IMERSÃO AGILE VACORLO

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti



Introdução ao Disciplined Agile

Adriano de Pinho Tavares

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.



Sumário

Apresentação	4
Capítulo 1. Disciplined Agile Mindset	5
O que é Disciplined Agile?	5
O Agile está mostrando sua idade	6
A mentalidade ágil disciplinada	7
Princípios do DA	
Encantar os clientes	8
Ser Incrivel	8
O Contexto importa	
Ser pragmático	
Ter escolhas é bom	
Otimizar o fluxo	
Organizar em torno de produtos e serviços	
Consciência corporativa	12
Capítulo 2 – Disciplined Agile Core Concepts	13
Abordagem DA para melhoria contínua	13
Disciplined Agile Toolkit	15
Papéis no DAD	16
Estruturas de Times	17
Ciclos de Vida do DAD	18
Capítulo 3 – Choose your WoW!	24
O que é agilidade de Negócios?	24
Os % passos para escolher a sua maneira de trabalhar	25
Analise o contexto	25
Selecione o ciclo de vida mais adequado ao contexto	26
Conecte o contexto às metas	28
Escolha as práticas e estratégias mais adequadas	28
Pratique a melhoria contínua guiada	29
Referências	31



Apresentação

Um dos aspectos mais importantes de ser um líder de times ágeis é liderar sua equipe através de uma jornada ágil disciplinada. Isso inclui:

- Abraçar a mentalidade do ágil disciplinado;
- Entender os conceitos centrais do ágil disciplinado e
- Entender como o kit de ferramentas do ágil disciplinado pode te ajudar a personalizar a sua maneira de trabalhar e otimizar processos.

Este módulo fornece uma introdução ao Disciplined Agile (DA).



Capítulo 1. Disciplined Agile Mindset

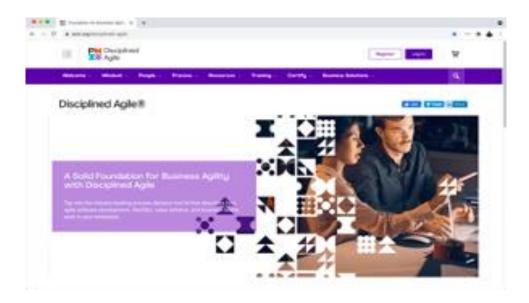
Abraçando a mentalidade do ágil disciplinado



O que é Disciplinado Ágil?

O Disciplined Agile não é um framework, mas sim um kit de ferramentas. Ele mostra como combinar efetivamente estratégias de Scrum, Kanban, SAFe® e muitas outras abordagens de forma adaptável e escalável. As organizações adotam o Disciplined Agile para entregar valor mais rápido e tornar seus clientes mais satisfeitos.

O site do Disciplined Agile contém todo o conteúdo oficial do DA com informações relevantes para você iniciar com o uso, aplicar o DA na sua organização, se capacitar e certificar. Disciplined Agile é um kit de ferramentas Agile e Lean adquirido pelo PMI em agosto de 2019.



Fonte: https://www.pmi.org/disciplined-agile



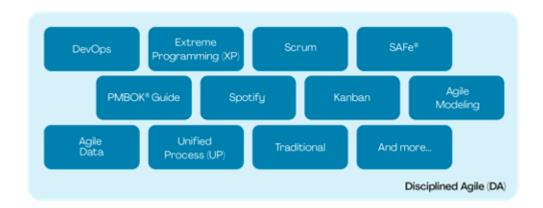
O Agile está mostrando sua idade

O Agile vem fazendo incursões na gestão de projetos em todos os tipos de indústrias — não apenas no desenvolvimento de software — há quase 20 anos... mais tempo com algumas formas de Scrum. Frameworks para agilidade estão sendo rotineiramente impostos às equipes —assim como organizações inteiras — quer façam sentido para equipes específicas ou não. Muitas vezes, o processo de tomada de decisão da liderança se resume a "perguntar a uma pessoa da área o que é mais popular" em vez do que é melhor para nossa situação. Com o desenvolvimento do que Martin Fowler chamou de "complexo industrial ágil", o ágil parece ter perdido grande parte de sua agilidade.

