



IMERSÃO AGILE WORLD

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti





Agile World

Isabella Fonseca

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.



Sumário

1. A relação entre amor e trabalho.....	4
Agilidade e o potencial humano	5
Agilidade e o design organizacional.....	6
Agilidade e o "Sentir e Responder"	8
O Líder Ágil	9
Perfil desse líder ágil.....	12
Agilidade na veia – Doing Agile x Being Agile	15



1. A relação entre amor e trabalho

No contexto econômico atual, com novos segmentos de mercado e modelos de negócio, constantes mudanças, globalização, interdependência, competidores ferozes e avanço tecnológico, um novo tipo de gestão se faz necessário. Como vocês já sabem, vivemos no mundo VUCA, BANI ou qualquer outro termo que esteja surgindo para exemplificar nosso contexto. Essa é a forma como as empresas se veem não só no presente, mas também no seu futuro. Vê-se, portanto, o forte impacto disso na maneira como agimos, pois o significado de um evento ou de uma situação atual pela qual estejamos passando pode não ser facilmente compreendido. Por isso, faz todo sentido olhar esse novo mundo sob a luz de novos conceitos.

As práticas atuais reforçam um modelo mental de como se comportar e até parecem ser, à primeira vista, a saída, mas elas não foram criadas para apoiar colaboradores que pedem por uma liderança inspiradora. Cronogramas e planos muito detalhados nos dão a ilusória segurança – tão almejada – para transpor estas barreiras que foram criadas em tempos mais previsíveis e controláveis. Mas e o mundo VUCA? Ele veio nos pedir para sairmos da nossa zona de conforto e nos preparar para adaptar rapidamente a este contexto, aprendendo a partir dos erros e procurando insistentemente novas formas de atuação, dando valor à colaboração, às pessoas e às suas interações. Como disse Rodrigo Bastos em seu artigo, “o mundo VUCA chegou e todos estão tocando violino no deck do Titanic”.

Conceitos ligados à agilidade – métodos e abordagens ágeis – surgiram para preencher muitos “gaps”, porque se baseiam na experimentação, na experimentação, na resolução rápida de problemas, na inovação, nas equipes multifuncionais, na comunicação direta e transparente, na colaboração e no trabalho real de equipe. Ao trabalhar com ciclos curtos, todos podem perceber o impacto do que está sendo gerado, seja os membros da equipe, empresa, cliente etc. Quando as pessoas estão abertas ao que está acontecendo, os problemas são resolvidos e as novas formas de atuação aparecem. Dessa forma, os clientes se surpreendem ao descobrir que uma demanda, antes entendida como muito prioritária, não precisa mais ser entregue ou até mesmo



que outra demanda não declarada previamente já tenha sido atendida e é parte das principais funcionalidades do produto. Isso pode ser conseguido através de muita parceria, comunicação sem ruídos e colaboração – o importante contrato “ganha-ganha”.

Agilidade e o potencial humano

O ágil acredita que a pressão dos pares fortalece o real trabalho em equipe, exatamente por descortinar as deficiências de cada um e promover a busca por solução imediata, seja por treinamento, coaching, técnicas como pair programming etc. Tudo isso sem esconder ou adiar problemas, resolvendo de vez a situação para quem está necessitando de auxílio. Em outro tipo de filosofia, esse problema ficaria escondido por um tempo maior ou talvez nem aparecesse.

Esse cenário gera, portanto, uma grande necessidade de trabalho em equipe. Isto é, equipe em seu sentido mais verdadeiro: time comprometido, interdependente e movido por um objetivo compartilhado – PROPÓSITO! Com isso, esse time aprende a se antecipar e a entender os pontos fortes de cada um, sabendo onde pode contribuir ou ajudar a melhorar, desenvolvendo um conjunto de habilidades e ferramentas para lidar de forma positiva com as mudanças inerentes ao nosso dia a dia, além de saber tirar melhor proveito deste contexto.

