento LEAN  
O Quadro Kanban  
A Framework Scrum



## Agenda



O Pensamento LEAN



O Quadro Kanban



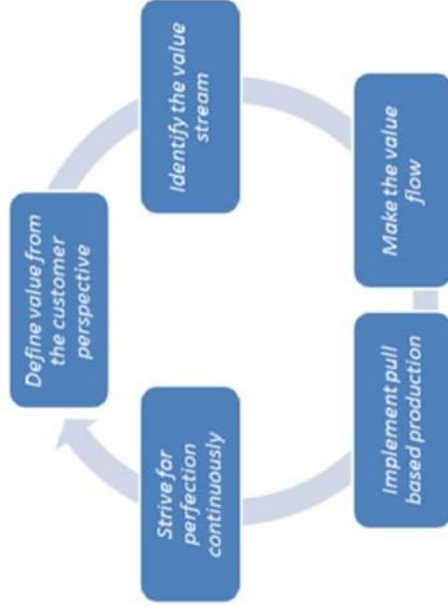
A Framework Scrum



Atividade de Grupo  
(Quadro Kanban +  
Scrum)



# O Pensamento LEAN



## Ciclo LEAN

- Definir o valor na perspectiva do cliente
- Identificar o fluxo de valor
- Criar o fluxo de valor
- Remover desperdícios (Implementar um sistema "pull")
- Procurar continuamente a perfeição



Tem como principal percurso o "Toyota Production System", durante os anos 60;

Termo aparece oficialmente no livro "A Máquina que Mudou o Mundo" (1990);

Passa a ser gradualmente utilizado no setor industrial durante os anos 90;

Atualmente utilizado em diversos sectores, desde as tecnologias de informação a governos;

Segundo Womack e Jones (1996), é uma "forma de especificar o valor, alinhar as ações de criação de valor na melhor sequência, realizar tais atividades sem interrupção sempre que alguém as solicitar e executá-las de forma cada vez mais eficaz."

Tipicamente utilizado em conjunto com o framework Scrum.

# O Quadro Kanban



Por norma, os projetos Agile são acompanhados utilizando -se quadros Kanban, os quais permitem ter uma representação visual de projeto;

O Kanban está associado ao Pensamento LEAN;

Significa “cartão” (Sugimori et al., 1977; Anderson, 2010);

Utilizado em diversos sectores, entre os quais aeronáutica, cuidados de saúde, vestuário, recursos humanos, e desenvolvimento de software ( Venables, 2005; Tokati, 2007; Anderson, 2010; Kim et al., 2009; Wijewardena , 2011);

Tipicamente utilizado em conjunto com a *framework* Scrum.



# O Quadro Kanban



- **Vantagens do Kanban:**

- Permite uma representação visual das tarefas;
- Fácil Compreensão e Interpretação;
- Decisões tomadas e fundamentadas em equipa;
- Pode ser implementado de forma física, ou digital;
- Classificação simples e direta das prioridades;
- Promove o trabalho em equipa e a multidisciplinaridade.



# A Framework Scrum



O Scrum é a *framework* (estrutura) de gestão de projetos mais utilizada na metodologia Agile;



Conceito originário do artigo da Harvard Business Review "The new new Product-development-game", em 1986, e apresentado em 1995;



Defende o conceito de equipas multidisciplinares e autónomas, com o fim de entregar produtos e / ou serviços em ciclos curtos de tempo;



É constituído por três papéis distintos e um mínimo de cinco eventos

# A FrameworkScrum



## Uma equipa Scrum divide -se em 3 funções distintas:

**Product Owner** (Responsável pelo backlog de produto / serviço);

**Scrum Master** (Facilitador / Coach dos processos Scrum na equipa);

**Desenvolvedores** (Equipa que cria e gera valor)



## Os projetos Scrum dividem -se em cinco eventos distintos:

**Sprint** (Ciclo de criação de valor entre 2 a 4 semanas)

**Sprint Planning**: Processo de grooming da equipa e definição do trabalho a ser realizado durante o ciclo sprint;

**Daily Scrum**: Reunião diária de 15 a 20m para definição das tarefas a realizar no dia e assinalar eventuais bloqueios no trabalho;

**Revisão de Sprint**: Realizada no final do Sprint para inspecionar o incremento e adaptar o backlog / objetivos da equipa se necessário;

**Retrospectiva de Sprint**: Uma reunião após a Revisão do Sprint onde a equipa reflete sobre o Sprint, de forma analisar os resultados do mesmo.



# Atividade de Grupo



O Verão está a chegar e a Buy Algarve Properties pretende organizar uma festa na empresa. De modo a assegurar que tudo corre de acordo às expectativas, foi pedido o mapeamento das tarefas a serem executadas.



## Questões:

Quem são os “clientes” / destinatários / stakeholders da festa?  
Que valor / resultado se pretende entregar?  
Quais são as dependências das tarefas a serem mapeadas?



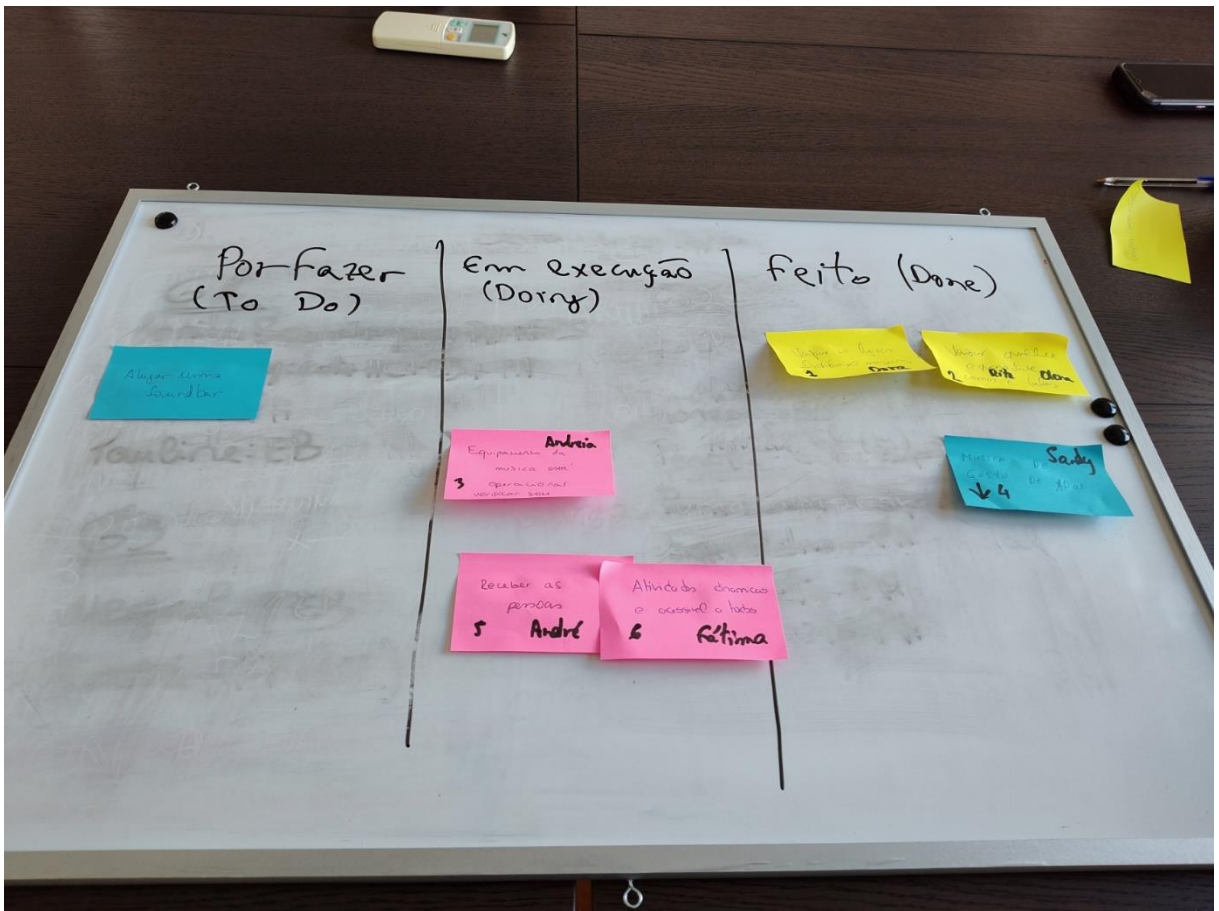
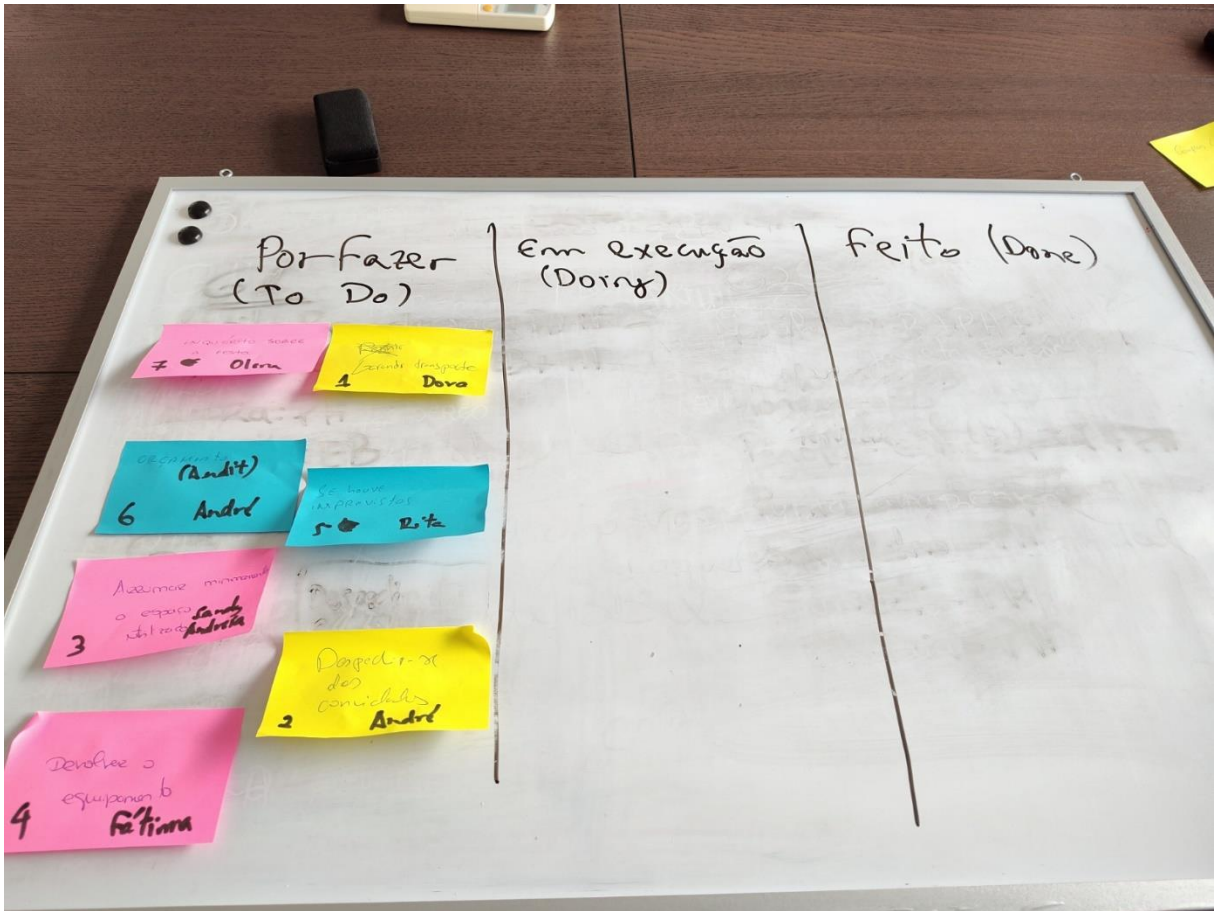
## Deste modo, é proposto realizarem -se as seguintes atividades:

