

Mentalidade Ágil e Folga Ágil Garantem Competitividade em Longo Prazo?
Do Agile Mindsets and Agile Slack Guarantee Long-Term Competitiveness?
¿Las Mentalidades Ágiles y la Holgura Ágil Garantizan la Competitividad
a Largo Plazo?

Recebido: 01/07/2024 | Revisado: 25/07/2024 | Aceito: 29/07/2024 | Publicado: 16/08/2024

Ana Vitória Martins Thomaz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5430-7639>

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

E-mail: anathomaz35@gmail.com

Ademir Ribeiro Predes Junior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6163-3918>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

E-mail: ademirpredes@ufrj.br

Marcello Vinicius Doria Calvosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, Brasil

Grupo de Pesquisas GeCaPEP, Rio de Janeiro, Brasil

www.dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Centro de Educação a Distância do Estado de Rio de Janeiro, CEDERJ, Brasil

E-mail: mvcavosa@yahoo.com.br

Resumo

Resenhas são ótimos instrumentos científicos ágeis e analíticos para produzir, socializar e compartilhar materiais de estudo instrutivos para os ambientes acadêmicos e profissionais, destacando pontos principais de uma obra, economizando recursos de seus leitores (CALVOSA, 2021). Uma resenha acadêmica e crítica visa interpretar uma publicação científica com o objetivo de gerar discussões, *insights*, ou mesmo, a decisão de consumo da própria obra original (CALVOSA, 2020). O Projeto de Extensão DEGECAR (UFRRJ) e o Grupo de Pesquisas GeCaPEP (CNPq), por meio do Projeto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, propõem aos estudantes das instituições de ensino

superior conveniadas, a oportunidade de elaboração, supervisão e publicação de resenhas acadêmicas e críticas, a partir de artigos científicos relevantes, recentes, com temas de fronteira de conhecimento, em língua estrangeira, originários do Extrato A1, pertencentes à conceituada base científica Scopus. Depois de divulgarem as suas produções em um evento NEPE, interno na UFRRJ, se aprovados em uma avaliação *double review*, os melhores trabalhos classificados são encaminhados a periódicos prestigiosos para a apreciação e publicação. Acredita-se que a contribuição social e prática do projeto estimulam a circulação de conhecimento de vanguarda, as atividades de extensão e de pesquisa e o maior intercâmbio entre a comunidade acadêmica.

Palavras-chave: Mentalidade Ágil; Folga Ágil; Competitividade.

Abstract

Reviews are great agile and analytical scientific tools for producing, socializing and sharing instructive study materials for academic and professional environments, highlighting the main points of a work, saving resources for its readers (CALVOSA, 2021). An academic and critical review aims to interpret a scientific publication with the aim of generating discussions, insights, or even the decision to consume the original work itself (CALVOSA, 2020). The DEGECAR Extension Project (UFRRJ) and the GeCaPEP Research Group (CNPq), through the Project LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, offer students from partner higher education institutions the opportunity to prepare, supervise and publish reviews academic and critical articles, based on relevant, recent scientific articles, with knowledge-based themes, in a foreign language, originating from Extract A1, belonging to the renowned scientific database Scopus. After publishing their productions at a NEPE event, internal to UFRRJ, if approved in a double review assessment, the best-classified works are sent to prestigious journals for consideration and publication. It is believed that the social and practical contribution of the project stimulates the circulation of cutting-edge knowledge, extension and research activities and greater exchange between the academic community.

Keywords: Agile Mentality; Agile Slack; Competitiveness.

Resumén

Las reseñas son grandes herramientas científicas, ágiles y analíticas, para producir, socializar y compartir materiales de estudio instructivos para entornos académicos y profesionales, destacando los puntos principales de una obra, ahorrando recursos a sus lectores (CALVOSA, 2021). Una revisión académica y crítica tiene como objetivo interpretar una publicación científica con el objetivo de generar discusiones, insights o incluso la decisión de consumir el trabajo original en sí (CALVOSA, 2020). El Proyecto de Extensión DEGECAR (UFRRJ) y el Grupo de Investigación GeCaPEP (CNPq), a través del Proyecto LAB_LID – Laboratório de Liderança e Gestão, ofrecen a estudiantes de instituciones de educación

superior socias la oportunidad de preparar, supervisar y publicar reseñas de artículos académicos y críticos, basados en temas relevantes. , artículos científicos recientes, con temática de conocimiento, en idioma extranjero, provenientes del Extracto A1, perteneciente a la reconocida base de datos científica Scopus. Después de publicar sus producciones en un evento NEPE, interno de la UFRRJ, si son aprobados en doble evaluación, los trabajos mejor clasificados son enviados a revistas de prestigio para su consideración y publicación. Se cree que el aporte social y práctico del proyecto estimula la circulación de conocimientos de vanguardia, actividades de extensión e investigación y un mayor intercambio entre la comunidad académica.

