

ÁGIL

DO JEITO CERTO

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora Saraiva.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Copyright © 2020 Bain & Company Inc.

Publicado mediante acordo com a Harvard Business Review Press

A cópia ou a distribuição não autorizada desta obra constitui violação de direitos autorais

Título original: *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*

Rigby, Darrell

Ágil do jeito certo : transformação sem caos / Darrell Rigby, Sarah Elk, Steve Berez ; tradução de Ada Felix. – São Paulo : Benvirá, 2020.

264 p.

ISBN 9788557173736

Título original: *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*

1. Administração de projetos 2. Administração de empresas 3.

Administração ágil 4. Liderança 5. Sucesso nos negócios I. Título II. Elk, Sarah III. Berez, Steve IV. Felix, Ada

20-2353

CDD 658.406

CDU 658.012.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração ágil

Preparação: Patricia Quero

Revisão: *Laila Guilherme*

Diagramação e projeto gráfico: *Adriana Aguiar Santoro*

Capa: *Adaptada do projeto gráfico original de Jason Booher*

Livro digital (E-pub)

Produção do e-pub *Guilherme Henrique Martins Salvador*

1ª edição, agosto de 2020

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Saraiva Educação. A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na lei nº 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Todos os direitos reservados à Benvirá, um selo da Saraiva Educação.

Av. Paulista, 901 – 3º andar

Bela Vista – São Paulo – SP – CEP: 01311-100

Dúvidas?

Acesse sac.sets@somoseducacao.com.br

CL

670948

Sumário

Introdução

A empresa sem equilíbrio

- Ágil do jeito errado

- Ágil do jeito certo: um roteiro para o leitor

- Nossa pesquisa

1 | Como o ágil realmente funciona

- Por que agilidade?

- Como trabalha um time ágil

2 | Escalando o ágil

- O que significa escalar o ágil?

- Criando uma visão e uma estratégia ágeis

- Harmonizando burocracia e inovação

- Frameworks para escalar o ágil

3 | Quão ágil você quer ser?

- Desafios

- Rotas para o sucesso

- Use métodos ágeis para definir o quão ágil você deve ser

4 | Liderança ágil

- Ponto de partida: reformular a “nobre missão”, ou como líderes agregam valor

- Meta: uma “nobre missão” diferente (e um time de liderança

que agrega valor de outro jeito)

Liderando a transformação ágil

5 | Planejamento, orçamento e revisão ágeis

Planejamento em uma empresa ágil

Orçamento ágil

Revisão ágil

6 | A agilidade da organização, das estruturas e da gestão de pessoas

Visualize o futuro modelo operacional

Descubra como – e com que rapidez – chegar lá

Criando um motor de talentos

7 | Processos e tecnologia ágeis

O desafio de processos e tecnologia

As soluções para o cliente devem começar pelo cliente

Inovação em processos

Inovação em tecnologia

Guerras da agilidade

8 | Ágil do jeito certo

Ágil na Amazon

As regras do caminho ágil

Apêndice A - Manifesto ágil de uma equipe de liderança

Apêndice B - Definição de componentes do modelo operacional

Apêndice C - Notas sobre a pesquisa

Obras citadas

A inovação melhora os resultados das empresas de modo geral

A inovação ágil é ainda melhor do que a inovação convencional

Os benefícios perduram quando o ágil é escalado para vários times

O ágil funciona além de TI

Empresas ágeis podem melhorar resultados

Notas

Introdução

Capítulo 1

Capítulo 2

Capítulo 3

Capítulo 4

Capítulo 5

Capítulo 6

Capítulo 7

Capítulo 8

Agradecimentos

A todos aqueles que acreditam, como nós, que grandes empresas devem produzir pessoas melhores - e aos colegas e clientes que tornam nosso trabalho e nosso crescimento tão gratificantes.

Introdução

A empresa sem equilíbrio

O “agile” – a filosofia de trabalho na qual times auto-organizados avançam a um ritmo acelerado na busca de inovações – chegou oficialmente ao mainstream da gestão corporativa. Hoje, um giro por quase toda empresa de grande porte vai revelar dezenas de times ágeis trabalhando para melhorar experiências do cliente e processos de negócios. A John Deere já adotou métodos ágeis para desenvolver novos equipamentos agrícolas, a seguradora americana USAA utilizou para transformar o atendimento ao cliente, a 3M se beneficiou do método para um vasto processo de integração pós-fusão. A Bosch – multinacional de tecnologia e serviços com mais de 400 mil colaboradores – adotou princípios ágeis para conduzir uma reestruturação passo a passo da empresa. Nativas digitais como Amazon, Netflix e Spotify já incorporaram métodos ágeis a uma leva imensa de atividades de inovação. Enquanto isso, o ágil praticamente tomou conta da área de TI (Tecnologia da Informação) – ela própria fonte de inúmeras inovações. Pelos últimos cálculos, 85% dos desenvolvedores de software estavam usando técnicas ágeis no trabalho.¹

O motivo da rápida disseminação do ágil não é difícil de entender – e tampouco surpreende. Para a maioria das grandes empresas, curvadas sob o peso de estruturas e procedimentos de organizações hierárquicas e burocráticas, inovar é difícil. A agilidade libera o espírito inovador que tantas organizações sufocam. Ajuda a empresa a reformular tanto o que oferece a seus

clientes quanto a forma como opera internamente, transformando o ambiente e tornando o trabalho das pessoas muito mais gratificante.

