



Fundamentos de Transformação Ágil

Bootcamp Agile Expert

João Paulo Cheab

2021

Bootcamp Agile Expert

João Paulo Cheab

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

Sumário

Capítulo 1. Gerenciamento de projetos tradicional	6
Work Breakdown Structure	6
Waterfall Model	6
Capítulo 2. Manifesto e valores ágeis	7
A Gênese da Agilidade	7
As razões do Manifesto Ágil.....	7
Valores de agilidade	8
Princípios de agilidade	9
Capítulo 3. Modelo cascata x Modelo ágil.....	11
Comparativo por Disciplina de Gestão.....	11
Mindset ágil.....	13
Capítulo 4. SCRUM.....	14
Product backlog	14
Refinamento.....	15
Sprint Backlog.....	15
Sprint Planning.....	15
Daily Scrum.....	16
Sprint Review.....	17
Sprint Retrospective.....	17
Capítulo 5. Kanban.....	20
Kanban Board	20

Definição de pronto	20
Definição de feito	20
Work in progress	21
Classes de serviço	21
Lead time	21
Throughput.....	21
 Capítulo 6. Lean.....	 22
Lean Inception	23
Elevador Pitch.....	23
É, não é/Faz, não faz.....	25
Personas.....	26
Personas - Criando	26
A jornada do usuário.....	29
Funil	29
Kaizen	31
Kaikaku	31
Melhora contínua	31
 Capítulo 7. OKR.....	 33
Mensurando resultados	34
 Capítulo 8. Business Model Canvas.....	 35
Benefícios	36
 Capítulo 9. Project Model Canvas	 38
Visualizando todo seu projeto em uma página	38

Benefícios	39
Capítulo 10. Proposição de Valor.....	41
Mapa de Proposição de Valor.....	41
Capítulo 11. Management 3.0	43
Abordagem	43
Management 1.0	43
Management 2.0	43
Management 3.0	44
Mindset	44
Teoria da complexidade.....	44
Energizar Pessoas.....	45
Empoderar times.....	46
Alinhar restrições	47
Desenvolvendo competências	48
Crescer a estrutura	48
Melhorar tudo.....	49
Kudo	49
Capítulo 12. DevOps.....	51
Integração Contínua	53
Entrega Contínua.....	53
Referências.....	54

Capítulo 1. Gerenciamento de projetos tradicional

Work Breakdown Structure

Também chamada de EAP (Estrutura Analítica do Projeto), consiste em um processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O objetivo de um WBS é estruturar e mostrar os elementos terminais. É como um mapa de todo o planejamento.

Waterfall Model

É um modelo de desenvolvimento de software sequencial, no qual o processo é visto como um fluir constante para frente através das fases estabelecidas. Também é chamado de Modelo Cascata. É um modelo muito eficiente quando o escopo do trabalho é claramente definido, pois se trata de um modelo bastante inflexível.

O Gerenciamento de Projetos é uma matéria estudada praticamente no mundo inteiro e há muitas décadas. Utilizam de ferramentas pensadas para organizar e dar visibilidade ao processo e à execução de um projeto. Contudo, o mundo está em constante mudança, e este modelo que outrora foi eficaz, agora já não é mais.

Capítulo 2. Manifesto e valores ágeis

A Gênese da Agilidade

Em fevereiro de 2001, um grupo de 17 pessoas estavam reunidos para um tempo de lazer e desconpressão. Foi assim que surgiu a ideia de se criar o documento onde todos eles entraram em consenso e registraram suas percepções de como o trabalho pode ser melhor realizado. Estavam entre eles empresários, gerentes de projetos, líderes de equipe, investidores. Todos tinham suas queixas, mas também tinham suas sugestões. O Manifesto Ágil pode facilmente ser encontrado, praticamente em sua forma original desde 2001, em <https://agilemanifesto.org/>.

“Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo.”

As razões do Manifesto Ágil

- A inflexibilidade diante de mudanças exigidas pelo mercado e pelos clientes.
- A dificuldade em ter um processo adaptável diante do *feedback* levantado pelos clientes.
- As incertezas, sobretudo das fases iniciais, diante de projetos inovadores

É natural que diante de problemas e insatisfações, criamos razões para propor mudanças. Algumas vezes, temos dificuldades em mudar por diversos fatores. Contudo, ao reunir uma variedade de mentes e experiências, e discutir de maneira saudável uma proposta consensual, produziu-se quatro valores e doze princípios que formatam o Manifesto Ágil, artefato fundamental para a criação de ferramentas de gestão e execução que mudaram o mundo desde 2001.

Valores de agilidade

1. “**Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas”

Ferramentas e processos são importantes, mas é mais importante ter pessoas competentes trabalhando juntas de forma eficiente.

2. “**Software em funcionamento** mais que documentação abrangente”

Uma boa documentação é útil para ajudar pessoas a entender como o software é criado e como usá-lo, mas o ponto principal é criar o software, não a documentação.

3. “**Colaboração com o cliente** mais que negociação de contratos”

Um contrato é importante, mas não é um substituto para um trabalho próximo aos clientes para descobrir o que eles precisam e não apenas o que eles querem.

4. “**Responder às mudanças** mais que seguir um plano”

Um plano pré-estabelecido é importante, mas não deve ser muito rígido, para acomodar mudanças na tecnologia ou no ambiente, as prioridades das partes interessadas e a compreensão das pessoas sobre o problema e sua solução.

Falaremos daqui em diante sobre os princípios e ferramentas no universo da Agilidade, mas em todos os casos é inegociável que tais práticas estejam fundamentadas nesses valores. Ou seja, mesmo que se crie um método, uma nova ferramenta, um framework novo de agilidade, se ele está em obediência aos valores, certamente estará dentro da Agilidade esperada. Sempre se lembre destes valores no dia a dia do trabalho.

