

Aula 1 – Cultura e Pessoas no Contexto Ágil

Objetivo da Aula

Explorar a importância da cultura ágil na gestão, enfatizando como ela define os valores, princípios e comportamentos que as equipes precisam adotar para trabalhar de forma eficaz. Além disso, será discutido como o desenvolvimento de pessoas é essencial para garantir que as equipes ágeis tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz e estar preparadas para enfrentar novos desafios e se adaptar a mudanças futuras. Será abordado um conjunto de ferramentas práticas para trabalhar a cultura ágil e potencializar o comportamento ágil em pessoas, que são essenciais para alcançar resultados consistentes e sustentáveis na implementação da cultura ágil nas organizações.

Apresentação

Bem-vindos à aula sobre cultura e pessoas no contexto ágil. Vamos explorar como a cultura ágil e o desenvolvimento de pessoas são fundamentais para o sucesso da gestão ágil e como esses aspectos podem ser trabalhados por meio de ferramentas práticas. A cultura ágil é composta por valores, princípios e comportamentos que as equipes precisam adotar para trabalhar de forma eficaz e colaborativa. O desenvolvimento das pessoas é essencial para garantir que as equipes ágeis tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz e se adaptar a mudanças contínuas. Nesta aula, vamos apresentar um conjunto de ferramentas práticas para trabalhar a cultura ágil em organizações e algumas ferramentas para potencializar o comportamento ágil em pessoas. Juntos, vamos explorar como podemos construir uma cultura ágil e robusta, apoiando-se no desenvolvimento de pessoas para alcançar resultados consistentes e sustentáveis.

1. Cultura Ágil

A cultura ágil é fundamental para o sucesso da gestão ágil, pois define os valores, princípios e comportamentos que as equipes precisam adotar para trabalhar de forma eficaz. Uma cultura ágil robusta incentiva a colaboração, a comunicação aberta, a experimentação e a melhoria contínua, garantindo que as equipes estejam sempre trabalhando em direção aos mesmos objetivos e valores.

O livro “Agile Culture: Leading through Trust and Ownership” de Pollyanna Pixton, Paul Gibson e Niel Nickolaisen, apresenta a importância da cultura ágil para o sucesso de uma organização. Os autores destacam que a cultura ágil é composta por valores, princípios e comportamentos que devem ser incorporados em todos os níveis da empresa.

Os autores explicam que a cultura ágil é baseada em **confiança e propriedade**, onde os líderes devem confiar em suas equipes e permitir que elas tenham **autonomia** para tomar decisões. Eles também abordam a importância da comunicação **transparente** e da **colaboração** entre as equipes para o sucesso de um projeto ágil.

1.1. Introdução à Cultura Ágil

Em fevereiro de 2001, alguns profissionais renomados da indústria do software se reuniram em uma estação de esqui para debater os problemas e angústias daqueles profissionais no desenvolvimento de softwares. Como eles faziam para desenvolver? Por que eles recebiam tantas críticas e o que eles poderiam fazer para resolver? Os 17 profissionais reunidos, debateram as melhores práticas que já utilizaram e esse debate originou o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software – ou simplesmente, Manifesto Ágil. Além disso, esse grupo também definiu quais seriam os valores que passariam a aplicar no desenvolvimento de software. O sucesso desse debate foi tanto que se expandiu para diversas outras áreas além da tecnologia da informação, ficando mundialmente conhecido como Movimento Ágil.

Os principais valores do Manifesto Ágil são:

- Valorizar **indivíduos e interações** mais do que softwares e ferramentas;
- Valorizar mais o **software em funcionamento** do que documentações abrangentes;
- Valorizar mais a **colaboração com os clientes** do que a negociação de contratos;
- Valorizar mais **responder as mudanças** que seguir um plano.

Nesse sentido, o objetivo principal do Manifesto Ágil é ser um guia que oriente sobre os rumos que uma equipe ágil deve seguir, visando potencializar seus projetos e a e melhorar seus resultados. O ágil então não é uma ferramenta ou metodologia, e sim uma forma de pensar.