Dessa forma, a valorização da capacidade de trabalho em equipe se torna cada vez maior. Pois, além de bom conhecimento técnico, é importante aprimorar em seus colaboradores características como colaboração, confiança mútua, transparência e coragem. Sem isso, eles podem comprometer a produtividade de uma empresa, gerando até mesmo prejuízos.

Nesse contexto, vê-se a importância do destaque do potencial humano, ao colocar as pessoas e suas interações como fatores fundamentais para o alcance de resultados. Desse modo, gerenciar pessoas e se preocupar com um ambiente saudável e motivador deve ser algo a se buscar, pois são as pessoas que fazem uma empresa, e não o contrário, por mais que pensemos que seja diferente. Posto isso, os atributos mais



poderosos de uma empresa surgem das situações pelas quais ela passa, dos seus atores e da interação. Isto é, não vêm de uma declaração de missão ou visão, por exemplo.

Vale destacar que a má utilização do capital humano é um dos 8 desperdícios do Lean, apesar de isso não estar incluído no plano original do Sistema Toyota de Produção. O desperdício de talento acontece quando a organização não aproveita o potencial dos colaboradores e setoriza as tarefas, não jogando a favor da multidisciplinaridade. Isso também acontece quando estamos nos ocupando com tarefas que ficam abaixo das nossas capacidades ou quando não aproveitamos o poder do feedback, levando a uma condição de muita desmotivação.

Uma das ações para inibir esse desperdício diz respeito a OUVIR seu time. Isso significa dar-lhe poder, ouvir suas ideias, manter a criatividade acesa e confiar em suas decisões. Não utilizar a ideia daqueles que trabalham com o processo diariamente é um exemplo de desperdício, porque as pessoas que utilizam o processo são as mais indicadas para saber como melhorá-lo. Além disso, fechar as portas para as inovações que podem vir deles é abrir portas para outros 7 desperdícios do Lean.

Agilidade e o design organizacional

Além disso, conforme já vimos em módulos anteriores, o design organizacional auxiliará muito neste contexto e também atuará como ferramenta para construir relações que funcionem dentro de cada organização, dado seu contexto, seu mercado, seus produtos e seus clientes. Nesse sentido, as empresas de alto desempenho do século 21 devem ser “administradas” pela atração do mercado, o chamado “marketpull” – de fora para dentro ou “outside-in” –, e não por meio de comando e controle – de cima para baixo. Desperdícios e até mesmo danos ocorrem se os gerentes internos interferirem no mecanismo de “atração do mercado”. Cada pessoa precisa de uma visão livre e clara das forças de mercado que impulsionam a organização. Organogramas hierárquicos dissimulam a visão de que os membros da organização “servem ao chefe”, ou hierarquia. Dessa forma, eles atrapalham as forças de mercado, fazendo com que as pessoas olhem “para cima”, e não “para fora”. Portanto, as hierarquias limitam o potencial de seus membros para atender ao mercado.