Princípios de agilidade

1. Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da **entrega contínua e adiantada de software com valor agregado**.
2. **Mudanças nos requisitos são bem-vindas**, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
3. **Entregar frequentemente software funcionando**, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
4. Pessoas de negócio e desenvolvedores devem **trabalhar diariamente em conjunto** por todo o projeto.
5. Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e **confie neles para fazer o trabalho**.
6. O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações, para e entre uma equipe de desenvolvimento, é através de **conversa face a face**.
7. **Software funcionando** é a medida primária de progresso.
8. Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de **manter um ritmo constante** indefinidamente.
9. Contínua atenção à **excelência técnica e bom design** aumenta a agilidade.
10. **Simplicidade** é essencial. É a arte de maximizar a quantidade de trabalho não feito.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de **equipes auto-organizáveis**.
12. Em intervalos regulares, **a equipe reflete** sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.

Esses são os princípios da Agilidade que escolhemos seguir. Não se pode negociar princípios. Tudo o que fazemos está assentado nesses entendimentos.

Vimos, até aqui, que nossas prioridades são satisfazer o cliente, realizar as mudanças pela vantagem de seu cliente, realizar entregas com ritmo constante e trabalhar como um time só, com motivação e confiança e comunicação face a face. Vimos também o que é medida de progresso de um projeto, de sustentabilidade com ritmo constante, excelência técnica, simplicidade, e auto-organização, e falamos de reflexão e melhorias dos times. Entendam que a partir de agora teremos um universo gigante e em constante expansão de ferramentas e métodos ágeis que estão dentro dos quatro valores e dos doze princípios mencionados.

Capítulo 3. Modelo cascata x Modelo ágil

Comparativo por Disciplina de Gestão

Disciplina	Modelo Cascata	Modelo Ágil
Escopo	Escopo é definido em alto nível e os requisitos são priorizados e definidos de forma iterativa.	A cada iteração, este escopo é refinado e detalhado até que seja suficiente a sua produção.SS
Tempo	Cronograma detalhado para a realização de todo o projeto. Se ao longo do projeto acontecer alguma mudança, seja ela sob controle ou não, o planejamento do tempo irá falhar.	Cronograma orientado ao produto com entregas incrementais de 2-4 semanas. Dessa forma, não se trabalha com um <i>deadline</i> , mas com um <i>roadmap</i> .
Custo	Monitoração das alterações para que não afete o custo planejado. Da mesma forma que o Tempo, ao longo do projeto se houver alguma mudança, seu planejamento financeiro irá falhar.	Maior controle em função da rapidez na sua incorporação de alterações, sendo possível em alguns projetos a capitalizar no mercado enquanto estão sendo feitas novas entregas.
Qualidade	Processos de Verificação e Validação e plano de Testes. São tardios e mais complexos, pois tende a testar um grande volume de funcionalidades.	Programação em pares, testes incrementais e refatoração. Os testes de qualidade são realizados a cada iteração, e ajustes são mais pontuais.
Riscos	Análise de Riscos durante todo o ciclo de vida do projeto.	Aplica-se o mesmo conceito do Modelo Cascata, contudo riscos altos também são tratados como item de trabalho.

Comunicação	Documentado e formal. Há etapas de criar documentos, reuniões, e assinaturas dos envolvidos. Após essa etapa, a tendência é que o cliente não se envolva no decorrer do projeto, senão por meio do Gerente.	Implícita, interpessoal e colaborativa. O cliente está sempre em contato com o projeto. As reuniões visam identificar o valor que o cliente dá para cada funcionalidade.
Recursos Humanos	Papéis claros e bem definidos. Cada um faz o que lhe foi ordenado desde o início do projeto. Tendo ociosidade em um recurso específico, é comum direcionar para outros projetos, pois naquele planejamento já não se faz mais necessário.	Confiança nos membros da equipe e ambiente colaborativo. É muito incentivado para que a própria equipe troque os papéis ou responsabilidades, para que na ausência de um, o impacto seja minimizado.
Aquisição	Controle por contrato e escopo bem definido e documentado. Etapas bem definidas e pouco flexíveis.	Presença do cliente no decorrer do projeto, volatilidade dos requisitos e pouca documentação torna o processo um desafio.
Integração	Plano do Projeto detalhado e controle total do projeto pelo gerente.	Plano do Projeto evolutivo e gerente do projeto atua como facilitador, tornando o ambiente mais propício ao sucesso, interagindo com o cliente e colhendo feedbacks a todo momento.

Mindset ágil

Terminologia usada para descrever o Pensamento Ágil, que na prática significa que sua mente não está mais presa às etapas e processos sem valor, que o seu foco está na aprovação e satisfação do seu cliente, que todo o seu trabalho junto à equipe e à empresa é colaborativo e todos têm consciência disto. Há liberdade para se questionar processos, se tal questionamento visa melhorar e amadurecer o trabalho, tornando-o mais eficiente e competente.

Comando e controle

O Mindset Agile vai justamente questionar, de maneira profissional e competente, o tal “Comando e Controle” praticado por muitos gerentes de projetos sob a gestão tradicional ou modelo cascata. Esse termo representa um modelo de trabalho no qual todas as decisões do projeto devem ser firmadas e centralizadas na figura do Gerente. Dessa forma, ele determina o comando de todas as ações do projeto e cria mecanismos de controle para que nada se desvie do seu planejamento.

Sim, há ciência e lado positivo no Modelo Cascata. Contudo, ao comparar com o Modelo Ágil, nos deparamos com uma situação clara: o Modelo Cascata está obsoleto em um mundo de constantes mudanças. Dessa forma, apesar de toda a plenitude, comando e controle do Modelo Cascata, ele se torna inflexível e bastante deficiente frente ao Modelo Ágil. Não rejeite o Modelo Cascata e nem o veja como algo ruim. Não é! Mas o veja como um modelo inapto para mudanças rápidas e constantes.

Capítulo 4. SCRUM

Scrum é uma forma diferente de se trabalhar, utilizada por equipes para gerenciar o desenvolvimento de produtos. Não é bem uma metodologia: por ser muito simples, leve e adaptável, dizemos que é um framework – uma estrutura básica, que deve ser completada com outras partes para funcionar bem. O Scrum vem sendo usado com muito sucesso em projetos de desenvolvimento de software para diferentes finalidades, em organizações de todos os tipos e tamanhos. No entanto, além de software, há várias outras aplicações.