Pode parecer exagero, mas é tudo validado por dados. Inúmeros estudos demonstram, de forma conclusiva, que times ágeis são muito mais capazes de produzir inovação do que equipes na abordagem tradicional de trabalho. Avanços chegam mais rápido e com menor custo. A satisfação e o engajamento do pessoal crescem. Sem contar que é possível adotar a agilidade sem ter que criar uma divisão de negócios separada ou ocultar skunkworks* do comando da empresa. É possível estruturar times ágeis em qualquer negócio ou função que possa se beneficiar disso, incluindo nas operações da matriz de uma grande corporação. Depois de aprender o básico, a empresa pode expandir – “escalar” – o ágil, criando centenas de times separados ou “times de times” para tocar grandes projetos. Como exemplo, é possível citar a divisão aeronáutica da Saab, que adotou mais de cem times ágeis para desenvolver software, hardware e fuselagem para o caça Gripen, um jato de 43 milhões de dólares que é, sem sombra de dúvida, um dos produtos mais complexos do planeta – e, segundo a *Jane's*, uma revista especializada no setor, a aeronave de uso militar com a melhor relação custo-benefício do mundo.

Ou seja, o ágil está se espalhando, e times ágeis estão, de modo geral, atingindo seus objetivos. Ao que parece, há um progresso animador rumo a uma visão admirável. Qual, então, o problema com esse retrato?

Com a ideia fundamental, não há absolutamente nada de errado. Somos consultores de gestão de negócios e já vimos o poder e o potencial da agilidade em centenas de empresas ao redor do mundo. Ajudamos muitas dessas empresas a adotar o ágil e nos

incluímos entre seus maiores fãs.

Mas, como costuma ocorrer com muita ideia boa, nem sempre a realidade faz jus à promessa. O ágil se alastrou com tal rapidez que ameaça escapar do controle. Para cada empresa que aplica bem a filosofia, há várias outras que não entendem ou usam mal a ideia. É o caso daquelas que acreditam em promessas mirabolantes de algum fanático. Ou que embarcam em uma transformação ágil sem saber bem o que isso realmente significa, ou até mesmo das que usam a terminologia ágil para camuflar objetivos que nada têm a ver com agilidade.

Em muitas empresas, o efeito desse uso incorreto é o caos – não uma mudança construtiva. Só que o estrago não fica circunscrito a uma experiência isolada. Quando utilizado do jeito errado, o ágil quase sempre produz resultados ruins, os quais, por sua vez, geram clientes nervosos, funcionários insatisfeitos, insurreição entre investidores e uma campanha para trocar a equipe na liderança. Quando isso ocorre, quem chega para substituí-la naturalmente vê com suspeita qualquer estratégia que tenha levado à queda da cúpula anterior. O novo líder tende a fazer uma faxina geral na casa, dissolver times ágeis e (com frequência) lançar uma rodada de cortes. É uma variação da lei de Gresham: o ágil ruim expulsa o bom. Se isso ocorrer com muita frequência, o ágil vai perder credibilidade – e o mundo empresarial estará de volta ao ponto de partida, com empresas curvadas sob o peso da burocracia, lutando desesperadamente para acompanhar o ritmo de jovens rivais e mercados em rápida evolução.

Nossa ideia com este livro é trazer o ágil de volta à razão, é separar o “ágil do jeito certo” do “ágil do jeito errado”. Aqui, na Introdução, vamos focar nos equívocos, nos tropeços e nas armadilhas – nos erros já cometidos por empresas que não

entenderam ou usaram mal o ágil. Nossa esperança é que esses casos infelizes sirvam de alerta e deixem o leitor vacinado contra a ideia de que o ágil é uma solução milagrosa. Apresentaremos também algumas das ideias a serem discutidas nos capítulos seguintes, os quais mostrarão como ser ágil do jeito certo. Vamos dar um roteiro desses capítulos e resumir a pesquisa na qual se baseia o livro. Fazer o ágil do jeito certo pode até exigir mais tempo e experimentação do que fazê-lo do jeito errado – mas é a única maneira de conseguir os resultados que a filosofia promete.

Ágil do jeito errado

Numa fala famosa do filme *A princesa prometida*, o espadachim Iñigo Montoya chama a atenção do artilheiro Vizzini: “Você não para de repetir essa palavra. Não acho que significa o que você acha que significa”. O mesmo acontece com a agilidade. Os executivos frequentemente não entendem como funciona o ágil e onde e por que deu certo. Mas, mesmo assim, seguem usando a terminologia e fazendo suposições sobre a agilidade que simplesmente não são corretas.

