


Gestão de Serviços Ágil


Trazendo velocidade, flexibilidade e
foco no cliente para seu time de TI

Sumário


Introdução 3



1. O que é Scrum? 4
2. O que é Ágil? 9
3. O que é Gestão de Serviços Ágeis? 12
4. Gestão de Serviços Ágeis vs. ITIL 14



5. Gestão de Serviços Ágeis na prática? Veja 6 exemplos 18
6. Tornando a Gestão de Incidentes mais Ágil 25
7. Tornando seus SLAs mais flexíveis 31



8. As 7 armadilhas mais comuns nas transições ágeis 35
9. Como guiar seu departamento de TI para uma transição ágil 44

Introdução

Ágil está se tornando cada vez mais popular nos dias de hoje. Com origem no mundo do Desenvolvimento, está rapidamente ganhando espaço em outros lugares, e a Gestão de Serviços não é exceção. Mas o que exatamente é Gestão de Serviços Ágil?

Neste e-book, daremos respostas a perguntas como: qual a diferença entre Ágil e Scrum? É possível trabalhar de acordo com ITIL e Ágil ao mesmo tempo? Como colocar a filosofia Ágil em prática? E por onde posso começar?

Com exemplos da vida real, mostraremos o que uma mente ágil pode fazer por você e por seu time, além de ajudá-lo a melhorar a entrega de seus serviços.

Gostaria de agradecer a Gerard Bakker, Steven Happee e Mark van Meurs pelas contribuições na criação deste e-book – muito obrigado!

Aproveite a leitura,
Bas Blanken, Consultor de TI & Expert em Gestão de Serviços Ágeis





1. O que é Ágil?

Ágil é uma das palavras mais populares. É também um termo mal utilizado e mal compreendido. Então vamos voltar ao básico: o que é Ágil exatamente?

O surgimento do Ágil

Em 2001, uma empresa de software apresentou o [Manifesto Ágil para Desenvolvimento de Software](#). Este manifesto consiste em 4 valores:

- Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
- Serviços de software acima de uma documentação abrangente;
- Colaboração de clientes acima de negociação de contratos;
- Responder a mudança acima de seguir um plano.

Os inventores do ágil tornaram esses 4 valores em [12 princípios](#). Estes princípios visam o desenvolvimento de software. A mentalidade ágil é aplicável a todos os ramos.

A razão mais importante para introduzir o ágil ao desenvolvimento de software, é para tornar grandes empresas mais flexíveis. Para pequenas empresas, é fácil responder rapidamente e encontrar a demanda dos clientes. Essas empresas menores não possuem uma estrutura organizacional

definida. Já empresas maiores são bem menos flexíveis. Geralmente usam o efeito cascata para os projetos: um plano ou desenho das necessidades passando por diferentes departamentos e camadas gerenciais antes de ser executada. O resultado? Uma organização pesada.

O que é Ágil?

Ágil é uma mentalidade a ideia: se você quer sobreviver como organização, é preciso ser flexível.

Vamos comparar a mentalidade ágil a uma onça, que possui o instinto de sobrevivência. E para sobreviver, é preciso ter habilidade e ser ágil o suficiente para reagir rapidamente aos movimentos de sua presa. Para as empresas é importante ter

destreza, especialmente com as tecnologias que vem mudando rapidamente.

Um exemplo famoso é a Kodak. A empresa era muito bem-sucedida durante muito tempo como produtor de câmeras analógicas. Quando as fotos se tornaram digitais, a Kodak não foi rápida o suficiente para acompanhar essas mudanças. Após algumas tentativas frustradas, a Kodak faliu em 2012.

“Com uma mentalidade Ágil, você supõe que os planos irão mudar.”



Os ganhos: traga de volta respostas rápidas e flexibilidade

Uma mentalidade ágil traz de volta flexibilidade e respostas em um curto espaço de tempo para sua empresa. Quando se trabalha de maneira ágil, é preciso lutar para que exista a menor burocracia possível. Ágil requer diferentes tipos de funcionários também. Em ambientes ágeis, é preciso que os funcionários compartilhem conhecimento, ajam com

ideias criativas e venham com soluções. A iniciativa não deve ser dos gerentes, mas dos profissionais.

Como Ágil funciona?

Não existe manual que você possa seguir para começar a trabalhar de maneira ágil. Isto exige uma mudança cultural na organização. A mudança mais importante é a empresa começar a abraçar a ideia. No modelo de trabalho

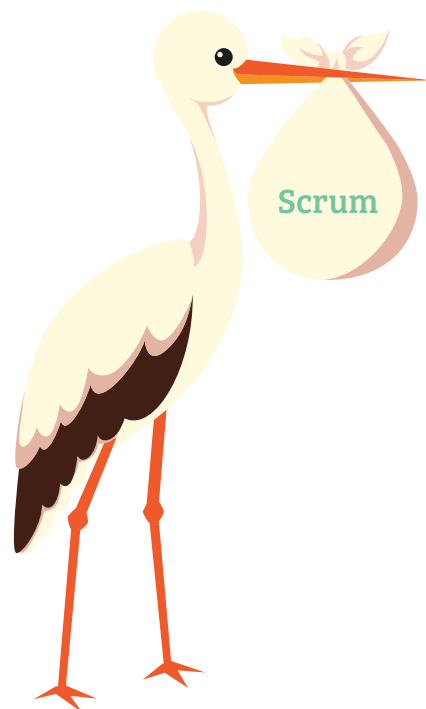
tradicional, você tenta manter as mudanças ao mínimo: cria um plano e tenta segui-lo o máximo possível.