Palabras clave: Mentalidad Ágil; Holgura Ágil; Competitividad.

Resenha da Obra:

ASSERAF, Y.; GNIZY, I. Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business. **The International Business Review**, v. 31, n. 6, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102036>

O primeiro autor do artigo científico foi Yoel Asseraf, Ph.D em Gestão pela University of Haifa (Israel), chefe do programa de MBA em Marketing e Negócios e professor sênior do Ruppin Academic Center (Israel), com foco de pesquisa científica em Estratégia e Negócios Internacionais. O segundo autor foi Itzhak Gnizy, Ph.D em Gestão pela University of Haifa (Israel) e professor do Ono Academic College (Israel), pesquisador nas áreas de Análise de Dados, Marketing e Utilização de Metodologias Ágeis.

O trabalho proposto por Asseraf e Gnizy (2022) tem como principal foco a compreensão do uso de métodos ágeis para uma mentalidade centrada em negócios internacionais. Envolvendo aplicações, oportunidades e consequências, sobretudo para a área de concentração de estudos em Marketing, com destaque para dois relevantes conceitos: Mentalidade Ágil e Folga Ágil. A **Mentalidade Ágil** trata dos requisitos para entregar, com alta qualidade, equipes auto organizadas, com clientes ativamente envolvidos no processo de desenvolvimento organizacional, entendendo que as pessoas e os seus motivos devem estar acima dos processos e ferramentas (DINGSØYR *et al.*, 2012). Para Souza e colaboradores (2024), a ênfase na mentalidade ágil poderá incentivar a inovação na instituição e a experimentação, permitindo soluções ainda mais adaptáveis e criativas. Caso a organização tenha por cultura efetuar rápidas mudanças e adaptações, visando um processo contínuo de melhoria (CALVOSA; FERREIRA, 2023), com ênfase em um processo de liderança participativo (SERRA *et al.*, 2011).

Por outro lado, a **Folga Ágil** é um termo elaborado pelos autores para representar (i) a capacitação em preenchimento de lacunas de tempo na gerência dos negócios e (ii) a capacitação em gerenciar recursos antes não manipulados de modo rápido, para implantação de um planejamento estratégico

(ASSERAF; GNIZY, 2022). Os gestores são aconselhados a melhorar a eficácia e o desempenho de suas empresas, adotando uma mentalidade ágil e ao mesmo tempo confiando na folga ágil, para que seus processos de liderança sejam melhor disseminados, competitivos e fluam entre os diversos níveis da organização (CALVOSA; FERREIRA, 2023; SOUZA NETO *et al.*, 2006).

Na introdução do artigo são destacados os recursos ágeis como impulsionadores da eficácia da estratégia de marketing em negócios internacionais. Argumenta-se que uma mentalidade ágil e recursos de folga ágeis são cruciais para a tradução efetiva de estratégias em ações. Pode ser observado o cuidado dos autores ao analisarem o avanço da literatura de Negócios Internacionais (BI) sobre o tema Agilidade Organizacional, explorando o papel dos recursos ágeis na eficácia da estratégia de marketing e no desempenho, com uma perspectiva mais abrangente da agilidade como um recurso estratégico, preenchendo lacunas na compreensão acadêmica e profissional. O modelo do estudo destaca a importância de uma mentalidade ágil e da folga ágil, destacando sua influência na implementação da estratégia e no sucesso internacional.