Parte da confusão se deve ao fato de que métodos ágeis – sobretudo os relacionados à expansão do escopo e da escala de times ágeis de inovação – ainda são uma relativa novidade e de que muitos líderes de empresas ainda não entendem bem o assunto. É comum ouvir, por exemplo, que o ágil é formidável, mas só para inovações que envolvam tecnologia e para áreas de TI a cargo dessa inovação. Ouvir isso seria uma surpresa para a National Public Radio, a rede americana de emissoras de rádio públicas, que já usou métodos ágeis para criar novos programas, bem como para o pessoal que desenvolveu o caça Gripen ou eletrodomésticos da chinesa Haier e para as inúmeras empresas que vêm usando a

agilidade para reformular a cadeia de suprimentos. É verdade que, no passado, o ágil se espalhou mais rapidamente na área de TI; hoje, porém, é empregado com grande sucesso em muitos outros contextos, e em alguns deles o peso da tecnologia é mínimo.

Em outros casos – e é com pesar que dizemos isso –, o problema reflete uma certa dose de cinismo da parte dos líderes. Vejamos o caso do comunicado à imprensa que Edward S. Lampert, CEO da Sears, divulgou em 2017: “Além da meta de redução de custos anunciada hoje, continuamos a avaliar o modelo operacional e a estrutura de capital como um todo para nos tornarmos uma varejista mais ágil [...] e inovadora, focada na experiência de membros”.² Nesse contexto, ágil é um eufemismo para demissões. E Lampert não é o único. Todo mês, recebemos novas solicitações de propostas que começam mais ou menos assim: “O objetivo do projeto (caso vocês aceitem) é reduzir as despesas operacionais em 30% no ano corrente e migrar a organização para formas ágeis de trabalho e tecnologia digital”.

Quem envia uma proposta desse tipo não entende que há incompatibilidades básicas entre cortes grandes e caóticos e a agilidade. Primeiro, porque grandes demissões tendem a ocorrer em ondas direcionadas por reestruturações precipitadas ou ciclos orçamentários anuais, o que é algo diametralmente oposto aos processos de aprendizado e adaptação contínuos exaltados na agilidade. Segundo, porque altos executivos costumam se reunir a portas fechadas para planejar cortes, resultando em novas estruturas e metas definidas, o que vai contra o princípio ágil de empoderar quem está mais próximo do trabalho a identificar oportunidades para melhorar. O pior de tudo é que os líderes que tentam associar a agilidade com cortes e demissões estão dando, sem querer, um exemplo de comportamento antiágil. Estão

criando eventos preditivos, no estilo “comando e controle”, em vez de uma cultura ágil de “teste e aprendizagem”. Além disso, estudos mostram que grandes cortes aumentam a aversão a riscos e desaceleram a inovação. As pessoas lutam para dominar novas funções, brigam pelo controle de atividades importantes – não importa o que o organograma diga. Fazem de tudo para garantir que no próximo ano, quando a música provavelmente vai voltar a parar, tenham uma cadeira para sentar. E, mais que tudo, tentam fazer o mesmo de sempre, que é o que sabem fazer – mas com menos gente. Ou seja, não é um ambiente propício à agilidade.

Há ainda outra forma de equívoco, que não é causado por pura ignorância ou cinismo. Estamos falando de erros disseminados por partidários bem-intencionados do ágil e vendidos a times de liderança que desejam desesperadamente tornar a empresa mais ágil e inovadora, mas que não entendem bem como funciona a agilidade. No trabalho que fazemos com centenas de empresas lançando milhares de iniciativas ágeis, em geral deparamos com três erros tóxicos.

Ágil em toda parte

Alguns gurus da agilidade vendem a abordagem como uma panaceia que deve substituir toda a burocracia: em toda empresa, em toda unidade de negócio, em cada função.

Pegamos um caso, de uma companhia que chamaremos de MagicAgile (a empresa é real, mas não vamos identificá-la, porque nossas conversas com seus líderes foram em caráter confidencial). O pessoal dessa empresa queria agir como disruptores digitais – queria ser como o Spotify, o serviço de streaming de música conhecido por seus times ágeis de inovação. Com isso em mente, a MagicAgile espalhou times ágeis por toda a organização,

reorganizou o espaço de trabalho para criar mais áreas abertas e lançou inovações ligadas à experiência de clientes e funcionários. Aos olhos de evangelistas do ágil, a MagicAgile era um caso de sucesso – ou parecia ser, se ignorarmos o fato de que perdeu cerca de metade do valor de mercado de 2018 até o início de 2019 (ou se pudermos afirmar, na caradura, que teria sido ainda pior sem a transformação ou que o retorno dos acionistas não tem nenhuma importância). Em conversas francas que tivemos com a equipe gestora da MagicAgile, no entanto, quase todo executivo expressou frustração com consequências menos visíveis. Ouvimos coisas do gênero:

- “O ágil criou um problema de liderança. Não há mais disciplina, nem alinhamento. É um caos.”
- “Fomos longe demais. Agora só se fala em ‘liderança servidora’ (‘servant leadership’) e segurança psicológica. Ninguém mais usa a palavra *gerente*, e todos os gerentes estão escondidos.”
- “A responsabilidade por resultados financeiros já está ficando confusa.”
- “Nossos líderes são criticados e ignorados quando tentam dar orientação estratégica para as unidades de negócios.”
- “Agilidade virou o objetivo. Estamos orando no altar de uma igreja falsa.”