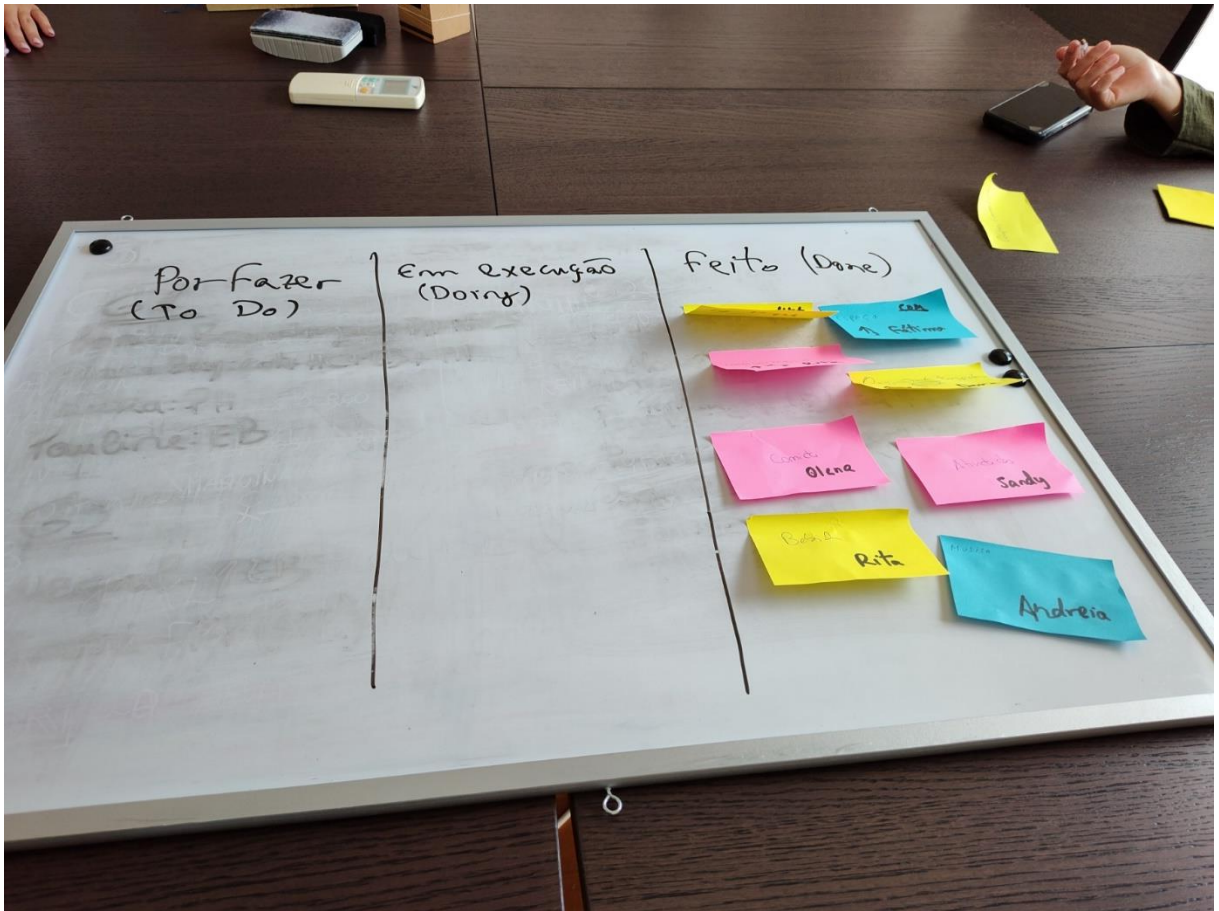
Definir as tarefas necessárias para a festa;  
Definir os responsáveis pela execução das mesmas;  
Utilizar os conceitos de Scrum.

## **APÊNDICE J**

---

### **Resultados da Atividade Prática sobre o Quadro Kanban**





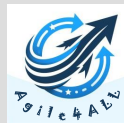
## **APÊNDICE K**

---

### **Ferramentas Digitais Kanban: Trello e Microsoft Planner**

# Projeto Agile4ALL

Ferramentas Digitais Kanban:  
Trello e Microsoft Planner



## Agenda



Vantagens das  
Ferramentas  
Digitais  
Kanban



O Atlassian  
Trello



O Microsoft  
Planner



Atividade de  
Grupo (Criação  
de um Kanban  
Financeiro)



# Porquê Ferramentas Digitais Kanban?



\* dependendo da ferramenta

- Fácil compreensão, visibilidade e controlo do fluxo de trabalho
- Promovem a comunicação e transparência no trabalho, a satisfação do cliente, e a coordenação entre equipas
- Flexibilidade na definição e alocação de tarefas, de acordo aos objetivos estratégico
- Ferramentas de baixo custo / gratuitas
- Disponíveis em diferentes suportes digitais (computador, portátil, telemóvel)
- Integração com outras ferramentas (ex. Microsoft Teams, Slack) \*
- Rastreamento e atualização de tarefas em tempo real
- Escalabilidade para várias equipas \*
- Relatórios e análise de desempenho \*

## Atlassian Trello

---

Desenvolvedor: Atlassian (Austrália)

---

Data de lançamento: 2011 (Trellis)

---

Disponível em Android, Windows e Online

---

Utilizado por várias organizações a nível global (ex. Coinbase, Visa, Google, Zoom, UNICEF, etc.)

---

Interface simples e intuitivo

---

Integração com várias ferramentas, através de add-ons (Slack, Teams, Google Office, etc.)

