

**GESTÃO ÁGIL NO SEGMENTO DA SAÚDE:  
TRANSIÇÃO DO *MINDSET* TRADICIONAL PARA *MINDSET* ÁGIL  
AGILE MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SEGMENT:  
TRANSITION FROM TRADITIONAL MINDSET TO AGILE  
MINDSET**

**Michelle Aparecida Araújo<sup>1</sup>  
Edna Aparecida Ribeiro<sup>2</sup>**

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo explicar o conceito de *mindset* ágil no segmento de saúde. O *mindset* ágil apresenta a premissa de uma mentalidade de adaptação e aprendizado constante frente aos desafios da cultura do erro. Pode-se definir cultura do erro como a capacidade de entender a falha como uma oportunidade de inovação e, para que a inovação aconteça, é importante criar um ambiente de segurança psicológica. A agilidade acontecerá no momento da criação um novo produto ou serviço em um curto espaço de tempo para que se possa criar, testar e redesenhar se necessário. Portanto, essa pesquisa aborda a missão da liderança corporativa e médica na ressignificação de um ambiente matricial para o de agilidade. O setor de saúde detém capacidade de inovar dentro e fora do ambiente cirúrgico, isso significa que todos são responsáveis por criar um ambiente seguro, ágil e inovador com o objetivo de oferecer proposta de valor para toda cadeia dos serviços de saúde. Para o presente trabalho a metodologia utilizada foi a qualitativa, por meio de aplicação de questionário estruturado para 18 pessoas, indicando o que as lideranças identificam como benefícios de agilidade nos resultados de processos mais simples e menos complexos, mas identifica-se o “medo” em se perder a figura hierárquica, por não conhecer a aplicabilidade da metodologia ágil.

**Palavras-chave:** Saúde. *Mindset*. Liderança.

**ABSTRACT:** This paper aims to explain the concept of an agile mindset in the healthcare sector. The agile mindset presents the premise of a mentality of adaptation and constant learning in the face of the challenges of a culture of error. A culture of error can be defined as the ability to understand failure as an opportunity for innovation and, for innovation to occur, it is important to create an environment of psychological safety. Agility will occur when creating a new product or service in a short period, allowing for creation, testing, and redesign as necessary. Therefore, this research addresses the mission of corporate and medical leadership in redefining a matrix environment into one of agility. The healthcare sector has the capacity to innovate both within and outside the surgical environment, meaning that everyone is responsible for creating a safe, agile, and innovative environment to provide value to the entire healthcare services chain. For this study, the methodology used was qualitative, through the application of a structured questionnaire to 18 people, indicating what leaders identify as the benefits of agility in the results of simpler and less complex processes. However, there is also a noted "fear" of losing hierarchical structure due to a lack of understanding of the applicability of the agile methodology.

**Keywords:** Health. *Mindset*. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas, juntamente com a expansão do capital em busca de novos mercados e de formas alternativas de retorno de investimento, têm ocasionado mudanças no interior das organizações e, mais especificamente, nas formas de organização do trabalho, evidenciando a importância de que os colaboradores atuem em atividades e tarefas com maior autonomia e uma percepção maior do trabalho no intuito de maior produtividade, competitividade e principalmente uma maior proposta de valor. (Cruz, 2018. p. 21)

As organizações necessitam cada vez mais se adaptarem às mudanças do ambiente, serem competitivas e ágeis em seu nicho de mercado. No entanto, no contexto brasileiro, as leis trabalhistas permitem pouca flexibilização para implementação da multifuncionalidade gerando possíveis riscos às organizações. A Justiça do Trabalho, frequentemente, interpreta a multifuncionalidade como acúmulo de cargo ou desvio de função dos funcionários, gerando prejuízos financeiros e processos trabalhistas aos empresários e gestores, o que ocasiona maior resistência no *mindset* da organização, principalmente no setor de saúde nas instituições mais conservadoras.