Desse modo, podemos dizer que a cultura ágil deriva desse manifesto aplicado, sendo extremamente importante nas organizações por várias razões. Aqui estão algumas das principais:

- **Melhora a eficiência e produtividade:** A cultura ágil enfatiza a colaboração, a comunicação e a flexibilidade, o que ajuda as equipes a trabalharem de forma mais eficiente e

produtiva. Ao adotar práticas ágeis, as equipes podem evitar a sobrecarga de trabalho, o desperdício de tempo e a duplicação de esforço

- **Permite a adaptação a mudanças:** O mundo dos negócios está em constante mudança, e a cultura ágil ajuda as organizações a se adaptarem rapidamente a essas mudanças. Com práticas como o desenvolvimento iterativo e a entrega contínua, as equipes podem responder mais rapidamente às necessidades dos clientes e do mercado.
- **Promove a inovação:** A cultura ágil incentiva a experimentação e a aprendizagem contínua, o que pode levar a inovações significativas. Ao permitir que as equipes tentem coisas novas e falhem sem medo, a cultura ágil pode ajudar a fomentar uma cultura de inovação e criatividade.
- **Melhora a qualidade do produto:** A cultura ágil enfatiza a entrega de valor ao cliente e o feedback contínuo, o que pode ajudar a garantir a qualidade do produto. Com práticas como testes automatizados e integração contínua, as equipes podem detectar e corrigir erros rapidamente, melhorando a qualidade do produto.
- **Fomenta um ambiente de trabalho positivo:** A cultura ágil valoriza a colaboração, a transparência e a responsabilidade individual, o que pode ajudar a fomentar um ambiente de trabalho positivo e engajado. Isso pode levar a uma maior satisfação do funcionário, maior retenção de talentos e uma cultura organizacional mais saudável.

1.2. Diferença entre Métodos Ágeis e Cultura Ágil

Os métodos ágeis e a cultura ágil são conceitos intimamente relacionados, mas há diferenças importantes entre eles. Os métodos ágeis são um conjunto de técnicas e processos que foram inicialmente criados para ajudar as equipes a desenvolver software de forma mais eficiente. Alguns exemplos de métodos ágeis incluem Scrum, Kanban, XP (*Extreme Programming*) e Lean. Esses métodos/abordagens fornecem uma estrutura para a organização do trabalho, definição de prioridades, colaboração da equipe e entrega iterativa de valor aos clientes.

Por outro lado, a cultura ágil é um conjunto de valores e princípios que fornecem uma base para os métodos ágeis. A cultura ágil enfatiza a colaboração, a transparência, a responsabilidade individual, a aprendizagem contínua e a adaptação a mudanças. Esses valores e princípios são comuns a todos os métodos ágeis, mas a cultura ágil é mais ampla e abrangente do que qualquer método específico.

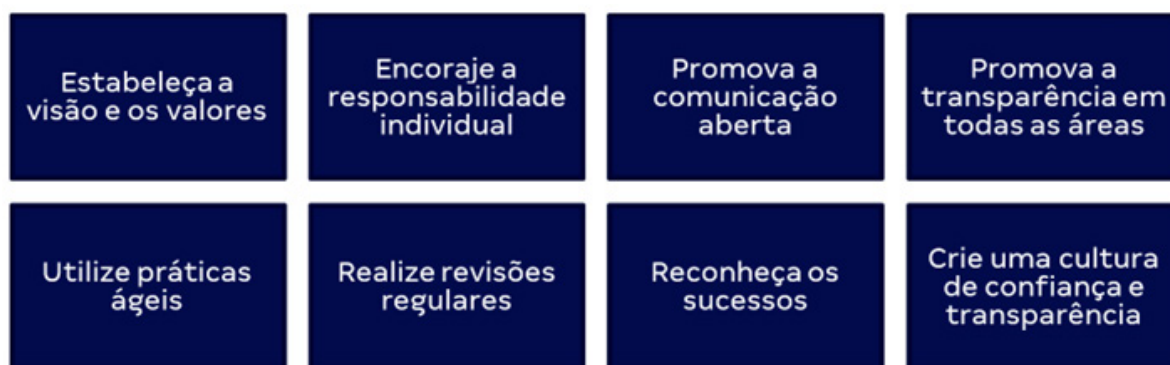
Enquanto os métodos ágeis se concentram em como as equipes devem trabalhar juntas para produzir software de alta qualidade, a cultura ágil se concentra em como a organização toda deve operar para apoiar o trabalho ágil. A cultura ágil é uma mudança

cultural mais profunda e abrangente que afeta toda a organização, desde o nível executivo até às equipes de entrega.