---

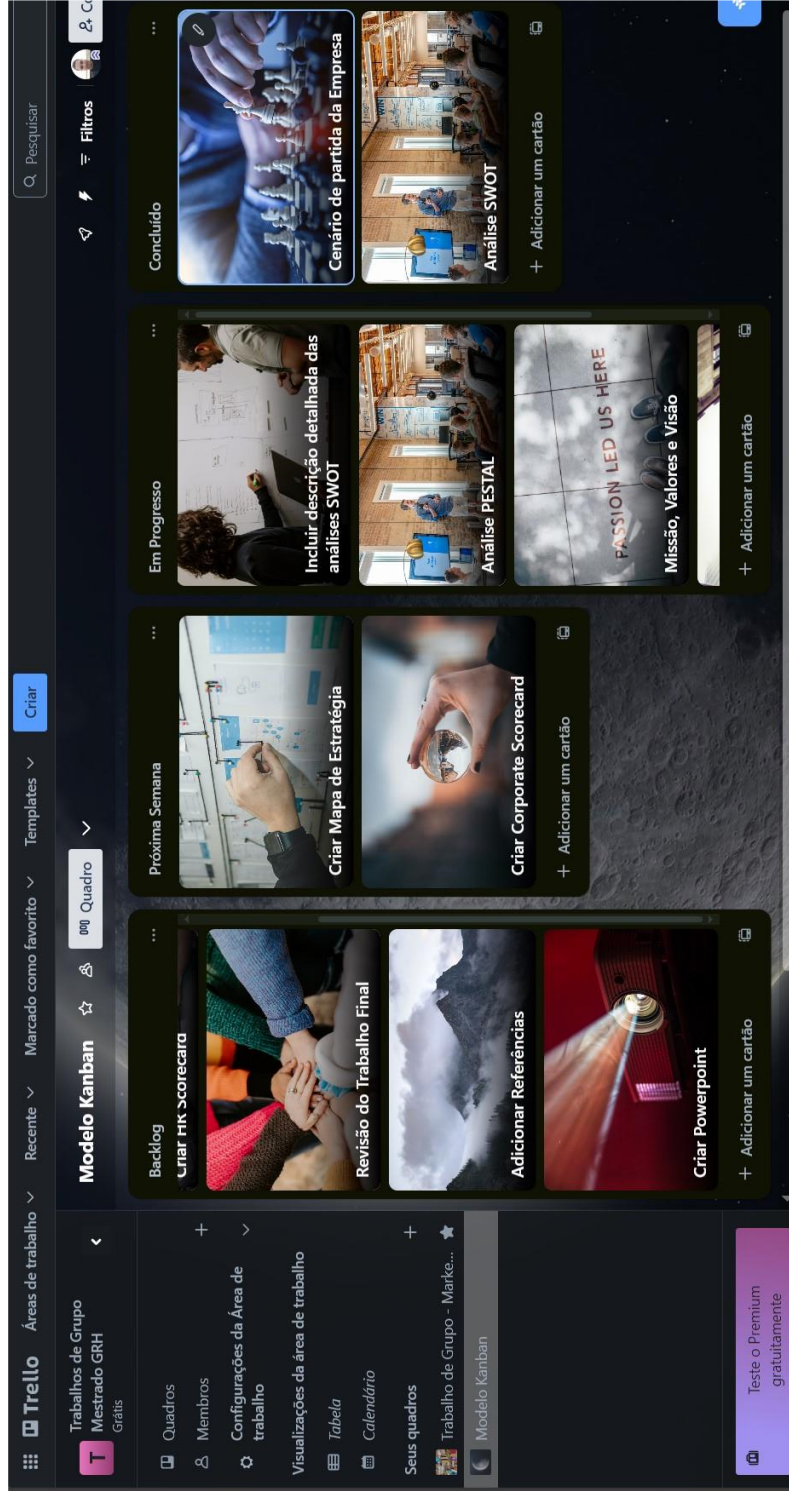
Uso pessoal e profissional

---

Opções Gratuitas ou Subscrição











# Atlassian Trello



# Microsoft Planner



-  Desenvolvedor:  
Microsoft (EUA)
-  Data de lançamento:  
2016
-  Disponível em  
Android, Apple,  
Windows e Online  
(Office 365)
-  Utilizado por várias  
organizações a nível  
global
-  Interface simples e  
intuitivo
-  Integração com  
ferramentas nativas  
da Microsoft (ex.  
Teams)
-  Restrito a utilização  
profissional
-  Incluído no Office 365  
empresas



# Microsoft Planner



Os Meus Planos > **BuyAlgarveProperties**

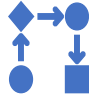
Partilhar Filtros (2) Agrupar por Grupo

Gráficos Agenda Quadro Grelha

🔍 Filtrar por palavra-chave

Auditoria	Contabilidade	Fiscalidade	Payroll
<p>+ Adicionar tarefa</p> <p><b>Cor-de-rosa</b> Prateado</p> <p><input type="radio"/> Validar contas de Março de 2024</p> <p>Esta tarefa envolve a validação das contas referentes ao Mês de Março de 2024.</p> <p> 0/3  07/06</p>	<p>+ Adicionar tarefa</p> <p><b>Azul</b></p> <p><input type="radio"/> Criar excel de contas para o mês de Junho de 2024</p> <p><input type="radio"/> Validar template com base nos meses anteriores</p> <p><input type="radio"/> Criar um novo documento Excel</p> <p><input type="radio"/> Validar fórmulas do documento</p> <p><input type="radio"/> Solicitar aprovação da chefia direta</p> <p> 0/4  03/06</p>	<p>+ Adicionar tarefa</p> <p><b>Cor-de-rosa</b> Prateado</p> <p><input type="radio"/> Verificar alterações ao regime fiscal</p> <p>Tarefa continua para validar alterações ao regime fiscal.</p> <p> 0/1  Prazo</p>	<p>+ Adicionar tarefa</p>

# Atividade de Grupo



**Vamos criar, em equipa, um modelo de quadro Kanban. O objetivo do mesmo é criarmos um template que possa ser utilizado pela vossa equipa.**



**Questões a responder:**

Que funções a colocar para o grupo de tarefas "to-do"?

Que etiquetas utilizar para classificar as tarefas

Quem são os / as colegas a assignar?

Que valor / resultado se pretende entregar?

Que dependências nas tarefas são necessárias ser mapeadas?



# Questões?



## **APÊNDICE L**

---

### **Fluxograma de Comunicação Interna e Introdução ao Microsoft Planner**

# Projeto Agile4ALL

Fluxograma de Comunicação Interna  
Introdução ao Microsoft Planner



## Agenda



Fluxograma de  
Comunicação



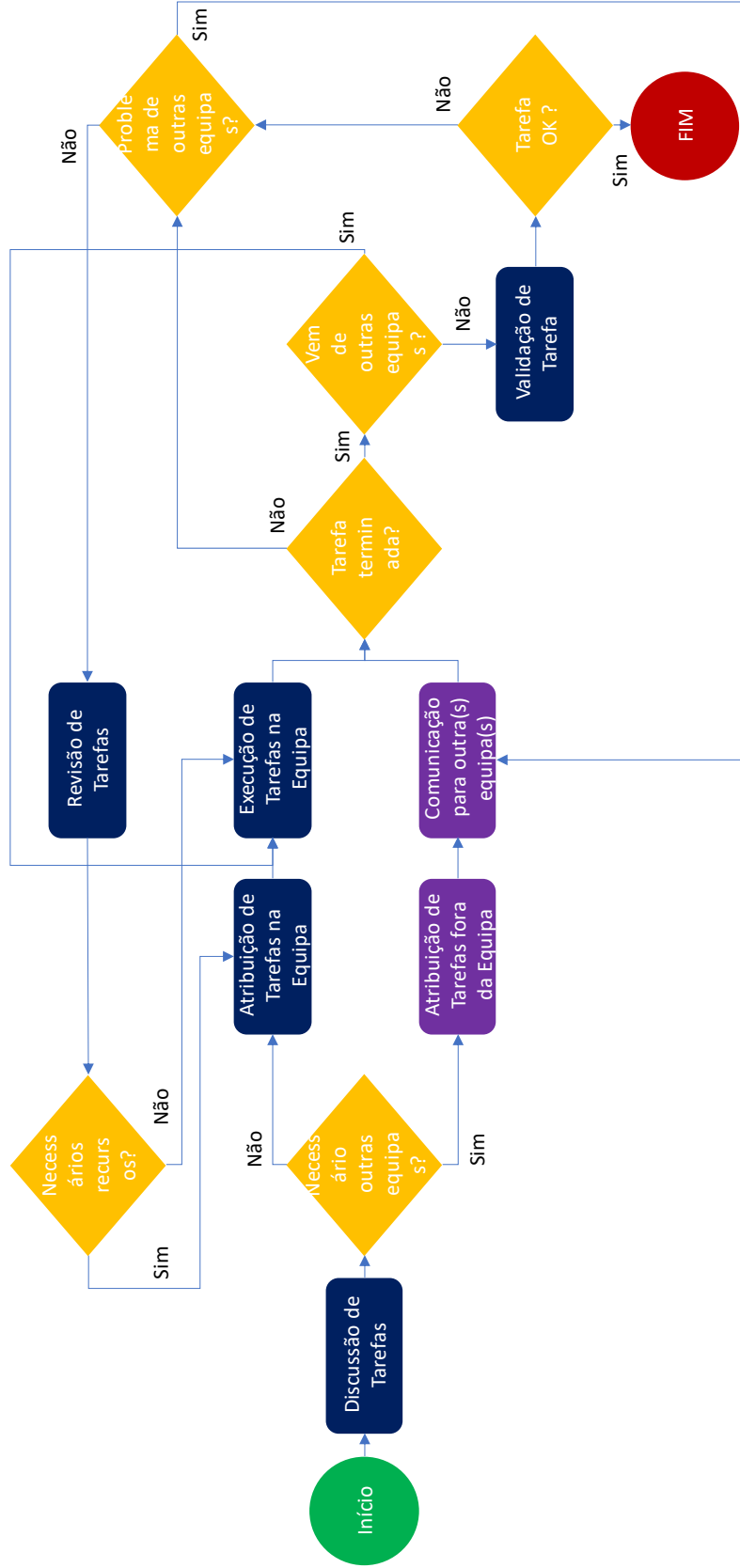
Descrição de  
Fluxograma de  
Comunicação