Disciplined Agile é híbrido, agnóstico e aproveita estratégias de uma variedade de fontes, e faz grande parte do trabalho pesado quando se trata de responder à pergunta:

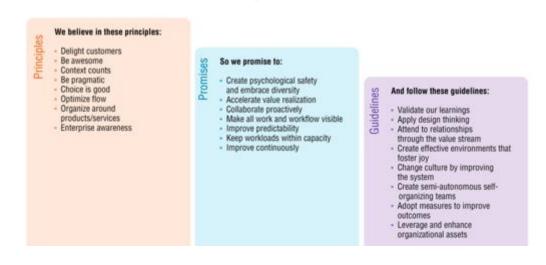
"Como todas as várias técnicas ágeis se encaixam?"

Em muitos aspectos o DA é o "processo cola" que conecta as diversas práticas ágeis. O DA aproveita ideias de uma grande variedade de fontes ágeis, magras, iterativas e até mesmo tradicionais.





A mentalidade ágil disciplinada



A mentalidade Ágil Disciplinada é formada por princípios, promessas e diretrizes. Os agilistas disciplinados acreditam nesses princípios, prometem adotar esses comportamentos e seguem essas diretrizes. Há um propósito para cada aspecto da mentalidade:

- Princípios. Os princípios fornecem uma base filosófica para a agilidade dos negócios. Eles são baseados em conceitos de lean e flow.
- Promessas. As promessas são acordos que fazemos com nossos colegas de equipe, nossos stakeholders e outras pessoas dentro de nossa organização com quem interagimos. As promessas definem uma coleção de comportamentos disciplinados que nos permitem colaborar de forma eficaz e profissional.
- Diretrizes. Essas diretrizes nos ajudam a ser mais eficazes em nossa forma de trabalhar (WoW) e na melhoria do nosso WoW ao longo do tempo.

Para obter mais informações, consulte:

https://www.pmi.org/disciplined-agile/mindset



Princípios do DA

Encantar os clientes

Os clientes ficam encantados quando os produtos e serviços não só satisfazem suas necessidades e expectativas, mas superam-nas. Considere a última vez que se hospedou em um hotel. Se você tiver sorte não havia fila, seu quarto estava disponível, e não havia nada de errado com ele quando você chegou lá. Você provavelmente estava satisfeito com o serviço, mas é só isso.

Agora imagine que o porteiro te cumprimentou pelo nome quando chegou, que seu lanche favorito estava esperando por você na sala, e que você recebeu um upgrade de cortesia para um quarto com uma vista magnífica — tudo sem pedir. Isso seria mais do que satisfatório e muito provavelmente te encantaria. Embora o upgrade não aconteça toda vez que você faz check-in, é um toque agradável quando acontece e é provável que você fique com a rede de hotéis porque eles te trataram tão bem. Organizações de sucesso encantam seus clientes.

Ser incrível

Quem não quer ser incrível? Quem não quer fazer parte de uma equipe incrível, fazendo coisas incríveis, enquanto trabalha para uma organização incrível? Ajudar as pessoas a serem incríveis é importante porque, como Richard Branson, do Virgin Group, diz: "Cuidem de seus funcionários e eles cuidarão dos seus negócios".

Há várias coisas que nós, como indivíduos, podemos fazer para ser incrível. Em primeiro lugar, aja de tal forma que ganhemos o respeito e a confiança de nossos colegas: seja confiável, seja honesto, seja aberto, seja ético e os trate com respeito.



Segundo: estar disposto a colaborar com os outros. Compartilhe informações com eles quando solicitado, mesmo que seja um trabalho em andamento. Ofereça ajuda quando for necessário e, igualmente importante, procure ajuda. Terceiro, seja um aprendiz ativo. Devemos procurar dominar nosso ofício, sempre em busca de oportunidades para experimentar e aprender. Vá além de nossa especialidade e aprenda sobre o ambiente mais amplo.

Em quarto lugar, procure nunca decepcionar a equipe. Sim, isso vai acontecer às vezes, e boas equipes entendem e perdoam isso.