Com uma mentalidade ágil, você supõe que os planos irão mudar. Você não seguirá o mesmo plano por dois anos. É preciso ter esse objetivo em mente, mas é possível mudar. Trabalhar de maneira ágil significa melhorias contínuas e que seu trabalho nunca termina.



2. O que é Scrum?

Um dos frameworks mais populares é o Scrum. Ok, mas o que é? E como Scrum está relacionado a Ágil?



O surgimento do Scrum

Tudo começou em 1986. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi publicaram o artigo “O novo produto de desenvolvimento de games” na Harvard Business Review. Neste artigo, eles concluíram que, historicamente, projetos em times multidisciplinares menores trazem os melhores resultados.

Com essa conclusão em mente, Jeff Sutherland e Ken Schwaber, criaram o método de desenvolvimento para software em 1996. O Scrum então, surgiu.

O que é Scrum?

Scrum é um framework de custo livre para desenvolvimento de software. O framework faz com que, de maneira fácil, as empresas desenvolvam e mantenham os produtos em um complexo com ambientes dinâmicos. Scrum pode ser a resposta para rapidamente desenvolver uma indústria tecnológica e de rápidas mudanças na demanda dos clientes. O framework tem um início empírico: você aprende fazendo e usando as informações que ajudarão a determinar o próximo passo.

Como Scrum funciona?

Scrum funciona para equipes pequenas e com autogestão em times de 3 a 9 pessoas. Um time Scrum funciona com um método passo a passo. O time entrega ou melhora um produto, ou uma nova funcionalidade, em um período de tempo (duas semanas, por exemplo). Esses “sprints” mais curtos forçam a trabalhar constantemente com deadlines reais.

Os ganhos: transparência, inspeção e adaptação

Quais os ganhos em dividir seu trabalho em sprints? Você planeja seu trabalho de maneira mais realista. Sabendo o que precisa fazer e quanto tempo tem disponível. Isto faz com que você consiga um planejamento mais previsível do trabalho.

Os riscos são ainda mais manejáveis quando se usa curtos períodos de trabalho. Você não precisa fazer um

plano a longo prazo com uma análise de alto risco. Em cada passo, o time mostra a organização quais obstáculos precisam superar, os cenários podem enfrentar e os impactos que isso pode ter.

Os sprints curtos também tornam transparentes as atividades do time. No final do sprint, você mostra ao seu cliente o que você conquistou. A vantagem da transparência? O cliente fornece feedbacks regulares ao time para os próximos

sprints. Isto garante que o produto ou serviço que esteja sendo entregue de maneira que o cliente esteja satisfeito.

Quer começar com Scrum?

Siga as dicas do [Guia Scrum](#) e comece agora. Tenha mais experiência e descubra como Scrum pode atuar em sua empresa.



3. O que é Gestão de Serviços Ágil?

Então, agora você sabe o que é ágil. Mas, surge a próxima pergunta: o que é Gestão de Serviços Ágil? A resposta é surpreendentemente simples.

Simplificando? Gestão ágil está aplicando a mentalidade ágil a Gestão de TI. Nada mais, nada menos.

No capítulo 1, eu expliquei o que é ágil e quais princípios são a base dessa mentalidade. Os 4 valores do desenvolvimento de software ágil precisa somente de um ajuste para se aplicar a Gestão de TI:

- Indivíduos e interações acima de processos e ferramentas;
- Serviços de software acima de uma documentação abrangente;
- Colaboração de clientes acima de negociação de contratos;
- Responder a mudança acima de seguir um plano.

A ideia é manter esses princípios ao desenhar e entregar serviços. Soa direto, e é. Mas como você aplica isso na prática? E como esses princípios ágeis estão relacionados à estrutura que tem sido um padrão de ouro nos departamentos de TI há décadas: o ITIL?



4. Gestão de Serviços Ágil vs. ITIL

A TI está caindo de amores pela metodologia Ágil. Mas será que é possível um casamento feliz entre a gestão de serviços ágeis e o denso ITIL? Nós achamos que sim.

É possível emparelhar gerenciamento de serviço ágil e ITIL? Compare os 4 valores básicos do manifesto ágil com ITIL. À primeira vista, ITIL parece atribuir grande importância a tudo o que a mentalidade ágil acredita ser menos importante:

Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas.

Implementações ITIL nas organizações ITIL tem principalmente foco em descrições de processos e sistemas. O objetivo é obter uma qualidade constante de serviços não importando quem está fornecendo.

Serviços de software acima de uma documentação abrangente. ITIL geralmente anda de mãos dadas com extensos processos e documentações. Foram necessários 5 livros com um total de 1.300 páginas para explicar os 26 processos ITILv3.

Colaboração de cliente acima da negociação de contratos. A criação de acordos contratuais e reuniões frequentes são uma parte importante do Gerenciamento de Nível de Serviço em ITIL. Criar SLAs é um dos principais objetivos para muitas empresas e,

geralmente é o critério mais importante para gerentes ou clientes.

Respondendo a mudança ao seguir um plano. ITIL é sobre processos previsíveis e é baseado na ideia de que se você pensa em todas as etapas antes, e as executa de acordo, o resultado esperado virá. Em vários casos, não há como desviar o processo de gestão de mudança do plano original.

“Ágil é sobre reagir a mudanças. ITIL é sobre processos previsíveis.”



Framework vs. Filosofia

Então, Ágil e ITIL não é exatamente a combinação perfeita, certo? Isto nos leva a algumas conclusões. Eles parecem diferentes, mas não é difícil encontrar uma maneira no qual, na verdade, são complementares.

Tenha em mente que Ágil é uma metodologia. É um conjunto de guias para seu trabalho. Os princípios ágeis te ajudam a tomar decisões em seu dia a dia, mas não te dizem como completar tarefas específicas.

ITIL é um framework - uma série de procedimentos que funcionam na prática. Oposto ao ágil, ITIL descreve como fazer seu trabalho em detalhes, com muitos detalhes.

Tornando-se Ágil com ITIL

Não é tão difícil queimar ITIL com ágil. Você pode chegar a Gestão de Incidentes com um mindset ágil, por exemplo. Isto significa que é preciso escolher a melhor opção para sua empresa em cada parte da configuração.

O estranho é que ITIL é bastante adequada para uma implementação ajustada. ITIL tem uma reputação de ser bastante rígido e com uma complexidade desnecessária, mas esse nunca foi o ponto inicial e sim a implementação de cada aspecto ponto a ponto. A mensagem de ITIL sempre era: certifique-se de aplicar esta maneira de trabalhar de uma forma que se adapte à sua própria organização. E a maneira como ITIL é implementado, pode sim ser bastante ágil.



5. Gerenciamento de serviços Ágil na prática?

Acontece que Ágil e Gestão de Serviços se dão muito bem. Mas como? Como traduzir a filosofia Ágil para mudanças reais em seu trabalho? Veja 6 exemplos.

Claro que ainda há muito o que aprender com outras organizações. De acordo com o princípio de gestão de serviços ágeis de Dolf van der Haven, falaremos sobre 6 exemplos práticos de como tornar sua gestão de serviços mais ágil.

1

Faça o que você sabe que agrega valor para seu cliente

Os departamentos de TI muitas vezes colocam muito trabalho em coisas que têm pouco valor para seus clientes. Recentemente eu visitei uma empresa onde o departamento de TI havia escrito um manual extenso para os novos smartphones que passaram a oferecer. Parece útil, mas grande parte dessas informações estavam disponíveis na internet e, com o lançamento de uma nova atualização, o manual já estará desatualizado.

Uma maneira mais ágil de documentar é manter a informação em seu manual limitada ao que é estritamente necessário e primeiro dar essas instruções a um pequeno grupo de teste. Apenas descreva informações específicas da empresa, como por exemplo, sincronizar seu e-mail de trabalho com o novo smartphone. Você recebe perguntas do seu grupo de teste? Atualize a documentação antes de começar oficialmente a fornecer o smartphone.

2

Sempre trabalhe próximo de seus clientes

Ao planejar serviços ou processos, as organizações costumam fazer muitas suposições sobre as necessidades de seus clientes. Um exemplo: durante anos, uma organização de instalações incentivou seus clientes a abrirem um chamado quando algo estava errado no prédio de escritórios. Recentemente, eles descobriram que seus clientes achavam bastante irritante receber cinco a seis e-mails de atualização de status depois da abertura do chamado, o que acabou fazendo com que parassem de registrar chamados completamente.

No gerenciamento ágil de serviços, você envolve seus clientes com frequência e o mais rápido possível com tudo o que está sendo feito. Desta forma, você evita trabalhar com base em suposições. A organização do exemplo trouxe uma solução junto com seus clientes. Quando registram um chamado, eles podem selecionar a opção de que desejam receber atualizações de status. Uma pergunta e uma única caixa de seleção poderiam ter poupado cinco anos de frustração.



3

As pessoas certas no lugar certo

Muitas organizações de TI se apoiam fortemente em processos. O objetivo de trabalhar com processos é o de garantir a consistência e a qualidade dos serviços, não importando quem fornece este serviço. Parece muito bom na teoria, porém, na prática importa sim quem fornece o serviço. Um funcionário de service desk desmotivado provavelmente deixa uma impressão menos positiva para o cliente do que um funcionário feliz e motivado. E essa diferença não pode ser coberta com um processo.

Uma parte importante da mentalidade ágil é ter tempo e atenção suficientes para os membros da sua equipe. Assim, a equipe funcionará bem com pessoas que são boas nos que fazem e que estejam felizes. Um membro da equipe não está mais motivado? Converse com essa pessoa e talvez elas sejam mais felizes em uma atividade diferente.

4

Torne seus processos o mais flexível possível

Os processos ITIL geralmente não são flexíveis. Uma requisição de mudança precisa passar por uma série de etapas pré-definidas. A única escolha que você tem, é aprovar ou declinar esse processo. Não há espaço para mudança de planos, se você quer realmente mudá-los, é preciso parar o processo, fazer um novo planejamento e obter aprovação.

Tenha certeza de que, os processos que foram desenhados, são flexíveis o suficiente para lidar com cada demanda de mudança. Entretanto, isto não significa que é preciso implementar toda e qualquer mudança durante o processo mas sim, que a sua equipe precisa ter espaço para lidarem com os processos conforme julgarem mais convenientes.

5

Desenhe, implemente e melhore seus serviços passo a passo

Implementações de novos softwares ou serviços, podem durar meses e até mesmo anos. Uma vez que a implementação foi finalizada, você terá tantas novas ideias que irá querer mudar tudo de novo. Mas, nesse momento, não resta mais orçamento, os membros da equipe do projeto seguiram em frente e cabe ao gerente de aplicativos processar todos os comentários.

Entregar novos serviços de forma ágil significa entregar algo otimizado o mais rápido possível, portanto, colete feedback e use esse feedback para melhorar o produto. Na TOPdesk, fazemos implementações de software passo a passo. Primeiro, criamos uma versão básica do processo de gerenciamento de chamados, e assim que puder ser operado, colocamos em prática. O processo não é perfeito, mas estamos bem com isso. Enquanto continuamos trabalhando no próximo processo, recebemos comentários para melhorar o gerenciamento de chamados.

6

Mantenha seus serviços e operações claros

O processo de solicitação geralmente contém muitas autorizações de gerenciamento desnecessárias. O departamento de TI pode assumir que o gerenciamento quer controle sobre cada pedido individual, ou o que não tem qualquer responsabilidade. Isso faz com que um processo seja cheio de autorizações e conseqüentemente o gerente acaba recebendo muitos e-mails com solicitações de autorização.

O processo não deve ser tão pesado. Isso funciona melhor quando o departamento de TI pergunta aos gerentes o quanto de esforço eles realmente querem ou precisam, já que geralmente não querem receber todos esses e-mails. Uma solução alternativa: os pedidos não precisam ser autorizados, e os gerentes recebem uma visão geral mensal dos custos. Desta forma, o gerente ainda tem controle e uma visão geral dos custos, mas não precisa processar muitos e-mails. E o empregado é ajudado mais rápido.

Dica: Comece pequeno

Às vezes, recebo a pergunta: por onde posso começar quando quero trabalhar mais ágil? Para ser honesto, isso depende muito de organização para organização. Fique atento aos seus serviços atuais e compare isso com os princípios ágeis. Onde está o atrito? E quais melhorias são fáceis de implementar? Comece lá. Faça uma pequena melhoria, peça comentários e então, passe para a próxima melhoria.



6. Tornando a Gestão de Incidentes mais Ágil

Estamos falando bastante sobre metodologia Ágil e como aplicá-la em seu departamento. Agora, daremos um foco no principal procedimento de um departamento de Suporte. Como tornar a gestão de seus incidentes mais ágil?

Remova todos os passos que não tragam valor para o cliente

Está pensando em fazer a gestão de seus chamados mais ágil? O primeiro passo é ter um olhar crítico no processo atual e avaliar cada etapa com a pergunta: Este passo soma valor ao meu cliente?

Para responder essa questão, primeiramente você precisa saber o que seu cliente quer, que provavelente é a melhor e mais rápida solução. Cada passo de seu processo para gerir um incidente deve ter

como foco resolvê-lo da maneira mais rápida. Ou que dê a melhor solução para o cliente. Há algum passo que não contribui para este objetivo? Veja a possibilidade de eliminá-lo.

Você pode comparar isso com uma abordagem lean. Aqui, você elimina todos os passos desnecessários em seu processo. A diferença é, com um objetivo mais enxuto, o processo é mais eficiente. E com a metodologia ágil, o quanto mais de valor ao cliente adicionarmos, melhor.



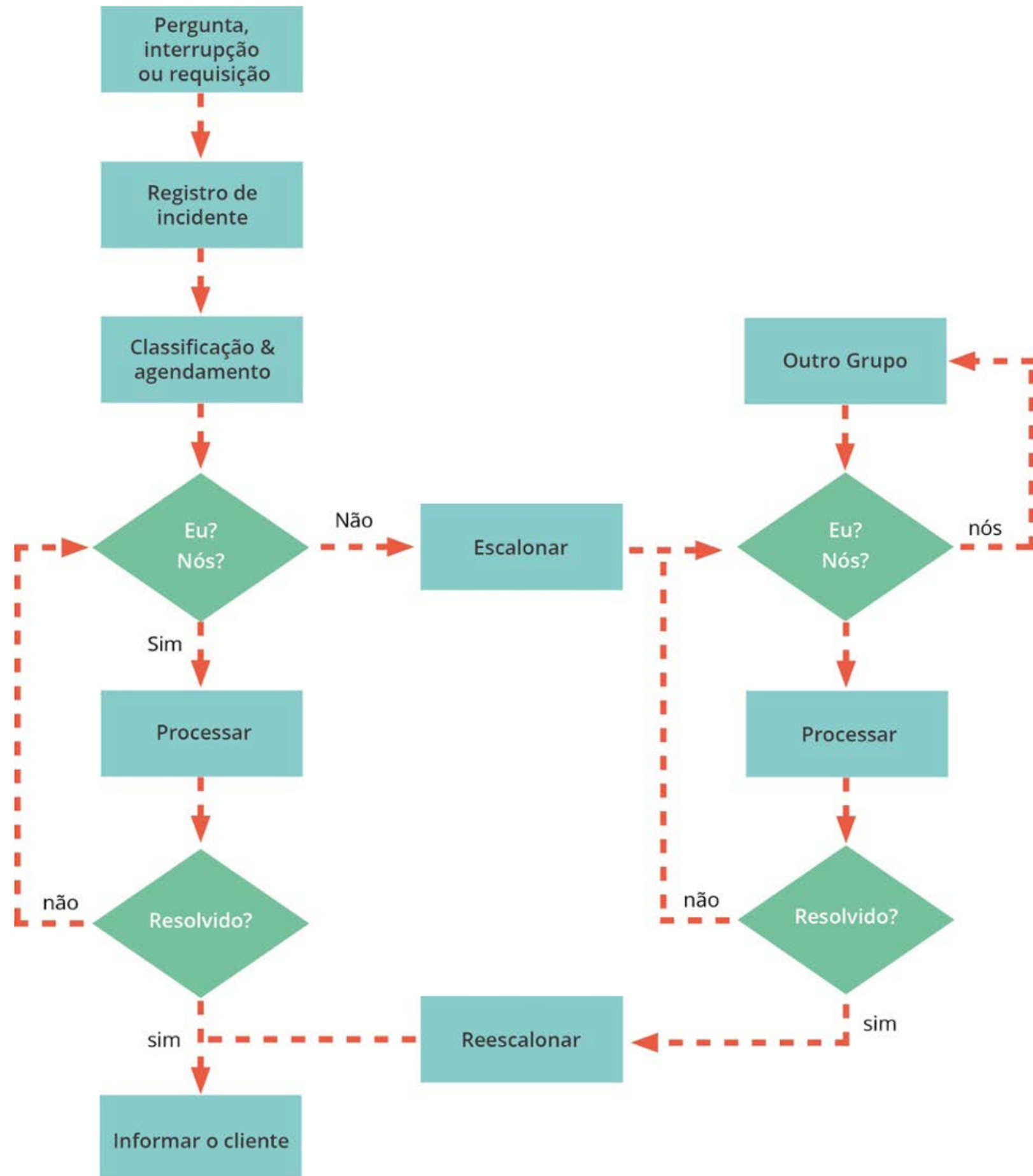
O processo tradicional de gestão de incidentes

Vamos dar uma olhada no processo padrão de gerenciamento de chamados.

Um cliente registra um incidente. Um colaborador do service desk adiciona informações como a classificação e o agendamento deste chamado. Então, ele checa se ele mesmo pode resolver o chamado, se sim, vai em frente, e se não, escalona para outro colega especialista. O Especialista faz a mesma avaliação. Quando o chamado é resolvido, ele retorna ao service desk e assim o incidente é fechado e o cliente informado.

Parece simples, né? Bom, pode se tornar ainda mais fácil.

Você só precisa responder 2 perguntas.



1. Por que o seu service desk precisa processar todos os incidentes?

Em muitas empresas, é o service desk que fecha o chamado, mesmo que ele tenha sido resolvido em outro departamento. O especialista informa o que ele fez e então o departamento de suporte traduz essa mensagem técnica para a mesma linguagem do cliente e então informa quem abriu o chamado. Por que? Pois as pessoas assumem que especialistas técnicos não possuem habilidades de comunicação para informar os clientes de forma amigável.

Isso nos incomoda. Se quem resolveu não consegue descrever a solução, como uma pessoa do service desk vai saber o que realmente foi feito? É necessário repassar toda informação novamente, o que é uma perda de tempo em minha opinião.

Por que os especialistas não podem escrever soluções compreensíveis para seus clientes? Eu entendo que pode ser difícil para alguns, mas é fácil de aprender. Faça

uma sessão de treinamento. É muito mais eficiente se todos puderem descrever e fechar seus próprios incidentes, ao contrário de alguém intermediando esses passos. Além disso, o incidente envolve menos pessoas, o que torna o processo mais rápido.

2. O seu service desk realmente precisa preencher todos os campos?

Para cada chamado que entra, você precisa preencher muitos dados. Mas isso é realmente necessário? Para processar um incidente, você precisa saber apenas algumas informações. Quem solicitou, a solicitação e o prazo para resolução. O resto dos dados é só utilizado para relatórios.

Passe por todas as informações que seu service desk coleta e determine se você precisa mesmo delas para relatórios:

Existem relatórios para estes dados?

Visitei dezenas de empresas onde o suporte preenchia todos os tipos de campos, mas estas informações nunca acabavam em um relatório. Como isso acontece? Durante a implementação, algumas pessoas podem ter pensado: “Vamos preencher esses campos, podemos reportá-los mais tarde”. No entanto, os relatórios nunca foram feitos.

Alguém lê esses relatórios?

O que também acontece: existem os relatórios, mas ninguém os lê. Uma vez visitei uma empresa em que o departamento de TI enviava mensalmente relatórios de incidentes para a gerência. Eles suspeitavam que ninguém lia esses relatórios pois nunca recebiam respostas para os e-mails. Por isso adicionaram uma frase “quem ler isto venha pegar

um bolo no departamento de TI” na segunda página do relatório. Adivinhem? Nenhuma reação. Depois de alguns meses eles pararam de enviar o relatório e ninguém nunca questionou o que havia acontecido.

O que acontece com os relatórios?

Imagine que há relatórios sobre todos os dados que você preencher e que esses relatórios são lidos. Então surge a pergunta: fazemos algo com esses dados? A diretoria faz melhorias com

base nesses relatórios? Essas melhorias ajudam a contribuir para o seu objetivo geral: encontrar uma solução adequada o mais rápido possível para o meu cliente? Em caso afirmativo, essas melhorias são importantes o suficiente para que todos os dados sejam preenchidos em cada incidente?

Não me interprete mal. Não estou dizendo que os relatórios são inúteis. Pelo contrário, os relatórios podem fornecer informações valiosas sobre o processo

de gestão de serviços. Mas precisamos ser críticos. Alguns dados são irrelevantes? Não preencha os campos ou os preencha automaticamente. Isso economiza muito tempo no registro do serviço.



7. Tornando seus SLAs mais flexíveis

Embora os SLAs sejam ótimos para a sua gestão, confiar apenas neles também poderá causar danos de longo prazo para sua organização. Você simplesmente fica cego por números e esquece o serviço. Nós vemos isso muitas vezes. A solução? Uma mudança para XLAs.

O que é um XLA?

Se o seu Service Desk fosse uma fruta, qual seria? Uma maçã? Uma laranja talvez? Experimente uma melancia. O Service Desk melancia foi usado pela primeira vez por Marco Gianotten, da Giarte, para um Service Desk focado no SLA. Os painéis são verdes e a gerência está feliz. No entanto, os SLA verdes estão sob os sinais de aviso vermelhos de ressentimento e insatisfação dos clientes.

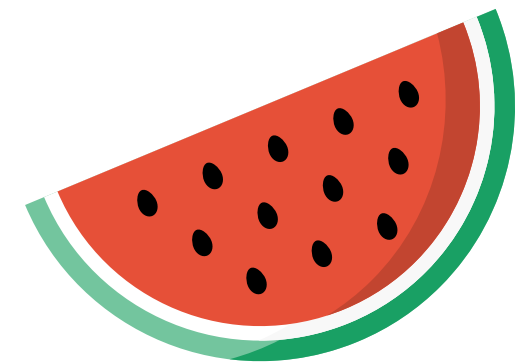
Tempo médio de resposta de 5 minutos e taxas de encerramento de 8 horas parecem fantásticos. Mas

as estatísticas do SLA não contam com uma coisa: a experiência do usuário. Não se aprofundar neste painel verde brilhante poderia causar danos a sua empresa.

O Valor dos XLAs

XLA é um conceito desenvolvido pela Giarte e o X significa eXperiência. Isso significa que o indicador de desempenho é a pessoa que mais sente: o cliente. O bom é que geralmente, você precisa de menos XLAs do que SLAs para dar uma indicação de desempenho, o que os torna mais fáceis de gerenciar.

Se você está planejando adotar uma maneira mais ágil de trabalhar, então os XLAs complementarão isso perfeitamente. Os XLAs naturalmente se concentram nas interações e na colaboração do cliente, em vez das obrigações contratuais pesadas. Também é muito comum e provável que o XLA passe por mudanças, de modo que as necessidades e os requisitos do seu cliente mudam, seus XLAs também se adaptam.



“Os SLAs de seu
service desk
são como uma
melancia.”



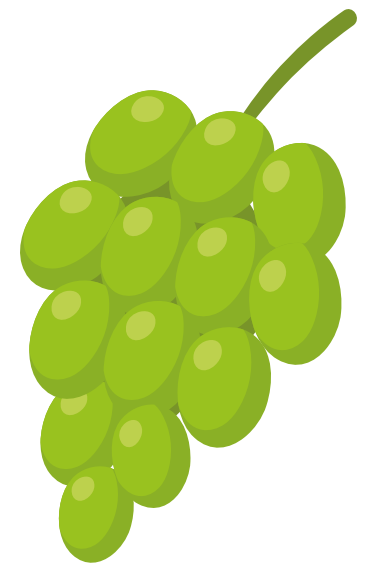
Por onde devo começar?


Existem centenas de metodologias para medir a experiência do cliente. Comece por mantê-lo simples e usando uma única pergunta para capturar a experiência dos clientes rapidamente. As avaliações de estrelas são uma forma útil de apenas um clique que já permite informações sobre os serviços anteriormente não medidos por SLAs tradicionais.

Mas há mais do que métricas. Os XLAs representam uma mudança na cultura, mudando o foco do desempenho para a experiência do cliente. Você deve agregar seus operadores a bordo através da criação de personas e mapeamento da jornada do cliente. Ao longo do tempo nota-se uma mudança interessante; você pode começar a perder o alvo do SLA, mas a experiência do cliente melhora continuamente. A questão é levantada: Qual é a finalidade de todos esses SLAs?

Racionalizando seus serviços

Se você deixou alguns dos seus SLAs pesados para trás e percebe que, com alguns XLAs simples, consegue manter seus clientes felizes, verá cada vez menos como uma melancia e cada vez mais como a uva: pequena, ágil e fácil de gerenciar. E verde tanto por dentro como por fora.





8. Sete armadilhas mais comuns em transições ágeis

Não há um script a ser seguido em uma transição para um ambiente de trabalho ágil. Porém, há experts que podem ajudar a tornar o processo mais tranquilo. Steven Hapee é um deles. Ele já prestou consultoria para diversas empresas neste cenário de transição e está aqui para nos contar quais armadilhas evitar.

O amor de Steven Happee por ágil nasceu nos anos 90, quando ele desenvolveu um software em um time pequeno e multidisciplinar, de uma maneira em que hoje chamamos de ágil: muito contato com os clientes, entrega de valor e processos de trabalho transparentes.

Hoje, 20 anos depois, ele auxilia organizações a fazer a transição para se tornarem mais ágeis e orientados ao aprendizado. Steven utiliza de sua vasta experiência como Product Owner, Scrum Master, desenvolvedor e gerente para conduzir experimentos valiosos. Baseado em sua experiência, Steven compartilha as 7 armadilhas mais comuns em transições para o Ágil.

1

Ter apenas a visão top-down desta transição

Você pode abordar as transformações ágeis de duas maneiras: top-down e bottom-up. Uma abordagem bottom-up significa que a equipe toma iniciativa, muitas vezes em TI, para implementar uma maneira mais ágil de trabalhar.

Na abordagem top-down, a iniciativa vem do gerente, CEO ou CIO e o objetivo é muitas vezes fazer uma grande parte ou mesmo a organização inteira mais ágil. Nos últimos anos, Ágil tornou-se um tópico quente e cada vez mais CEOs e CIOs estão pensando: “Devemos fazer algo com agilidade?” Uma boa idéia, mas não funciona se a organização não estiver com eles.

Uma abordagem bottom-up geralmente é mais bem sucedida, pois é algo que se vê em equipes de TI, onde a mentalidade ágil vem originalmente. Alguém na equipe quer experimentar a metodologia, o gerente fica entusiasmado e uma equipe de scrum é formada. Quando esta equipe funciona bem, mais equipes podem seguir e a organização fica curiosa.

Uma abordagem que combina ambos os métodos, funciona melhor: uma equipe toma a iniciativa de implementar uma maneira mais ágil de trabalhar e encontra um patrocinador no topo da organização.

2

Usar o método cachoeira para a transição

Há dez anos, muitas pessoas acreditavam que precisava usar Prince2 para uma transição ágil. Primeiro, faça um projeto, implemente-o passo a passo, crie os objetivos e etc. Este é um paradoxo, é claro.

Felizmente, a maioria das pessoas atualmente está convencida de que uma transição ágil precisa de uma abordagem ágil. Esta transição é um projeto complexo - meta-ágil como você pode chamá-lo. As pessoas começam a trabalhar de forma diferente, sua maneira de trabalhar as mudanças e suas ferramentas são diferentes. É melhor ter uma transição interativa com uma equipe multidisciplinar e um backlog de mudanças. O bônus é que você estabeleceu o exemplo certo.

3

Ser muito rigoroso com as técnicas ágeis

Frameworks ágeis, como Scrum, oferecem técnicas para aplicar a metodologia ao seu trabalho diário. Backlog, retros — todos eles são muito visíveis. Mas essas técnicas são apenas a ponta do iceberg. É o aspecto visível do trabalho ágil. Eles são baseados em certos pressupostos sobre como organizar o trabalho, e esses pressupostos recaem sobre os princípios do [Manifesto Ágil](#) ou [Modern Agile](#).

Algumas pessoas tendem a ser muito rigorosas com essas técnicas, mas sem entender os princípios delas. Isso pode causar mal-entendidos e frustrações. Algumas técnicas podem não funcionar para sua organização, por isso não precisamos segui-las religiosamente. No final, você precisa abraçar os valores ágeis e não as técnicas. É por isso que é bom explicar os princípios intrínsecos na metodologia a alguém que quer fazer algo com agilidade, para que eles possam recair sobre eles.

“Uma transição ágil afeta todos os processos e pessoas em sua organização.”



4

Criar variações nas técnicas existentes muito rapidamente

Sim, você precisa fazer suas próprias técnicas ágeis. Mas não desde o início. O mundo ágil muitas vezes se refere a ShuHaRi, um conceito de arte marcial japonês sobre como fazer algo em 3 fases. Você começa seguindo rigorosamente a técnica existente (Shu). Quando já internalizou as regras, você pode fazer variações (Ha), até alcançar o HI: você é subconscientemente competente e não há mais necessidade de regras ou técnicas.

Muitas vezes, você vê que as equipes começam a variar nas técnicas existentes ou coletam elementos de diferentes estruturas. Pode-se ouvir: “conheço a teoria e sei que não vai funcionar para nós” ou “Nós gostamos de experimentar, então estamos combinando algumas técnicas diferentes”. É bom experimentar, mas certifique-se de variar de uma base sólida. Trabalhe com um método existente por seis meses ou um ano e experimente o que é. Como funcionam os sprints? O que é uma boa retro? Como formulamos o valor do cliente? Somente quando sua base é sólida, podemos começar a variar.

5

Pessoas que trabalham em uma equipe ágil e em uma equipe de projeto

O trabalho ágil e o baseado em projetos tem pontos de partida fundamentalmente diferentes. Para o ágil, você tem as mesmas equipes, com membros que conhecem os pontos fortes de cada um e continuam evoluindo juntos. Você dá trabalho às equipes. Com o trabalho baseado em projeto você trabalha e procura um grupo temporário — traz as equipes para o trabalho. Isso não pode ser combinado entre si.

6

Pensar que uma transição ágil é apenas do TI

O que muitas vezes acontece, é que as pessoas têm visões limitadas sobre o impacto do trabalho ágil. A metodologia Ágil não se limita à equipe de TI. Uma transformação ágil é uma mudança cultural que afeta todos os processos e pessoas em uma organização, desde finanças até RH. Quando as equipes se tornam autogeridas, o que muda no papel dos líderes desta equipe? Como você avalia as pessoas nas equipes de Scrum? Os orçamentos anuais e as equipes Scrum são uma boa combinação? Na maioria dos casos, mais e mais equipes na organização querem começar a trabalhar de maneira ágil também.

Quanto mais cedo você entender que uma transformação ágil afeta toda a organização, mais fácil será a transição. Muitos gerentes enxergam o ágil como uma chance de implementar uma mudança de cultura, mais orientada para o cliente ou com mais propriedade dos funcionários. Gerentes muitas vezes tentaram muitos métodos para mudar a cultura organizacional. Com técnicas ágeis, mudanças como foco no cliente ou sensação de propriedade são mais evidentes.



Escalonar muito cedo

Há muita experiência com trabalho ágil em nível de equipe. Mas se o time estiver funcionando, como crescer para duas ou três equipes? Ou vinte? E como o trabalho ágil funciona em departamentos, como vendas ou RH? Esse é um enigma que o mundo ágil está tentando resolver agora.

Existem várias estruturas para escalar equipes ágeis, como o modelo Spotify, SFe (Scaling Agile Framework) e LeSS (Large Scale Scrum). A lição mais importante: se você não precisa aumentar a escala, não faça isso por enquanto. Veja se consegue deixar as equipes trabalharem independentemente umas das outras. Não comece a pensar em estruturas de escala até que não haja outra maneira. Algumas organizações querem ampliar no minuto em que as primeiras pessoas se animam. Não faça isso. Apenas conserte coisas quando houver problemas.



9. Como guiar seu departamento de TI em uma transição ágil

A introdução da metodologia ágil em seu departamento de TI, significa uma mudança de cultura. Alguns abraçam a mudança, outros podem ser mais resistentes. Quais reações pode-se esperar dos colaboradores do TI? E como lidar com essas reações?

Como os membros do time de TI reagem à uma transição ágil? O que eles gostam? Do que não gostam? E qual será o principal desafio? Para ajudar a responder essas perguntas, Mark van Meurs, líder de desenvolvimento na TOPdesk com extensa experiência como Scrum Master, se junta a Bas Blanken, consultor especialista em Metodologia Ágil da TOPdesk.