1.3. Construindo uma Cultura Ágil

Criar uma cultura ágil de confiança e transparência pode parecer desafiador, mas há várias práticas que as organizações podem adotar para promover esses valores. Aqui estão algumas sugestões:

Figura 1: Práticas para a promoção de valores ágeis



Fonte: Elaboração própria.

Além da criação, é importante medir o sucesso da cultura ágil para garantir sua manutenção e evolução na organização. Algumas das formas de medir esse sucesso incluem:

- **Métricas ágeis:** essas métricas se concentram em medir a produtividade e a eficiência das equipes ágeis, como a velocidade de entrega, a qualidade do produto, a satisfação do cliente, entre outros.
- **Satisfação da equipe:** a cultura ágil deve levar em conta o bem-estar da equipe. Medir a satisfação da equipe com a cultura ágil e a organização como um todo pode ajudar a identificar oportunidades de melhoria.
- **Feedback dos clientes:** a cultura ágil se concentra em atender às necessidades dos clientes de forma rápida e eficiente. Medir a satisfação do cliente e obter feedback constante pode ajudar a garantir que a cultura ágil esteja realmente entregando valor.
- **Flexibilidade e adaptabilidade:** a cultura ágil deve ser capaz de se adaptar rapidamente às mudanças no mercado e nas necessidades dos clientes. Medir a capacidade da organização de se adaptar às mudanças pode ser uma medida importante do sucesso da cultura ágil.

2. Desenvolvimento de Pessoas

O desenvolvimento de pessoas é essencial para garantir que as equipes ágeis tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz. Isso inclui investir em treinamento e educação, apoiar o aprendizado contínuo, fornecer feedback regular e incentivar a experimentação e a inovação. O desenvolvimento de pessoas também ajuda a garantir que as equipes estejam preparadas para enfrentar novos desafios e se adaptar a mudanças futuras.

Assim, desenvolver pessoas para a mentalidade e práticas ágeis requer um compromisso constante com o aprendizado e desenvolvimento. Algumas estratégias que podem ser adotadas incluem:

- Capacitação e Treinamento: fornecer capacitação e treinamento sobre metodologias ágeis e práticas para todos os membros da equipe, incluindo gerentes e líderes.
- Criação de comunidades de prática: criar espaços para discussão e compartilhamento de conhecimento, permitindo que os membros da equipe troquem experiências e aprendam uns com os outros.
- Feedback constante: proporcionar feedbacks constantes e específicos, permitindo que os membros da equipe possam identificar oportunidades de melhoria e ajustar seus comportamentos e práticas.
- Mentoria e coaching: oferecer mentoria e coaching individualizado para os membros da equipe, ajudando-os a identificar seus pontos fortes e fracos e a desenvolver um plano de desenvolvimento pessoal.
- Incentivar a experimentação: incentivar os membros da equipe a experimentar novas ideias e soluções, permitindo que eles aprendam com seus erros e evoluam continuamente.
- Proporcionar oportunidades de trabalho em diferentes áreas: oferecer oportunidades de trabalho em diferentes áreas da empresa pode permitir que os colaboradores desenvolvam habilidades diversas e ampliem suas perspectivas.
- Incentivar a participação em projetos especiais: Participar de projetos especiais pode permitir que os funcionários desenvolvam habilidades específicas e adquiram conhecimento em áreas distintas da empresa.
- Reconhecer e recompensar o desempenho: Reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores pode incentivá-los a se dedicarem ainda mais ao trabalho e a buscar sempre o desenvolvimento profissional.