As instituições de saúde estão em frequente progresso, assim como outras empresas, porém ainda há um grande espaço para melhoria na gestão de projetos e no *mindset* de agilidade contemplados nos recursos tangíveis e capital intelectual dos envolvidos.

O serviço de saúde contém inúmeras ferramentas reconhecidas e consolidadas que garantem integração das áreas e serviços prestados. Ele ainda destaca as metodologias ágeis presentes na gestão da saúde.

A falta de aplicação dos métodos ágeis nas organizações e a implementação de novas formas de trabalho e processos flexíveis está relacionada principalmente às implicações e limitações da liderança. A falta de entendimento, segurança psicológica e cultura do erro impactam a evolução do *mindset* ágil. (Furlan. 2015. p.155)

Tendo em vista estes pressupostos, manifesta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais limitações encontradas pela liderança na transição do *mindset* tradicional para o ágil?

Portanto, o objetivo do trabalho é analisar as principais barreiras encontradas na liderança da instituição hospitalar, na transição da gestão tradicional para gestão

ágil. Com base na análise realizada, o objetivo da pesquisa foi alcançado. As principais barreiras enfrentadas pela liderança na transição de uma gestão tradicional para uma gestão ágil foram identificadas, discutidas e contextualizadas dentro do ambiente hospitalar e com as lideranças envolvidas no processo, com o intuito de promover uma liderança mais adaptável e eficiente, com foco nos resultados.

Os objetivos específicos podem ser definidos da seguinte maneira: (i) entender os cenários de uma liderança tradicional e ágil, para compreensão dos cenários de liderança tradicional e ágil, destacando suas características, dinâmicas e impactos na gestão hospitalar; (ii) analisar as principais limitações encontradas na transição do *mindset* tradicional para o ágil, apresentadas de forma aprofundada, abrangendo aspectos culturais, estruturais e operacionais; (iii) comparar os cenários analisados para construir uma visão clara e fundamentada sobre a transição para uma gestão ágil.

Mediante o objetivo geral e específicos pode-se entender que a principal justificativa do presente trabalho é contribuir com o estudo das principais limitações do método tradicional de liderança no segmento de saúde. Portanto, esta pesquisa justifica-se pelo atual momento das organizações, onde busca-se uma forma diferente e melhor de se fazer gestão, para construir uma visão clara e fundamentada sobre a transição para uma gestão ágil.

Trabalhar em uma organização e desenvolver carreiras significa participar ativamente de sua cultura organizacional e propósito. Para Schen (1982) afirma que a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem suficientemente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Hofstede (1997, apud Fleck, 2010) apesar de não haver uma definição única, a maioria dos autores concorda que a construção de cultura organizacional apresenta as seguintes características: é holístico, historicamente determinado, relacionado com os conceitos antropológicos, socialmente construído e difícil de ser mudado.

No artigo de Fleury (1997), conforme a autora Linda Smircich (1983), afirma que a cultura cognitivista, definida como um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados, diz respeito às regras existentes em uma determinada cultura e como

seus membros veem o mundo. Já a simbólica, diz respeito à análise dos discursos simbólicos que necessitam ser decifrados e interpretados pelos membros para adequarem seus comportamentos.

Srou (1998) afirma que este simbolismo são representações imaginárias que demarcam costumes e atitudes, nem sempre explícitas, e que elas impõem procedências e formalidades compulsórias, além de regularem expectativas e que, uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte “adivinhadas”.

Fleury (1987), apesar da questão cultural nas organizações ter sido mais acentuada dos anos 80, entende a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver da organização, escamoteando as diferenças e conflitos. A pesquisadora diz que os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, mitos e histórias, tabus, heróis, normas e processos de comunicação, são elementos que formam a cultura, e que esta é bastante comum ser conceituada por esses elementos e que a adesão ou a reprodução das mensagens e de comportamento demonstram a eficiência de controle da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalhar em uma organização e desenvolver carreiras significa participar ativamente de sua cultura organizacional e propósito. Para Schen (1982) afirma que a cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem suficientemente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Hofstede (1997, apud Fleck, 2010) apesar de não haver uma definição única, a maioria dos autores concorda que a construção de cultura organizacional apresenta as seguintes características: é holístico, historicamente

determinado, relacionado com os conceitos antropológicos, socialmente construído e difícil de ser mudado.