O especialista de back-office:
compartilhe seu
expertise

Bas: 'Para um profissional de TI, uma transição ágil pode ter um grande impacto. Cada back-office possui um sistema ou um gerente que adoraria passar os dias atrás de sua mesa, resolvendo enigmas complexos. Eles são muitas vezes o único especialista naquele assunto. Isso é muito valioso. Mas trabalhar de maneira mais ágil significa que toda a equipe se torna responsável por resolver um problema. Isso exige que o trabalho seja compartilhável. Ele não é trabalhado por uma pessoa apenas.'

Mark: 'O grande desafio para um especialista é compartilhar conhecimento, de modo que o trabalho se torna mais transferível. Os profissionais de TI precisam se abrir, se comunicar mais e explicar ao time o que está acontecendo

e por que escolhem estratégias específicas de resolução de problemas. Isso nem sempre é fácil, porque um especialista muitas vezes se orgulha de ser o único com esse tipo de conhecimento. Como um gerente de TI, você precisa mostrar ao seu pessoal que eles podem adicionar ainda mais valor compartilhando conhecimento.'

Bas: 'O conhecimento não precisa ser transferido de uma só vez. Na maioria dos casos, isso nem é possível porque o assunto é complexo. Comece incentivando os especialistas a falar sobre o que estão fazendo. Outros membros da equipe começarão a fazer perguntas e antes de perceber, as primeiras tarefas começarão a ser transferidas, naturalmente.'



Os colaboradores do service desk:

consiga o conhecimento de seus colegas

Bas: 'Trabalhar de uma maneira ágil costuma funcionar muito bem para serviços, pois a filosofia ágil tem como objetivo ajudar o cliente, da melhor maneira possível. Esta filosofia se adapta, naturalmente, à curiosidade dos funcionários. No entanto, a transição para a mentalidade ágil ainda pode ser um desafio para o time de service desk.'

Em muitas organizações, vejo que a equipe de service desk se sente responsável pelos chamados que podem resolver por conta própria. Não é possível resolver algo? Eles encaminham o chamado para um especialista e esperam o retorno. Com o trabalho ágil, toda a cadeia se torna responsável por todos os chamados — front office e back office. Isso significa que o service desk também se torna responsável pelos incidentes que não podem resolver.'

Mark: 'O objetivo do service desk é resolver quantos chamados de primeiro nível são possíveis. Para a equipe, isso significa: quando não puder resolver uma ligação por si mesmo, você precisa obter o conhecimento para solucioná-la na próxima vez. Seja empreendedor e curioso. Sente-se ao lado de um especialista para ver como ajudar melhor o cliente. Veja se você pode resolver chamadas frequentes usando o conhecimento que precisa.'

Bas: 'Trabalhar mais ágil muitas vezes também leva a um melhor entendimento entre o front e o back office. Muitas vezes eu ouço os funcionários frustrados do front office dizer que o back office se comunica mal, enquanto o back office acusa o service desk de passar chamados incompletos. Agora, quando um conversa mais com o outro, fica mais fácil entender o que ambos precisam para trabalhar melhor.'



Gerente de TI:
dê Liberdade e
confiança ao seu
time

Mark: 'Introduzir o ágil significa mudar a cultura em seu departamento. Quando se trabalha ágil, você não planeja ou projeta com antecedência. Em vez disso, há mais espaço para experimentar. Mesmo um experimento falho fornece informações valiosas. Crie uma cultura onde os membros da equipe estejam bem com erros.'

A tarefa mais importante de um gerente de TI é criar um ambiente de trabalho aberto. Permita que os membros da equipe cometam erros e os encoraja a serem honestos sobre isso. Nunca os julgue em experiências malsucedidas. Dê ao time a confiança e a liberdade para determinar o que trabalhar.'

Bas: 'Gerentes de TI que dão pouco espaço para o time relaxar, terão problemas com a transição. Na gestão de pequenos projetos, uma nova iniciativa pode parecer que deu errado mesmo antes de decolar. Faça com que seu time ágil tenha tempo para que os projetos cresçam e se desenvolvam.'

Mark: 'Existe a mentalidade "nós contra eles" no departamento? Então, o gerente tem que se livrar logo disso. No Ágil, todos trabalham com um único objetivo: ajudar os clientes. Não há espaço para ilhas.'



Gerentes:
contato com o
service desk

Bas: 'Trabalhar ágil melhora a comunicação entre a gerência e o service desk. Uma reclamação que eu costumo ouvir de gerentes, é que recebem informações incompletas no service desk. Eles recebem um pedido para consertar um determinado dispositivo, mas não conseguem ver onde o dispositivo está. O gerente, então, precisa gastar um tempo procurando por ele, ou apenas reatribuir o pedido ao service desk. Muita perda de tempo.'

Mark: 'Trabalhar mais ágil dá à maioria dos gerentes um trabalho melhor. Pois atendentes e gerentes trabalham juntos para encontrar uma solução para o cliente. Não há mais listas de tarefas diárias, mas uma visão e influência no resultado final.'

Quer saber mais?

A introdução de um pensamento mais ágil é uma forma de melhorar a gestão de serviços de TI. Mas há muito mais que você pode fazer. Se inscreva em nosso blog e veja dicas para uma melhor gestão de serviços toda semana.

Visite [nosso blog](#)

Depois de ler este ebook surgiram dúvidas ou ideias? Adoraria ouvi-las! Pode me mandar um e-mail no **info@topdesk.com.br**.

Espero por você!

Bas Blanken