

ANTECEDENTES DO DESEMPENHO INDIVIDUAL E DE EQUIPE EM TIMES ÁGEIS E NÃO ÁGEIS: O PAPEL DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO (LMX) E FATORES MEDIADORES

Kepler Martins Peixoto Marcelo, Mestrando pelo Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Introdução:

O mindset ágil no ambiente de trabalho tem se destacado como uma resposta essencial às demandas de um mercado cada vez mais incerto e competitivo. Inicialmente difundido no setor de tecnologia (AGILE MANIFESTO, 2001), as práticas ágeis expandiram-se para diversas áreas, promovendo flexibilidade, inovação e eficiência em projetos. A Matriz Stacey reforça a importância de abordagens ágeis em ambientes complexos, onde as variáveis são incertas e as soluções dinâmicas (SFU, 2024). Nessas situações, a agilidade oferece uma estrutura mais adaptável, permitindo que as equipes lidem com a incerteza por meio de experimentação e aprendizado contínuo. No entanto, a eficácia dessas práticas vai além dos processos implementados; ela está profundamente interligada ao ecossistema organizacional e à qualidade das relações interpessoais, especialmente entre líderes e membros das equipes. Nesse contexto, o papel da liderança, em particular a relação líder-membro (*LMX - Leader-Member Exchange*), emerge como um fator decisivo para o desempenho tanto individual quanto coletivo das equipes, seja em ambientes ágeis ou tradicionais. A *LMX*, ao enfatizar as trocas relacionais entre líderes e subordinados, sugere que a eficácia da liderança está diretamente conectada à qualidade dessas interações, impactando no ambiente laboral e no clima organizacional, assim como a autonomia dos membros e, consequentemente, o sucesso dos projetos.

Referencial Teórico:

A Teoria da Troca entre Líder e Membro (*LMX*), conforme proposta por Graen e Uhl-Bien (1995), examina a importância das relações individuais estabelecidas entre líderes e seus liderados para o desempenho no trabalho. A *LMX* sugere que líderes formam diferentes tipos de trocas com seus subordinados, variando de interações de alta qualidade, marcadas pela confiança e apoio mútuo, até trocas de baixa qualidade, mais formais e limitadas. Nesse contexto, a dissertação de Brant (2012) reforça que a qualidade dessas trocas influencia diretamente a satisfação no trabalho, impactando, consequentemente, o desempenho organizacional. A autora destaca que relações baseadas em confiança tendem a aumentar o comprometimento e a motivação dos membros da equipe, fatores que são especialmente importantes em contextos ágeis.

A segurança psicológica é outro elemento crucial para o sucesso das equipes. Definida por Edmondson (1999) como a percepção de que o ambiente de trabalho é seguro para a tomada de riscos interpessoais, a segurança psicológica é facilitada por trocas de alta qualidade entre líderes e membros. Brant (2012) também argumenta que o estilo de liderança tem um papel determinante na criação de um ambiente de trabalho seguro e satisfatório. Líderes que adotam estilos mais próximos do transformacional, em detrimento do estilo laissez-faire, tendem a fortalecer essas trocas, promovendo maior confiança e segurança entre os membros da equipe, o que se traduz em melhor desempenho.

Além disso, a autonomia no trabalho, conforme evidenciado por Grass et al. (2020), é um aspecto relevante em ambientes ágeis, promovendo maior engajamento e desempenho. Em ambientes onde há mais autonomia, a qualidade da relação LMX pode ter um papel ainda mais significativo, pois trocas de alta confiança facilitam a independência e a autogestão, características essenciais para equipes ágeis.

Metodologia:

A metodologia deste estudo é baseada em uma abordagem quantitativa, com a aplicação de questionários validados para avaliar as variáveis-chave. A qualidade da relação LMX será medida utilizando a Escala *LMX-7* (GRAEN; UHL-BIEN, 1995), enquanto o desempenho individual e de equipe será avaliado com base nos critérios de sucesso de projeto propostos por Serrador e Turner (2014). A segurança psicológica será mensurada com a escala de Edmondson (1999), e a autonomia será avaliada conforme o modelo de Peeters et al. (2021). Os dados coletados serão analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (*SEM*), utilizando o software *AMOS*.