Introdução ao  
Microsoft Planner



# Fluxograma de Comunicação



# Descrição de Fluxograma



Fase	Descrição	Responsável	Participantes	Ferramentas
<b>Discussão de Tarefas</b>	Nesta fase, será efetuada a discussão das tarefas no departamento financeiro, sendo proposta a realização de uma "reunião sprint" de 15 a 20m ao início do dia. O objetivo destas reuniões é analisar o progresso do trabalho a realizar durante o dia, e se existem bloqueios em alguma tarefa.	Responsável da Equipa Financeira	Membros da Equipa Financeira	Microsoft Planner F2F (Face-to-Face) E-Mail Microsoft Teams
<b>Atribuição de Tarefas na Equipa</b>	<p>Nesta fase, é efetuada a atribuição de tarefas. No caso da mesma ser interna à equipa financeira, o responsável da equipa irá falar diretamente com o(s) elemento(s) e alocar no MicrosoftPlanner quem são os responsáveis pela execução da mesma, a respetiva prioridade e datalimite (quando aplicável).</p> <p>No caso da tarefa ser proveniente de um outro departamento, a comunicação deverá seja efetuada previamente através de um meio centralizado (ex. email, ou Teams). De seguida, o responsável do departamento financeiro irá atribuir a tarefa a um membro da equipa, colocando o responsável da equipa do outro departamento como "observador". Poderá ser enviado ao responsável do departamento dependente uma notificação de início de atividade (ex. por e mail ou Teams).</p> <p>Notas: Para decisão do peso de uma tarefa, pode ser utilizada uma estratégia como, por exemplo, o "Planning Poker", na qual é atribuída uma classificação em termos de complexidade numa escala definida pela equipa (ex. de 1 a 5). Uma vez atribuídas as tarefas, passase para a execução das mesmas.</p> <p>Nota: Na necessidade de interação direta entre membros de equipas, é proposta a criação de grupo no Teams, colocando como título a tarefa (ou lista de tarefas) a resolver. Uma vez a tarefa entre a equipa está terminada, recomenda-se o arquivamento da conversa.</p>	Responsável da Equipa Financeira	<p>Membros da Equipa Financeira</p> <p>(Opcional): Responsáveis dos Outros Departamentos</p>	<p>Microsoft Planner F2F (Face-to-Face) E-Mail Microsoft Teams</p>

# Descrição de Fluxograma



<p><b>Atribuição de Tarefas Fora da Equipa</b></p>	<p>Caso a tarefa tenha como destino outros departamentos, deverá ser criado no Kanban da equipa financeira uma tarefa alocada aos responsáveis dos departamentos com quem é necessário interagir. Após a criação da tarefa é solicitado, através de meio digital (Teams ou Email) para que seja alocado no respetivo departamento uma réplica da tarefa criada no Kanban financeiro.</p>	<p>Responsável da Equipa Financeira Responsáveis dos Outros Departamentos</p>	<p>Responsável da Equipa Financeira Responsáveis dos Outros Departamentos</p>	<p>Microsoft Planner E-Mail Microsoft Teams</p>
<p><b>Comunicação para Outras Equipas</b></p>	<p>Nesta fase, após alocação das tarefas aos membros da equipa externa, o responsável do departamento financeiro será alocado a esse Kanban, no qual é colocado como "observador" na tarefa pendente do outro departamento. É importante assegurar que nas tarefas pendentes existe um mapeamento da mesma no Kanban financeiro, a qual ficará "on hold" até ser transferida.</p> <p>Adicionalmente, no cenário em que existir um problema derivado de tarefa externa à equipa financeira, é proposto criar no Kanban desta equipa uma tarefa que ficará inicialmente alocada ao responsável do departamento externo. Esta tarefa será criada pelo responsável da equipa financeira, sendo inicialmente atribuída ao responsável da equipa externa (que por sua vez, irá rever e posteriormente alocar à sua equipa a tarefa a corrigir).</p> <p>Nota: Na necessidade de interação direta entre membros de equipas, é proposto criar um grupo no Teams, colocando como título a tarefa (ou lista de tarefas) a resolver. Uma vez tarefa entre a equipa está terminada, recomendase o arquivamento da conversa.</p>	<p>Responsável da Equipa Financeira Responsáveis dos Outros Departamentos</p>	<p>Responsável da Equipa Financeira Responsáveis dos Outros Departamentos Membros dos Outros Departamentos</p>	<p>Microsoft Planner E-Mail Microsoft Teams</p>









# Descrição de Fluxograma



<p><b>Execução de Tarefas</b></p>	<p>Como o próprio nome indica, esta fase refere-se à execução das tarefas designadas para a equipa financeira, existindo algumas ramificações, entre as quais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A tarefa está terminada?</li> <li>- Em caso afirmativo, a tarefa é proveniente de outras equipas?</li> <li>- Em caso negativo, existe algum bloqueio / problema com origem em outras equipas?</li> </ul> <p>Deste modo:</p> <p>Cenário 1: Tarefa realizada internamente: É efetuada a validação da tarefa. Se esta estiver OK, é aprovada e inicia-se um novo ciclo. Caso existam erros, é efetuada a revisão interna à tarefa, à qual posteriormente é validada a necessidade (ou não) de recursos adicionais da equipa.</p> <p>Cenário 2: Tarefa pendente de outra equipa: Após ter sido atribuída a tarefa fora da equipa, e a mesma terminada com sucesso, existe a continuidade da execução da tarefa que posteriormente deverá seguir o fluxo do Cenário 1. Contudo, se for encontrado um erro derivado de um problema externo, este será comunicado ao responsável dessa mesma equipa e será incluído no Kanban da equipa visada. No Kanban financeiro, irá ser colocada a tarefa como "pendente".</p> <p>Em ambos os cenários, poderá ser utilizado, a complementar @lanmer (em particular no Cenário 2), o email ou o Microsoft Teams.</p>	<p>Responsável do Departamento Financeiro</p> <p>Responsáveis de Outros Departamentos (Cenário 2)</p>	<p>Todos no Departamento Financeiro (Cenário 1)</p> <p>Responsáveis de Outros Departamentos + Responsável Departamento Financeiro (Cenário 2)</p>	<p>Microsoft Planner E-Mail Microsoft Teams</p>
-----------------------------------	---	---	---	---

# Microsoft Planner



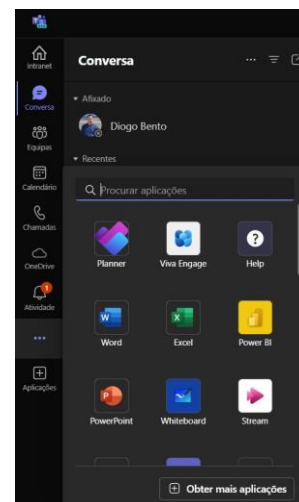
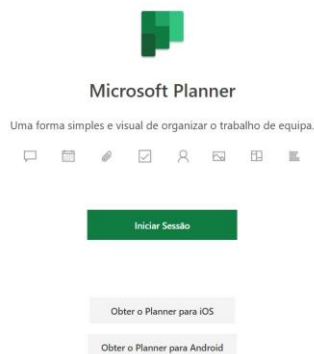
-  Desenvolvedor: Microsoft (EUA)
-  Data de lançamento: 2016
-  Disponível em Android, Apple, Windows e Online (Office 365)
-  Utilizado por várias organizações a nível global
-  Interface simples e intuitivo
-  Integração com ferramentas nativas da Microsoft (ex. Teams)
-  Restrito a utilização profissional
-  Incluído no Office 365 empresas



# Guia Planner



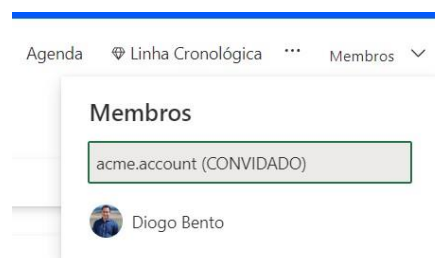
- Aceder ao Microsoft Planner:
  - Através do Browser:  
[tasks.office.com](https://tasks.office.com)
- Através do Teams:  
Clicar em “Ver Mais Opções” → Planner



# Guia Planner



- Criação de Equipa
  - Clicar em Membros
  - Escrever o nome ou email dos convidados para o Quadro Kanban.