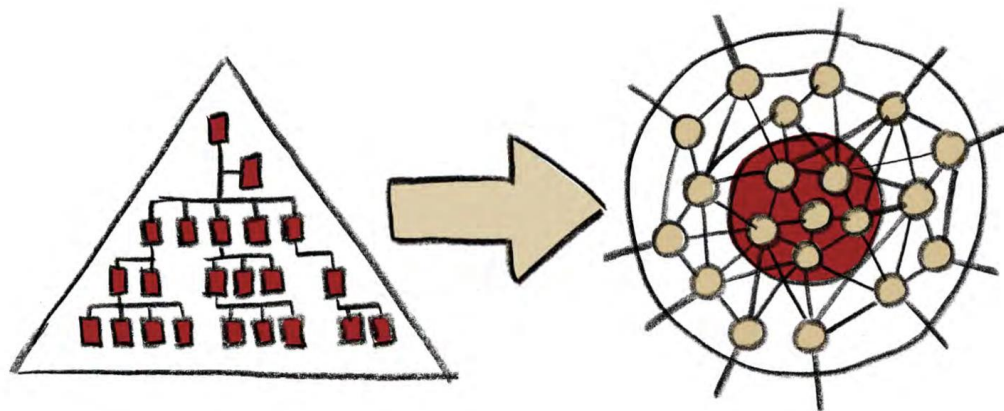


A estrutura em rede ainda traz mais um grande benefício: este tipo de comunicação possibilita que as pessoas tomem conta de sua própria carreira, aprendam com diferentes pessoas, entendam novas coisas e, com isso, descubram o que gostam realmente de fazer. As pessoas encontram oportunidades de interagir e, consequentemente, de ter novas chances de crescer, ao ouvir novas ideias e diferentes pessoas. Desse modo, para fazer esse tipo de trabalho, devemos buscar o modelo "ganha-ganha" dentro da organização. A organização ganha com aquele colaborador que consegue perceber o lugar em que ele se encaixa melhor (e, consequentemente, produz melhor), em vez de ficar aprisionado em uma caixinha, numa área em que ele foi designado inicialmente para trabalhar. Outro ponto importante vem do fato de que, quando a pessoa entende que é parte de um processo, ela se sente mais à vontade em contribuir com aquilo que ela realmente consegue entregar. E isso faz também com que a empresa possa receber o que há de melhor de seu colaborador. É a nova forma de conduzir um plano de carreira neste contexto de mundo VUCA.

Nessa perspectiva, conhecimento nunca é demais. Alvin Tofler já dizia: “o analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”. Temos que atuar como um balão, que, ao se “encher” de conhecimento, cria pontos de contato com outros tipos e tamanhos de balões. E quanto mais a pessoa aprende, mais ela busca conhecimento e percebe sua ignorância – não no sentido ruim, mas no sentido de que ainda tem muito a aprimorar. Com isso, as redes podem ajudar nos dois lados: na organização, para potencializar pessoas com novas ideias e, com isso, melhorar sua antifrágilidade, e seus próprios colaboradores, que também sofisticam suas formas de atuação.



Figura 1 – Estrutura em rede



Fonte: <https://pt.slideshare.net/noflaecina/special-edition-paper-organizar-para-a-complexidade-parte-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-novo>

A estrutura em rede permite ainda que o aprendizado consiga se apresentar “na ponta”, devido ao contato real com o mercado. Quando uma organização não coloca o aprendizado na ponta, ela cobra dos times para que eles sejam melhores o tempo todo e não dá reais condições para que atuem da forma correta. A organização continua reclamando que eles não estão fazendo o que deve ser feito, e isso porque está colocando seus times dentro de “cavernas”! Desse modo, não deixam que eles se aproximem, por exemplo, do negócio, aproximando-se do problema e, conseqüentemente, aproximando-se do que está acontecendo – entendendo o que precisa ser resolvido de verdade e “calçando o sapato do cliente”. Dentro da “caverna”, o time vê apenas sombras – lá não há luz! Não se sabe para onde ir! Não há propósito ou objetivo compartilhado!

Agilidade e o "Sentir e Responder"

Combinando também com outro conceito apresentado neste programa, Sense and Respond (Sentir e responder), do Jeff Gothelf. "Sense and Respond" se trata de estarmos atentos e sensíveis ao que está acontecendo no mundo real, para sermos responsivos e atendermos às necessidades do mercado à medida que este está se transformando. Quando não estamos na ponta, não conseguimos ter feedback rápido. Passamos, portanto, por várias camadas de feedback – ao longo desse processo, muita informação se perde ou vai se modificando, além de acontecer também um acúmulo



grande de tempo para solucionar qualquer problema que surgir. Isso vai alimentando uma fila de decisões que camadas superiores devem cuidar, sem entender, de maneira real, sobre a prioridade ou peso de cada uma. Elas chegam de diferentes partes da empresa e também com diferentes tamanhos e importância. A organização, é claro, vai tentar dar vazão a isso, e, sem informações completas sobre o problema, pode errar na tomada de decisão, pode querer criar regras únicas para a empresa em função disso (e errar na mão, pois não se sabe se o problema é comum a todos os times e clientes que atuam), pode “aumentar” ou “diminuir” o problema. Além de tudo isso, a resposta costuma ser tardia e lenta em tempos de mundo VUCA, dado que o cliente já pode ter decidido trocar de fornecedor!