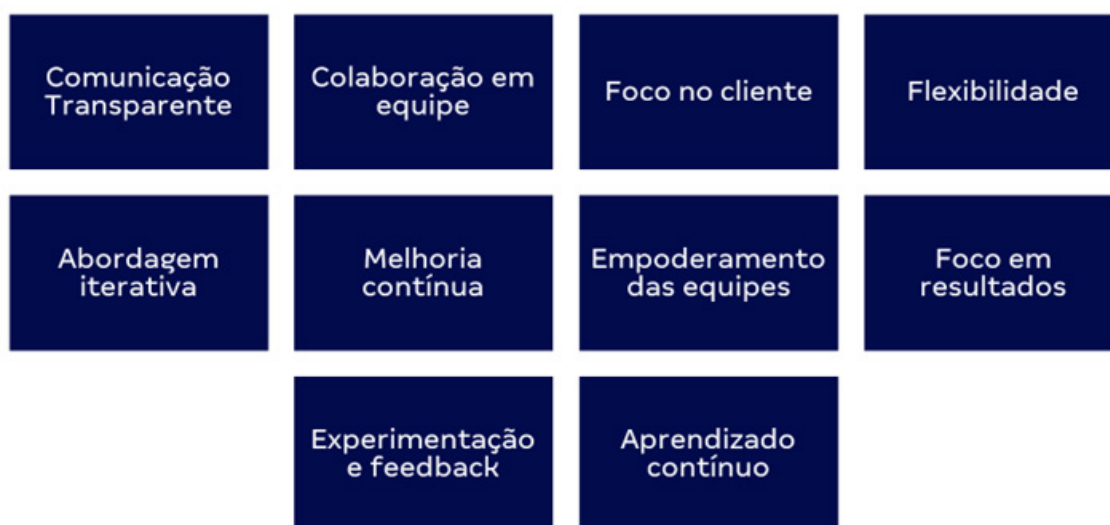
- Estabelecer desafios e metas desafiadoras: Propor desafios e metas desafiadoras pode incentivar os funcionários a se superarem e a desenvolverem novas habilidades para atingir os objetivos propostos.

Essas estratégias podem ajudar a criar um ambiente propício para a aprendizagem e o desenvolvimento contínuo, fortalecendo a cultura ágil na organização e desenvolvendo pessoas para a mentalidade e práticas ágeis.

3. Ferramentas para a Cultura Ágil

Existem diversas práticas específicas que suportam a construção e manutenção da cultura ágil, como *dailies*, *retros*, *reviews*, *plannings* entre outras, mas que de um modo geral promovem o ambiente adequado de comunicação proativa, colaborativa e transparente para que se tenha a vivência prática dos valores e princípios da agilidade. É preciso manter a simplicidade e a flexibilidade das práticas ágeis para se adaptar às necessidades da empresa em tempos de mudanças constantes. Entre as principais práticas destacam-se:

Figura 2: Práticas para a Construção e Manutenção da Cultura Ágil



Fonte: Elaboração própria.

4. Ferramentas para o Comportamento Ágil

Para potencializar o comportamento ágil em pessoas, é importante focar em alguns aspectos:

- Desenvolver a mentalidade ágil: isso pode ser feito através de treinamentos, workshops, coaching e outras. Principalmente permitir que as pessoas experimentem na

prática e no dia a dia todas as ferramentas e processos ágeis que promovam os valores e princípios ágeis.

- Estimular a colaboração e o trabalho em equipe: para isso, é importante promover atividades que incentivem a comunicação e a cooperação entre as equipes, como dinâmicas, jogos e desafios.
- Criar um ambiente de confiança e segurança psicológica: é essencial que as pessoas se sintam à vontade para experimentar e arriscar, sem medo de críticas ou punições. Para isso, é importante valorizar os erros como oportunidades de aprendizado e incentivar a honestidade e a transparência nas relações interpessoais.
- Promover a autogestão e a responsabilidade: é importante que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados de suas atividades e tenham autonomia para tomar decisões. Isso pode ser estimulado através de práticas como o **Agile Coaching** e o **Agile Mentoring**, que ajudam as pessoas a desenvolverem a capacidade de se auto-organizar e se autogerenciar.
- Exemplos práticos: utilizar exemplos práticos de como a cultura ágil foi aplicada com sucesso na empresa pode inspirar os colaboradores a adotarem essas práticas.
- Modelo de liderança: a liderança deve dar o exemplo e adotar uma mentalidade ágil em sua própria conduta, servindo de modelo e inspiração para os colaboradores.