# Guia Planner



## • Criação de Grupo no Quadro Kanban:

- Clicar em “Adicionar novo Grupo”
- Descrever o pretendido no Kanban

## • Criar Nova Tarefa:

- Clicar em “Adicionar tarefa”.
- Descrever o nome da tarefa
- (opcional): Colocar uma data para conclusão da tarefa e atribuir membro da equipa (ou stakeholder).

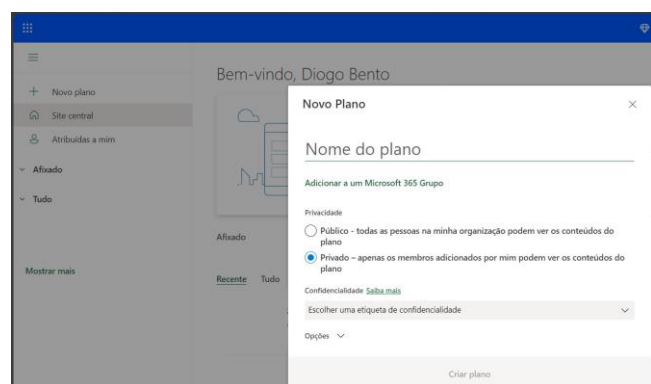


# Guia Planner



## • Criação de Novo Plano:

- Através do Browser:
  - Clicar em “Novo Plano”
  - Selecionar a privacidade de acordo ao pretendido. Recomendado usar “Privado” e definir posteriormente quem tem acesso.
  - Escrever o nome do plano, por exemplo “Financeiro Buy Algarve Properties”.
  - Criar o Quadro Utilizando “Novo Plano”



# Guia Planner

- Alteração de Tarefa:
  - Clicar na tarefa criada
  - Efetuar as alterações
    - Opções:
      - Adicionar atribuições (Clicar em “Atribuir”)
      - Modificar Grupo
      - Alterar Progresso
      - Definir prioridade da tarefa
      - Colocar data para início / Conclusão
      - Definir repetição de tarefa
      - Escrever “Notas”
    - Adicionar um checklist (Lista de Verificação)
    - Incluir Anexos (SharePoint ou
- Sair da Tarefa Alterada (alterações são guardadas automaticamente)



Teste Buy Algarve Properties

Financeiro -> Marketing

Alterada pela última vez a há momentos por si



Diogo Bento (Nokia)

Marketing  Contabilidade

Grupo	Progresso	Prioridade
Tarefas Pendentes	Em curso	Importante
Data de início	Data para conclusão	Repetir
30/05/2024	28/06/2024	Não se repete
Notas	<input type="checkbox"/> Mostrar no cartão	

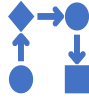
Neste cartão Kanban, serão descritas as tarefas a comunicar entre o departamento financeiro e o de marketing.

É fortemente recomendável colocar o responsável da equipa de Marketing neste cartão, de forma a permitir a agilização das tarefas pendentes entre equipas.

Lista de verificação 0/2

- Aprovar o orçamento de marketing para a campanha de verão da empresa.
  - Definir o orçamento de marketing para o mês de junho de 2024
  - Adicionar um item
- Mostrar no cartão

# Atividade de Grupo



Vamos criar, em equipa, um modelo de quadro Kanban. O objetivo do mesmo é criarmos um modelo que possa ser utilizado pela vossa equipa.



**Questões a responder:**

Que funções a colocar para o grupo de tarefas "to-do"?

Que etiquetas utilizar para classificar as tarefas

Quem são os / as colegas a assignar?

Que valor / resultado se pretende entregar?

Que dependências nas tarefas são necessárias ser mapeadas?



# Questões?



## **APÊNDICE M**

---

### **O conceito 5W2H e o Fluxograma de Comunicação Interna**

# Projeto Agile4ALL

ANEXO


O Conceito 5W2H

Fluxograma de Comunicação Interna




## O Conceito 5W2H





Ferramenta que permite descrever uma oportunidade de melhoria através de diferentes perspetivas, propondo a resposta às seguintes questões:

- O Quê (What)
- Porquê (Why)
- Como (How)
- Quando (When)
- Onde (Where)
- Quem (Who)
- Quanto (How Much)



Tem a sua origem no Pensamento LEAN e é utilizado no Agile como uma abordagem de proposta de resolução de problemas.