No artigo de Fleury (1997), conforme a autora Linda Smircich (1983), afirma que a cultura cognitivista, definida como um sistema de crenças e conhecimentos compartilhados, diz respeito às regras existentes em uma determinada cultura e como seus membros veem o mundo. Já a simbólica, diz respeito à análise dos discursos simbólicos que necessitam ser decifrados e interpretados pelos membros para adequarem seus comportamentos.

Srou (1998) afirma que este simbolismo são representações imaginárias que demarcam costumes e atitudes, nem sempre explícitas, e que elas impõem procedências e formalidades compulsórias, além de regularem expectativas e que, uma vez que não são ensinadas de forma sistemática, acabam sendo em boa parte “adivinhadas”.

Fleury (1987), apesar da questão cultural nas organizações ter sido mais acentuada dos anos 80, entende a cultura organizacional como um poderoso mecanismo de controle, que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver da organização, escamoteando as diferenças e conflitos. A pesquisadora diz que os valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, mitos e histórias, tabus, heróis, normas e processos de comunicação, são elementos que formam a cultura, e que esta é bastante comum ser conceituada por esses elementos e que a adesão ou a reprodução das mensagens e de comportamento demonstram a eficiência de controle da organização.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A cultura brasileira é uma combinação de várias culturas. Fomos colonizados por portugueses e houve intensas influências negras e indígenas, e também de diversos povos, como os italianos, franceses, japoneses, holandeses árabes, entre outros e, para Ribeiro (1995, apud Alcadipani, 2003). Assim, o Brasil é um dos mais diversos e heterogêneos países do mundo.

A sociedade brasileira incorporou o traço português da miscigenação, chamado de triângulo racial, composto por negros, brancos e índios. (Da Matta, 1985, apud Motta, 1997, p. 42). Motta (1997) ainda ressalta que os portugueses impuseram seu

modo de produção no país, juntamente com suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores.

Gilberto Freyre (2012) em “Casa Grande e Senzala” apresenta a análise da cultura brasileira, buscando distinguir a família patriarcal. Ele aborda a mestiçagem como sinal da civilização brasileira. As raízes da tradição colonial brasileira são vistas sem traços de nostalgia ou grandeza, assim como legou excessiva ruralização e o personalismo. A obra também analisa os fundamentos do destino histórico brasileiro a partir de nossas origens europeias, da colonização, do personalismo e da falta de coesão social da nossa cultura.

No artigo “Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas”, no que diz respeito às organizações, Alcadipani (2003) aponta que é possível identificar dentro de nossas fronteiras geográficas desde empresas semi-artesanais e fazendas com mão de obra ainda escrava, até empresas de altíssima tecnologia. Diante de uma perspectiva moderna, não se pode afirmar que as organizações brasileiras possuam uma cultura clara e decifrável, dotada de traços que podem ser evidenciados pelo simples fato de estarem dentro das fronteiras geográficas.

Um dos traços desta cultura brasileira é explicada no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Traços brasileiros e características chave**

<b>Traço</b>	<b>Características Chave</b>
<b>Hierarquia</b>	- Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais - Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais - Passividade e aceitação dos grupos inferiores
<b>Personalismo</b>	- Sociedade baseada em relações pessoais - Busca de proximidade e afeto nas relações - Paternalismo: domínio moral e econômico
<b>Malandragem</b>	- Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social - Jeitinho
<b>Sensualismo</b>	- Gosto pelo sensual e pelo erótico nas relações sociais
<b>Aventureiro</b>	- Mais sonhados do que disciplinado - Tendência a aversão ao trabalho manual ou metódico

**Fonte:** Motta (1997, p. 44)

## 2.3 CULTURA ÁGIL

Os próximos parágrafos deste trabalho descreverão de forma simplificada o manifesto ágil e o *mindset* esperado pela gestão adaptada a agilidade.