Em quinto lugar, Simon Powers ressalta que precisamos estar dispostos a melhorar e gerenciar nossas respostas emocionais a situações difíceis. A inovação requer diversidade e, por sua própria natureza, opiniões diversas podem causar reações emocionais. Todos devemos trabalhar para tornar nosso local de trabalho psicologicamente seguro.

O contexto importa

Cada pessoa é única, com seu próprio conjunto de habilidades, preferências por estilo de trabalho, metas de carreira e estilos de aprendizagem. Cada equipe é única, não só porque é composta por pessoas únicas, mas também porque enfrenta uma situação única. Nossa organização também é única, mesmo quando há outras organizações que operam no mesmo mercado que nós.

Por exemplo, fabricantes de automóveis como Ford, Audi e Tesla constroem a mesma categoria de produto, mas não é muito difícil afirmar que são empresas muito diferentes. Essas observações — de que pessoas, equipes e organizações são todas únicas — nos levam a uma ideia crítica de que nosso processo e estrutura organizacional devem ser adaptados para a situação que enfrentamos atualmente.



Ser pragmático

Muitos agilistas são bastante fanáticos por seguir rigorosamente métodos específicos. Conhecemos muitos que dizem que para "fazer o direito ágil" eles precisam ter de 5 a 9 pessoas em uma sala, com o proprietário do produto sempre presente. A equipe não deve ser incomodada por pessoas de fora da equipe e deve ser 100% dedicada ao projeto. Tais condições raramente acontecem na natureza.

No mundo real, as equipes têm que lidar com todos os tipos de situações subótimas — equipes distribuídas, grandes tamanhos de equipe, terceirização, coordenação de equipe múltipla e disponibilidade de meio período de stakeholders.

O Ágil Disciplinado reconhece essas realidades. Em vez de dizer "não podemos ser ágeis" nessas situações, dizemos "sejamos pragmáticos e pretendemos ser o mais eficazes possível". Em vez de exigir "melhores práticas", o Disciplinado Ágil fornece estratégias para maximizar os benefícios do ágil, apesar de certos compromissos necessários que estão sendo feitos. Como tal, é pragmático — não purista — em sua orientação.

Ter escolhas é bom

Vamos supor que uma organização tenha várias equipes trabalhando em uma série de situações — a norma para todas, menos para as menores empresas. Como definir um processo que se aplica a cada situação e abrange a gama de problemas enfrentados por cada equipe? Como vamos mantê-los atualizado à medida que cada equipe aprende e evolui sua abordagem?

A resposta é que não podemos. Mas isso significa que precisamos infligir o mesmo processo prescritivo a todos?



Isso infligirá dissonância de processo em nossas equipes, diminuindo sua capacidade de ser eficaz e aumentando a chance de que eles investirão recursos para fazer parecer que estão seguindo o processo, quando na realidade, eles não estão. Isso não significa que precisamos ter um "processo livre para todos" e dizer a todas as nossas equipes para descobrirem seu próprio também.

A fim de fornecer às pessoas alternativas a partir das quais elas podem escolher sua maneira de trabalhar, o Disciplinado Ágil reuniu estratégias de uma ampla variedade de fontes e as colocou em contexto. Combina estratégias a partir de métodos, frameworks, corpos de conhecimento, livros, nossas experiências práticas ajudando as organizações a melhorar, e muitas outras fontes. Melhores escolhas levam a melhores resultados, mais cedo — porque a escolha é boa.

Otimizar o fluxo

Em muitos aspectos, o ágil surgiu do pensamento magro. Mas os princípios do fluxo transcendem ambos. Olhar para o fluxo de valor da nossa organização permite que as equipes colaborem de forma a implementá-lo efetivamente. Embora cada equipe possa ser apenas uma parte do fluxo de valor, eles podem ver como podem se alinhar com outros para maximizar a realização do valor.