Figura 1 – Papéis do Scrumteam.

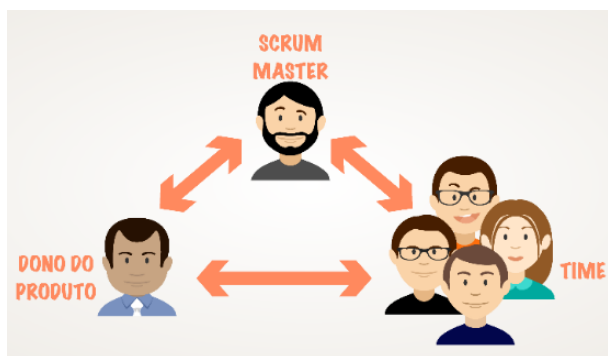
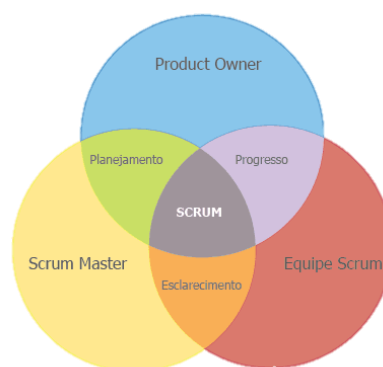


Figura 2 – Comunicação.



Por ser uma estrutura simples, o SCRUM permite receber mudanças de escopo a cada Sprint, tendo o cliente a iteração, participando no início e no fim, podendo também estar em ação no decorrer da Sprint. A equipe, por se organizar em planejamento, implementação, apresentação e reflexão, acaba tendo mais autonomia na construção e no desenvolvimento do projeto. Essa liberdade é evidenciada com frutos de excelência técnica.

Product backlog

É a lista de desejos do Dono do Produto (*Product Owner*, ou PO) e não há necessidade de mínimos detalhes. Pode (e deve) ser uma lista cujo tempo de desenvolvimento é maior do que uma Sprint, sendo ela a base de informações para definir prioridades e repriorizar quando pertinente. É também a base para refinamento de detalhes.

Refinamento

Existem muitas técnicas para um melhor refinamento. Contudo, em todas elas há uma estrutura elementar. Primeiro, o P.O. tem uma visão ampla do que pretende, à medida que vai priorizando pelo valor de negócio agregado, detalha as funcionalidades, até chegar em níveis de trabalho e planejamento.

Sprint Backlog

Feito o refinamento do Product Backlog e a ordem de priorização, o próximo passo agora é agrupar/selecionar o que se chama Sprint Backlog. Na prática, é o conjunto de User Stories selecionadas para a Sprint Planning.

Lembrando que este Sprint Backlog não é constituído necessariamente das User Stories que serão desenvolvidas na Sprint em sequência, mas dos itens de trabalho selecionados para serem discutidos na Sprint Planning. Após a Sprint Planning ser realizada, ficará o mesmo nome para o que foi planejado, ou seja, os itens de trabalho daquela referida Sprint se chamam Sprint Backlog e os itens que não foram planejados retornam para a lista do Product Backlog.

Sprint Planning

- Reunião da qual todo o Time Scrum participa.
- O P.O. apresenta o Sprint Backlog selecionado como prioridade e explica sua visão, seu valor, sua importância para o projeto.
- O Scrum Master facilita e registra os itens planejados.
- O Time de Desenvolvedores analisa cada User Story, “quebra” em atividades, e atribui valores de complexidade (Story Points) ou Horas de Trabalho, incluindo testes em cada User Story.
- Itens aceitos são os itens que cabem dentro da Sprint.

- Os itens selecionados pelo P.O. que não puderam fazer parte da Sprint retornam para o Product Backlog, e assim o P.O. poderá os priorizar ou não na próxima Sprint.

Uma Sprint Planning, geralmente, ocupa cerca de 10% do tempo de uma Sprint.

Daily Scrum

- Após a Sprint Planning, o time de Desenvolvedores inicia a fase de implementação imediatamente. Essa fase perdura até o último dia da Sprint.
- Diariamente, a equipe se reúne com o Scrum Master por um tempo curto a fim de atualizar o andamento do desenvolvimento. A presença do Product Owner é opcional.
- É importante que a reunião tenha aproximadamente 15 minutos, que seja realizada em pé, e que seja realizada com o auxílio de uma ferramenta que registre ou atualize as atividades, mesmo que seja uma folha de papel.
- É comum que equipes façam esta reunião na parte da manhã.
- De um jeito simples, o Scrum Master faz três perguntas para cada pessoa do time de desenvolvedores:
 1. O que você fez ontem?
 2. O que você pretende fazer hoje?
 3. Está tendo algum problema que te impede de desenvolver este trabalho?
- O Scrum Master registra as respostas e, se há algum impedimento, é o Scrum Master que busca a solução enquanto a equipe trabalha com outras atividades.
- De um jeito mais produtivo, o Scrum Master faz três perguntas para o time de desenvolvedores:

1. O que nós entregamos ontem?
2. O que podemos entregar hoje?
3. Quais problemas ou impedimentos precisamos tratar ainda hoje?

Sprint Review

- Acontece no último dia da Sprint. Após toda a fase de Implementação, Desenvolvimento e Testes, o Time de Desenvolvedores disponibiliza uma apresentação do que foi produzido de cada User Story da Sprint. Participam desta reunião o Time de Desenvolvedores, o Scrum Master, o Product Owner, e, opcionalmente, os Sponsors e Stakeholders.
- É comum que o próprio Time de Desenvolvedores apresente as entregas e o Scrum Master, como um facilitador, conduza a apresentação. Contudo, nada impede que o Scrum Master faça a apresentação aos participantes.
- O Product Owner dará seu feedback na reunião em cada User Story apresentada.
- Se todas as US forem aprovadas, essa é uma Sprint bem-sucedida.

Se alguma US for reprovada, essa é uma Sprint falha.