A gestão ágil ainda é considerada novidade, porém mostrou-se necessária para a evolução das organizações. Em vista disso, é importante recapitular o surgimento do manifesto ágil e salientar a sua relevância para nova filosofia de gestão.

No ano de 2011, segundo Beck (2001), o manifesto ágil tornou-se popular por meio de 17 representantes de métodos de desenvolvimento de *software* que se reuniram para discutir as melhores práticas de otimização de projetos. Cada um possuía suas próprias práticas de execução porém, neste encontro, os desenvolvedores perceberam que havia pontos em comum em suas filosofias, o que os levaram a consensar as principais práticas ágeis, que são:

- Indivíduos e interações entre eles mais que processos e ferramentas;
- Software em funcionamentos maus que documentação abrangente;
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;
- Responder a mudança mais que seguir um plano.

A partir dos pontos relacionados acima originou-se o Manifesto ágil, com seus 12 princípios:

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
2. Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
3. Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
5. Construir projetos em torno de indivíduos motivados, dando a eles o ambiente e o suporte necessário e confiando neles para fazer o trabalho.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face.
7. Software funcionando é a medida primária de progresso.

8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
9. Contínua atenção a excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
10. Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.
12. Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software

Os princípios são utilizados como norteadores para melhoria de *softwares* e processos, dado que o manifesto ágil nasce na área de TI, mas ganha relevância nos demais segmentos. A agilidade ganhou espaço nas organizações de todos os segmentos e tamanhos na busca de melhores resultados, produtividade e proposta de valor. (Cruz, 2018. p.25).

#### 2.4 METODOLOGIA TRADICIONAL VS METODOLOGIA ÁGIL

A essência das metodologias tradicionais nasce com o surgimento da industrialização, políticas, métodos rígidos e controladores.

Em organizações funcionais, a figura do líder é predominante nas hierarquias, e é ele quem delega as funções e entregas a serem realizadas.

De acordo com Beck (2001), as organizações que adotam o método ágil funcionam de forma diferente. Observa-se uma maior autonomia dos envolvidos, ou seja, a figura do líder não predomina nas entregas.

No método ágil, as estruturas são divididas em equipes multidisciplinares, se assemelhando mais a um “organismo vivo” do que uma “pirâmide”. Pode-se entender “organismo vivo” instituições que colocam o fator humano no centro de suas decisões, ou seja, valorizam o protagonismo e potencializam a habilidade e adaptabilidade de seus profissionais. Desse modo, pode-se entender que as decisões são estabelecidas no formato de *Bottom up* (de baixo para cima), o que significa que as

equipes multidisciplinares possuem autonomia para decidir quais projetos devem ser entregues por meio da proposta de valor agregada ao negócio.

### 3 METODOLOGIA

O trabalho em questão tem como estratégia metodológica a pesquisa qualitativa que pode ser definida como uma forma de explorar e compreender o significado que pessoas ou mesmo um grupo atribuem a um problema social ou humano. Esse processo de investigação caracteriza-se por questões e os procedimentos que emergem os dados coletados no ambiente do participante e entendimentos do pesquisador acerca do significado dos dados (Creswell, 2007)

Foi realizada uma breve revisão da literatura, e realizado estudo de um caso sobre o tema. O hospital pesquisado atua com câncer no estado de São Paulo, e denomina-se como uma instituição conservadora que emprega o total de cinco mil profissionais, dentre eles médicos e profissionais administrativos focados no *business*.