Organizar em torno de produtos e serviços

No Disciplined Agile, não nos organizamos em torno da função de trabalho — como ter um grupo de vendas, um grupo de análise de negócios, um grupo de análise de dados e assim por diante. Nós nos organizamos em torno de produtos e serviços. Isso nos permite realizar várias coisas importantes:

Organizar em torno de produtos e serviços nos permite identificar e otimizar os fluxos que contam, que são fluxos de valor. Organizar em torno de produtos e serviços nos permite estar focados em lazer para encantar os clientes.



Consciência corporativa

Quando as pessoas estão conscientes da empresa, elas estão motivadas a considerar as necessidades gerais de sua organização, para garantir que o que estão fazendo contribua para os objetivos desta e não apenas para os objetivos de sua equipe. A conscientização das empresas muda positivamente o comportamento das pessoas de várias maneiras importantes.

Primeiro, eles são mais propensos a trabalhar em estreita colaboração com profissionais corporativos para buscar suas orientações. Em segundo lugar, eles são mais propensos a alavancar e evoluir ativos existentes dentro da organização, colaborando com as pessoas responsáveis por esses ativos para fazê-lo.

Em terceiro lugar, eles são mais propensos a adotar e seguir orientação comum, adaptando-a quando necessário, aumentando assim a consistência e a qualidade geral. E em quarto lugar, eles são mais propensos a compartilhar seus aprendizados entre as equipes, acelerando assim os esforços de melhoria geral de sua organização.



Capítulo 2. Disciplined Agile Core Concepts

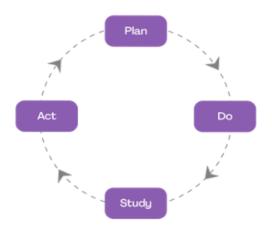
Entendendo os conceitos centrais do ágil disciplinado.

Abordagem DA para melhoria contínua

Agora vamos discutir a abordagem da promotoria para adoção e melhoria. Eis como a abordagem precisa ser. Tem seis pontos focais primários.

- Adote uma abordagem científica seja guiado por dados, observação, fatos e conte com evidências.
- 2. Entender para onde você quer ir é essencial para resultados positivos. Saiba como é o sucesso em termos reais e insista em definir objetivos e sucesso.
- 3. Escolha um ponto de partida bem definido
- 4. Seja capaz de fazer previsões razoavelmente precisas se uma mudança será benéfica. Mais uma vez, conte com uma abordagem científica.
- 5. Ofereça opções de escolha aos adotantes e mantenha o processo simples.
- 6. Use um modelo simples que funcione em todos os níveis.

Melhoria Contínua Guiada



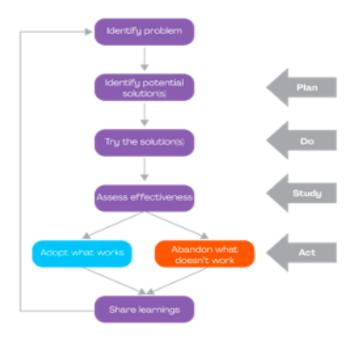
Este é um loop Kaizen.

Introdução ao Disciplined Agile-Página 13 de 31



Kaizen loop é uma abordagem onde uma equipe experimenta uma pequena mudança em sua maneira de trabalhar, adotando a mudança se ela funciona em seu contexto dado e abandonando-a se não o fizer.

A melhoria contínua é o ato de aplicar uma série de loops para melhorar sua maneira de trabalhar ao longo do tempo. Você já deve ter ouvido falar de PDCA - Plan-Do-Check-Act. Deming avançou com esse conceito para finalmente se estabelecer como PDSA - Plan-Do-Study-Act.



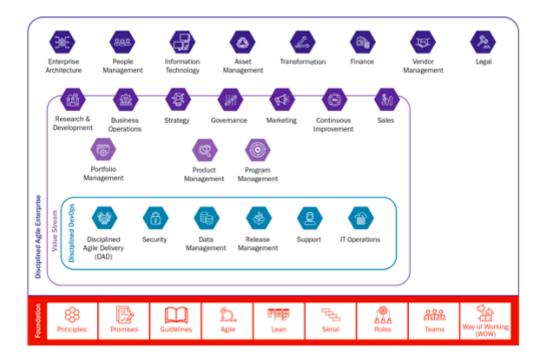
A melhoria contínua guiada amplia a estratégia do loop Kaizen para usar orientação comprovada para ajudar as equipes a identificar técnicas que funcionarão em seu contexto. Isso aumenta o percentual de experimentos bem-sucedidos e, assim, aumenta a taxa global de melhoria do processo.