Sprint Retrospective

- Acontece no último dia da Sprint após a Sprint Review.
- O time separa um tempo para refletir pontos positivos e negativos.
- Participam desta reunião o Scrum Master e o Time de Desenvolvedores.
- É importante registrar todos os pontos falados por todos os membros, e diante dos pontos ruins é traçado um plano de ação para melhorar, evoluir ou contornar tais situações para que não se repita mais. Também é feita uma

reflexão sobre os itens positivos para que as conquistas e os pontos fortes da equipe sejam reconhecidos.

Uma de muitas iterações

E assim se encerra uma Sprint. Todo este ciclo é chamado apenas de Sprint.

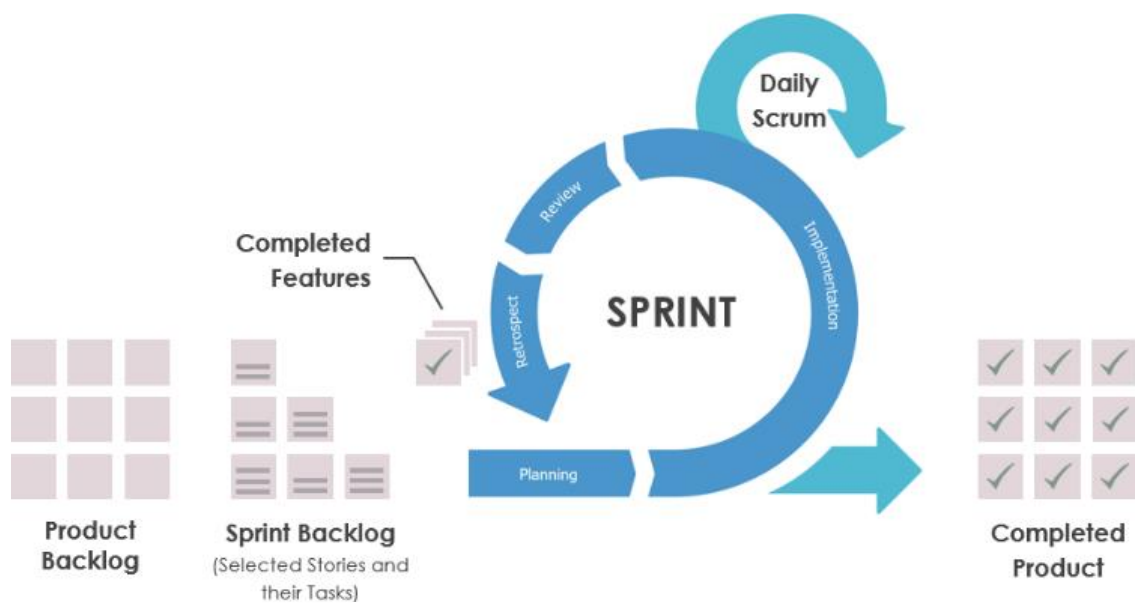
É o que se chama de 3-5-3. São 3 papéis (Scrum Master, Product Owner, Time de Desenvolvedores, que juntos formam o Time Scrum), são 5 cerimônias (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective e a própria Sprint), e são 3 artefatos de trabalho (Product Backlog, Sprint Backlog e o Incremento do Produto que é o resultado final de entrega da Sprint).

O Framework Scrum prevê que o tempo de uma Sprint seja fixo para que a equipe tenha ritmo constante de entrega. A sugestão é que cada Sprint tenha o Time-Box de 2 a 4 semanas. Ou seja, se optar por 2 semanas em uma Sprint, permaneça com Sprints uma após a outra mantendo 2 em 2 semanas. Se optar por 3 semanas, mantenha sempre o ritmo de 3 semanas. Tente não escolher um Time-Box maior que 4 semanas, e, se escolher Sprints de 1 semana, saiba que exigirá muita disciplina e maturidade da equipe, a depender da circunstância pode não ser uma boa alternativa. O mais comum é encontrar Sprints de 2 semanas.

Este é o Scrum. É simples, eficaz e suas práticas estão dentro do Manifesto Ágil. Aplicar este modelo de trabalho pode ser simples para equipes versáteis, mas pode ser um desafio muito grande trabalhar com equipes mais antigas, em uma cultura mais tradicional de trabalho.

E lembre-se, após a Sprint bem-sucedida, **celebre** com mimos, docinhos, salgadinhos! Trabalhar ao redor de indivíduos motivados, lembrou?

Figura 3 – A Estrutura do Scrum.



Capítulo 5. Kanban

Foi criado pela empresa Toyota na década de 1960 e é aplicado até os dias atuais. Na Engenharia de Software, o Kanban se tornou um método eficiente e bastante flexível para fazer a gestão das atividades de uma maneira visual, a fim de dar vazão para a quantidade de entregas de um sistema. A sua implementação requer um quadro que pode ser físico ou digital, mas de fácil acesso para todos os envolvidos e interessados.

Utiliza de cartões (ou notas adesivas), daí vem o nome Kanban (que em japonês significa “cartão” ou “sinalização”). Pode, e deve, aplicar políticas de utilização do sistema Kanban para otimizar a produtividade. O método Kanban é flexível, pois ele pode ser implementado sem mudar nada do que se faz atualmente em seus projetos ou negócios. Ele irá representar a maneira fiel da sua situação. Contudo, um quadro sem políticas, uma gestão sem práticas e cerimônias não se faz eficaz. Por isso, o método Kanban não é o quadro.

Kanban Board

Vamos desmontar o conceito simples de um quadro com as colunas “Para fazer, Fazendo e Feito” e vamos construir algo realmente aderente. Pense em um negócio, em um modelo de negócio. Vamos representá-lo? Em uma folha de papel, agora vamos criar muitas colunas representando as etapas do processo.

Definição de pronto

Ou *Definition of Ready (DoR)*. É a política ou regras para que cada etapa seja de fato realizada. Dessa forma, as etapas são realizadas em sua plenitude, maximizando a qualidade do trabalho.