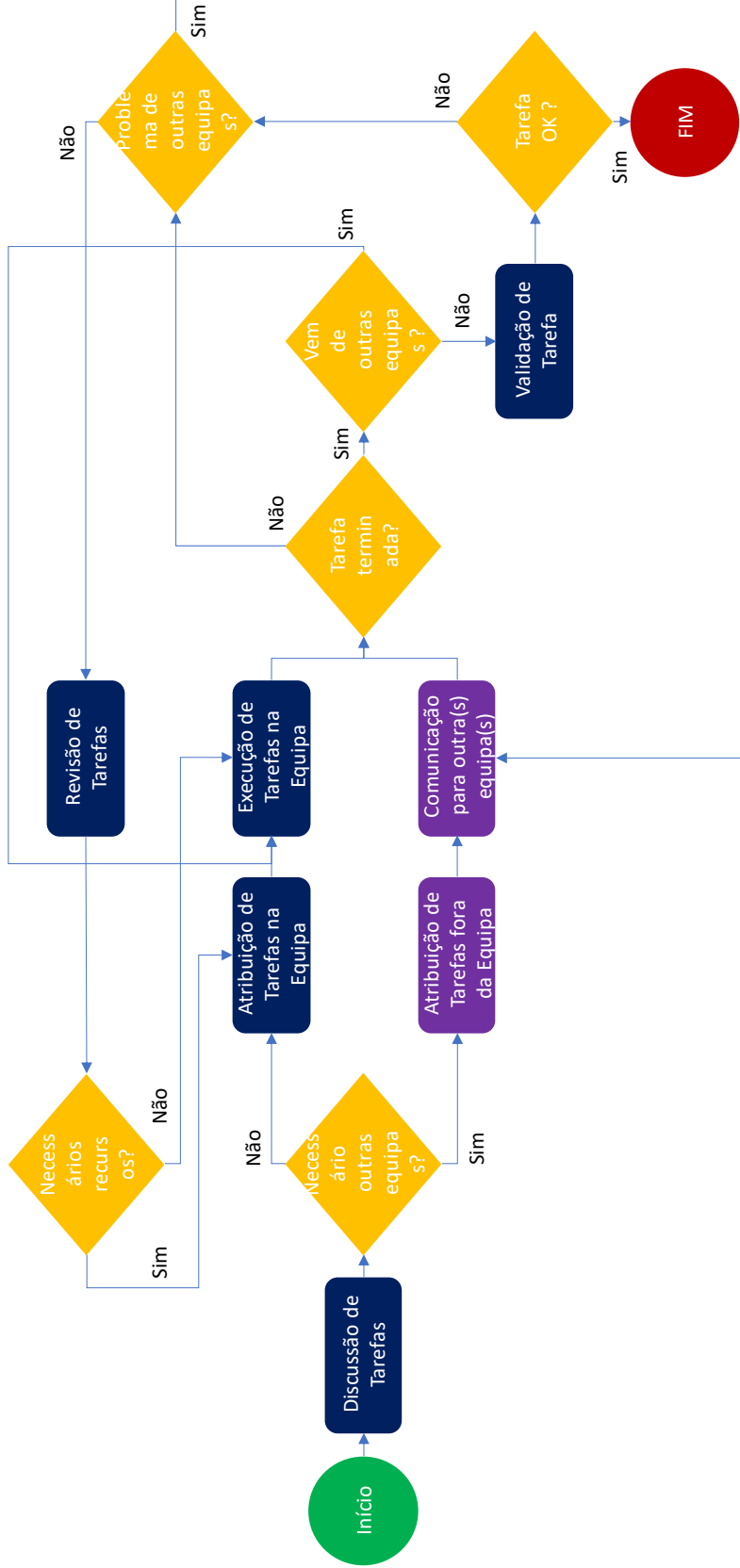


# 5W2H Kanban



O Quê?	Por Quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
<p>Implementação de quadro Kanban digital utilizando o Microsoft Planner, com o fim de promover a melhoria da comunicação entre equipas / departamentos. Este quadro pretende cobrir as necessidades específicas do departamento financeiro, tendo a seguinte estrutura base:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "A Fazer", com as tarefas divididas em áreas de especialidade;</li> <li>- "Em Execução" / Em Progresso";</li> <li>- "Concluído";</li> <li>- "Retrospectiva".</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Serão definidas etiquetas e as diferentes prioridades para as tarefas executadas no departamento.</p>	<p>A implementação do quadro Kanban digital tem como objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar a gestão e organização de tarefas;</li> <li>- Promover a transparência e o acompanhamento das tarefas;</li> <li>- Facilitar a colaboração entre equipas, reduzindo as falhas na comunicação;</li> <li>- Melhorar a eficiência da equipa e dos envolvidos.</li> </ul>	<p>A implementação será efetuada como piloto no departamento financeiro da Buy Algarve Properties (com possíveis ligações a outras equipas / departamentos), sendo acessível à equipa através do Microsoft Planner.</p>	<p>O projeto será implementado como piloto da seguinte forma:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1: Criação do Quadro Kanban para a equipa (1 semana);</li> <li>2: Formação e acompanhamento da equipa (3 semanas);</li> <li>3: Avaliação (1 semana).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultor: Formação e <i>handover</i> de conhecimento sobre Kanban para o responsável do departamento, o gestor de RH e os colaboradores;</li> <li>- Responsável do departamento: definição de prioridades e alocação de tarefas, em acordo com a própria equipa;</li> <li>- Comunicação com outras equipas quando necessário;</li> <li>- O Gestor de RH será responsável pela futura expansão.</li> </ul> <p><b>Nota:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poderá ser nomeado um elemento adicional no departamento para ajudar a compreender o processo.</li> </ul>	<p>- O responsável da equipa configurará o Microsoft Planner de acordo às necessidades da equipa;</p> <p><b>Formação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O consultor irá realizar as ações de formação de forma a garantir que os colaboradores sabem utilizar o Microsoft Planner. Será partilhado um PowerPoint com as tarefas básicas do Microsoft Planner.</li> </ul> <p><b>Integração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O responsável da equipa / departamento, durante a execução do piloto, irá garantir que as tarefas e projetos são migrados para o novo sistema.</li> </ul> <p><b>Monitorização:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de reuniões semanais para discutir o progresso e resolver problemas.</li> </ul>	<p>Licenças do Microsoft Planner: Incluídas no Office 365 para Empresas (Assinatura Mensal ou Anual).</p> <p>Custo de Formação e Implementação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sendo um projeto universitário, o custo da prestação de serviço será definido em horas de trabalho, sendo inteiramente financiado pela Universidade do Algarve.</li> </ul>

# Fluxograma de Comunicação



# 5W2H Fluxograma



## Discussão de Tarefas

### Atribuição de Tarefas na Equipa

### Atribuição de Tarefas Fora da Equipa

### Comunicação para Outras Equipas

### Execução de Tarefas

<b>O Quê?</b>	Discussão de tarefas no departamento financeiro	Atribuição de tarefas internas e externas à equipa financeira	Criação de tarefas no Kanban da equipa financeira para serem mapeadas em Kanban de outras equipas	Alocação de tarefas aos membros de outras equipas e respetivo acompanhamento	Execução das tarefas designadas para a equipa financeira
<b>Por Quê?</b>	Analisar o progresso do trabalho, identificar e adereçar potenciais bloqueios.	Organizar e priorizar as tarefas a serem executadas	Garantir a replicação e o acompanhamento de tarefas nos departamentos responsáveis e a comunicação entre as equipas da Buy Algarve Properties	Garantir que as tarefas externas são monitorizadas e concluídas com sucesso	Garantir a execução bem-sucedida das tarefas atribuídas e garantir o fluxo contínuo de trabalho
<b>Onde?</b>	Departamento Financeiro	Departamento financeiro e outros departamentos (quando aplicável)	Kanban do departamento financeiro e dos outros departamentos	Kanban do departamento financeiro e Kanban das equipas dependentes	Departamento financeiro e outros departamentos (quando necessário)
<b>Quando?</b>	Início do dia, reuniões Sprint de 15 a 20m	Nas reuniões Sprint	Quando a tarefa tiver dependências de outros departamentos	Após a alocação das tarefas aos membros das equipas dependentes	Durante o ciclo de execução das tarefas
<b>Quem?</b>	Responsável e Aprovador: Líder da equipa financeira da Buy Algarve Properties; Consultados e Informados: Todos os elementos da equipa financeira e Informados: Todos os elementos da equipa financeira	Responsável e Aprovador: Líder da equipa financeira da Buy Algarve Properties; Consultados e Informados: Todos os elementos da equipa financeira. Na necessidade, os responsáveis de outros departamentos na empresa.	Responsável: Líder do Departamento Financeiro. Aprovador: Líder da Equipa Dependente. Consultado: Líder da equipa financeira, responsáveis dos departamentos dependentes e colaboradores da equipa dependente (quando aplicável). Informado: Todos os envolvidos no processo: Líderes das equipas + Colaboradores (em ambas as equipas)	Responsável, Aprovador e Consultado: Líder do Departamento Financeiro + Líder da Equipa Dependente. Informado: Colaboradores de Ambas as Equipas.	Responsável e Aprovador: Líder da equipa financeira da Buy Algarve Properties; Consultados e Informados: Todos os elementos da equipa financeira + Equipas dependentes (quando aplicável)
<b>Como?</b>	Reuniões Presenciais e Meios de Suporte Digital (Microsoft Planner, Microsoft Teams e E-Mail)	Reuniões Presenciais e Meios de Suporte Digital (Microsoft Planner, Microsoft Teams e E-Mail)	Meios de Suporte Digital (Microsoft Planner, Microsoft Teams e E-Mail)	Meios de Suporte Digital (Microsoft Planner, Microsoft Teams e E-Mail)	Meios de Suporte Digital (Microsoft Planner, Microsoft Teams e E-Mail)
<b>Quanto?</b>	Custo imputado no tempo	Custo imputado no tempo e Licenças Office 365	Custo imputado no tempo e Licenças Office 365	Custo imputado no tempo e Licenças Office 365	Custo imputado no tempo e Licenças Office 365

## **APÊNDICE N**

---

### **Questionário de Satisfação sobre o Piloto “Kanban Digital”**

# Feedback Sobre Quadro Kanban Digital

Caro/a colega,

No contexto de encerramento do piloto Agile4ALL, vimos por este meio solicitar o vosso feedback em relação à implementação do Quadro Kanban Digital na vossa equipa.

O questionário é anónimo e confidencial, tendo exclusivamente o fim de melhorar as formações e entender eventuais limitações do projeto.

Muito Obrigado pela vossa atenção.

db.eee.pt@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

A implementação do quadro Kanban digital permitiu melhorar o desempenho das \*  
minhas tarefas no dia-a-dia do trabalho.

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Sinto que a implementação do quadro Kanban digital permitiu melhorar o \*  
desempenho das tarefas na equipa à qual pertenço.

1 2 3 4 5  
Discordo Totalmente      Concordo Totalmente



O quadro Kanban digital permitiu simplificar os processos de comunicação interna na equipa. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

A utilização da ferramenta Kanban digital (Microsoft Planner) é fácil e intuitiva. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

A implementação de um quadro Kanban digital poderá trazer mais-valias, em particular no domínio da interação e comunicação entre equipas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Acredito ser bastante provável a continuidade da utilização da ferramenta Kanban digital na nossa equipa. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente



Acredito ser bastante provável a implementação do quadro Kanban digital em outras equipas. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Indique até três pontos positivos sobre a implementação do quadro Kanban digital na vossa equipa.

A sua resposta

Indique até um máximo de três pontos negativos / principais obstáculos enfrentados durante a implementação do quadro Kanban digital na vossa equipa.

A sua resposta

No geral, sinto-me satisfeito/a com a implementação do quadro Kanban digital no contexto do projeto Agile4ALL. \*

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente      Concordo Totalmente

Caso tenha algumas sugestões adicionais, por favor indique abaixo.

A sua resposta

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.