A Figura 1 ilustra o modelo da pesquisa, na qual os autores revelam que uma mentalidade ágil tem um efeito significativo e positivo na eficácia do marketing, assim como na folga ágil, cujo impacto é ainda mais pronunciado. Essa correlação é testada com uma análise quantitativa, apresentada na Tabela 3, por meio da técnica da análise de variância média entre as seis hipóteses testadas. A síntese dos relacionamentos hipotéticos organizada na Tabela 4 contou com os 179 participantes - executivos israelenses das mais variadas áreas de negócios. O trabalho, a partir da percepção dos executivos, identifica como uma mentalidade ágil pode estar relacionada de forma direta e positiva com um melhor desempenho internacional. Enquanto, a folga ágil, está positivamente relacionada com a eficácia da estratégia de marketing. Ou seja, a folga ágil poderá possibilitar maior criatividade, liberdade e consecução de objetivos estratégicos.

Na conclusão do artigo, os pesquisadores destacam a necessidade contínua de pesquisas na área da agilidade, no contexto pós-COVID-19. A ênfase está na importância da agilidade para empresas enfrentarem mudanças rápidas e frequentes nas condições de mercado globais, em um Mundo VUCA e em instituições complexas.

Por que estudar Agilidade e Folga Ágeis no ambiente acadêmico e profissional? E criar dilemas e conjecturas de carreira a partir desses conceitos de fronteira do conhecimento (CALVOSA, 2020). Ser ágil no ambiente acadêmico contribui para a circulação de ideias, para a socialização do conhecimento, gera oportunidades de extensão e de pesquisa científica para a comunidade acadêmica, estimula a elaboração e participação em projetos, propõe a participação política e social de estudantes e cidadãos, aproxima o segundo e terceiro setores das universidades (FORTUNATO *et al.*, 2024; ABDALLA *et al.*, 2012). Ser ágil no ambiente profissional possibilita estar atento e trazer para o interior das organizações as demandas e mudanças estratégicas no cenário de incerteza que elas enfrentam (KHAN, 2020), em um

mundo competitivo e repleto de desafios, no qual, a agilidade torna-se primordial para que organizações sejam competitivas (PREDES JUNIOR, 2021; CALVOSA; FRANCO, 2022).

A compreensão do tema, a partir da leitura da obra original, foi que a agilidade, como ferramenta gerencial, pode ser considerada como um vetor para que empresas possam lidar com a concorrência global, com flexibilidade e velocidade (CAVUSGIL *et al.*, 2021). Deste modo, agilidade pode ser encarada como o “componente de ação” necessário para um desempenho superior nas organizações (KETCHEN *et al.*, 2007).

As relações examinadas neste estudo fornecem orientações aos gestores sobre como os recursos ágeis podem facilitar a evolução da implementação eficaz da estratégia e do desempenho internacional. Por isso, a sua leitura da obra original é estimulada como referência bibliográfica complementar para estudantes de graduação e de pós-graduação.

O estudo poderá ser útil ao aperfeiçoamento acadêmico de futuros profissionais, pois foca no desenvolvimento de novos métodos e abordagens de gestão por meio de programas educacionais que enfatizem a importância da flexibilidade, adaptabilidade e inovação. A utilização eficaz de recursos ágeis, como tempo, habilidades e tecnologia não utilizados, requer uma compreensão profunda dos recursos da empresa e a capacidade de alocá-los rapidamente para novas iniciativas estratégicas.

Outro ponto em evidência é a implementação de estratégias de marketing aplicadas no desenvolvimento e execução de planos mais eficientes e adaptáveis. Dada a ênfase no contexto internacional do estudo, futuros profissionais podem ser preparados para operar em ambientes de negócios globais complexos. Isso pode envolver o desenvolvimento de habilidades de análise de mercado internacional, compreensão das diferenças culturais e capacidade de resposta rápida às mudanças globais. Outrossim, o fomento da inovação e da resiliência organizacional poderá os ajudar a se adaptarem rapidamente às mudanças externas, em um ambiente de negócios em constante evolução.

Como principal crítica, a obra original de Asseraf e Gnizy (2022) apresenta algumas lacunas, principalmente, como instrumento de operacionalização para auxiliar na compreensão a respeito do *modus operandi* dos gestores na transformação da cultura organizacional das empresas em tornarem-se, de fato, ágeis. Nesse caso, a mentalidade ágil molda a forma como as empresas se comportam e não apenas a partir de um paradigma de capacitação. Portanto, compreender a conduta ágil nas atividades e decisões de marketing em âmbito internacional é um meio para pesquisas futuras.