E é aí que entra o Disciplined Agile.



Ele permite que você aumente sua taxa de melhoria de processos, ajudando você a identificar estratégias mais propensas a ter sucesso dada a sua situação.

Disciplined Agile Toolkit



Para ajudá-lo a navegar na riqueza de conselhos contidos no kit de ferramentas da DA, as lâminas de processo foram organizadas em quatro camadas:

- 1. Fundação
- 2. DevOps disciplinado
- 3. Fluxo de valor
- 4. Empresa Ágil Disciplinada

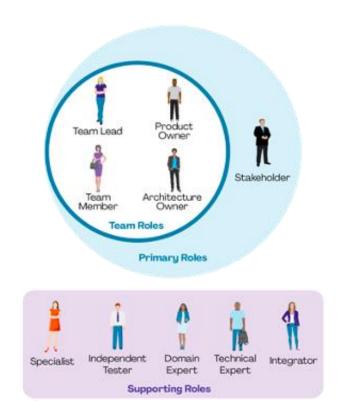
Para obter informações adicionais, consulte:

<u>www.ProjectManagement.com/blog-post/65385/The-Four-Layers-of-the-Disciplined-Agile-Tool-Kit</u>



Papéis no DAD

Quando você constrói um time ágil disciplinado, que papéis você deve considerar?



As equipes de entrega de soluções podem ser montadas em diferentes combinações de funções, dependendo das habilidades que a equipe precisa. Os papéis principais são os papéis-chave em uma equipe de entrega. Toda equipe precisa desses papéis.

Papéis secundários são papéis adicionais. Qualquer uma ou mais dessas funções podem ser incluídas em uma equipe. Pode haver outros papéis secundários não incluídos aqui.

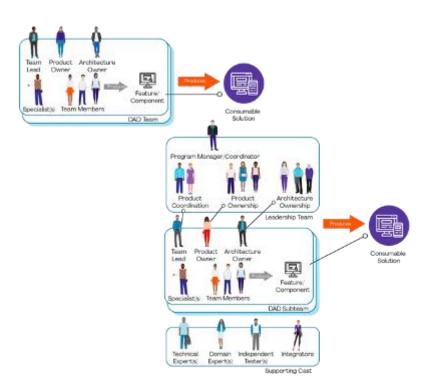


Uma equipe de entrega é composta por quatro funções: membro da equipe, proprietário de arquitetura, líder de equipe e proprietário de produto:

- o trabalho principal dos membros da equipe é construir o produto;
- o principal trabalho do proprietário da arquitetura é garantir que a equipe construa o produto direito;
- o principal trabalho da equipe líder é coordenar a construção do produto (FAST);
- o principal trabalho do proprietário do produto é garantir que a equipe construa o produto certo.

Estruturas de Times

Fatores de escala impactam na estrutura dos times de acordo com o contexto.



Grandes equipes são organizadas de forma diferente das pequenas equipes.



Equipes distribuídas globalmente são organizadas de forma diferente das equipes agrupadas. Na distribuição organizacional, algumas pessoas que trabalham para um terceirizado, também podem afetar as coisas. Às vezes precisamos trazer especialistas técnicos ou de domínio para nos ajudar por um curto período. Às vezes, somos apoiados por um testador independente devido a preocupações de conformidade regulatória.

A linha com o diamante no final é a notação UML para composição. A coordenação dentro de equipes de médio porte provavelmente pode ser realizada através de um "Scrum of Scrums". Cada subtema constrói uma parte da solução global (features, componentes, ...). Grandes equipes: As equipes de liderança se autoorganizarão, e se reunirão e coordenarão entre si como bem entenderem. Grandes equipes: O gerente/coordenador do programa coordena os subtemas globais do programa e liderança (chamado de RTE em SAFe®).