Independentemente do tamanho de uma organização, ela deve buscar fluir essa informação da forma mais rápida e clara. Caso ainda trabalhe em uma estrutura mais hierárquica, ela pode delegar algumas tomadas de decisão para seus times também. Uma organização que aprende é aquela que é capaz de “sentir e responder” de forma mais rápida e que ainda tem grandes catalisadores de conhecimento com pessoas de diferentes frentes, trazendo o conhecimento de forma “cross” para a organização.

Nesse viés, para buscarmos esse equilíbrio entre amor e o trabalho, é preciso construirmos uma relação de “ganha-ganha”. Ou seja, a organização precisa repensar sua forma de estruturar, de se comunicar, de liderar e de se relacionar com seus colaboradores, e as pessoas também precisam estar atentas à sua importância e ao seu protagonismo.

O Líder Ágil

Com a abordagem “outside-in”, centrada no usuário, o lado do poder de decisão é movido. Há ainda o desafio de o líder possuir liderados superpreparados – com a cultura da abundância, as pessoas têm acesso a múltiplos conteúdos e professores! O último fato deveria ser visto como algo positivo, e não como um possível problema, mas, muitas vezes, o líder pode pensar: “e agora o que eu faço?”



Os líderes têm que redefinir seu próprio trabalho, sem medo de perder o protagonismo, compartilhando responsabilidades e gerando times colaborativos e fortes! Ao lidar com pessoas talentosas, o líder deve perguntar:

- O que eu posso fazer para ajudá-lo em seu dia a dia?
- O que você precisa para fazer melhor o que já faz?
- Há algo o atrapalhando?

Além disso, ele deve pedir a esse liderado que desenvolva seus pares e multiplique esse talento pelos times. Pessoas talentosas precisam de espaço, isto é, de certa ociosidade que gere criatividade. Se o líder fica muito em cima, ele pode interpretar como um sinal de insegurança, o que não irá ajudar na relação.

É como a metáfora do líder jardineiro: no lugar de dar direção, ele apoia a direção. Ele observa o campo, analisa o que será plantado, dedica-se a proteger o jardim e rega para que ele cresça.

“Não se pode fazer a planta crescer, mas se pode regar, nutrir e garantir para que tenha luz.”

Ser um líder ágil não é coisa só para C-level ou gestores tradicionais. Liderança não deveria estar ligada a um papel ou cargo. Então, quem é este líder ágil? É só uma transição do gestor ou coordenador de antigamente? Ou pode ser qualquer pessoa que faça parte de um time que tem um objetivo compartilhado?

Liderança tem muita relação com atitude e com contexto ou situação vivida, além de postura e preparo. Esse líder inspira quem está por perto, porque ele enxerga algo mais e quer fazer a diferença. Ele se conhece, sabe de seu potencial e de suas vulnerabilidades e não tenta escondê-las, uma vez que isso o torna uma pessoa normal e igual a qualquer outra. Ele não é e nem quer ser um “Deus” de algo, nem impor respeito, pois ele tem isto ao dar o exemplo, arriscar-se junto, dar a cara a tapa e sair de sua zona de conforto, admitir erros e contar que não tem todas as respostas. Além disso, ele assume que precisa de ajuda para construir algo maior que realmente faça a



diferença, bem como reconhece que as novas ideias e soluções podem estar em todo lugar e que suas decisões nem sempre podem ser as melhores, dado que ele não sabe todas as respostas.

O líder ágil cultiva a cultura da aprendizagem e da transparência. Ele se comunica de forma regular e direta. Isso habilita confiança mútua e, por consequência, um real trabalho de time. Ele dá crédito a quem merece e ajuda quem precisa – provê segurança psicológica ouvindo e respeitando novas opiniões e ideias, assim como promove o aprendizado com fracassos e tropeços. Ele não acredita na cultura da culpa!