## **APÊNDICE O**

---

### **Resultados do Questionário sobre Piloto “Kanban Digital”**

# Feedback Sobre Quadro Kanban Digital

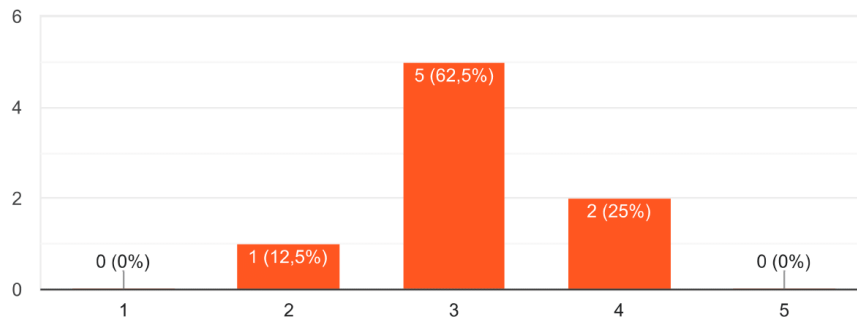
8 respostas

[Publicar estatísticas](#)

A implementação do quadro Kanban digital permitiu melhorar o desempenho das minhas tarefas no dia-a-dia do trabalho.

[Copiar](#)

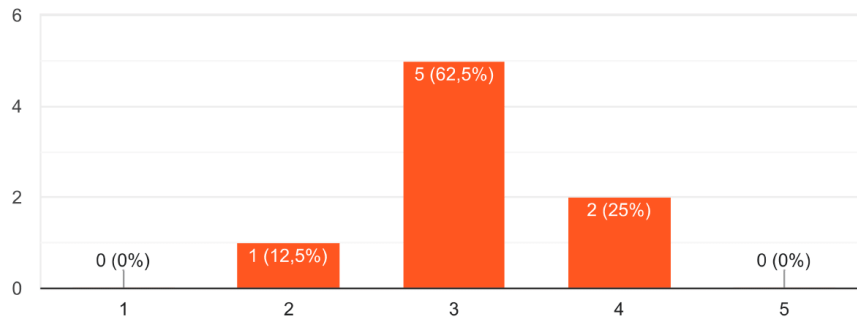
8 respostas



Sinto que a implementação do quadro Kanban digital permitiu melhorar o desempenho das tarefas na equipa à qual pertença.

[Copiar](#)

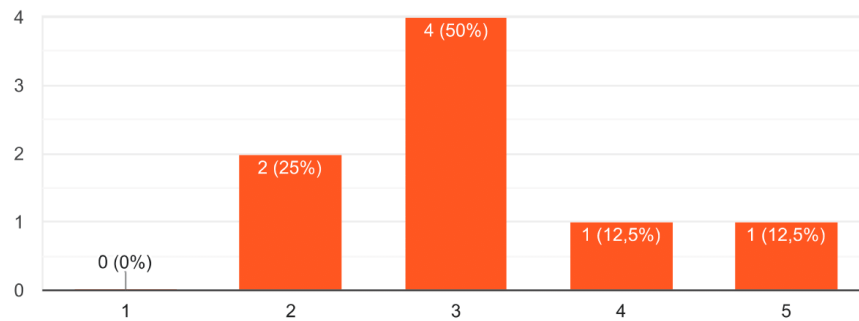
8 respostas



O quadro Kanban digital permitiu simplificar os processos de comunicação interna na equipa.

 Copiar

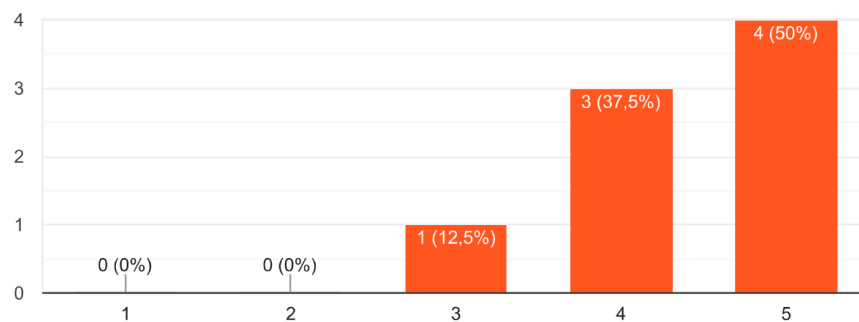
8 respostas



A utilização da ferramenta Kanban digital (Microsoft Planner) é fácil e intuitiva.

 Copiar

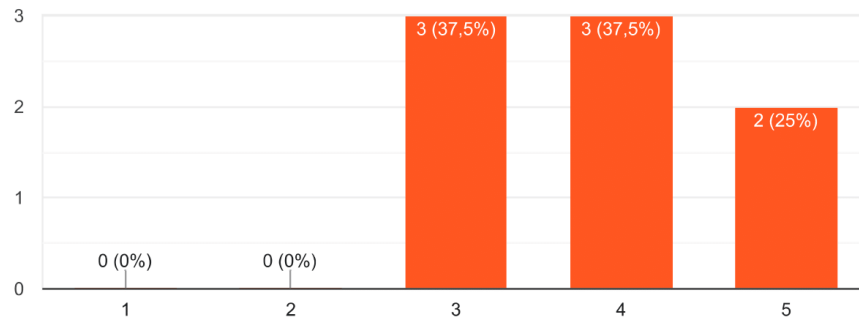
8 respostas



A implementação de um quadro Kanban digital poderá trazer mais-valias, em particular no domínio da interação e comunicação entre equipas.

 Copiar

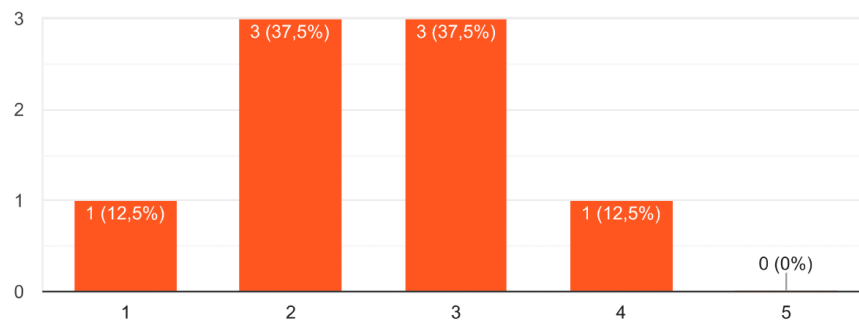
8 respostas



Acredito ser bastante provável a continuidade da utilização da ferramenta Kanban digital na nossa equipa.

 Copiar

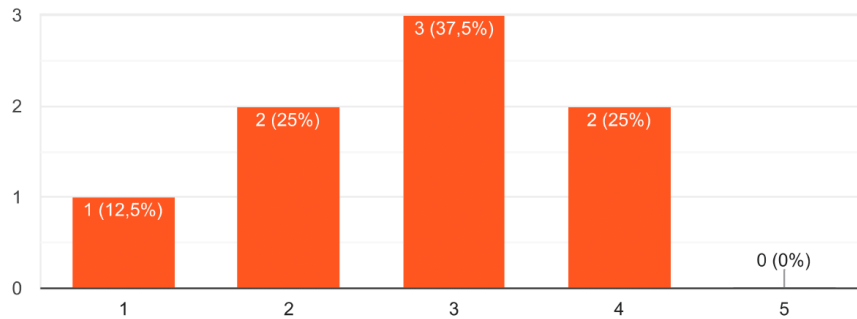
8 respostas



Acredito ser bastante provável a implementação do quadro Kanban digital em outras equipas.

 Copiar

8 respostas



Indique até três pontos positivos sobre a implementação do quadro Kanban digital na vossa equipa.

5 respostas

Organização, otimização de tempo, gestão de tarefas

Simplicidade  
Transparência  
Melhoria comunicação

Identificação de tarefas, distribuição das tarefas, informação sobre o fim de tarefas

Fácil, simples e direta

Centralização de atribuição de tarefas, visualização do progresso das tarefas, Intuitividade na utilização



Indique até um máximo de três pontos negativos / principais obstáculos enfrentados durante a implementação do quadro Kanban digital na vossa equipa.