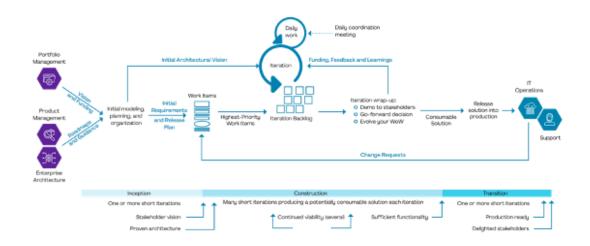
Ciclos de vida do DAD





Um ciclo de vida é um processo de planejamento, criação, teste e implantação de um produto ou serviço. Ciclos de vida ágeis disciplinados proporcionam às equipes a flexibilidade de escolher uma abordagem que faça sentido para eles.

Eles são uma ferramenta essencial para as equipes escolherem sua própria maneira de trabalhar. O Disciplinado Agile Delivery suporta vários ciclos de vida, que são mostrados aqui. O Disciplinado Ágil também tem ciclos de vida para equipes de negócios. Os aspectos de fluxo das lâminas de processo são descritos através de um ciclo de vida ou diagramas de fluxo de trabalho.



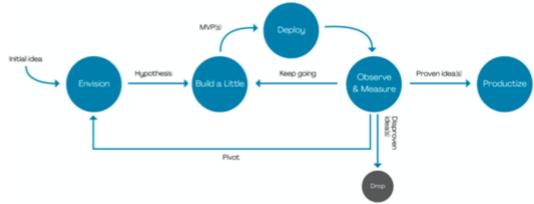
Este é o ciclo de vida ágil do Agile disciplinado. Estende o ciclo de vida de construção de Scrum. Além de ser uma visão mais detalhada do ciclo de vida, consideramos vários outros aspectos interessantes:

- É baseado em iteração.
- Usa terminologia não-Scrum.
- Lembre-se, Disciplinado Ágil é agnóstico!
- Ele mostra entradas de fora do ciclo de vida de entrega.



- Há uma lista de itens de trabalho, não um atraso no produto.
- Inclui marcos explícitos. Ao longo do fundo do diagrama do ciclo de vida, veja os marcos leves sugeridos que as equipes devem se esforçar para cumprir. Tais marcos são um aspecto importante da governança ágil.



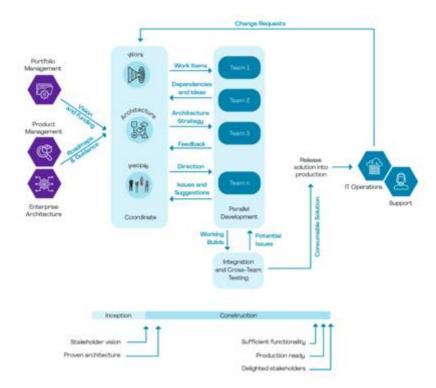


Este é o ciclo de vida Exploratório Ágil Disciplinado. Também é referido como o ciclo de vida "Lean Startup".

Às vezes leva tempo para identificar o que seus stakeholders precisam. Esse ciclo de vida é usado por equipes que se encontram em situações de startup ou pesquisa onde seus stakeholders têm uma ideia para um novo produto, mas ainda não entendem o que é necessário por sua base de usuários. Como resultado, eles precisam explorar rapidamente o que o mercado quer. Isso é melhor feito usando uma série de



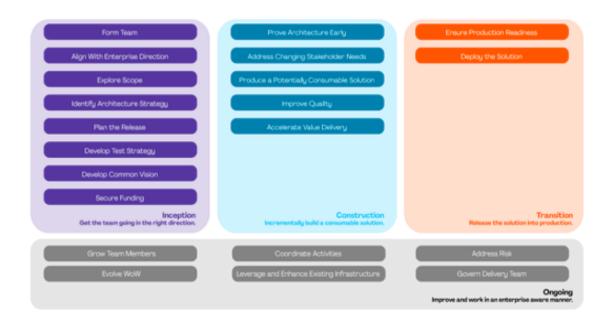
experimentos de aprendizagem curta. Quando a equipe está pronta para o "produtizar", eles passam para outro ciclo de vida.



Este é o ciclo de vida do programa Disciplinado Ágil. Os subtimes/squads podem ter suas próprias formas de trabalhar. Você precisa coordenar o trabalho (backlog), a arquitetura e as pessoas através de subtemas. Os subtimes/squads podem estar em sua própria cadência, embora ter uma cadência comum facilita o trabalho



Metas de processo para agilidade em times



Aqui estão as metas do processo do DAD, utilizando fases para mantê-las organizadas.

Para obter mais informações, consulte

https://www.pmi.org/disciplined-agile/process-goals

DA™ Browser

O DA Browser é um site web para você navegar pelas metas de processo do Disciplined Agile Delivery (DAD) e seus pontos de decisão, opções e orientações visualmente no Navegador DA.





Fonte: https://www.pmi.org/disciplined-agile/da-browser



Capítulo 3. Choose your WoW!

Entendendo como o kit de ferramentas DA pode te ajudar a personalizar a sua maneira de trabalhar e otimizar processos.

O que é agilidade de negócios?

A agilidade de negócios (Business Agility) é a capacidade da organização de se adaptar rapidamente às mudanças de mercado e ambientais de forma produtiva e econômica.

A agilidade do negócio se concentra no valor realizado por ter stakeholders identificando, priorizando e sequenciando o trabalho a ser feito e alocando-o adequadamente para as equipes de produto/serviço. Isso às vezes é referido como agilidade empresarial ou organizacional.

A agilidade do negócio permite a realização do maior valor em um menor tempo, previsível, sustentável e com alta qualidade. Trabalhando em pequenos incrementos de entrega, nos ajustamos continuamente ao que é necessário, permitindo que a organização mude de direção a baixo custo.

"O Disciplined Agile contribui para a agilidade do negócio, permitindo que você entenda melhor suas opções e escolha a melhor abordagem para sua situação."

Por que queremos ser capazes de escolher o modo de trabalhar da nossa equipe? Para dar às equipes a flexibilidade para se adaptarem às circunstâncias em mudança, o Disciplined Agile está no centro da agilidade. Ele dá às peças da organização — e, por extensão, à própria organização — a capacidade de se adaptar.

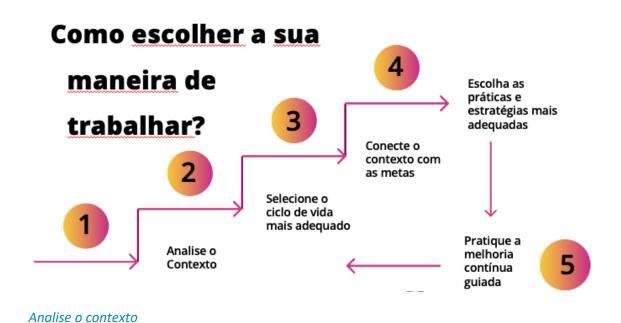


E como sua organização é um sistema adaptativo complexo, o que funciona para algumas equipes pode não funcionar para outras. E mesmo que uma maneira específica de trabalhar funcione para outra equipe, pode haver consequências não intencionais fora dessa equipe.

Coisas a considerar ao escolher sua maneira de trabalhar:

- Cada equipe tem uma maneira diferente de trabalhar.
- Evoluímos nossas formas de trabalhar para refletir o que aprendemos quando trabalhamos com outras equipes.
- Alcançamos nossos objetivos trabalhando com outras equipes.

Os 5 passos para escolher a sua maneira de trabalhar



Que contexto a equipe enfrenta? Quais os fatores de escala que impactam na maneira agile e lean de se trabalhar: Fator no tamanho da equipe, Distribuição, Escopo do produto, Complexidade do produto, Roadmap, Processo, Stakeholders etc.



Para analisar o contexto podemos usar diversas ferramentas de avaliação e levantamento de dados. O DA fornece o Spider Chart que ajuda na identificação dos fatores de escala que impactam na forma do time trabalhar.