O líder ágil está aberto a mudanças em seu comportamento e em suas prioridades. Ele deve saber aprender, desaprender e reaprender, pois a mudança é algo inevitável. Nesse sentido, arriscar-se em outras disciplinas que não temos domínio comporta a possibilidade de adquirir maior visão sistêmica. Desse modo, ele consegue compartilhar o local para onde se deve ir, permite que o time saiba o que ele deve fazer no dia a dia e ainda fortalece o time para passar pelos momentos conturbados atuais. Vale destacar que ele não busca protagonismo ou ser o herói, ele entende que dividir é a melhor estratégia para todos: ele mesmo, liderados e a organização.

Para se manterem verdadeiramente competitivas, as empresas devem estar na fronteira da inovação. Para isso, é necessário estimular momentos de ideação com trabalho em equipe. É preciso ter muitas ideias ruins para surgirem algumas boas. A equipe surge, principalmente, porque precisamos de muita colaboração para que apareçam novas ideias construídas a partir de outras para solucionar os problemas atuais. Nesse viés, como o fracasso faz parte desta jornada, é preciso perseverar. E para isso, qualidade como liderança deve aparecer para que cada ciclo de experimentação sirva de aprendizado e melhoria contínua.

Por tudo isso, o caminho possível para atuação nesse cenário é ter a capacidade de se adaptar, agir usando um mindset ágil, utilizar técnicas incrementais e interagir constantemente para disseminar informações em busca de um ganho contínuo e acelerado de conhecimento pelas pessoas que realizam qualquer projeto. O profissional



nos dias atuais deve assumir estas novas características e estar preparado para essa mudança.

Perfil desse líder ágil

Este novo mercado e formas nem tão novas de gerenciar projetos, como o Scrum, trouxeram também novas exigências para os profissionais que executam atividades de gerenciamento de projetos em geral. O gerenciamento do projeto deve ser diluído entre as várias pessoas que participam do projeto. O ágil demanda e, ao mesmo tempo, convida fortemente a uma postura ativa, interessada e participativa de todos os membros da Equipe, e não só de um único Gerente de Projeto. Ele leva muito em consideração a motivação humana, entendendo que o que motiva as pessoas é o trabalho propriamente dito, incluindo atributos como: responsabilidade, autonomia, autorrealização, crescimento profissional, propósito, maestria e reconhecimento. Quando se tem um time de projeto ágil, ele possui o poder para encontrar as próprias formas de superar as situações complexas do projeto. Essa liberdade somada à criatividade que resulta dela é um de seus benefícios centrais.

Esse perfil engloba:

1. Liderança

Precisa trazer engajamento e inspiração para o seu time caminhar junto com ele, com comprometimento e envolvimento, que são muito necessários para o bom andamento do projeto. Ele também deve conhecer os pontos fortes de cada membro do time e elevar suas habilidades nos momentos certos e direcionar para atividades adequadas, além de prover mais autonomia à equipe de desenvolvimento. Ele deve estar sempre atento a tudo em volta para que seja realmente capaz de gerir as pessoas envolvidas de alguma forma no projeto – equipe, stakeholders, internamente etc.

2. Adaptabilidade

Precisa ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças (entender que elas existem e estar aberto à sua incorporação) oriundas de diversas partes, aprendendo a



partir dos erros e procurando insistentemente novas formas de atuação, dando valor à colaboração, às pessoas e às suas interações.

3. Inovação

Precisa ser capaz de criar um ambiente de trabalho inovador e criativo, sem muitas amarras ou microgerenciamento, para influenciar e formar pessoas capazes de desenvolver ideias e construir soluções em conjunto. Deve promover estímulo para que todos possam experimentar novas formas de fazer suas atividades. Inspecionar e adaptar sempre, podendo alternar papéis, alterar documentos, reunião, fluxos etc.

4. Responsabilidade Coletiva e Comprometimento

Precisa ser capaz de trabalhar verdadeiramente em equipe para permitir que os membros do time se sintam responsáveis pelo projeto e por seu trabalho, garantindo, assim, entregas mais alinhadas ao desejado. Essa característica resulta em um ambiente de trabalho de alta confiança e reduz atrito entre os membros do time.

5. Parceria e foco no cliente

Precisa saber acolher o cliente para que fique próximo do projeto e se sinta parte dele. O sucesso do projeto é de todos, assim como um possível fracasso, portanto, todos estão no mesmo barco. Desse modo, saber compreender as necessidades dos clientes para conseguir enxergar como o produto final satisfará essas demandas é essencial. Ele deve saber negociar e explicar que, se o cliente achar que tudo é prioritário, tudo é igualmente importante => não possuem prioridade perante o par. Com isso, não se conseguirá maximizar a entrega de valor, e, por isso, o próximo tópico.

6. Priorização

Precisa ser capaz de priorizar o trabalho de forma a fornecer valor agregado a partir da perspectiva do cliente e concentrar os esforços de desenvolvimento em direção ao fornecimento desse valor.

7. Solucionar problemas e aprender com eles



Precisa ser capaz de resolver problemas de forma rápida e, muitas vezes, criativa. A ideia é simplificar a solução e trabalhar com colaboração por meio de Canvas, por exemplo. Várias cabeças engajadas e alinhadas com o mesmo objetivo certamente pensam melhor que uma. Obter feedback real constante e aprender com os erros traz benefícios incalculáveis. Além disso, deve promover reuniões de retrospectivas em intervalos curtos, a fim de que surjam ações concretas para a melhoria contínua em geral.

8. Relacionamento interpessoal

Precisa saber lidar com pessoas para alcançar a melhor performance de sua equipe. Deve praticar escuta ativa, resolver impedimentos e administrar conflitos.

9. Flexibilidade

Precisa ser capaz de se desvestir de seu papel original e experimentar ajudar quem necessita de ajuda no momento, diminuindo gargalos no processo. Ou seja, deve ser um profissional generalista/especialista, que foca na maximização da habilidade da equipe de responder de forma ágil aos desafios emergentes.

10. Transparência e Coragem

Precisa ser capaz de ter coragem de dizer sempre a verdade sobre cronogramas atrasados e irreais, prazos não factíveis ou sobre não ter conhecimento sobre algo que você tem que resolver e pedir ajuda!

11. Comunicação

Precisa ser capaz de se comunicar de forma objetiva, imparcial, transparente e aberta, incentivando a troca de opiniões. Comunicação está entre o Top 10 problemas de muitos projetos. Por isso, o ágil considera a comunicação face a face tão importante e primordial e orienta o uso de equipes pequenas. Em um projeto, todo mundo deve saber de tudo! A saturação da comunicação acelera o trabalho, pois todos são seres pensantes e criativos e podem contribuir com soluções rápidas, baratas, melhores e criativas.