Definição de feito

Ou *Definition of Done (DoD)*. É a definição mais importante do seu fluxo de trabalho, pois ela determina o fim da linha produtiva ou etapa (quando necessário) e uma vez consumado, o assunto não retorna, a não ser que haja uma nova solicitação. Dessa forma, o fluxo sempre segue avançando, jamais retornando.

Work in progress

Também pode encontrar com o termo *Work in Process*. Ele mostra a quantidade de trabalho presente. Com este número, é possível visualizar se uma etapa está mais sobrecarregada do que outras, e é possível atribuir políticas que limitam este Trabalho em Progresso (ou Processo) para otimizar a produtividade.

Classes de serviço

Apesar de definir políticas na utilização do Kanban visando produtividade, é certo de que a natureza ou a criticidade das atividades podem ser distintas, e o quadro Kanban com suas políticas devem estar aptos para trabalhar com essas distinções.

Lead time

É a medida de tempo entre o ponto de compromisso até a entrega. Cada negócio pode ter seu padrão de Lead Time, seja este padrão em minutos, dias, ou semanas. Quanto menor o Lead Time, mais rápido seu cliente tem a entrega,. Contudo, o objetivo em seu projeto é achar a estabilidade do Lead Time, propor pequenas melhorias e identificar o comportamento através de um Lead Time médio.

Throughput

É a medida de quantidade de entregas realizadas em um espaço de tempo. Escolha um intervalo de tempo e compare com a mesma régua nos demais momentos da execução do projeto para comparar a produtividade de entregas. Essa métrica tem uma premissa para sua melhor acurácia: é necessário que os itens de trabalho tenham em média o mesmo tamanho de esforço.

Agora sim temos um Kanban eficiente, com controles de gestão e produtividade. Com regras e políticas que podem abranger todo o negócio do seu projeto e da sua empresa. O método Kanban também prevê cerimônias que podem ser bem parecidas com as Cerimônias do Scrum, tais como Daily, Planning, Retrospective e Review. Contudo, não há necessidade do Time-Box, podendo seguir o fluxo de trabalho de maneira mais livre.

Capítulo 6. Lean

Diferente do Scrum e Kanban, o Lean não é um método ou um framework. Ele é uma cultura, uma filosofia de trabalho! E cultura diz respeito às pessoas, aos comportamentos, aos valores intrínsecos. Dessa forma, orientamos ao Lean e, com o uso de algumas ferramentas/técnicas, maximizamos a sua cultura.

O principal objetivo do Lean é eliminar os desperdícios. São os cinco princípios do Lean: Valor, Fluxo de Valor, Fluxo Contínuo, Sistema Puxado e Perfeição.

- **Valor**

Deixar o cliente definir o que é valor em seu produto. É preciso entender que aquilo que ele não está disposto a pagar pelo produto é desperdício e deve ser eliminado.

- **Fluxo de valor**

Identificar quais etapas agregam valor ao produto é o segundo princípio Lean. Aquelas que não agregam valor (desperdício) devem ser eliminadas, reduzindo automaticamente os custos de máquinas, pessoas, energia, tempo etc.

- **Fluxo Contínuo**

Depois de identificadas apenas as tarefas que criam valor ao produto, nessa etapa deverá se produzir sem interrupções. A ideia seria atender as necessidades dos clientes utilizando um menor tempo para processar os pedidos e baixo estoque/recurso.

- **Sistema Puxado**

Nessa etapa, a empresa/projeto passa a trabalhar produzindo apenas o que o cliente quer, reduzindo ao máximo o estoque. Com a produção puxada se elimina a necessidade de descontos e promoções, por exemplo, com objetivo de acabar com o estoque/recursos dos itens que já foram produzidos e encontram-se parados por determinado período.

▪ Perfeição

É a busca pela perfeição dos processos, pessoas, produtos etc., com objetivo de agregar valor ao cliente sempre.

Lean Inception

Agora que temos os conceitos do Lean, como aplicá-lo? Há algumas ferramentas e práticas que iremos praticar e assim ter um “Mapa do Valor”, composto especialmente com informações do que o projeto é, o que ele faz e quem ele pretende atingir. Recomendo a ótima leitura: *Lean Inception: Como alinhar pessoas e construir o produto certo* de Paulo Caroli (2018). Então, na realidade, iremos praticar três ferramentas e vamos aplicar os princípios do Lean. São elas:

1. Elevator Pitch - Consiste em criar uma forma curta e objetiva de apresentar seu produto/projeto.
2. É, não é/Faz, não faz - Uma matriz que simplifica as características do seu produto/projeto.
3. Personas (Buyers and users) - Um mapa de pessoas que a solução dada do seu produto/projeto pretende alcançar.

Ser Lean é um desafio. Por mais simples que pareça, grandes corporações têm tido muitas dificuldades em aplicar a filosofia Lean. Contudo, ao ver sua aplicação trazendo resultados nos clientes e resultados financeiros, ganha espaço e notoriedade. A cultura Lean pode ser trabalhada junto com o Scrum, com o Kanban, ou independente. O foco dela é ajustar os hábitos e processos da empresa para maximizar o valor do cliente e eliminar desperdícios.

Elevador Pitch

Vamos praticar?

Passo 1: Descreva a oportunidade que deseja ou o problema a ser resolvido.

- Qual o problema chave ou a oportunidade em que o projeto focará?

- Que fatores motivam a sua decisão de lançar este negócio?
- Qual o tempo necessário para o desenvolvimento do negócio?

Passo 2: Defina a solução para o problema ou a abordagem que será dada à oportunidade.

- Quais atividades-chaves a equipe deverá desenvolver para iniciar o negócio, e quando deverão ser feitas?
- Quando as principais metas devem ser atingidas?
- Quais os principais resultados que deverão ser obtidos?

Passo 3: Os benefícios:

- Quem se beneficiará com o projeto?
- Quando os benefícios serão sentidos/obtidos?

Passo 4: Que recursos serão necessários?

- Quais os custos envolvidos e qual a fonte dos recursos?
- Quem são as pessoas-chaves (o time) pelo desenvolvimento do negócio, e qual o perfil de cada um?
- Quais recursos adicionais, pessoas, habilidades, expertise, tecnologia deverão ser usadas e quando/como estarão disponíveis?