Com o objetivo de analisar as principais limitações encontradas no *mindset* da liderança sobre o método ágil, utilizou-se o instrumento de entrevista semiestruturada com 18 pessoas no contexto estudado: liderança corporativa e médica, com a finalidade de obter informações sobre as barreiras encontradas na ocasião. Para Triviños (1987) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

Neste sentido, são apresentados os roteiros utilizados nas entrevistas semiestruturadas com os respectivos atores envolvidos no contexto da multifuncionalidade:

#### Quadro 2- Roteiro da Entrevista: Liderança Médica e Corporativa

**Quais foram os motivos que levaram a alta liderança a aplicar a metodologia nos processos do hospital?**

(O objetivo foi verificar o assunto sobre aspectos pessoas e práticas de gestão)

**Quais foram as estratégias realizadas em relação aos processos de conscientização e desenvolvimento das pessoas?**

(O foco estava na análise da estratégia adotada na ocasião)

**Qual foi a sua percepção como gestor sobre as limitações do modelo ágil?**

(A intenção era verificar o conhecimento do gestor sobre as barreiras intrínsecas encontradas no mindset tradicional)

**Como o método tradicional é percebido atualmente?**

(O objetivo estava em analisar o entendimento dos gestores sobre a evolução do mercado)

**Fonte:** Elaboração própria (2022)

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas feitas com os respectivos atores envolvidos, como gestores, lideranças táticas e da pesquisa bibliográfica realizada.

O processo de análise de conteúdo envolveu diversos procedimentos: tabulação dos dados e juntamente com a análise, ocorreu também a interpretação dos dados, que consistiu em estabelecer a ligação entre os resultados que foram obtidos com outros já conhecidos, derivados do referencial teórico.

O presente estudo pretendia confirmar que as principais barreiras encontradas na transição do método tradicional para o método ágil estão no mindset da liderança. Apresenta, no entanto, como limitação, o tamanho da amostra, tendo em vista que esta foi determinada por conveniência e acessibilidade, e de maneira não probabilística. Devido a tal problema, os resultados não podem ser generalizados no universo das instituições hospitalares. Mas vale ressaltar que a confiabilidade da pesquisa está na classificação das entrevistas, por meio de um padrão pré-estabelecido.

## **4 RESULTADOS**

As entrevistas realizadas na instituição hospitalar com 18 pessoas, gestores e demais líderes, mostraram que os gestores entendem que o método tradicional é aplicado há anos, e que não há uma justificativa plausível para a mudança, segundo os entrevistados.

Na tabulação dos dados observou-se que há receios com relação a uma possível perda da figura do líder, e que os gestores não estão preparados para ofertar autonomia para suas equipes. Também foi identificada a falta de sinergia entre as lideranças médicas e administrativos: eles não conseguiram vislumbrar equipes multidisciplinares compostas por médicos e administrativos trabalhando juntos em entregas.

Os entrevistados conseguiram identificar que a principal causa de insucesso na tentativa de transição realizada em meados de 2019 no hospital estudado, consistiu na falta de atuação dos gestores como facilitadores e engajadores das equipes, e que eles não conseguiram disseminar o mindset de equipes autogerenciáveis. Dado o bloqueio da própria gestão as equipes, não conseguiram compreender os valores do método ágil, o que ocasionou em uma forte resistência à mudança.

Com o estudo do caso foi possível entender que a gestão ágil não pode ser atribuída de forma top down (de cima para baixo) nas instituições. A gestão tradicional não deve ser extinta ou substituída de forma brusca sem a conscientização da liderança.

Conforme relatado no referencial teórico do trabalho, a construção de estratégias cria oportunidades, visualizadas pelos membros da organização, porém não garantem a sua participação. Somente a busca de sua individualidade e do bem-estar de seus integrantes possibilitam a existência, o avanço, o empenho e a dedicação dos profissionais para com a organização. A instituição possui suas necessidades e seus colaboradores também, sendo assim, a conciliação de valores se faz necessária para que as mudanças sejam efetivas.