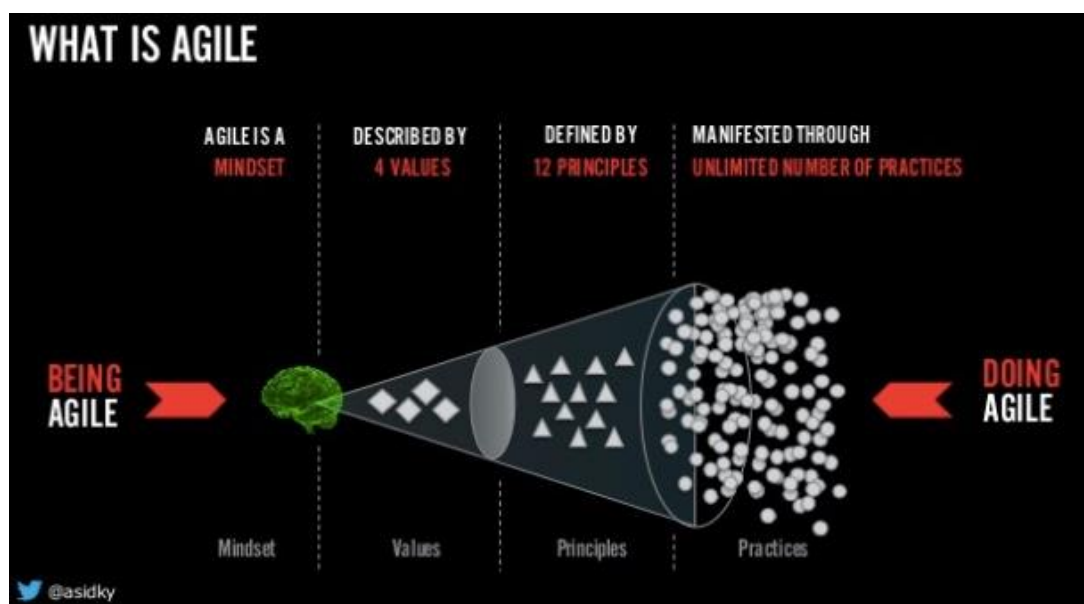
12. Foco

Precisa ser capaz de usar constantemente a estratégia de “dividir para conquistar” -> estabelecer itens pequenos e concretos para a equipe trabalhar, sem perder o foco no objetivo maior (big picture) e trabalhar com iterações curtas que ajudam a manter o ritmo e garantir a consistência.

Agilidade na veia – Doing Agile x Being Agile

Diante de tudo isso, não custa reforçar: o sucesso de um projeto não deve ser atender ao famoso triângulo “escopo, prazo e custo”, e sim atender aos objetivos do cliente! Por isso, faz-se necessário discutir brevemente sobre o que é executar práticas ágeis simplesmente e talvez, de forma separada, o que é ser/estar ágil. O famoso "Doing Agile x Being Agile"??

Figura 2 – Doing Agile x Being Agile



Qual a diferença? Executar o ágil (Doing Agile) tem mais relação com utilizar técnicas e ferramentas ágeis. Muitas vezes, isso pode trazer melhores resultados, mas não garante a correta institucionalização de seus valores e princípios ágeis. A cultura pode estar tão arraigada que não permite que seja alterada, mesmo que lentamente, respeitosamente e cuidadosamente. Ela nos puxa como uma âncora para utilizarmos ferramentas que tentam prever muito o futuro (algo sem fundamento neste mundo



atual), ou nos faz praticar formas mais atuais de gerenciamento, mas nos cobra da forma tradicional. Ou seja, é uma forma perigosa de atuação, pois a empresa considera que já está dançando conforme a música, no entanto não permite verdadeiramente a mudança necessária. Ir da direita para a esquerda (do Doing Agile para depois atingir o Being Agile) pode ser desanimador e nos levar a achar que estamos no caminho errado. E isso pode nos fazer voltar ainda mais.

Já o ser/estar ágil (Being Agile) diz respeito a mudar um mindset, a forma que fazemos as coisas e interagimos com os participantes de qualquer processo. Indo por esse caminho, as percepções desse novo mundo nos leva a buscar a mudança de paradigma e a pensar diferente, que, posteriormente, leva-nos a um comportamento diferente. À vista disso, tudo começa a fazer mais sentido: a repetição de bons comportamentos gera novos hábitos, que multiplicados desenvolvem uma nova cultura organizacional, mais saudável para a empresa e seus colaboradores. Sem contar o que consegue ser repassado aos clientes! Esse caminho é o que traz maior ganho – o da esquerda para a direita.

Não é incomum encontrar, atualmente, aplicação de abordagens ágeis fora do ambiente de TI. Muitas vezes, sua abordagem de gestão empírica e direcionada por fatos é utilizada no desenvolvimento de produtos de engenharia, campanhas de marketing ou outras inusitadas aplicações. O ágil deve ser o princípio básico de atuação do grupo executivo de uma organização, além das outras áreas, como RH, jurídico, marketing, vendas etc. Já existe uma série de ramificações ágeis (algumas já até publicadas formalmente) voltadas para esses grupos de profissionais. Procure por Scrum Sales, por exemplo.

Grande parte dos conceitos que compõem esses frameworks ágeis podem ser aplicados em qualquer negócio ou projeto, como priorização, visibilidade do fluxo de trabalho, quadros Kanban, colaboração entre equipes multidisciplinares e divisão dos ciclos de lançamento dos produtos em iterações. Uma organização ágil pode mudar sua maneira de agir e interagir.

Portanto, prepare-se! O céu é o limite!