Por fim, cabe destacar que dedicar bastante energia e investimento no desenvolvimento de líderes é fundamental para o sucesso da empresa, haja vista que serão esses líderes que auxiliarão na identificação e desenvolvimento dos talentos da companhia.

Considerações Finais da Aula

Ao final desta aula, podemos concluir que a cultura ágil e o desenvolvimento de pessoas são fundamentais para o sucesso da gestão ágil em organizações. Uma cultura ágil e forte, que incentiva a colaboração, a comunicação aberta, a experimentação e a melhoria contínua, é essencial para garantir que as equipes estejam sempre trabalhando em direção aos mesmos objetivos e valores. Além disso, o desenvolvimento de pessoas é essencial para garantir que as equipes ágeis tenham as habilidades e conhecimentos necessários para realizar seu trabalho de forma eficaz e se adaptar às mudanças futuras.

Nesta aula, também foram apresentadas ferramentas práticas para trabalhar a cultura ágil e potencializar o comportamento ágil em pessoas. Essas ferramentas são essenciais para alcançar resultados consistentes e sustentáveis na implementação da cultura ágil em organizações.

Materiais Complementares



Scrum: A Arte de Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo.

2015, SUTHERLAND, Jeff. Rio de Janeiro: Editora Leya.

Este livro é uma introdução clássica ao Scrum, uma das metodologias ágeis mais populares.



The Agile Samurai.

2010, RASMUSSEN, Jonathan. Boston: Pragmatic Bookshelf.

Este livro é uma introdução prática e fácil de entender os conceitos ágeis, com foco no Scrum.



Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business.

2010, ANDERSON, David J. Seattle: Blue Hole Press.

Este livro se concentra na metodologia Kanban, que é outra abordagem ágil popular para gerenciamento de projetos.



Agile Estimating and Planning.

2005, COHN, Mike. New Jersey: Prentice Hall.

Este livro se concentra em técnicas para estimar e planejar projetos ágeis, e é uma leitura essencial para qualquer pessoa envolvida no gerenciamento de projetos ágeis.



The Phoenix Project.

2013, KIM, Gene; BEHR, Kevin; SPAFFORD, George. Portland: IT Revolution Press.

Este livro é um romance empresarial que explora os desafios enfrentados por uma equipe de TI enquanto tenta implementar uma cultura ágil em uma empresa.



Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days.

2016, KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. New York: Simon & Schuster.

Este livro se concentra em como realizar sprints de design em cinco dias, uma abordagem ágil para prototipagem e testes rápidos de ideias.



A Rede Social (The Social Network)

2010, dirigido por David Fincher e estrelado por Jesse Eisenberg e Andrew Garfield.

O filme conta a história de como Mark Zuckerberg criou a rede social Facebook enquanto estudava em Harvard, e como ele e seus colegas fundadores utilizaram uma abordagem ágil e inovadora para transformar uma ideia em um negócio de sucesso.



Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

2001, agilemanifesto.

O objetivo principal do Manifesto Ágil é ser um guia que oriente sobre os rumos que um time ágil deve seguir, visando potencializar seus projetos e a e melhorar seus resultados.

Link para acesso: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html> (acesso em 06 jun. 2023.)

Referências

DRUCKER, P. F. **The Effective Executive**: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperCollins, 2006.

FREIRE, A. P. S. et al. (orgs.). **Gestão Ágil de Projetos de Software**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

KNIBERG, H. **Scrum e XP Direto das Trincheiras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

LARSEN, D.; NIES, T. (eds.). **Agile Retrospectives**: Making Good Teams Great. Raleigh: Pragmatic Bookshelf, 2006.

MATTONE, John. **Talent Development**: Leader Guide. John Mattone Global, 2018.

OROFINO, J. L. **Agile Marketing**: The Incomplete Guide. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

PIXTON, P.; GIBSON, P.; NICKOLAISEN, N. **Agile culture**: leading through trust and ownership. Addison-Wesley Professional, 2014.

SUTHERLAND, J. **Scrum**: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: LeYa, 2015.

RISING, D. **Liderança Ágil**: a arte de liderar mudanças com rapidez e flexibilidade. São Paulo: Novatec Editora, 2016.

RISING, L.; JANOFF, N. **Agile Development & Business Goals**: The Six Week Solution. Upper Saddle River: Addison-Wesley Professional, 2003.