O que os fanáticos do “ágil em toda parte” não conseguem entender são as virtudes comprovadas da burocracia – em certos lugares e contextos. A burocracia, hoje vista como a inimiga da mudança e da inovação, foi ela mesma uma das maiores inovações da história da administração de negócios. Autoridade hierárquica, divisão especializada do trabalho e procedimentos operacionais padronizados – pilares do método burocrático – permitiram o

surgimento de empresas muito maiores do que antes. As faculdades de administração e os programas de capacitação das empresas ensinavam os princípios da burocracia como boas práticas de gestão, e as empresas aprenderam as virtudes da previsibilidade e do planejamento, fazendo com que burocratas fortes chegassem ao topo das organizações.

Hoje entendemos as limitações da burocracia. O grande sociólogo alemão Max Weber – que foi o primeiro a dar uma descrição sistemática da burocracia e entendia bem sua eficiência – alertou que ela poderia criar uma “gaiola de ferro”, que aprisionaria o indivíduo em organizações desumanas e limitaria seu potencial.³ Weber tinha razão: a maioria das pessoas hoje trabalha em burocracias, e grande parte delas sente-se desconectada do que faz. A preferência da juventude de hoje pelo trabalho em startups e empresas pequenas – e não por passar a carreira escalando a hierarquia de grandes corporações – reflete esse problema. Isso sem contar que burocracias são péssimas para inovar. Só são eficientes quando as tarefas da organização – “o que fazer” e “como fazer” – são claras, estáveis, previsíveis. A inovação, por definição, não satisfaz nenhum desses critérios. Essas limitações contribuíram para a péssima reputação da burocracia e para o crescimento de abordagens antiburocráticas como o ágil.

Dito isso, imaginem as consequências adversas de incentivar variação, experimentação direcionada e descentralização de decisões – todos pilares da agilidade – em áreas como segurança de alimentos ou medicamentos, políticas contra discriminação e assédio, normas contábeis, segurança de aeronaves, controles de qualidade e padrões industriais. Toda empresa precisa tocar as operações de seu negócio, fabricando produtos segundo normas específicas e prestando serviços de forma previsível a clientes. E,

para isso, toda empresa precisa de estruturas e procedimentos burocráticos, incluindo aprovações hierárquicas, divisão especializada do trabalho e procedimentos operacionais padronizados.

Resumindo, o desafio não é substituir a burocracia pela agilidade em todos os lugares, mas encontrar um equilíbrio entre as duas. Toda empresa precisa administrar o negócio e precisa saber *operar*. Toda empresa precisa, também, transformar o negócio, criando continuamente não só novos produtos e serviços, mas novos métodos e procedimentos operacionais. Precisa saber *innovar*. Embora cada tarefa dessas exija competências distintas, as duas não são inimigas. São habilidades complementares, interdependentes e mutuamente benéficas que precisam uma da outra para sobreviver. Um foco insuficiente na inovação produz uma empresa estática que não conseguirá se adaptar a novas circunstâncias. Uma ênfase insuficiente na operação cria caos – baixa qualidade, altos custos e riscos sérios para clientes e para a empresa.

Atualmente, a maioria das grandes empresas pende demais para o lado da burocracia, deixando à míngua a inovação – e criando organizações estáticas dedicadas a produzir resultados previsíveis. É por isso que a agilidade é tão popular. Só que a solução não é fazer a balança pender completamente para o outro lado. É preciso manter normas burocráticas e hierarquias onde for necessário, humanizando-as o máximo possível, e, ao mesmo tempo, acrescentar uma dose saudável de agilidade onde for apropriado. Pode parecer simples, mas não é. Agilidade e burocracia são como azeite e vinagre: bons juntos, mas difíceis de misturar (às vezes, os dois agem mais como ácido nítrico e glicerina, levando a explosões). Times ágeis são feitos para agir com rapidez. O time

testa novas ideias – em geral antes mesmo que estejam totalmente formadas – e pede o feedback de potenciais clientes. Não respeita a burocracia e não segue planos à risca. Para que dê certo em uma organização, um time desses precisa de muita liberdade e muito apoio. Burocracias, naturalmente, são o exato oposto: para funcionar, precisam de um rígido controle, além de saber exatamente o que uma equipe fez até aquele momento, o que planeja fazer nos próximos 12 meses e quanto isso vai custar. Para uma burocracia tradicional, um time ágil pode parecer um corpo estranho infectando o organismo. Como as células T no sistema imunológico, os burocratas costumam achar que seu papel é eliminar a infecção ou, no mínimo, limitar o dano.

Em uma empresa verdadeiramente ágil, burocracia e inovação são parceiras. Criam um sistema no qual ambos os elementos melhoram e no qual os indivíduos nas duas frentes colaboram para gerar resultados superiores. Neste livro, vamos mostrar como harmonizar as duas.

Vamos todos ser ágeis

Frederick Winslow Taylor quis converter a arte da administração burocrática em ciência. Nos anais da administração, seus estudos de tempos cronometrados são um clássico. Em *Princípios de administração científica*, obra de 1911, Taylor apresentou quatro princípios fundamentais: 1) gerentes planejam o trabalho, trabalhadores o executam; 2) gerentes analisam cientificamente os métodos mais eficientes de trabalho para os trabalhadores; 3) gerentes cientificamente selecionam e treinam os trabalhadores para cada função, de acordo com suas aptidões; e 4) gerentes supervisionam rigorosamente os trabalhadores durante a execução do trabalho.⁴ Na época, os métodos de Taylor foram duramente

criticados por tratar o homem como mera máquina. Mas sua filosofia pegou e, com efeito, sobreviveu muito além de seu criador. Até hoje, empresas têm inúmeros gerentes e executivos tayloristas de coração. E, quando um taylorista tenta implementar o ágil, o resultado é catastrófico.

Normalmente, funciona assim: os líderes da empresa planejam a transformação ágil para os subordinados, não para eles mesmos. Criam um “escritório de gestão de programa” todo-poderoso para conduzir a mudança. Esse escritório produz orçamentos detalhados, traça metas e cria cronogramas de atividades (com direito a diagrama de Gantt e relatórios de acompanhamento com semáforos, ou stoplight) para garantir que o plano seja cumprido. Cria uma série de times ágeis, em geral liderados por tayloristas que acabaram de receber dois dias de treinamento sobre agilidade. Quando um desses times registra uma vitória, por mais tênue que seja, os gestores do programa proclamam o feito aos quatro ventos, para tentar convencer o público interno, e o externo, de que a iniciativa está transcorrendo exatamente como planejado. Enquanto isso, a equipe de liderança segue agindo como sempre agiu, fazendo a supervisão e (muitas vezes) a microgestão dos subordinados, um grupo que agora passou a incluir membros de times ágeis. Esses líderes, em geral, dizem aos times não só o que fazer, mas como fazê-lo. Afinal, não é essa a função de um executivo?

Só que, com essa microgestão lá do alto, a agilidade morre antes de nascer. Todo o discurso do ágil sobre autogestão, sobre testar e aprender, começa a parecer embromação. E, seja como for, ferramentas da gestão hierárquica, top-down, não funcionam no ambiente ágil. Fora de seu devido contexto, benchmarks são inúteis. Planos preditivos geralmente dão errado, pois não

reconhecem ou se adaptam a dinâmicas sistêmicas imprevistas. Usamos uma pesquisa chamada Bain Agility Quotient para diagnosticar a saúde e a maturidade de iniciativas ágeis em uma organização. Onde a abordagem taylorista é forte, diferenças de percepção entre altos executivos e membros de times são grandes. A cúpula executiva diz que as iniciativas ágeis da empresa são um sucesso e satisfatórias. Já os membros do time ágil, que estão mais próximos da ação, dizem que são decepcionantes e frustrantes, não muito distintas de uma força-tarefa tradicional. No começo, achávamos que os executivos estavam mentindo, mas depois descobrimos que estavam simplesmente por fora do que estava acontecendo. Estão tão distantes do trabalho ágil que sabem apenas o que os subordinados dizem – e os subordinados dizem apenas o que os chefes querem ouvir.

É verdade que certos times ágeis dão certo mesmo em empresas tayloristas. É que não aparecem no radar dos executivos e triunfam “apesar” da alta gerência – e não por causa dela. Mas uma transformação verdadeiramente ágil requer a participação ativa e o apoio dos líderes da empresa. Se quiserem realmente escalar a agilidade, o melhor que esses líderes podem fazer é dar o exemplo aos demais – em vez de enviar subordinados para eventos de treinamento. Eles mesmos precisam entender a agilidade, amar o ágil e aplicar os métodos em seus próprios times. Gandhi disse: “Se quisermos mudar o mundo, devemos começar por mudar a nós mesmos”. Com a agilidade, é a mesma coisa.

O ágil como correção rápida

Uma série de empresas, diante de ameaças estratégicas urgentes e da necessidade de uma mudança radical, opta por uma transformação ágil total e irrestrita (um “big-bang”) em certas

unidades. Foi o que fez o banco ING Netherlands em 2015, já prevendo a crescente demanda de soluções digitais pelo público e a ameaça das novas rivais digitais, as fintechs. A liderança da companhia decidiu agir agressivamente: dissolveu as estruturas organizacionais das áreas mais inovadoras – incluindo desenvolvimento de TI, gestão de produtos, gestão de canais e marketing –, essencialmente eliminando a função de todos. Em seguida, foram criados pequenos times ágeis (chamados de “squads”), e quase 3.500 funcionários foram orientados a se candidatar a 2.500 posições, que foram reformuladas nessas squads. Cerca de 40% das pessoas escolhidas para as novas posições precisaram ser recapacitadas, e todas tiveram de mudar profundamente a mentalidade.⁵

A experiência revela inúmeros problemas com essa abordagem. Ela confunde e traumatiza a organização, além de deixar as pessoas sem saber para onde ir ou o que fazer. Ela assume como premissa que milhares de indivíduos, a maioria sem qualquer experiência ou conhecimento sobre agilidade, vão subitamente entender e trabalhar de acordo com os novos princípios. Embora convertidos radicais tenham proclamado publicamente o sucesso desse tipo de movimento, o resultado, de modo geral, fica aquém da promessa, que era irreal; muitas vezes, o valor de mercado cai (incluindo o do próprio ING), cerca de 30% ou mais. A portas fechadas, esses executivos e seus subordinados costumam ser mais ponderados, fazendo uma avaliação que soa mais ou menos assim: “Nossos líderes e nossa cultura não estavam preparados para uma mudança tão radical. Quanto mais repetíamos chavões como “é preciso arrancar o curativo de uma vez só” e “é um caminho sem volta”, mais acreditávamos nisso. Mas ninguém na direção da empresa tinha trabalhado em um ambiente ágil. Não foram previstos os

efeitos involuntários, nem nos preparamos para isso. Pior, perdemos gente muito boa, que foi tachada de obstrucionista por tentar alertar para as consequências. Nossa abordagem em relação à agilidade não foi muito ágil”.

No quesito das correções rápidas, mais comum do que o big-bang é a ferramenta de inovação favorita do burocrata: copiar dos outros. É claro que os executivos chamam a coisa por nomes mais bacanas – benchmarking, inteligência competitiva ou virar um “fast follower” –, embora no fundo seja copiar, mesmo. O modelo favorito é o do Spotify, famoso pelo original vocabulário de squads (esquadrões), tribes (tribos), guilds (guildas) e afins. Tem até empresa que acaba copiando outra empresa que já tinha, ela própria, copiado o Spotify.

A lógica da imitação é sedutora. Pioneiros da agilidade, como o Spotify, passaram anos aprendendo e aplicando princípios ágeis. Por que não replicar esse sucesso em seis meses? Particularmente irresistível é a ideia de que, para tanto, basta copiar a estrutura organizacional e o ambiente de trabalho da pioneira. Mudando o organograma e a organização do espaço físico, o pessoal certamente vai passar a trabalhar de outra maneira. E, com uma nova forma de trabalhar, entregas (“outputs”) e resultados (“outcomes”) mudarão também. Não tem erro, certo?

Aí é que nos enganamos – e por vários motivos. Primeiro, porque organizações humanas (assim como o corpo humano) são sistemas complexos, o que significa que as variáveis interagem de modos distintos em ambientes distintos. Um medicamento bom para um paciente pode ser nocivo para indivíduos com outra genética, outro gênero, outra idade ou outra alimentação. Um líder que tenta copiar as estruturas de áreas de inovação de uma empresa e usá-las na organização inteira de outra companhia está

fadado a produzir consequências indesejadas. O próprio Spotify é sofisticado o suficiente para entender isso. Seu modelo de engenharia foi desenhado para combinar com sua cultura singular, apoiado na confiança e na colaboração inerentes aos valores da área. Os times de engenharia do Spotify têm menos interdependências do que na maioria das organizações, pois seus produtos e sua arquitetura tecnológica são modulares. É por isso que imitadoras com linhas de produtos que exigem estreita coordenação de interdependências acabam criando estruturas de tribos que geram caos. O Spotify faz questão de alertar que seu modelo de engenharia está em constante evolução e que não deve ser imitado por outras empresas – nem por outras áreas da própria Spotify. Mesmo assim, a imitação continua.

Copiar uma estrutura organizacional alheia traz outro problema: a empresa sem querer acaba destruindo as estruturas de responsabilidades nas unidades de negócios e cria silos novos de times ágeis que são tão difíceis de integrar quanto os silos funcionais de sempre. Gerentes gerais que até então se sentiam no comando de suas unidades de repente se veem sem autoridade para fazer trade-offs difíceis. Resultados financeiros da unidade de cartão de crédito de uma empresa, por exemplo, tiveram uma piora expressiva quando importantes alavancas de receita e custo foram distribuídas entre várias tribos distintas – fora da esfera de influência do líder da unidade. Times ágeis devem suportar unidades de negócios devidamente definidas – unidades responsáveis por P&Ls [Profit and Loss] significativos. Não podem ignorar ou comprometer essas unidades sem colocar as estruturas de responsabilidades em xeque.

Um terceiro problema é que a gestão matricial traz complexidades inesperadas. Times ágeis são multidisciplinares, e

estes, por definição, exigem organizações matriciais. Embora no papel o modelo matricial possa parecer fácil, frequentemente somos chamados para resolver problemas em empresas que criaram centenas de times ágeis e não conseguiram prever as inevitáveis disputas por território. Quem é responsável pelos times? Quem pode criar mais times? Deve haver unidades organizacionais separadas para times ágeis que mexem com tecnologia (às vezes chamados de times de produtos) e para as demais equipes de inovação? Quem arca com os custos dos times, como ficarão os direitos de decisão, como os times são medidos e reconhecidos – e por aí vai. Esses detalhes não são visíveis em um organograma. Facilmente passam batido, e é impossível copiá-los dos outros.

Mas o pior problema é que os imitadores não dominam o aspecto fundamental do sucesso na agilidade: a capacidade de aprender, evoluir, melhorar e crescer continuamente. Na tentativa de abreviar o processo, acabam não desenvolvendo a capacidade de adaptar, customizar e harmonizar todos os elementos de um sistema operacional. Uma transição ágil é uma jornada sem fim – não um “copiar e colar”. As pessoas precisam de tempo para criar um novo modelo de operação e para se habituar a ele. Prever exatamente como determinada mudança afetará a organização é difícil, e daí ser essencial testar, aprender e escalar gradualmente.

Métodos ágeis, como todas as demais ferramentas de gestão, têm vantagens e desvantagens – e não eliminam os problemas. Quando usados da forma correta, em situações apropriadas, podem trocar um problema potencialmente desastroso por outro mais gerenciável, preferível. Times ágeis, pequenos e autônomos são mais felizes, mais velozes e de maior sucesso, mas também exigem mais coordenação e ciclos de planejamento e financiamento mais

frequentes. Times ágeis eliminam camadas hierárquicas, mas menos camadas significam menos mudanças de cargo e promoções menos frequentes. Não prever nem abordar esses desafios vai deixar integrantes de times confusos e decepcionados. A melhor solução não é optar pelo ágil em detrimento de todas as demais abordagens de gestão, mas descobrir quando, onde e como usá-lo em combinação com outras ferramentas. Isso condiz com a “doutrina do meio-termo”, proposta por Aristóteles há mais de 2.300 anos. É, também, uma via prática para chegar ao que outros, partindo da filosofia por trás da teoria da contingência e da Teoria Y, chamaram de organização ambidestra.

Ágil do jeito certo: um roteiro para o leitor

Em 2001, depois de quase uma década de uso de métodos de desenvolvimento de software conhecidos no setor como “lightweight”, ou “leves”, um grupo de 17 praticantes se reuniu para trocar ideias sobre os melhores métodos. O grupo rebatizou tudo que era lightweight de “agile” (“ágil”) e criou um conjunto simples de princípios para definir o processo. O documento resultante – o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software – ajudou centenas de milhares de equipes de desenvolvimento de software a adotar e aplicar práticas ágeis. Hoje, depois de quase uma década vendo empresas lutarem com o ágil em escala, estamos em uma situação parecida, pois já há experiência suficiente para analisar novos padrões de sucesso e fracasso. É preciso, portanto, erradicar conceitos e usos indevidos e equivocados do ágil em escala antes que o ágil ruim destrua o bom – antes que essa grande filosofia vá parar na lata de lixo da gestão, fazendo companhia a antigas febres como a da reengenharia de processos e a de círculos de qualidade. É hora de trazer mais

sanidade, praticidade e equilíbrio ao movimento ágil. Eis o objetivo deste livro. Queremos que o ágil vire uma ferramenta valiosa e prática, em vez de outra moda decepcionante. Acreditamos que mentalidades e métodos ágeis podem trazer muito mais satisfação e sucesso às pessoas de uma organização. Queremos que, em cinco ou dez anos, nossos leitores relembrem sua transição para o ágil com uma sensação de orgulho e satisfação, e não com decepção e remorso.

Para quem este livro vai servir? Temos vários leitores em mente. Queremos ajudar altos executivos de grandes empresas – sobretudo aquelas tomadas pela burocracia – a transpor o abismo entre sua realidade burocrática e seu ideal ágil. Queremos ajudar os que estão apenas iniciando sua jornada ágil a evitar os erros que acabamos de descrever – e queremos ajudá-los a cultivar atitudes ágeis e hábitos de comportamento que produzirão resultados sustentáveis, em vez de caos. Se uma empresa já iniciou a jornada ágil do jeito errado, esperamos ajudá-la a reconhecer e a evitar contratempos antes que seja tarde demais. Naturalmente, suspeitamos que integrantes de times ágeis – e funcionários que colaboram com times ágeis – também usarão o livro para melhorar o próprio desempenho (e, quem sabe, recomendar a leitura a algum chefe contrário ao ágil). E esperamos que startups que já dominam práticas ágeis o usem para erguer empresas ágeis bem equilibradas à medida que expandam seu sucesso. Em todos esses casos, nosso propósito é ajudar todo mundo a adquirir hábitos ágeis que melhorem os resultados e aumentem sua satisfação.

Foi pensando em todos esses leitores que buscamos redigir um guia compacto, que possa realmente ser lido por pessoas sem tempo a perder. Cada capítulo foi concebido como uma etapa lógica e sustentável da transformação rumo a uma empresa ágil.

Capítulo 1: Como o ágil realmente funciona. Poucos executivos já viram um time ágil em ação. Um número ainda menor já participou ativamente de uma equipe dessas e quase nenhum liderou um time ágil. Sem essa experiência prática, fica difícil entender o que de fato é a agilidade. Nesse capítulo, apresentamos um caso em detalhe para mostrar o ágil em ação. Vamos explicar de onde veio a filosofia e descrever os elementos que a tornam um método de inovação tão diferente e mais efetivo.

Capítulo 2: Escalando o ágil. Expandir, ou “escalar”, o ágil multiplica o grau de dificuldade, mas também pode trazer resultados excepcionais. Em certas organizações, escalar significa simplesmente criar mais times. Em outras, o objetivo é ter uma empresa verdadeiramente ágil que combine o uso abrangente de times ágeis com certas funções burocráticas, harmonizando a operação de ambos. Nesse capítulo, veremos a incrível transformação da Bosch e as etapas a serem percorridas para a criação de uma empresa ágil.

Capítulo 3: Quão ágil você quer ser? Mais agilidade nem sempre é melhor. Há uma faixa ideal de agilidade para cada empresa e para cada atividade dentro de uma empresa. E como determinar essa faixa? Será preciso encontrar o equilíbrio entre inércia e caos e fazer as escolhas necessárias. Será preciso um conjunto novo de métricas que indiquem quão ágil a empresa é, quão ágil deseja se tornar, se está avançando na direção certa e que restrições estão impedindo esse avanço. Nesse capítulo, mostraremos como lidar com essas questões usando métodos ágeis.

