LISBON

INTERNATIONAL PRESS

Material com direitos autorais

Índice

Prefácio 11
1. Uma breve história da agilidade 22
1.1 *Scrum* 23
1.2 Dynamic Systems Development Method (DSDM) 24
1.3 Extreme programming (XP) 24
1.4 Crystal 25
1.5 Feature-Driven Development (FDD) 26
1.6 Pragmatic Programming 27
1.7 Adaptive Software Development (ASD) 27
2. Manifesto para o desenvolvimento ágil de software 29
2.1 Pilares 30
2.2 Princípios 31
3. Cultura ágil fora das áreas de TI 38

PARTE II 39 4. Os valores essenciais de uma cultura ágil 46
5. Detalhamento dos valores na dinâmica do trabalho 50
5.1 Confiar 50
5.2 Respeitar 52
5.3 Aceitar 53
5.4 Ousar 55
6. Exemplos de ausência e presença desses valores nas organizações: impactos no trabalho 57
6.1 Termômetro da confiança 58
6.2 Termômetro do respeito 60
6.3 Termômetro da abertura 62
6.4 Termômetro da coragem 63

PARTE III 67
7. Os princípios essenciais de uma cultura ágil 68
8. Detalhamento dos princípios na dinâmica do trabalho 70
8.1 Interessar-se pelo todo 70
8.2 Arriscar no começo e corrigir muito no andamento 73
8.3 Reunir os talentos necessários e lhes dar autonomia 75

Material com direitos autorais

9. Exemplos de ausência e presença desses princípios nas organizações: impactos no trabalho 78
9.1 Termômetro do interesse pelo todo 78
9.2 Termômetro da aceitação do risco no começo, e das correções no andamento dos trabalhos 80
9.3 Termômetro da reunião de talentos necessários a uma entrega completa e do estímulo a autonomia 82
10. Comportamentos da liderança preparada para a transformação organizacional ágil 85
10.1 Inspirar propósito 86
10.2 Medir o que importa 87
10.3 Distribuir o trabalho 89

PARTE IV 91
11. O ambiente psicologicamente seguro 94
11.1 Os sinais dados pelo ambiente 94
11.2 Fluxo 98
11.3 O *feedback* 102
11.4 *Coaching* 105
12. Como é formada uma equipe ágil e como ela funciona 108
13. O dono do produto: papéis, responsabilidades, espectro de atuação e recomendações 111
14. O líder de iteração: papéis, responsabilidades, espectro de atuação e recomendações 114
14.1 Funções do líder de iteração 115
15. A equipe ágil: papéis, responsabilidades, espectro de atuação e recomendações 118
15.1 Rituais e práticas 118
15.2 Métricas e indicadores 140
16. Governança e liderança: papéis, responsabilidades, espectro de atuação e recomendações 154
16.1 A interação entre equipes de diferentes áreas, dedicadas aos mesmos objetivos 155
16.2 A interação com o comitê de alta liderança 161

PARTE V 165

Material com direitos autorais

17. Armadilhas a serem evitadas durante a construção da mentalidade e da cultura de agilidade 166
17.1 A primeira armadilha é não investir tempo suficiente na configuração do ambiente 167
17.2 A segunda armadilha é maquiar o modelo tradicional com elementos ágeis 168
17.3 A terceira armadilha é não incluir donos de produtos das áreas de negócios nas equipes 168
17.4 A quarta armadilha é alocar parcialmente os profissionais em equipes ágeis e tradicionais 169
17.5 A quinta armadilha é não gerenciar os choques de comportamentos dentro das equipes 170
18. Comportamentos disfuncionais: quais são,como eles impactam o trabalho e como identificá-los e corrigi-los 172
18.1 Termômetro da falta de confiança 173
18.2 Termômetro do medo do conflito 174
18.3 Termômetro do baixo comprometimento 175
18.4 Termômetro da falta de *accountability 176*
18.5 Termômetro da desatenção aos resultados da equipe 177
19. Recomendações gerais para alcançar sucesso na implementação 180
19.1 Ajuste as expectativas 180
19.2 Mantenha o foco no valor 181
19.3 Acompanhe de perto a adoção 182
19.4 Conheça o escopo de atuação da equipe de que faz parte 182
19.5 Atualize seus conhecimentos sobre agilidade 183
19.6 Fale menos, mostre mais 184

POSFÁCIO 187
20. Negócios num mundo pós-pandemia 188
20.1 O acúmulo de funções da liderança 190
20.2 Equipes cada vez mais autônomas 191
20.3 Fazer mais, e melhor, ainda que com menos 192
20.4 Cliente-centrismo, o remédio para as incertezas 193
20.5 Empreendedorismo e prestação de serviços 195
20.6 Resultados exponenciais de equipes remotas 197

Material com direitos autorais

Prefácio

Antes, eu somente vestia calça jeans no trabalho às sextas-feiras; ou quando tinha que trabalhar por toda uma madrugada para resolver algum problema. Normalmente, andava completamente alinhado, com roupa social; muitas vezes usava blazer ou terno. Ao chegar na minha mesa (sim, eu tinha uma mesa específica!), o que eu fazia era pendurar o blazer na cadeira durante todo o dia de trabalho. Em geral, minha agenda estava totalmente tomada por reuniões consecutivas e por um cronograma de atividades bastante rígido, voltado para o processo de implementação de um novo sistema, que levou 22 meses. O projeto foi um sucesso; porém, entregou valor após 22 meses de trabalho duro de uma equipe maravilhosa.

Em 2014, minha carreira (e a de muitas centenas de pessoas) começou a mudar radicalmente, e para melhor, quando embarcamos na mudança de um departamento inteiro de TI na América Latina para a forma ágil de trabalhar. Eu tive a honra (e a sorte) de aprender e de liderar essa transformação na região; mas a parte mais importante foi conhecer um grande número de formidáveis talentos, que já estavam nesse time, e somente precisavam de um único elemento para darem o primeiro passo: clareza de objetivo. Era um objetivo mundial da corporação, liderado por um líder inspirador e fantástico, chamado Jeff Smith, ao qual humildemente dedico este prefácio e deixo meu agradecimento.

E assim começou nossa jornada. Iniciei acreditando que reduzir uma cadência de 2 horas para 1 hora era ágil. Bingo! Tinha conseguido mudar tudo. Missão cumprida!

Ledo engano... não era tão simples assim.

Precisávamos mudar radicalmente a nossa forma de trabalhar. Como queríamos simular pequenas dezenas de startups em um mundo coorporativo, era necessário mudar a forma de nos organizar. Times pequenos, de 7 a 11 profissionais multidisciplinares, que poderiam fazer seu trabalho do começo ao fim, reduzindo ao máximo o número de processos necessários para construir os melhores

Material com direitos autorais

produtos e sistemas para seus clientes.

Junto a essa nova organização, vieram novas ferramentas de trabalho; se deu o início da construção de áreas abertas, totalmente modernas e que valorizassem a interação humana e o desenvolvimento de talentos; se consolidou o uso de tecnologias exponenciais e novas, como por exemplo a Inteligência Artificial.

Após alguns meses, assisti a primeira retrospectiva de um dos nossos times; e, para mim, esse é o ritual mais importante do modelo ágil de se trabalhar. Foi numa linda sexta-feira de manhã. Compramos café, pães de queijo, doces; estava tudo perfeito. Assim, o time mostrou sua primeira retrospectiva: havia dez itens na seção "O que tinha ido bem nessa iteração", cinco itens na seção "Novas ideias para se tentar" e apenas um mísero item na seção "O que podemos melhorar" (esse item apontava para um problema de um outro time). A minha reação foi exclamar: "Vamos chamar a NASA para nos estudar, pois se na primeira vez trabalhando em um novo modelo já estamos nesse nível, somos diferentes de tudo, no mundo!".

Minha ficha tinha caído. Aquela era uma mudança cultural profunda. Tínhamos que eliminar todo e qualquer medo de errar. Isso não significa que, se errássemos, iríamos todos festejar, mas assumir o básico: se errar é humano, como faço para constantemente aprender e melhorar, seja com ou sem o erro? O que precisávamos era de uma organização que aprendesse de forma constante, que permitisse que todos os profissionais pudessem aprender novos conhecimentos e pudessem tentar implementá-los para o benefício do cliente final. E, se não tivéssemos o medo e uma hierarquia rígida, conseguiríamos dois enormes benefícios de negócio: almejar os mais altos objetivos e ter uma inovação orgânica para todos do time, e não apenas para poucos selecionados.

Essa mudança cultural ocorreu em dois grandes aspectos. Primeiramente, criamos um time pequeno, os chamamos de nossos treinadores ágeis e criamos o programa Agile for Real, cuja missão única e clara era ajudar todos os times a praticar os rituais ágeis e a

Material com direitos autorais

remover barreiras. Nossos treinadores ágeis tinham vários tipos de perfis (arquiteto de TI, economista, administrador, jornalista, desenvolvedor etc.), e essa diversidade de pensamento foi fundamental. Rodrigo Giaffredo fez parte desse time de treinadores e, depois disso, foi um profissional fundamental no processo de transformação de diversos outros departamentos da empresa. O Rodrigo, para mim, personifica essa transformação; mas isso deixarei para ele explicar.

O segundo aspecto da mudança foi a liderança; é impossível criar um ambiente de colaboração e de inovação em que os times não tenham medo e se sintam empoderados, se os gestores não agirem dessa forma. Como você pede para todos trabalharem em um ambiente aberto, se o chefão chega e vai para uma maravilhosa sala, confortável e fechada? Ter os líderes certos e que tenham a mentalidade adequada é o que irá determinar a escala de sua transformação.

E assim nossa jornada ganhou escala; transformamos esse departamento (e vários outros) na região e, após quatro anos, conseguimos resultados impressionantes. Tornamos a área de TI protagonista na empresa, ganhamos diversos prêmios e reconhecimentos (e até hoje o time os ganha!), criamos produtos, levamos aumento de produtividade para todos os funcionários, exportamos talentos para outras regiões no mundo e o principal: descobrimos, desenvolvemos e demos oportunidade de crescimento para centenas de profissionais na região. Tudo isso por meio de uma forma de trabalhar humana e que focou poucos objetivos; mas esses poucos deveriam gerar valor constante aos nossos clientes.

Diversos profissionais e lideranças que acreditaram nessa transformação foram fundamentais para que ela se consolidasse; entre eles, o Rodrigo. Eu me lembro de que toda as vezes em que eu me reunia ou almoçava com o Rodrigo, eu aprendia algo novo. Recebia comentários que me faziam entender o que eu não estava fazendo bem e como poderia melhorar, e essas discussões eram fantásticas. E tenho certeza de que toda essa experiência estará refletida neste livro, que te ajudará em sua carreira e em sua jornada

Material com direitos autorais

corporativa. De maneira evidente, essa será uma poderosa ferramenta para transformar seu time, departamento ou empresa.

Mas o que uma calça jeans ou blazer tem a ver com um livro sobre Agilidade? Para mim, foram elementos emblemáticos para entender algo fundamental: a agilidade não se limita ao *dresscode* livre ou aos post-its coloridos. A agilidade é muito maior que uma série de princípios sobre engenharia de software ou sobre entregas de produtos. Agilidade é sobre simplificar o trabalho; é sobre cultura e valores que criam uma nova forma de trabalhar, muito poderosa e que apresenta resultados comprovados. Ágil é sobre fazer do seu ambiente de trabalho o lugar mais confortável e seguro possível para que todos se concentrem em apenas uma coisa: entregar valor, de forma constante, aos clientes. Aproveitem a leitura!

Rodolfo Taboada

Partner, Cloud Application Services LATAM na IBM

Material com direitos autorais

Olá! Eu sou Rodrigo Giaffredo, cofundador da Super-Humanos Consultoria, empresa criada em 2018 após 26 anos de experiência de mercado em multinacionais de grande porte. Dediquei os últimos 10 anos da minha carreira à formação de equipes e lideranças ágeis em praticamente todos os setores da economia e, para mim, é um prazer enorme poder dividir essa experiência contigo por meio deste livro.

Antes mesmo de mergulharmos nas especificidades sobre a aplicação prática dos valores, princípios e artefatos propostos pela abordagem Protagonismo Humano na Era Digital® – fruto de pesquisas e experimentos realizados durante minha experiência corporativa –, quero te contar como foi que entrei em contato com a cultura ágil nos negócios.

Aos 33 anos, após 16 anos de uma carreira bem-sucedida em multinacionais de grande porte, nas áreas de administração patrimonial, controladoria e tesouraria, aceitei o desafio de me tornar consultor numa das maiores empresas de tecnologia do mundo.

A empresa realmente cultivava em seu DNA a qualidade de realizar negócios por meio dos talentos mais excepcionais. O convívio com pessoas de diferentes origens, culturas, áreas de conhecimento e idades impactou profundamente a forma como passei a enxergar o trabalho, a partir do momento em que efetivamente incorporei a nova mentalidade, e aceitei os desafios que aquele ambiente diverso me oferecia. Dali em diante foram mais 10 anos de desenvolvimento profissional, trilhados pelas áreas de consultoria, tecnologia, engenharia e recursos humanos. Considero um privilégio muito grande ter passado por áreas tão distintas ao longo da minha carreira. E posso dizer que, muito além do desenvolvimento técnico que pude construir em cada uma delas, o que mais favoreceu todos os progressos que obtive foi a capacidade que desenvolvi para trabalhar de maneira ágil. Ao longo deste livro, você verá mais detalhes sobre o que é agilidade nos negócios, e aprenderá como

Material com direitos autorais

superar os desafios inerentes a esta transformação em empresas tradicionais. Porém, mais do que simplesmente aprender como transformar organizações em esteiras de agilidade, você perceberá o valor que a cultura ágil agrega a sua própria vida profissional. Seu dia a dia no trabalho poderá se tornar mais divertido, desafiador, empolgante e recompensador, caso decida que ágil será o adjetivo que melhor qualificará quem você será como profissional.

Ao final deste livro, você aprenderá a quebrar grandes problemas em pequenas entregas valiosas e conectáveis; conhecerá formas de comunicação poderosas para a aceleração da aprendizagem de novos conhecimentos; aprenderá o que deve ser medido e como medir, para garantir o máximo de eficiência operacional; e aprenderá, ainda, a criar o ambiente de trabalho dos sonhos, onde os profissionais desejam estar e, mais do que isso, onde eles podem expressar seu máximo potencial e atuar na maior parte do tempo em alta performance. E é a transformação de si mesmo que levará você a se tornar um agente de transformação em seu meio, capaz de influenciar a mudança da empresa em que atua, ou pretende atuar. Vamos lá? Espero que seja tão divertido e gratificante para você consumir este livro quanto foi para mim escrevê-lo! Boa leitura!

Material com direitos autorais

PARTE I

"CULTURA é o que fica depois de se esquecer tudo o que foi aprendido."

André Maurois

Material com direitos autorais

1. Uma breve história da agilidade

Durante as pesquisas para a construção de nossa abordagem proprietária, a qual utilizamos como base para apoiar empresas tradicionais em suas iniciativas transformacionais ágeis, descobrimos que a história da agilidade nas empresas começa de maneira sutil, a partir de meados da década de 1980. Existem dois motivos fundamentais que tornam relevante a construção de uma breve noção histórica acerca do surgimento dos modelos ágeis de trabalho.

Primeiramente, muito além de metodologias específicas, agilidade é um conjunto de comportamentos norteadores do trabalho e das decisões que as equipes de qualquer área podem adotar de imediato. Portanto, é válido conhecer suas origens e suas motivações pois, desse modo, é possível construir um entendimento lógico sobre esses comportamentos.

Em segundo lugar, ao entendermos suas origens, podemos perceber claramente que a cultura ágil não é uma novidade, e nem algo exclusivo de equipes de tecnologia, ou de startups. Você verá que qualquer profissional, em qualquer fase da carreira, atuando em qualquer empresa, de qualquer tamanho e de qualquer setor, pode se tornar ágil.

Entenda que a palavra ágil é um adjetivo que tem o objetivo de qualificar a forma como os indivíduos se comportam diante do trabalho, e não necessariamente pretende dar nome a esta ou aquela metodologia específica.

Antes de entrarmos em detalhes sobre a operação cotidiana de empresas tradicionais ágeis, deixe-me apresentar uma linha do tempo contendo as metodologias que, desde 1986, já se assemelhavam com o que hoje chamamos de ágeis. Preste atenção aos detalhes que as diferenciam. Ao final, você verá que ágeis, de fato, são os profissionais que decidem adotar o conjunto de valores, princípios e práticas que torna a forma como trabalhamos muito mais

Material com direitos autorais

dinâmica e divertida. Torna ainda os produtos e serviços que entregamos muito mais funcionais e desejáveis, e torna também o ambiente em que trabalhamos muito mais empolgante e divertido.

1.1 *Scrum*

No artigo intitulado "The New New Product Development Game", escrito para a *Harvard Business Review* em 1986, Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka introduziram o termo *scrum* no contexto de desenvolvimento de produtos. Mais tarde, no livro *The Knowledge Creating Company*, os autores argumentaram que *scrum* é uma forma de criação de conhecimento organizacional, particularmente útil na geração de inovação contínua, incremental e espiral. A palavra *scrum* foi escolhida pelos autores pois, assim como na jogada de rúgbi de mesmo nome, um processo completo é melhor executado quando **um time multidisciplinar atravessa suas múltiplas fases, avançando como um bloco único**, passando o trabalho adiante e trazendo de volta, quando necessário; assim como os jogadores de rúgbi fazem com a bola.

Scrum, uma jogada de rúgbi

1.2 Dynamic Systems Development Method (DSDM)

Lançado em 1994, o DSDM surgiu para disciplinar uma corrente chamada Rapid Application Development (RAD) que, segundo as grandes companhias que contratavam desenvolvimento de software na época, parecia desorganizado, sem rigor metodológico, e isso colocava em risco a qualidade das entregas. O DSDM é um

Material com direitos autorais

framework interativo e incremental que, entre outras coisas, **recomenda a inclusão frequente do cliente nas fases de planejamento e de construção**. Adicionalmente, fixa o orçamento, os padrões de qualidade e o tempo limite para conclusão do trabalho com base no modelo de priorização MoSCoW, que **classifica o trabalho em essencial, necessário, desejável e descartável**. Desde sua criação, o DSDM é um dos métodos ágeis mais utilizados fora das áreas de TI.

1.3 Extreme programming (XP)

Em março de 1996, Kent Beck se tornou líder do projeto Chrysler Comprehensive Compensation System, elaborado para o desenvolvimento de um sistema de folha de pagamento. Lá, refinou a metodologia utilizada na construção desse sistema, a qual descreveu no livro *Extreme Programming Explained*, publicado em outubro de 1999. A lógica de Beck foi levar melhores práticas de mercado (já existentes na época) ao seu extremo de eficiência. Essas práticas incluíam, por exemplo, planejar e descrever cenários de testes antes mesmo do desenvolvimento de cada melhoria incremental.

Neste caso, a metodologia XP eleva o nível dessa prática ao extremo, especialmente quando recomenda escrever testes automatizados (por vezes embutidos nos módulos dos softwares) que validem as operações executadas por pequenas seções do código de programação, **em vez de somente testar grandes funcionalidades de maneira genérica**.

1.4 Crystal

Introduzidos por Alistair Cockburn em 1997, os métodos *Crystal* são uma coleção de abordagens para o desenvolvimento de software **focadas principalmente nas pessoas e nas interações entre elas**, enquanto desenvolvem seu trabalho. Nessa metodologia, existe um grande cuidado com as necessidades e com a criticidade das

Material com direitos autorais

aplicações desenvolvidas na perspectiva das áreas de negócio que as demandam, resultando em entregas de alto valor percebido. Nas palavras de seu criador, *Crystal* é a família de metodologias de desenvolvimento de software alimentada por humanos, adaptativa, ultraleve e ajustável. Alimentada por humanos significa, por exemplo, que os processos são construídos para viabilizar o trabalho das equipes, e não as equipes que são forçadas a se adaptarem às limitações impostas por processos e ferramentas; adaptativa, pois se trata de uma abordagem, portanto os processos e as ferramentas que serão utilizadas são de livre escolha das equipes; ultraleve, porque requer apenas a documentação mínima necessária, bem como se utiliza de gestão baseada em confiança e de escolhas de ferramentas vinculadas à complexidade do trabalho, em vez de impor um conjunto fixo delas; ajustável, pois cada projeto é único e, por isso, deve se apoiar em métodos que combinem com as necessidades dos negócios e que satisfaçam seus requerimentos técnicos.

1.5 Feature-Driven Development (FDD)

Foi inventada por Jeff De Luca, em 1997, para atender as demandas específicas de uma iniciativa com 15 meses de duração, envolvendo 50 profissionais de desenvolvimento de software num projeto para um grande banco de Singapura. A metodologia está dividida em 5 etapas orientadas por modelos e **executadas em iterações curtas**. São elas: o desenvolvimento do modelo amplo, a lista das funcionalidades necessárias, os planejamentos por funcionalidade, o design por funcionalidade e a construção de cada funcionalidade. Essas etapas fazem com que **o ritmo de entrega das funcionalidades seja frequente**, e faz também com que, em pouco tempo, haja módulos utilizáveis separadamente, até a conclusão final do modelo amplo planejado.

1.6 Pragmatic Programming

Divulgada pela primeira vez em 1999 por Andrew Hunt e David

Material com direitos autorais

image not available

image not available

atendidas por elas, incorporando profissionais dessas áreas ao time com o objetivo de garantir alinhamento de expectativas e percepção de valor das entregas durante todo o processo de construção dos produtos ou serviços. Isso reduz o risco de insatisfação comum em fases finais de teste e de validação de soluções estabelecidas em ambientes em que equipes e clientes permanecem distantes por muito tempo.

V- Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessários e confie neles para fazer o trabalho.

A partir do momento em que as lideranças garantem que toda a equipe entenda **o que** deve ser feito (clareza de objetivo) e **por que** aquilo deve ser feito (valor para o cliente), o próximo passo é construir o ambiente mais fluido possível, fazendo valer os pilares do Manifesto citados anteriormente e confiando que aquele grupo de pessoas é a melhor equipe disponível para fazer o que precisa ser feito. Quando as equipes encontram motivo para fazer um trabalho, e são reconhecidas como as verdadeiras responsáveis pela sua realização, tendem a sentir-se mais motivadas do que as equipes em que o trabalho se resume a um conjunto de tarefas sem um sentido definido, controladas de maneira excessiva.

VI- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para uma equipe de desenvolvimento e de trocar informações entre seus integrantes é por meio de conversa face a face.

Do mesmo modo que os fracassos nas entregas têm relação direta com a falta de comunicação entre as equipes e seus clientes, a maior parte dos fracassos na execução do trabalho estão relacionados a problemas de comunicação dentro do time. Equipes ágeis comunicam-se face a face sempre que possível e, quando não é viável, emulam o cenário mais próximo a um contato presencial por meio de ferramentas de videochamadas e de chats, a fim de garantir a compreensão clara de todos os envolvidos.

VII- Um software funcionando é a medida primária de progresso.

Métricas de progressão do trabalho são importantes, mas nada é

Material com direitos autorais

image not available

3. Cultura ágil fora das áreas de TI

A essa altura, você já deve ter percebido que os comportamentos sugeridos no Manifesto Ágil podem ser aplicados em quaisquer áreas de negócios, e não apenas nas áreas de tecnologia, como sugere o senso comum.

Por isso, quero propor um exercício: volte ao Manifesto e substitua a palavra software pelo nome dos produtos ou serviços com os quais você trabalha. Você verá que tudo que está ali pode (e deve) ser aplicado também a qualquer trabalho em equipe. Aliás, é possível construir organizações inteiras que trabalhem de forma ágil, investindo no fortalecimento de um certo conjunto de valores e princípios (sobre os quais falaremos em detalhes mais adiante) na cultura de nossa empresa.

E para isso, não é necessário desmontar os silos (nome dado às grandes verticais compostas por áreas cujas atividades-fim são semelhantes ou complementares) que existem na empresa. Afinal, são parte importante da eficiência operacional e da capacidade de escala dos negócios tradicionais e de grande porte.

Porém, com o modelo de governança adequado, existem algumas ações que podem melhorar a sinergia entre os silos: a simplificação dos processos que regem as interações entre eles; o investimento em tecnologias que permitam a cocriação e a execução compartilhada dos trabalhos em cadeias de valor que envolvam mais de um destes silos; e a criação de métricas de recompensa focadas não somente na execução de conjuntos de atividades isoladas de um silo específico, mas também na entrega final de valor percebido ao cliente.

Um exemplo que gosto de citar é o de uma empresa centenária de tecnologia e a mudança a qual fomos capazes de implementar. Ela é conhecida por sua complexidade operacional e pela quantidade de processos globais e locais sobre os quais sua operação estava

Material com direitos autorais

PARTE II

"O mundo gira, não ao redor dos inventores de estrondos novos, mas à roda dos inventores de VALORES NOVOS: gira sem ruído."

Friedrich Nietzsche

Material com direitos autorais

5. Detalhamento dos valores na dinâmica do trabalho

Por definição, valores são o conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização que determinam a forma como estas se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio em que estão inseridas.

Como vimos no capítulo anterior, os valores confiar, respeitar, aceitar e ousar são essenciais para indivíduos e equipes que pretendem adotar de maneira mais eficaz as metodologias e abordagens ágeis.

Vejamos agora como medir o nível de maturidade desses valores nas empresas, e como ajudar os profissionais a desenvolvê-los e empregá-los de maneira efetiva no dia a dia do trabalho.

5.1 Confiar

O primeiro valor que identificamos durante nossa pesquisa com as equipes ágeis mais bem-sucedidas com as quais interagimos foi a confiança.

E é muito interessante quando buscamos pela definição da palavra confiança, pois ela se apresenta sob vários significados, e muitos deles são totalmente aplicáveis ao contexto deste livro. O primeiro significado, de acordo com o dicionário Michaelis On-line,[2] é o de "sentimento de quem acredita na sinceridade de algo ou de alguém". Equipes ágeis desburocratizam e simplificam suas rotinas por conta dessa virtude. Isso faz com que, por exemplo, elas sejam capazes de documentar apenas o mínimo necessário quando interagem, reduzindo drasticamente o número de e-mails, níveis de aprovação e detalhes rígidos em processos. É importante frisar que processos que protegem a companhia contra riscos fiscais, legais e regulatórios continuam tendo importância inquestionável. Contudo, processos que estão desatualizados ao ponto de trazerem impedimentos para a fluidez do trabalho (ou para a interação entre os indivíduos, dentro e

Material com direitos autorais

Para ousar, precisamos de coragem. Uma das definições de coragem que se alinha melhor com a mensagem que quero passar neste capítulo é a que a apresenta como sinônimo de perseverança.

Você deve se lembrar do capítulo introdutório, no qual apresentei as diversas abordagens surgidas a partir da segunda metade da década de 1980. Reparou que um dos elementos mais marcantes em todas elas, e também no Manifesto Ágil, é o estímulo para que os indivíduos experimentem?

A experimentação é um processo de aprendizagem baseado na prática. Ela nos tira de um cenário de especulação, e nos coloca em outro no qual as hipóteses se concretizam. Some a isso à capacidade de quebrar grandes entregas finais em entregas parciais menores e com alto valor percebido, e você terá a chance única de implementar as mudanças de imediato; errar e logo corrigir o curso, garantindo que a entrega final seja a mais funcional e a mais próxima possível da expectativa do seu cliente. Entregas que efetivamente solucionam problemas de negócios, sejam eles latentes ou não.

Porém, não podemos ignorar o fato de que experimentações geram ansiedade. Afinal, não podemos comprometer o orçamento das empresas, nem os prazos de entrega acordados com os clientes, nem a credibilidade das marcas que representamos (inclusive a nossa marca pessoal). E é justamente aí que entra a coragem.

É preciso coragem para planejar o mínimo necessário para começar a trabalhar de maneira mais rápida, para aceitar *feedbacks* e incorporá-los na correção de curso e para fazer experimentos em pequena escala antes mesmo de começar o desenvolvimento de produtos e serviços em escala maior. Precisamos de coragem para dar e receber *feedbacks*, nos tornando mais vulneráveis e mais capazes de aceitar que se trata de uma oportunidade de melhoria naquilo que fazemos.

Perceba que essa coragem é exigida não somente das equipes que propõem os experimentos, mas também dos líderes que permitem que eles sejam realizados, blindando as equipes durante o processo

Material com direitos autorais

para questões triviais do trabalho do time, e mesmo as questões mais complexas seguem um fluxo simplificado, com poucos níveis de aprovação. Além disso, percebe-se na atitude das lideranças a certeza de que, após deixarem claro o que precisa ser feito, confiam que sua equipe seja a mais bem-preparada para a entrega, não sendo necessário nenhum nível exagerado de comando, controle ou microgerenciamento. Note que isso não significa que as equipes deixam os líderes desinformados sobre o andamento do trabalho; muito pelo contrário. A forma como isso é feito é muito mais transparente e fluída do que em cenários de controle excessivo nos quais, graças ao clima de ameaça, os profissionais se tornam preocupados em esconder os problemas até o último momento, em vez de resolvê-los antecipadamente.

Equipes com diagnóstico saudável podem existir isoladamente mesmo em ambientes onde o cenário macro é de baixos níveis de confiança. Porém, como isso ocorre por decisão pessoal (e não por ser efetivamente um traço da cultura da empresa), sua capacidade de influenciar o fluxo de trabalho de toda a cadeia de valor fica limitada àquilo sobre o que as equipes têm alcance de gestão. Todo o resto continua sendo um impeditivo da fluidez do trabalho. E especialmente desses grupos saudáveis, vi emergir boa parte das ideias de simplificação que resultaram no fortalecimento da confiança em espectro mais amplo.

6.2 Termômetro do respeito

Provavelmente você já se deparou com situações em que, numa cadeia de valor ampla – composta por diversas etapas em que há interação entre diferentes áreas para que a entrega final aconteça (como por exemplo o desenvolvimento de um novo produto, a atualização do balanço patrimonial da empresa, ou uma nova contratação) –, algumas áreas conseguem dar mais fluidez ao trabalho do que outras. E provavelmente você conheceu equipes em que alguns poucos indivíduos se sacrificam enormemente pelos demais, enquanto outros fazem apenas o mínimo necessário e se

Material com direitos autorais

passiva – ou que seguem planos pré-determinados sem frequentes validações de rumo e de valor percebido com seus clientes, e que se contentam em fazer somente aquilo que sempre foi feito, do jeito que sempre foi feito – talvez precisem dar um passo atrás, e analisar por que a ousadia associada à experimentação não está presente no dia a dia do trabalho.

Novamente, devemos observar como os líderes reagem à questão das experimentações. O ideal é que as estimulem, sem desperdiçar dinheiro das empresas, sem perder prazos importantes com clientes e sem interferir na credibilidade da marca. É interessante também que os líderes blindem a equipe contra eventuais pressões internas que possam impedir o time de experimentar o novo; desde novas formas de trabalhar até novos produtos e serviços que possam ser oferecidos para solucionar os problemas, ou atender aos anseios latentes de seus clientes internos e externos.

Agora que vimos como os valores fundamentais de equipes e de organizações ágeis afetam a dinâmica dos negócios, estamos prontos para analisar quais são os princípios norteadores da construção de uma cultura ágil.

Material com direitos autorais

8. Detalhamento dos princípios na dinâmica do trabalho

Os princípios servem como propulsores e aceleradores das ações tomadas por indivíduos. Quando o assunto é a adoção de abordagens e metodologias ágeis, vimos que pelo menos três princípios norteadores estão frequentemente presentes nos contextos em que as transformações organizacionais ágeis são mais bem-sucedidas. A partir de agora, vamos detalhar o que cada um deles significa e como eles afetam positivamente a dinâmica do trabalho.

8.1 Interessar-se pelo todo

É provável que você já tenha se deparado com situações em que os trabalhos relacionados a uma determinada área ou projeto eram divididos entre os participantes de uma equipe e, apesar de conscientes do que deveriam fazer, não necessariamente todos estavam cientes de como sua parte do trabalho impactava o todo.

Esse não é um tipo de conduta inteiramente descartável, uma vez que todos nós precisamos partir de um ponto para sermos capazes de aperfeiçoar aquilo que fazemos em nosso ambiente profissional. Porém, quando ampliamos nossa visão acerca do todo do qual fazemos parte, ganhamos automaticamente a oportunidade de criticar o que está sendo feito e de ponderar melhor sobre quais ideias tentar e sobre como as nossas decisões afetam as demais etapas do processo. Sobretudo, a percepção do todo nos dá a possibilidade de trabalhar para a entrega de maneira mais colaborativa; ainda que não saibamos como executar todos os passos necessários para a sua conclusão, entendemos o que precisa ser feito e, em especial, por que aquilo precisa ser feito.

Interessar-se pelo todo é a arte de se aprofundar não somente sobre o que tem que ser feito, mas principalmente sobre por que as coisas

Material com direitos autorais

O terceiro princípio importante em equipes que já possuem a predisposição e a base de valores fundamentais, que facilitam a adoção e o melhor aproveitamento de abordagens e metodologias ágeis, é a consciência de que, quanto mais fluido for o trabalho, melhor para o time e para o cliente da entrega.

Com base nisso, observamos em nossas pesquisas que, ainda que informalmente, esses indivíduos buscam trabalhar em grupos multidisciplinares nas fases de planejamento e nas fases de execução das atividades necessárias. Imagine a configuração que as equipes adotam em projetos: normalmente, com base no escopo a ser executado, são recrutados, interna e externamente, profissionais que tenham as habilidades necessárias para que, quando reunidos, possam gerenciar a entrega toda, de ponta a ponta.