Resultados Esperados/Discussão:

Espera-se que a qualidade da relação LMX tenha um impacto positivo no desempenho, especialmente em equipes ágeis, onde a confiança e a colaboração entre líderes e membros são facilitadas pela ausência de uma hierarquia rígida (HOBA; PETIT, 2017). Além disso, prevê-se que a segurança psicológica se destaque como um importante mediador na relação entre liderança e desempenho (FRAZIER et al., 2017). Estima-se que as equipes ágeis, por sua estrutura mais flexível e alto nível de autonomia, apresentem um desempenho superior e maior engajamento em comparação às equipes não ágeis (RAMIREZ-MORA; OKTABA, 2018). Também se espera que a autonomia tenha um efeito positivo no engajamento e na produtividade, especialmente em equipes ágeis (GRASS et al., 2020).

Considerações Finais:

Este estudo pretende fornecer uma compreensão mais profunda das dinâmicas de liderança e suas implicações no desempenho de equipes ágeis e não ágeis. A identificação de mediadores como a segurança psicológica e a autonomia contribuirá para a implementação de práticas de gestão mais eficazes. Além disso, este trabalho busca expandir a aplicabilidade das práticas ágeis para além do setor de TI, demonstrando seu potencial em outros contextos organizacionais.

Palavras-chave: práticas ágeis; LMX; desempenho de equipe; segurança psicológica; sucesso no projeto.

Referências Bibliográficas:

AGILE MANIFESTO. History: The Agile Manifesto. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/history.html>. Acesso em: 13 ago. 2024.

ANSARI, Mohammad Sultan Ahmaad; ABOURAIA, Mahmoud; EL MORSY, Rania; THUMIKI, Venkat Ram Raj. Influence of transformational and transactional leadership on agile project success. *Project Leadership and Society*, v. 5, p. 100136, 2024.

BRANT, Paula Sousa. A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho. 2012. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2012.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, p. 350-383, 1999.

FRAZIER, M. L. et al. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, v. 70, p. 113-165, 2017.

GONÇALVES, André. Por que as empresas brasileiras precisam abraçar a agilidade? *MIT Sloan Management Review Brasil*. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/por-que-as-empresas-brasileiras-precisam-abracar-a-agilidade/>. Acesso em: 13 set. 2024.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, v. 6, p. 219-247, 1995.

MALIK, Mohsin; SARWAR, Shagufta; ORR, Stuart. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, v. 39, p. 10-20, 2021.

MELO, Claudia de Oliveira. Productivity of agile teams: an empirical evaluation of factors and monitoring processes. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) - Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, 2015.

MELO, Claudia; CRUZES, Daniela S.; KON, Fabio; CONRADI, Reidar. Agile team perceptions of productivity factors. *2011 Agile Conference*, p. 57-66, 2011.

PEETERS, Tina; VAN DE VOORDE, Karina; PAAUWE, Jaap. The effects of working agile on team performance and engagement. *Team Performance Management: An International Journal*, 24 dez. 2021.

PETERMANN, Moritz K. H.; ZACHER, Hannes. Agility in the workplace: Conceptual analysis, contributing factors, and practical examples. *Industrial and Organizational Psychology*, v. 13, p. 599-609, 2020.

RIETZE, Sarah; ZACHER, Hannes. Relationships between agile work practices and occupational well-being: The role of job demands and resources. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, p. 1258, 2022.

SFU. Stacey Matrix. Disponível em: <https://www.sfu.ca/complex-systems-frameworks/frameworks/complex-vs-complicated/stacey-matrix.html>. Acesso em: 13 set. 2024.

SERRADOR, P.; TURNER, R. The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, v. 45, p. 30-39, 2014.