Capítulo 4: Liderança ágil. Liderar uma empresa ágil, como

descobriu Henk Becker, da Bosch, não é o mesmo que liderar uma empresa convencional. Os líderes ágeis passam menos tempo supervisionando o trabalho dos subordinados. Eles agregam valor ao repensar a estratégia corporativa, liderar times ágeis cruciais, interagir com os clientes, fornecer mentoria a indivíduos e dar coaching a equipes. Mudar o próprio comportamento, reestruturar a rotina diária e adquirir novas habilidades é bem mais desafiador do que pedir aos outros que o façam – mas, também, muito mais valioso. Esse capítulo mostra como encarar o desafio.

Capítulo 5: Planejamento, orçamento e revisão ágeis. Sistemas de planejamento, orçamento e revisão ocupam um lugar central no modelo de comando e controle. Em empresas ágeis como a Dell, esses processos não são abolidos, mas construídos com a agilidade. São realizados em ciclos frequentes e adaptativos, fortemente embasados em subsídios recebidos das bases. Essas empresas priorizam imperativos estratégicos, mas acolhem iniciativas não planejadas. E comparam regularmente o desempenho real com o projetado para determinar se os planos e orçamentos precisam ser alterados.

Capítulo 6: A agilidade da organização, das estruturas e da gestão de pessoas. A tentação de simplesmente imitar a estrutura organizacional de uma empresa ágil é bem comum, pois quem copia acha que o novo arranjo fará toda a diferença. Mas isso não funciona; é preciso mais do que uma mudança de estrutura para derrubar silos e hierarquias. Empresas ágeis costumam rever com frequência todos os elementos do modelo operacional, incluindo papéis e direitos de decisão, além de sistemas de seleção e gestão de talentos. O próprio organograma

pode ter de mudar também. Mas, para saber que ferramentas implementar, em que sequência e em que grau, é preciso testar, aprender, equilibrar e personalizar – e não imitar.

Capítulo 7: Processos e tecnologia ágeis. Empresas ágeis cultivam uma obsessão com o cliente, tanto interno como externo. O objetivo delas é aumentar a quantidade e a qualidade das soluções oferecidas a esses clientes. Essas soluções, no entanto, dependem dos processos que a empresa adota para produzi-las – processos que normalmente dependem da tecnologia em sua base. Certas empresas hesitam em iniciar a transformação ágil enquanto a tecnologia não estiver pronta para respaldá-la, o que pode levar anos. É sensato esperar? Ou isso só retarda desnecessariamente o início da transição?

Capítulo 8: Ágil do jeito certo. O último capítulo é uma síntese de tudo, propondo certas regras para evitar o uso incorreto do ágil e indicando as capacidades que se mostraram particularmente importantes para o sucesso ao escalar o ágil. Usamos o exemplo da Amazon, que criou os próprios sistemas, ferramentas e formas de trabalho altamente ágeis, com resultados que fizeram dela uma das empresas mais valiosas do mundo. Para encerrar, damos uma pequena lista de diretrizes indispensáveis para criar empresas ágeis e para que o leitor se torne um líder ágil.

Nesse processo, esperamos mostrar como uma empresa ágil traz avanços mensuráveis em resultados – não só financeiros, mas também na fidelidade do cliente, no engajamento dos profissionais internos e em benefícios para a sociedade. Este, é claro, é o único objetivo válido de uma transformação ágil: melhorar o desempenho e cumprir melhor o propósito da empresa. O ágil em si não é uma meta: é um meio para chegar a um fim. E não estamos

falando só de números, mas de gente também. É sobre criar uma organização na qual pessoas talentosas tenham prazer em ir trabalhar todos os dias e na qual as grades da burocracia finalmente sejam derrubadas para que os seres humanos dentro dessa gaiola de ferro possam ser libertados.

Se você e seu time não estiverem se divertindo com o ágil, é porque não estão fazendo do jeito certo.

Nossa pesquisa

Histórias a respeito de times ágeis são divertidas e persuasivas – provavelmente mais persuasivas do que deveriam ser. O problema é que uma história pode ser facilmente manipulada pelo narrador para justificar sua tese (se não acredita, basta ver como uma mesma notícia é contada em dois canais de TV com ideologias diferentes). Na busca da verdade, um problema bem conhecido é o viés da confirmação: a tendência do ser humano a buscar e a crer em evidências que confirmem o que quer ouvir. É preciso indagar, portanto, se uma situação é representativa ou uma aberração estatística. Com que frequência ocorre? Com que frequência algo parecido produziu resultados negativos em vez de positivos?

Ao longo do livro, usaremos exemplos de agilidade e faremos todo o possível para narrar esses casos de forma neutra e detalhada. Antes, porém, queríamos colocá-los na devida perspectiva. O ágil é fundado no empirismo e no método científico, e reforça que toda hipótese deve ser testada e comparada com resultados do mundo real, em vez de confiar na intuição ou em teorias sedutoras. Se o ágil funciona, deve haver dados empíricos para colocar os relatos em um contexto estatístico realista. Assim, antes de começarmos a analisar *como* funciona o ágil, veremos primeiro o mais fundamental, que é *se* o ágil realmente funciona.