5 respostas

Tempo de preenchimento

Criação de rotinas de utilização

Tarefas de repetidas dispensam normalmente de identificação, calendarização

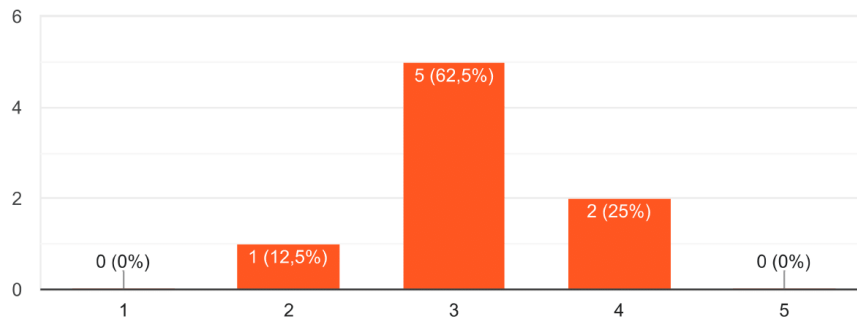
Pouco usado

Redundância - na equipa a atribuição de tarefas é mais direta devido a partilha do mesmo espaço físico, tarefas correntes e rotineiras não faz sentido introduzir no Kanban ex: lançamento de faturas

No geral, sinto-me satisfeito/a com a implementação do quadro Kanban digital no contexto do projeto Agile4ALL.

 Copiar

8 respostas



Caso tenha algumas sugestões adicionais, por favor indique abaixo.

0 respostas

Ainda não existem respostas a esta pergunta.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários



## **APÊNDICE P**

---

**Formação em Conceitos Básicos de Inteligência Artificial (Oferta da  
Sessão de 19 de julho de 2024)**

# Projeto Agile4ALL

Tópicos de Inteligência Artificial  
Ferramentas de Inteligência Artificial



## Agenda



O que é a  
Inteligência  
Artificial?



A Inteligência  
Artificial  
Generativa



Impactos da  
Inteligência  
Artificial



# O que é a Inteligência Artificial?



Tecnologia que permite que computadores e máquinas simulem a capacidade de resolução de problemas e a inteligência humana. (IBM, 2024)



Permite a realização de tarefas que exigiriam a intervenção humana por si só ou combinada com outras tecnologias.



Tipicamente utilizada em fins como:

- Automação e Robótica
- Tarefas criativas (Marketing Digital, Desenvolvimento de Videojogos)
- Desenvolvimento de Software
- Pesquisa, análise e classificação de dados (Áudio, Vídeo, Texto, ...)
- Reconhecimento de Fala
- Atendimento ao Cliente
- Investigação Científica

# Porquê a Inteligência Artificial?



Cerca de 40% dos empregos globais estão expostos à Inteligência Artificial, sendo que nos mercados desenvolvidos, este valor atinge mais de 60% (FMI, 2024)

Em 2030, é estimado 70% das empresas adotarem algum tipo de tecnologia baseada em IA



Mais dados são produzidos atualmente no período de uma hora que num ano inteiro há 20 anos atrás, sendo que apenas 1% da informação é relevante (BofA, 2024)



Impacto Económico Global (Goldman Sachs, 2024)

7% (ou quase 7 biliões de dólares) no PIB global  
Aumento da produtividade em 1,5 pontos percentuais em 10 anos  
Impacto acumulado de +16% no PIB Global em 2030



Aumento da eficiência:

40% na criação de conteúdos  
75% em resultados criativos  
90% automação de processos

# A Inteligência Artificial Generativa



A inteligência artificial generativa (IA generativa) é um tipo de IA que pode criar novos conteúdos e ideias, incluindo conversas, histórias, imagens, vídeos e músicas.



A IA generativa opera em três fases:

**Treino:** Criação de um modelo de base para servir de base aplicações de IA generativa.

**Ajuste:** Adaptação do modelo de base a uma aplicação específica de IA generativa.

**Geração, avaliação e reajuste:** Avaliação da produção da aplicação de IA generativa e melhoria da qualidade e precisão.



**Benefícios:**

- Aumento da Criatividade
- Tomada de Decisões mais Eficiente
- Personalização de Conteúdos Dinâmica
- Disponibilidade Constante

# Modelos de Linguagem de Grande Dimensão (LMs)



GPT	Mistral (Mistral AI)	Gemini	Copilot	LLAMA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela OpenAI</li><li>• Conhecido pelas aplicações ChatGPT e Dall-E</li><li>• Modelo mais utilizado atualmente</li><li>• Considerado o mais eficiente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela Mistral</li><li>• Competitivo com o GPT-4</li><li>• Criado na UE</li><li>• Open-Source</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela Google</li><li>• Competidor direto do GPT</li><li>• Atualmente em testes na pesquisa da Google e no Android</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela Microsoft</li><li>• Tem origens no GPT (Microsoft é acionista da OpenAI)</li><li>• Eficiente em termos de memória</li><li>• Disponível no Windows e Microsoft Edge</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criado pela Meta (Facebook)</li><li>• Open-Source</li><li>• Modelo Eficiente em memória</li></ul>

# Ferramentas de IA



- **ChatGPT**
  - Proprietário: OpenAI
  - Geração de respostas através de prompts de texto
  - Permite diversos tipos de tarefas:
    - Análise de dados
    - Geração de conteúdos
    - Traduções
    - Treino de Dados
    - Desenvolvimento de Aplicações
  - Etc.
- **Copilot**
  - Proprietário: Microsoft
  - Geração de respostas através de prompts de texto
  - Permite um conjunto extenso de tarefas, entre as quais:
    - Criação de conteúdos criativos (Geração de imagens)
    - Traduções
    - Geração de Conteúdos
    - Análise de Dados
    - Pesquisa de Conteúdos
    - Desenvolvimento de Aplicações
  - Etc.
- **DeepAI**
  - Proprietário: DeepAI.org
  - Geração de respostas através de prompts de texto, com foco na área criativa:
    - Criação de Imagens
    - Criação de Vídeos Curtos
    - Criação de Texto
  - Etc.
- **GoodContent**
  - Proprietário: Semrush (EUA)
  - Geração de texto para marketing digital
- **GitHub Copilot**
  - Proprietário: GitHub.inc (Microsoft)
  - Geração de Código automatizado

# Atividade de Grupo



**Vamos Criar uma Publicidade  
Digital para Promover a  
Empresa**



**Questões a responder:**

- Qual o produto / serviço que se pretende vender?
- Qual o local de venda do produto / serviço?
- Como vamos promover o produto / serviço?
- Qual o preço do produto / serviço?



# Atividade de Grupo



**Vamos Criar um CV para uma vaga para o vosso departamento financeiro**



**Questões a responder:**

- Qual a posição que necessitam no vosso departamento?
- Quais as competências, capacidades e atitudes necessárias para a execução do cargo?
- Qual o grau de experiência profissional aconselhado? É necessária alguma formação em específico? (académica / profissional)
- Que tipo de mais-valias seriam recomendadas?



# Momento "Zen"



## **APÊNDICE Q**

---

**Modelo para Diagnóstico de Necessidades de Formação (Oferta da Sessão  
de 19 de julho de 2024)**

# Diganóstico de Necessidades de Formação

Caro/a colaborador/a,

Com o objetivo de efetuar diagnóstico das necessidades de formação profissional e validar as necessidades de formação do seu departamento na Buy Algarve Properties, vimos por este meio solicitar a sua participação no preenchimento deste questionário, agradecendo desde já a sua colaboração. A informação proporcionada é anónima e confidencial, servindo de apoio aos RH da empresa.

Obrigado pela Atenção.

*\* Indica uma pergunta obrigatória*

---

1. Frequentou alguma formação no ano anterior? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

2. Em caso afirmativo, em que domínio / área teve formação?

\_\_\_\_\_

3. Qual o principal motivo que levou a realizar a formação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Progressão na Carreira

Melhoria do Desempenho Profissional

Upskilling (Obter Novas Competências)

Motivos Pessoais

Obrigatoriedade

Outro(s)

4. Caso tenha respondido "Outro(s)", por favor, indique abaixo o motivo.

\_\_\_\_\_

5. As ações de formação anteriores foram relevantes para o meu dia-a-dia no trabalho \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Disc      Concordo Totalmente

6. As ações de formação anteriores valorizaram a minha carreira profissional \*

*Marcar apenas uma oval.*

1 2 3 4 5

Disc      Concordo Totalmente

7. Que necessidades profissionais do seu dia-a-dia no trabalho gostaria de colmatar com ações de formação? \*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Gostaria de ter alguma formação adicional no domínio das "soft-skills"? (ex. inteligência emocional, comunicação, trabalho em equipa, gestão do tempo, etc.) \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não

9. Caso tenha respondido "Sim" à questão anterior, que tipo(s) de "soft-skill(s)" gostaria de melhorar?

\_\_\_\_\_

10. Para as ações de formação, tenho a seguinte preferência horária \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Laboral  
 Pós-Laboral  
 Misto / Indiferente

11. Área Departamental \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Administrativo e Financeiro  
 Marítimo-Turístico  
 Experiência do Cliente  
 Gestão de Propriedades  
 Reservas  
 Transfers  
 Outro

12. Caso tenha respondido "Outro", por favor indique a sua área departamental

---

13. Tem alguma sugestão pessoal para ação de formação? Em caso afirmativo responda abaixo.

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários