Organização e Métodos Empresariais

Leonardo Faria Araujo

Ciencias da Computação 3º Semestre

1.Leia todo o artigo “Desenvolvimento Agile dentro das empresas”, de Darrell K. Rigby, Jeff Sutherland e Andy Noble (Estudo de caso da Bosch)

2.Faça um resumo separado para cada uma das quatro página desse artigo.

3.Elabore uma conclusão pessoal sobre o tema.

Como seria de se esperar, os líderes que tiveram experiência com equipes ágeis ou delas ouviram falar têm algumas dúvidas fundamentais. E nem sempre as empresas sabem quais funções devem ser reorganizadas em equipes ágeis multidisciplinares e quais não devem. E, não raro, centenas de novas equipes ágeis são estranguladas pela lenta burocracia. Nossos estudos mostram que as empresas podem adotar práticas ágeis em larga escala e que isso cria benefícios substanciais.  
  
Porém, quando você começa a lançar dezenas ou centenas de equipes ágeis, não dá para deixar de lado as outras partes da empresa. Se, constantemente, as suas unidades ágeis recém-convertidas forem frustradas por procedimentos burocráticos ou pela falta de colaboração entre as equipes de operação e de inovação, o atrito organizacional produzirá faíscas, o que redundará em colapsos e resultados ruins. Mudanças devem ser implementadas para garantir que equipes ágeis sejam compatíveis com as funções que não operam dessa maneira.  
  
**Ser ágil para tornar-se um líder ágil**  
  
Para quem não está familiarizado com a metodologia ágil, segue um breve resumo. Elas valorizam mais a adaptação à mudança do que a adesão a um plano, e se responsabilizam por resultados , não por produtividade . Para equipes ágeis, o campo é fértil em qualquer situação em que os problemas são complexos, as soluções não são claras, os requisitos do projeto provavelmente mudarão, uma estreita colaboração com os usuários finais é viável, e as equipes de criação superarão os grupos de comando e controle. Operações de rotina, como manutenção de fábrica, compra e contabilidade, são áreas menos fecundas.  
  
Os métodos ágeis formam introduzidos primeiro nos departamentos de TI e agora são amplamente usados no desenvolvimento de software. As equipes ágeis trabalham de maneira diferente das burocracias da cadeia de comando. E as equipes trabalham próximas aos clientes, externos e internos. A ideia é que isso coloque a responsabilidade pela inovação nas mãos daqueles que estão mais próximos dos clientes, o que reduz as camadas de controle e aprovação, acelera o trabalho e aumenta a motivação das equipes.  
  
O histórico mostra que os resultados são melhores quando eles se comportam como uma equipe ágil. A equipe executiva define prioridades e cria uma sequência de oportunidades para melhorar as experiências desses clientes e promover seu sucesso. Líderes mergulham no assunto para resolver os problemas e remover as restrições, em vez de delegar esse trabalho aos subordinados. Como qualquer outro grupo ágil, a equipe de liderança ágil tem um "dono da iniciativa" responsável pelos resultados gerais e um facilitador que treina os integrantes e ajuda a mantê-los engajados.  
  
Conforme os líderes começaram a perceber que a gestão tradicional de cima para baixo já não era eficaz em um mundo globalizado e em rápida evolução, a empresa tornou se uma das primeiras a adotar a metodologia agile. Em 2015, membros do conselho de gestão, liderados pelo CEO Volkmar Denner, decidiram adotar uma abordagem mais unificada para as equipes ágeis. O conselho atuou como uma comissão de coordenação e, para orientar a iniciativa, nomeou Felix Hieronymi, engenheiro de software que se tornou especialista ágil. Mas essa abordagem parecia inconsistente com os princípios ágeis, e as divisões da empresa eram muito céticas quanto a outro programa organizado centralmente.  
  
Então a equipe acelerou a marcha. "As discussões ficaram muito mais interativas." A equipe compilou e classificou uma lista de prioridades corporativas, que era atualizada regularmente, e buscou remover, de forma constante, as barreiras da empresa para ganhar agilidade. Os membros se espalharam para envolver os líderes da divisão no diálogo. É impossível ter essa experiência lendo um livro.  
  
Hoje, a Bosch opera com uma combinação de equipes ágeis e unidades tradicionalmente estruturadas. Mas relata que quase todas as áreas adotaram valores ágeis, colaboram mais efetivamente e se adaptam com maior rapidez a mercados cada vez mais dinâmicos.  
  
**Como fazer funcionar a metodologia agile**  
  
Como outras empresas ágeis avançadas, a Bosch tem visão ambiciosa. De acordo com os princípios ágeis, no entanto, a equipe de liderança não planeja todos os detalhes antecipadamente. Os líderes reconhecem que ainda não sabem quantas equipes ágeis serão necessárias, com que rapidez elas devem ser adicionadas e como as restrições burocráticas podem ser resolvidas sem criar caos na organização. Por isso, geralmente, lançam uma primeira leva de equipes ágeis, coletam dados sobre o valor que as equipes criaram e as restrições que enfrentam e decidem se, quando e como dar o próximo passo.  
  
Caso contrário, podem fazer uma pausa, monitorar o mercado e explorar formas de aumentar o valor das equipes ágeis já estabelecidas e diminuir os custos de mudança . Primeiro, vamos ver como cada um pode ser empregado e depois explorar o que é mais importante para lidar com iniciativas ágeis em larga escala e longo prazo. Assim como as equipes ágeis compilam uma lista de pendências a ser resolvidas no futuro, as empresas que conseguem implementar um desenvolvimento ágil em larga escala geralmente começam criando uma classificação completa de oportunidades. A USAA tem mais de 500 equipes ágeis em operação e planeja adicionar mais 100 em 2018.  
  
"A classificação da USAA vincula as atividades das equipes ágeis às pessoas responsáveis pelas unidades de negócio e pelas linhas de produtos. " .

O ING continua a aperfeiçoar os detalhes conforme expande a prática ágil em toda a organização. No início de sua iniciativa ágil, o grupo de tecnologia avançada da 3M Health Information Systems lançava oito a dez equipes mensalmente ou bimestralmente. «A adoção da metodologia ágil já possibilitou a entrega acelerada de produtos e o lançamento de um aplicativo beta seis meses antes do planejado», diz Tammy Sparrow, gerente sênior de programa da 3M Health Information Systems. Os líderes de divisão podem determinar o sequenciamento da mesma forma que qualquer equipe ágil.  
  
A SAP, empresa desoftware empresarial que lançou o processo há uma década, foi uma das primeiras a implantar o desenvolvimento ágil em larga escala. «Mostrar exemplos concretos de ganhos de produtividade impressionantes da prática ágil gerava cada vez mais incentivo da empresa», diz Sebastian Wagner, que na época era um gestor de consultoria nesse grupo. Nos dois anos seguintes, a empresa implantou a metodologia ágil em mais de 80% de suas organizações de desenvolvimento, criando mais de duas mil equipes. Então a SAP implantou a metodologia ágil no grupo que trabalhava com sistemas internos de TI.

Ainda assim, nenhuma equipe ágil deve ser implementada a menos que esteja pronta para começar.  
  
ser apoiada por executivos seniores que lidarão com os impedimentos e impulsionarão a adoção do trabalho da equipe. Seguir essa lista ajudará você a planejar uma sequência para obter o maior impacto possível para os clientes e para a empresa. Domine iniciativas ágeis de larga escala. Muitos executivos não conseguem conceber que pequenas equipes ágeis possam enfrentar projetos de larga escala e de longo prazo.  
  
Mas, em princípio, não há limite para o número de equipes ágeis que você pode criar ou para o tamanho da iniciativa. A coordenação é diária e feita por meio de reuniões de equipe de equipes . Às 7h30, cada equipe ágil da linha de frente promove uma reunião de 15 minutos para identificar impedimentos, alguns dos quais não podem ser resolvidos por essa equipe. Às 7h45, os impedimentos que exigem coordenação são escalados para uma equipe de equipes, na qual os líderes trabalham para resolver ou escalar ainda mais os problemas.  
  
Essa abordagem continua, e às 8h45 a equipe de ação executiva tem uma lista das questões críticas a resolver para que que se continue avançando.  
  
**Como implantar a metodologia agile em toda a empresa**  
  
Expandir o número de equipes ágeis é um passo importante para aumentar a agilidade dos negócios. Para garantir que as funções burocráticas não atrapalhem o trabalho das equipes ágeis ou deixem de adotar e comercializar as inovações desenvolvidas por essas equipes, essas empresas pressionam, constantemente, por mudanças maiores, pelo menos, nas quatro áreas abaixo. Uma empresa hierárquica tradicional geralmente pode acomodar um pequeno número de equipes ágeis espalhadas pela organização. Quando uma empresa lança várias centenas de equipes ágeis, esse tipo de acomodação improvisada não é mais possível.  
  
Equipes ágeis avançarão em todas as frentes. Assim, uma equipe de liderança que pretende aumentar a escala das necessidades ágeis, deve incutir valores e princípios ágeis em toda a empresa, até mesmo as áreas que não se organizam em equipes ágeis. Nas empresas ágeis mais avançadas, arquiteturas inovadoras de produtos e processos estão atacando algumas das restrições organizacionais mais espinhosas com o objetivo de aumentar ainda mais a escala. A Riot Games, desenvolvedora do League of Legends, um bem-sucedido jogo eletrônico do gênero multiplayer online Battle arena , está redefinindo as interfaces entre equipes ágeis e funções de suporte e controle que operam convencionalmente, como instalações, finanças e RH.  
  
A Riot Games também reformulou o modo como suas funções corporativas interagem com suas equipes ágeis. Alguns membros de funções corporativas podem ser incorporados em equipes ágeis, ou uma parte da capacidade de uma função ser dedicada a solicitações de equipes ágeis. E departamentos como o jurídico podem precisar de capacidade extra para lidar com solicitações urgentes de equipes ágeis de alta prioridade. Com o tempo, mesmo as operações de rotina com estruturas hierárquicas provavelmente desenvolverão mentalidades mais ágeis.  
  
É claro que o departamento financeiro sempre administrará o orçamento, mas não precisa continuar questionando as decisões dos donos de iniciativas ágeis. «Nosso CFO sempre transfere a responsabilidade para as equipes ágeis capacitadas», informa Ahmed Sidky, chefe de gestão de desenvolvimento da Riot Games. Agora, é preciso analisar seu desempenho em equipes ágeis e nas avaliações que os membros da equipe fazem uns do outros. Praticantes ágeis começam com diferentes suposições.  
  
Em empresas com muitas equipes ágeis, o sistema de financiamento é diferente. Essa abordagem funciona bem em empreendimentos ágeis e melhora muito a velocidade e a eficiência da inovação.

Empresas que implementam o desenvolvimento ágil em larga escala obtêm grandes mudanças em seus negócios. A abordagem de teste e aprendizado da metodologia ágil é geralmente descrita como incremental e iterativa, mas não se deve confundir processos de desenvolvimento incrementais com o pensamento incremental. A SpaceX, por exemplo, pretende usar a inovação ágil para levar pessoas para Marte até 2024, com o objetivo de estabelecer uma colônia autossustentável no planeta.