Equipes com potencial de adoção da agilidade enxergam nessa configuração o modelo ideal de trabalho. Ainda que os times sejam formados com funções específicas relacionadas somente a uma determinada área do negócio, dentro da cadeia de valor mais ampla, eles buscam meios de se conectar com outros profissionais de fora de suas áreas e silos, tanto para ganhar velocidade e aumentar a capacidade de entrega quanto para ganhar visibilidade de seu espectro mais amplo.

Quando trabalhamos em projetos com começo, meio e fim, ou quando já estamos organizados por produto ou serviço, por vezes temos facilidade em formar tais equipes. Porém, quando somos organizados por processos, tendemos a formar times especializados em partes das atividades da cadeia de valor, e esperamos somente eficiência de custos e eficácia baseada na especialização. A depender de como essa estruturação for feita, corremos o risco de gerar muitas barreiras e ruídos de comunicação entre os indivíduos. No médio prazo, isso pode impactar negativamente a entrega.

Outro elemento característico das equipes que adotam esse princípio é a busca pela autodireção. À medida que ratificam o objetivo das entregas em que estão envolvidas e contam com a confiança por parte da liderança a respeito das decisões que tomarão para que a

Material com direitos autorais

empresa que, daquele dia em diante, me tornei obcecado por escrever com perfeição e conferia exaustivamente tudo o que produzia. A consequência disso: estresse elevado e um atraso enorme na impressão da primeira prova, a que me auxiliava na conferência dos erros.

Para um rapaz de 17 anos, você poderia pensar que isso não é tão grave assim. Aliás, essa é uma atitude até mesmo esperada dada a imaturidade inerente à idade.

Mas pense se, no geral, os indivíduos não agem assim também no seu dia a dia de trabalho. Em vez de gerar logo uma versão tangível de uma ideia, para que ela seja criticada, receba *feedback* e então tenha a chance de ter seu curso rapidamente corrigido, nossa tendência é nos iludirmos passando tempo demais planejando tudo nos mínimos detalhes e, na maioria das vezes, quando lançamos o trabalho, já estamos atrasados. Ainda mais em um mundo corporativo como é atualmente: tão volátil, incerto, complexo e ambíguo.

E foi precisamente em cenários parecidos com esse, que descrevi na minha experiência, que identificamos a falta de alinhamento a um dos princípios fundamentais da adoção das abordagens ágeis, que é preferir “arriscar no começo e corrigir muito no andamento”.

Observe que não estou dizendo que as equipes devem fazer as coisas de qualquer maneira, perder prazos ou desperdiçar recursos. Na verdade, é o contrário. Planejamos a entrega final, e seguimos rigorosamente o orçamento e o prazo combinados. Porém, ao longo da execução, planejamos também ciclos curtos de trabalho e entregas parciais que, quando conectadas, nos levam à entrega final. Toleramos correções, inclusive estimulamos esse comportamento utilizando rituais ágeis que serão tratados mais adiante. Ajustamos o planejamento sempre que necessário para que o próximo ciclo de trabalho seja melhor que o anterior. Equipes que já possuem a predisposição de dar e receber *feedback* sobre como trabalham e sobre a qualidade de suas entregas (e que ajustam seus planos parciais a fim de serem bem-sucedidas na entrega do plano

Material com direitos autorais

Vamos analisar em detalhes como esses comportamentos podem ser identificados por meio dos termômetros da abordagem Protagonismo Humano na Era Digital®, e qual sua importância para o sucesso da mudança que desejamos realizar quando decidimos nos tornar uma empresa ágil.

10.1 Inspirar propósito

Quando digo propósito, quero deixar claro que me refiro ao objetivo do trabalho, e não necessariamente ao propósito individual dos integrantes de uma equipe. Quando o propósito de negócios e o propósito pessoal se encontram, é, sem dúvida, uma situação maravilhosa. Porém, conectar o propósito pessoal de um indivíduo ao trabalho que ele realiza não é uma responsabilidade da liderança, e sim do próprio indivíduo.

Por outro lado, os líderes devem deixar claro para os times como o trabalho executado por eles impacta a estratégia da companhia da qual fazem parte. É de responsabilidade da liderança garantir que seus subordinados saibam por que fazem o que fazem, e o que aconteceria na empresa caso sua área não existisse. Com isso, ela garante que os indivíduos estejam dedicados, na maior parte do tempo, a fazer o trabalho que realmente contribui para a execução da estratégia maior, mais ampla; e, da mesma forma, ajuda os indivíduos a entenderem que fazem parte de uma cadeia de valor maior e que, por isso, devem buscar formas de interagir com as demais equipes corresponsáveis pela entrega final da qual fazem parte.

Líderes inspiram propósito sempre que estabelecem a interlocução entre a equipe e o cliente da equipe, seja ele interno ou externo, para assegurar que os desejos desse cliente estejam claros para todos que participarão da execução do trabalho. Também o fazem quando garantem que alguém que realmente represente os interesses do cliente (um funcionário da área de negócios demandante, por exemplo) esteja próximo ao time, e disponível para ratificação do entendimento e para solução de dúvidas.

Material com direitos autorais