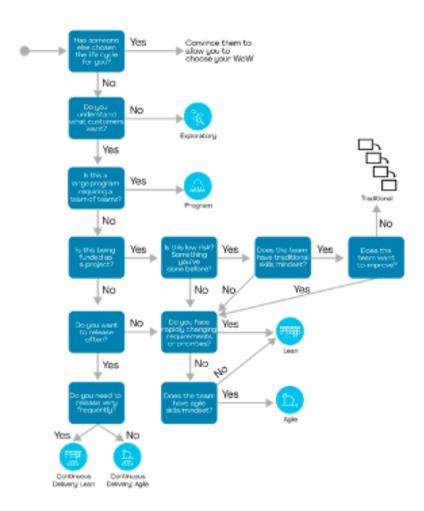
Para baixar posteres para uso no dia a dia acesse:

https://www.pmi.org/disciplined-agile/posters

Selecione o ciclo de vida mais adequado ao contexto

Temos outra ferramenta poderosa que usamos para ajudar a selecionar o ciclo de vida mais adequado. É uma árvore de decisão do ciclo de vida. Para usá-lo, basta trabalhar cada um dos pontos de decisão, respondendo "sim" ou "não" dependendo do seu contexto. No final, ele recomendará um ciclo de vida mais adequado à sua equipe.





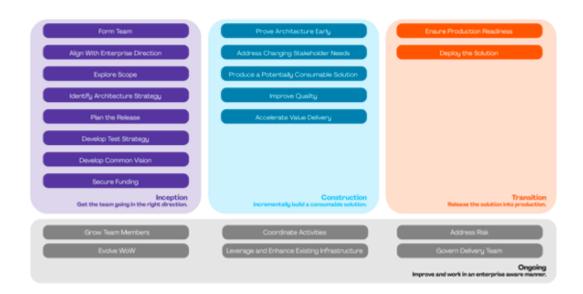
Os ciclos de vida do DAD fornecem o mais alto nível de orientação em Entrega Ágil Disciplinada. Os ciclos de vida DAD fornecem às equipes a flexibilidade de escolher uma abordagem que faça sentido para eles.





Conecte o contexto às metas

O objetivo desse passo é conectar o contexto e o ciclo de vida da equipe com as metas mais importantes a serem trabalhadas com experimentos.

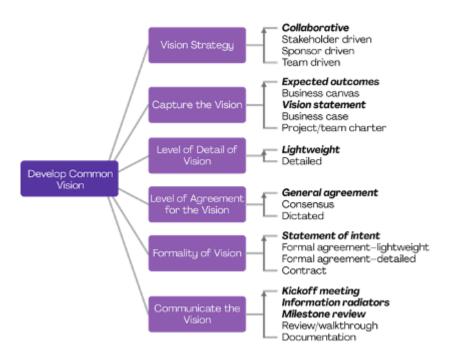


Escolha as práticas e estratégias mais adequadas

Após a escolha das metas mais importantes faça as escolhas de práticas e estratégias mais adequadas para que o time experimente através dos diagramas de



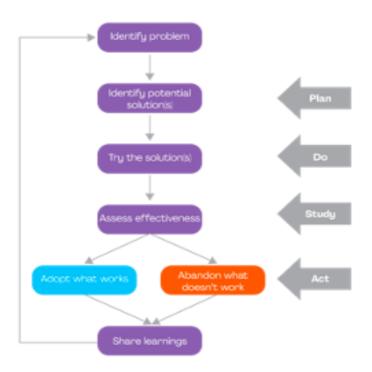
metas de processo. Utiliza o DA Browser para navegar nas opções e trade-offs do DAD e o site para outras capacidades de processo.



Pratique a melhoria contínua guiada

Com a maneira inicial de trabalhar definida, agora a equipe deve criar o hábito de melhorar continuamente. Com a abordagem de melhoria contínua guiada, o time identifica problemas a resolver e pontos de melhoria ao longo da jornada, busca soluções mais adequadas no kit de ferramentas do DA e executa experimentos para adotar essa forma de trabalhar quando ela funciona para o time e abandona práticas que comprovadamente não funcionam para o time.







Referências

AMBLER, Scott; LINES, Mark. **Choose Your WoW!** A Disciplined Agile Delivery Handbook for Optimizing Your Way of Working. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2020.