Passo 5: O projeto tem “sponsors” que darão suporte?

- Quem são os principais patrocinadores?
- Por que e que tipo de suporte eles darão ao projeto?
- Que oposições sua equipe poderá ter e como pretende superá-las?

Passo 6: Quais são os riscos, e como eles serão gerenciados?

- O que pode colocar meu projeto em fracasso?
- O que pode desagradar meu cliente?
- Como pretendo lidar com os problemas?
- Nós somos <o nome da sua equipe/organização>;
- E fazemos <o produto final, na sua forma elementar>;
- Para o(a) <seu público-alvo>;
- Que tem <a necessidade do público-alvo>;
- O (a) <o nome do produto>;
- É um(a) <categoria de mercado>;
- Que <benefício principal>;
- Ao contrário do(a) <concorrência>;
- O produto <diferencial do produto>.

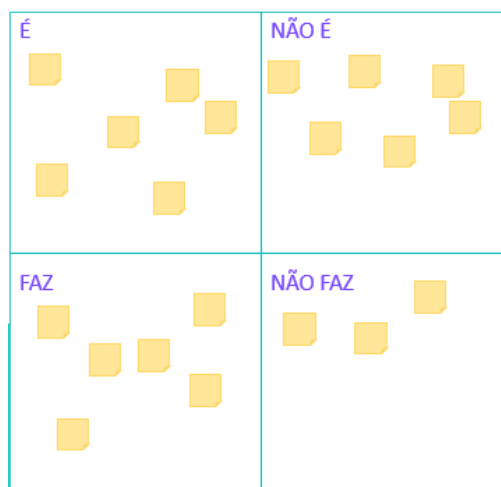
Utilizando as instruções do Lean, podemos criar um projeto em sua concepção bastante alinhados ao desejo do cliente. A ferramenta Elevator Pitch permite que todos os envolvidos no projeto já tenham a informação mais elementar para o sucesso do seu projeto: o valor para o cliente.

É, não é/Faz, não faz

Vamos praticar?

Desenhe um quadro e quatro quadrantes. Nos dois acima, coloque “É”, e no outro “Não é”, já nos dois quadrantes de baixo coloque “Faz”, “Não faz” (veja a Figura 4). Nos quadrantes de cima, informe todas as características do seu projeto, já nos quadrantes de baixo, informe todas as ações ou não ações. Tire apenas 3 minutos para preencher cada quadrante. Seja criativo!

Figura 4 – É, não é/Faz, não faz.



Personas

A persona é um cliente fictício, cheio de características específicas que formam o seu cliente ideal. Ela é definida através de dados reais, focando principalmente no comportamento e nas características que você conhece dos seus clientes. É a partir desse conhecimento, quando você conseguir criar um padrão de características que formam seu cliente ideal/potencial, que você conseguirá definir quais estratégias e conteúdos entregar para realmente atingi-los. A maior importância da definição de personas é que você saberá exatamente como, onde e com quem se comunicar, diminuindo completamente as chances de você gastar dinheiro investindo em público que não é específico e que provavelmente metade dele nem se importa com o que você cria.

Personas - Criando

Vamos praticar? Pegue uma folha de papel e caneta/lápis. Só isso!

Nesse momento, dê espaço a criatividade. Contudo, se você já conhece bem o cliente do seu projeto, já tem conhecimento do que ele faz e do que ele é, dos seus comportamentos e hábitos, pode utilizar essa Persona real mesmo.

1. Comportamentos

- Quais são seus hábitos?
- Como é seu dia a dia?
- Quais redes sociais acessa, com que frequência e em quais horários?
- O que gosta de fazer?

2. Informações Pessoais

- Quais são suas metas e desejos?
- O que ela sente diante da vida (profissional e pessoal)?
- Quais são seus maiores desafios?
- Quais são seus maiores medos?
- O que lhe frustra?

3. Informações de Conteúdo

- O que gosta de aprender?
- O que gostaria de aprender?
- Qual assunto mais o interessa?
- Que estilo de conteúdo mais gosta de consumir?
- Quem é sua maior referência?

4. Informações de Compra

- Onde costuma comprar?
- Com que frequência compra on-line?
- O que mais atrai na hora de efetuar uma compra?

- O que não pode faltar na hora de efetuar uma compra?
- Pesquisa muito antes de se decidir?

Ferramentas simples e poderosas estão cada vez mais em notoriedade no mercado. Utilizar o quadro “É, não é/Faz, não faz” pode esclarecer muita coisa. É comum dentro da mesma equipe aparecer visões diferentes e as vezes opostas quando se aplica este quadro. Já no trabalho das personas, a identificação do seu cliente ideal ajuda no processo de Valor e, posteriormente, nos demais princípios do Lean.

Criar Personas demais

Se você ainda está no começo, criar muitas personas pode ser bastante complicado, principalmente na hora de alinhar suas estratégias. Sem contar que os custos também serão maiores, pois se você tiver muitas personas, você terá que investir para que cada uma delas venha até você. É bem melhor você criar menos personas e trabalhar nelas de uma forma totalmente focada e completa, do que ter várias e possivelmente se perder. Mesmo que o seu negócio possua muitos nichos, tente ter 1 persona foco, aquela que mais tem potencial para comprar de você.

Perguntas desnecessárias

Claro que quantos mais detalhes você souber sobre sua persona melhor. Porém, saiba entender quais detalhes serão realmente relevantes para sua empresa. Não perca tempo com características desnecessárias, pois isso poderá tirar seu foco do que é principal. A persona representa características comuns dos seus clientes ideais, não apenas por uma pessoa. São aspectos profundos, porém que agreguem de forma geral os seus verdadeiros compradores.

Não fazer a jornada

Junto com a importância de definir sua persona, há também a definição de sua jornada de compra, que deve ser definida logo após sua persona. O nome já diz tudo, a jornada de compra da sua persona é nada mais nada menos do que todo o

caminho que ela vai percorrer até tomar a decisão de comprar de você. A grande importância de definir a jornada de compra da sua persona é que se você estiver acompanhando todo esse processo e de alguma forma resolvendo algum problema da sua persona dentro dele, provavelmente você será a marca escolhida na qual ela gastará seu dinheiro.