O conteúdo deste estudo pode ser bastante valioso aos estudantes do ensino superior, pois a pesquisa traz importantes *insights*, identifica limitações do campo e aponta para direções promissoras para futuras investigações (XAVIER *et al.*, 2012). Estudos posteriores podem aprimorar o trabalho explorando outros aspectos como o desempenho estratégico, validar o modelo em outras áreas e/ou testar o modelo em outros países. Modelo de estudo teóricos e empíricos tem orientado e desenvolvido estudantes a buscarem melhores posições acadêmicas e profissionais, quando confrontam o ensino

universitário com os desafios de mercado (LEITE *et al.*, 2020; LIMA *et al.*, 2008; MACHADO, 2006; MARTINS *et al.*, 2022).

Como passo adicional de pesquisa, para os leitores que se interessarem em aprofundar-se no tema, seria investigar se uma mentalidade excessivamente ágil e/ou grandes folgas ágeis poderiam prejudicar o desempenho organizacional no longo prazo como, por exemplo, pela falta de uma mínima rotina que possa se fazer perder a cultura organizacional ou uma vinculação à liderança estratégica. Existe a possibilidade de que os recursos ágeis sejam produtivos até certo ponto, mas se tornem prejudiciais além de um determinado limite? Essa seria uma relevante questão de pesquisa científica para um TCC ou uma dissertação de mestrado. A discussão sobre implicações para a teoria e a prática da mentalidade ágil nos negócios, dada a natureza idiossincrática das atividades das organizações em BI, possui um vasto campo de estudos futuros.

Referências

ABDALLA, M. *et al.* Hélice Tríplice no Brasil e na América Latina: fomentando o desenvolvimento através do ator universidade. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 61, n. 1, p. 1-12, 2013.

AKIYOSHI NAGAI, R.; SBRAGIA, R. As origens da metodologia ágil: de onde saímos e onde estamos? Uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 14, n. 1, 2023.

<https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.23723>

ALVARENGA, C. *et al.* A Adoção da Pedagogia Empreendedora na Perspectiva de um Mundo VUCA. **South American Development Society Journal**, v. 10, n. 28, 2024.

ASSERAF, Y.; GNIZY, I. Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business. **International Business Review**, v. 31, n. 6, p. 102036, 2022.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102036>

CALVOSA, M. As Competências e as Expectativas do Futuro Administrador: o estudo do perfil do estudante de Administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural. Serie Ciências Humanas**, v. 29, p. 201-218, 2008.

CALVOSA, M. Como o bem-estar ocupacional docente é afetado por cenários inesperados e imprecisos? **Revista UFG, Goiânia**, v. 22, n. 28, 2022.

CALVOSA, M. *et al.* A. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas.

International Journal of Scientific Management and Tourism, [S. l.], v. 10, n. 3, p. e963, 2024.

<https://doi.org/10.55905/ijsmtv10n3-041>

CALVOSA, M. **Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica.** *In:* Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ, On-line. 2020.

<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27661.00482>

CALVOSA, M. **Liderança Empresarial e Estratégica.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2021.

CALVOSA, M. **Modelo de verificação e diretrizes para a publicação de resenha crítica.** *In:* III Seminário Virtual de Liderança e Gestão - Evento NEPE do Programa de Extensão DEGECAR, UFRRJ,

2021. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.20950.11846>

CALVOSA, M. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?

Cadernos EBAPE, FGV, v. 20, n. 3, 2023. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

CALVOSA, M. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e11129-e11129, 2020.

CALVOSA, M. Relevância do trabalho e da qualidade de vida no trabalho para a sociedade. **RAE -**

Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 2, 2022. [https://doi.org/10.1590/S0034-](https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209)

[759020220209](https://doi.org/10.1590/S0034-759020220209)

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. Liderança: Representações sociais e modelos mentais dos séculos XX e XXI. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 29, n. 01, p. 224-260, 2023.

<https://doi.org/10.1590/1413-2311.377.125771>

CALVOSA, M.; FERREIRA, M. **Os Atuais Pesquisadores sobre o Tema Liderança estão presos ao Modelo Mental do Século XX?** *In:* XLV EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, 2021.

CALVOSA, M.; FRANCO, I. **Descomplicando o VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).** *Investigação e Considerações sobre as Publicações A1 da Área 27 do Qualis/Capes.* *In:*

XLVI EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022.