Retomando os objetivos que se pretendia alcançar com a presente pesquisa, foi observado que não necessariamente é preciso extinguir a gestão tradicional, visto que há possibilidade de agregar as práticas ágeis. Referente às limitações e comparações dos cenários é possível afirmar que as lideranças identificam os benefícios de agilidade nos resultados de processos mais simples e menos complexos, mas identifica-se o “medo” em relação à perda da figura hierárquica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É certo afirmar que as metodologias ágeis ofertam inúmeros benefícios para as entregas e agregação de valor nos resultados. Compreende-se que, independentemente do cenário no qual a mudança aconteça, ela se torna viável desde que a comunicação se torne transparente e as estratégias adotadas pelas organizações estejam claras para todos os envolvidos.

As metodologias ágeis trouxeram avanços significativos para as organizações. A metodologia foi pioneira nos avanços inovadores de gestão, porém ainda encontra grandes conflitos em sua aplicabilidade. Vale ressaltar que os conflitos não são exclusivos do setor da saúde, porém é correto afirmar que a evolução deste negócio acontece de forma mais morosa.

A evolução das instituições de saúde acontece de forma rápida no atendimento direto ao paciente, como por exemplo, recursos para elaboração de exames e atendimento no âmbito geral.

Nas entrevistas com os gestores médicos e administrativos foi possível identificar uma certa falta de agilidade em business e em suas evoluções. Isso dificulta a aplicabilidade das metodologias ágeis, portanto, recomenda-se alguns passos para mitigação dos conflitos descritos na presente pesquisa.

Para que a transição do método tradicional para o método ágil aconteça de forma segura e assertiva é recomendado que: primeiro aconteça a conscientização da mudança, é necessário que seja explanado o motivo da transição e a proposta de valor da nova abordagem; em segundo, é preciso provocar o desejo pela mudança; no terceiro passo os envolvidos precisam ser desenvolvidos para o novo cenário, e por último é aplicado ferramentas que proporcionem um novo modelo de trabalho.

Portanto, é possível afirmar, com base nos resultados obtidos, que a transição pode ocorrer mediante a conscientização da liderança sobre a importância da gestão ágil, e que o setor da saúde ainda está em um processo de conscientização e amplitude dos conceitos ágeis.

Para trabalhos futuros sugere-se que as práticas sejam experimentadas mediante as recomendações listadas nas linhas acima, ou seja, mediante trabalho de conscientização e desenvolvimento dos envolvidos. Vale reforçar a importância de outras pesquisas direcionadas à gestão hospitalar.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael. **Cultura Organizacional: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas**. São Paulo, n° 2, abr.-mai.-jun/2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em 05 abril 2022.

BECK, Kent et al. **Manifesto ágil. Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software**, 2001 <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1161/1/000448564-Texto+Completo-0.pdf>>. Acesso em: 03 mar 2022.

CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 2007.

CRUZ, Fabio. **Scrum Agile em Projetos Guia Completo**. 2º ed. São Paulo, 2018

FLECK, Carolina Freddo. **Percepção da Cultura Organizacional e aprendizagem situada: o caso de subunidades organizacionais**. Santa Catarina, v. 15, n° 3, set./dez/ 2010. Disponível em: <<https://online.unisc.br>>. Acesso em: 03 mar 2022.

FLEURY Afonso; FLEURY Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, coréia e Brasil**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria Tereza, FISCHER, Rosa Maria. **Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho**. São Paulo, out./dez. 1987. Disponível em <<http://www.scielo.br>> Acesso em 02 mar 2022.

FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande & Senzala: formação da família brasileira sob o regime de economia patriarcal**. São Paulo, out/dez./2012. Disponível em [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/229322/mod\\_resource/content/1/Gilberto%20Freyre%20-%20Casa-Grande%20e%20Senzala.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/229322/mod_resource/content/1/Gilberto%20Freyre%20-%20Casa-Grande%20e%20Senzala.pdf).

FURLAN, João Marcelo, **Flaps! Liderança Adaptágil**. 4 ed, São Paulo, 2015

SOUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998

SCHEN, E. **Psicologia Organizacional**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.