A jornada do usuário

Para que a sua persona chegue ao objetivo final, é essencial conhecer todo o caminho pelo qual ela passa antes de decidir finalizar uma compra.

O entendimento de todo esse caminho percorrido por ela é chamado de: Jornada de Compra, se for uma Persona Buyer, e Jornada do Usuário, se for uma Persona User. “Mas, o que é Jornada? Como ela pode ajudar meu negócio?” São essas e outras perguntas que vamos te responder nesta aula!

Funil

Para aprender realmente as etapas da jornada de compra, é preciso entender antes em qual estágio do funil de vendas o seu futuro cliente está. Funil de vendas nada mais é que o momento exato que um consumidor começa a considerar comprar um produto ou serviço.

Cada uma das etapas da jornada de compra se encaixa em um momento específico do funil de vendas. O mais importante de entender sobre o funil de vendas é que a partir dele você terá orientação do que ser feito em cada etapa da jornada de compra da sua persona.

O processo de jornada de compra é todo o caminho percorrido pelo cliente até o momento da finalização de compra na loja. Esse caminho é dividido nas seguintes etapas: Aprendizado e descoberta, Reconhecimento do problema, Pesquisa/Consideração e Decisão de compra. Através da Cultura Lean, fica cada vez mais claro quem é o seu cliente, o valor que ele tem em seu negócio, mas ainda precisamos construir o Fluxo de Valor deste negócio. Ele só tem sentido quando entendermos todos os momentos desse cliente com a sua empresa.

Aprendizado e descoberta

Na maioria das vezes, a sua persona não sabe que precisa do seu produto ou serviço. Essa etapa é aquela responsável em despertar o primeiro interesse no produto ou serviço que você vende, é o momento exato de usufruir da dor que você definiu para as suas personas. Por mais que ela nem saiba ainda da necessidade desse problema, a sua chamada de atenção fará ela lembrar ou descobrir a real necessidade.

Reconhecimento do problema

Aqui, a atenção da Persona já foi despertada e ela já começa a reconhecer que tem um problema que precisa resolver. Porém, ela não acha que precisa do seu produto naquele exato momento, e considera esperar mais um pouco para suprir essa necessidade. O objetivo nesta etapa é “gerar” uma necessidade constante, de tal forma que ele perceba que precisa agora, e então começar a colocar esse problema em primeiro lugar. É interessante criar um senso de urgência para que ele avance no processo e não deixe para resolver o problema depois.

Pesquisa e consideração

Aqui, o seu futuro cliente já considerou que aquele problema precisa de uma solução, então começa a pesquisar e comparar os produtos/serviços que tem o que ele procura. É essencial que ele se identifique com o seu produto ou serviço e o tenha como uma ótima solução para ele. **Enfim, mostre o que seu produto/serviço tem de melhor para oferecer.**

Decisão de compra

No fim de todo o processo a Persona, enfim, se torna o seu cliente. Apesar de já ser considerado ganho, é importante continuar a convencê-la que o seu produto é a escolha certa!

Pronto! Neste momento você sabe quem é seu cliente ideal, você tem um produto/serviço ajustado à necessidade. Contudo, ainda é possível encontrar falhas,

tantos nos processos, quanto nos resultados. Essas falhas podem acontecer por vários fatores, sejam eles internos ou externos, sem que precise achar culpados. O Lean prevê essa perfeição do trabalho através do conceito KAIZEN.

Kaizen

Em uma tradução literal do japonês, o termo Kai significa “mudança”, e Zen significa “para melhor”. O Kaizen é mais do que uma metodologia para melhoria contínua. Não é uma ferramenta específica ou um conjunto de ferramentas para melhorar a qualidade. Kaizen é uma jornada e não um destino. O objetivo é melhorar a produtividade, reduzir o desperdício, eliminar o trabalho duro desnecessário e humanizar o local de trabalho. Diz respeito à melhoria contínua, incremental e de ação envolvendo a minimização de riscos e buscando resultados efetivos.

Kaikaku

Kaikaku significa que uma empresa inteira é alterada radicalmente, geralmente em forma de projeto. O Kaikaku é normalmente iniciado pela gerência, já que suas mudanças e, eventualmente, seus resultados irão impactar sensivelmente a empresa. O Kaikaku trata-se de introduzir novos conhecimentos, estratégias, métodos, técnicas de produção ou novos equipamentos. Ele pode ser iniciado por fatores externos, como por exemplo uma nova tecnologia ou condições de mercado. O Kaikaku também pode ser feito quando a gerência percebe a estagnação das melhorias provocados pelo Kaizen. Os projetos Kaikaku geralmente resultam em melhorias de 30-50% e um novo chão para o Kaizen.

Melhoria contínua

Tanto no Scrum quanto no Kanban, há um momento em que se praticam processos para melhoria contínua, sejam eles através de uma reunião com a equipe e de maneira expositiva apresentar problemas e criar um plano de ação, ou também a revisão dos processos e das etapas com o intuito de melhorar a produtividade. Ambos podem estar alinhados ao Lean, ao 3K's. Contudo, o Kaizen, que são as pequenas melhorias, são as mais indicadas até que sejam necessárias as mudanças mais radicais.

O Lean é uma cultura, uma filosofia de trabalho. Estando essa cultura em harmonia com outras práticas e ferramentas da agilidade, é possível ampliar de maneira significativa a Transformação Digital/Cultural dentro de uma organização. Para chegar a este ponto, precisamos criar metas e objetivos chaves. E é o que falaremos no próximo capítulo: OKR!

Capítulo 7. OKR

OKR é uma metodologia de gestão focada em simplificar a definição e rastreamento dos objetivos e resultados-chave de uma empresa. Esses “*Objectives and Key Results*” dão uma direção clara e parâmetros mensuráveis para a conquista dos números ideais.