CASTRO, P. *et al.* **Prioridades axiológicas e expectativa de sucesso:** m estudo com os CEO's do futuro. *In:* Encontro da ANPAD-XXXIII ENANPAD. São Paulo, 2009.

CAVUSGIL, S. *et al.* International Business in an Accelerated VUCA World: Trends, Disruptions, and Coping Strategies. **Rutgers Business Review**, v. 6, n. 3, 2021.

CORREIA, F. *et al.* **A necessidade de gestores no século XXI:** liderança empresarial x gerenciamento eficaz. *In:* II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende–RJ, 2005.

DINGSØYR, T. *et al.* A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. **Journal of Systems and Software**, v. 85, n. 6, p. 1213-1221, 2012.

<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>

FERNANDES, A. *et al.* A proposta de um framework para analisar o comportamento do cliente digital por meio do Business Model Canvas. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e26972, 2021.

FERNANDES, A. *et al.* **A Tipologia de Classificação de Clientes aplicada à necessidade do Dinamismo de Novos Modelos de Negócios no Microambiente de Pequenas Empresas.** *In:* XIII CASI-Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, on-line. 2022.

FORTUNATO, W. *et al.* Escreva o Futuro Acadêmico: Relato de Experiência de Estudantes de Administração da UFRRJ/CEDERJ em um Projeto de Extensão. **EaD em Foco**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. e2255, 2024. <https://doi.org/10.18264/eadf.v14i2.2255>

KETCHEN, D. *et al.* Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 961-964, 2007. <https://doi.org/10.1002/smj.620>

KHAN, H. Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets? **International Business Review**, v. 29, n. 5, p. 101733, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101733>

LEITE, R. *et al.* **Mentorias Spot:** oportunidade de orientação profissional para iniciativas empreendedoras. *In:* XI EGEPE-Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Belo Horizonte/MG, 2020.

LIMA, R. *et al.* Uma Visão sobre Carreiras dentro da Estrutura Organizacional em Redes. **Revista Cadernos de Administração** (Macaé), v. 1, p. 76-95, 2008.

MACHADO, C. **Quarteirização vs Terceirização:** uma vantagem competitiva na gestão de contratos. *In:* Congresso: III SEGET–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.

MARTINS, A. *et al.* Autoeficácia vs. Estresse: como gerar estudantes mais comprometidos, com maior qualidade de vida e com sentimento de sucesso acadêmico? **Revista UFG**, v. 22, 2022.

MELO, K.*et al.* Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Cadernos de Administração**, v. 2, n. 1, p. 130-148, 2009.

PREDES JUNIOR, A. Avaliação Crítica do Tema: Mundo VUCA – **Resenha do Artigo Managing VUCA: the human dynamics of agility.** (2021). *In:* V Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID. Seropédica, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* Canvas and the marketing tools as assumptions for managerial decision making. *In:* **Principles and Concepts for development in nowadays society.** California/USA: Seven Publicações, 2022.

QUEIROZ, A. de *et al.* Market fit e decisões empreendedoras em uma cidade desigual. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 13, n 2, 2023. <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

SAMPAIO MARTINS, A. *et al.* Learning Analytics Aplicada às Áreas Pedagógica e Educacional: verificação do aumento da motivação e do desempenho acadêmico em alunos do nível superior. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 10, n. 28, 2024. <http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v10i28r1>

SANTOS, R. **Educação Corporativa:** as vantagens da implantação de um projeto de universidade corporativa. *In:* Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2006.

SERRA, F. *et al.* **Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz.** *In:* Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho-EnGPR, João Pessoa/PB, 2011.

SOUZA NETO, S. *et al.* As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI, uma pesquisa quantitativa. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

SOUZA, G. *et al.* O desenvolvimento de uma startup de TI como prática acadêmica do Uniceplac. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. e3903, 2024.

<https://doi.org/10.55905/cuadv16n4-065>

XAVIER, A. *et al.* **Desenvolvimento Pessoal e Profissional de Futuros Gestores:** como a Geração Y encara as competências necessárias para o aumento da empregabilidade e para o sucesso no ambiente profissional. *In:* Encontro da ANPAD-XXXVI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2012.

XAVIER, A. *et al.* **O Perfil do Estudante de Administração do Ensino Superior:** um estudo comparativo entre amostras de uma universidade federal do Rio de Janeiro. *In:* XIV Semead-Seminários em Administração da USP, São Paulo, 2012.