Criada pelo ex-CEO da Intel Andrew Grove, tem como objetivo simplificar a forma de encarar os chamados “*Objectives and Key Results*”, ou seja, os objetivos principais de uma empresa. Pode ter certeza de que o método funciona, já que é usado no Google desde 1999. A empresa, que na época tinha apenas 40 pessoas, hoje conta com mais de 60 mil dos melhores profissionais do mundo, espalhados por diversos lugares do globo. Isso prova, também, que o OKR pode ser implementado tanto em pequenas e médias empresas quanto em corporações multinacionais com a mesma eficiência e transparência. O nome OKR não foi criado apenas para servir com jargão, mas está diretamente relacionado à maneira como a metodologia funciona:

Objectives: Os objetivos apresentam uma direção clara do que a empresa pretende conquistar. Cada objetivo pode ser formulado não apenas para tornar claro o que se deve buscar, mas também para manter todos engajados na missão em questão.

Key Results: Sem essa parte do planejamento, ficaria muito difícil alcançar os objetivos propostos inicialmente. Afinal, seria muito difícil mensurar de forma objetiva e precisa o quanto o suporte é espetacular, por exemplo. Os *key results* servem de parâmetro para se determinar o quanto a empresa está perto de alcançar um objetivo. Em outras palavras, são metas menores que ajudam diretamente na conquista do alvo principal.

Os seis passos

Apesar de saber que a metodologia OKR é bem prática e direta, não basta pensar em objetivos, resultados-chave e achar que a estratégia está pronta. É preciso seguir uma série de passos importantes, que garantem o bom funcionamento da

metodologia e facilitam bastante sua adoção entre todos os colaboradores da empresa.

1. Defina metas claras e específicas;
2. Divida os objetivos entre top-down e bottom-up;
3. Estabeleça prazos razoavelmente curtos;
4. Acompanhe os resultados de forma constante;
5. Deixe os OKRs à vista de todos;
6. Não confunda esforços e resultados.

Mensurando resultados

Fica claro que a mensuração de resultados é ponto central na metodologia. O pensamento de que gestão tem a ver com pessoas, e não apenas com dados, pode ter um fundo poético, mas não reflete a realidade. **Se você não pode medir, não pode gerenciar.**

O fato é que acompanhar métricas e analisar dados não significa deixar o lado humano da organização de lado. Pelo contrário, agir com base em dados torna possível tomar decisões mais justas e criar um ambiente mais agradável e colaborativo. Diante disso, veja algumas dicas simples para implementar na sua empresa uma cultura de mensuração de resultados: Divida para conquistar, torne claro o valor prático da mensuração de resultados e use os dados para melhorar processos e gerar feedback

Começar a trabalhar com OKR nas empresas é um ponto muito favorável a Agilidade. Sua prática, sua metodologia, é intrinsicamente questionadora para que se obtenha melhoria contínua. É preciso ambição! Foco! Vontade! O método OKR vai te ajudar a registrar e esclarecer as dúvidas. É simples e eficiente!

Capítulo 8. Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* ou Quadro de modelo de negócios é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes.

“Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” (OSTERWALDER, 2011).

O *Business Model Canvas* é um mapa dos principais itens que constituem uma empresa, e pode ser também uma receita de estratégia. Cada quadrante deve estar sempre sendo revisado ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado. O mapa é um resumo dos pontos chave de um plano de negócio, mas não deixa de excluir um plano de negócio em si: é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

Infraestrutura ou respostas "Como?"

- **Atividades-chave:** As atividades mais importantes para executar a proposição de valor da empresa.
- **Recursos-chave:** Os recursos que são necessários para criar valor para o cliente. São considerados ativos da empresa e são necessários para manter e dar suporte ao negócio. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, físicos ou intelectuais.
- **Rede de parceiros:** As alianças de negócios que complementam os outros aspectos do modelo de negócio.

Oferta ou respostas "O que?"

- **Proposição de Valor:** Os produtos e serviços oferecidos pelo negócio. Citando Osterwalder (2004), uma proposição de valor:

É uma visão geral dos produtos e serviços que, juntos, representam valor para um segmento de clientes específico. Descreve a forma como a empresa se diferencia dos seus concorrentes e é a razão pela qual os clientes compram de uma certa empresa e não de outra. (OSTERWALDER, 2004).

Clientes ou respostas "Para quem?"

- **Segmentos de clientes:** o público-alvo para os produtos e serviços de uma empresa.
- **Canais:** O meio pelo qual uma empresa fornece produtos e serviços aos clientes. Isso inclui a estratégia de marketing e de distribuição de uma empresa.
- **Relacionamento com o Cliente:** A empresa estabelece ligações com seus diferentes segmentos de clientes. O processo de gestão de relacionamento com o cliente é chamado de *Customer Relationship Management* (CRM).

Finanças ou respostas "Quanto?"

- **Estrutura de custos:** As consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócios.
- **Fluxos de receita:** A forma como a empresa ganha dinheiro através de uma variedade de fluxos de receitas. Rendimentos de uma empresa.

Benefícios

- Facilita a visualização e a compreensão do plano de negócio;
- Otimiza o processo de desenvolvimento do plano;
- São de fácil elaboração e execução;

- Reduz falhas na comunicação interna da empresa e de planejamento;
- Facilita a apresentação do modelo a investidores e parceiros;
- É flexível, já que permite alterações no modelo de acordo com o momento atual da empresa.

Ferramentas de Gestão fazem parte do dia a dia do trabalho de um Agilista. É preciso ter repertório e “muitas cartas na manga” para cada situação. O Business Model Canvas é uma ferramenta mais simples, porém poderosa. A partir dela, muitas coisas podem ser desenvolvidas na Organização.

A aplicação do Business Model Canvas pode facilitar muito o planejamento e a estruturação dos negócios com o preenchimento dos seus 9 blocos fundamentais. Ele também possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a criação de um negócio de sucesso.

Capítulo 9. Project Model Canvas

É uma metodologia robusta, porém simples, de planejamento de projetos, que utiliza conceitos visuais da neurociência aliados a uma estrutura lógica de componentes que formam um plano de projeto. É muito versátil, visual e ágil para que as pessoas envolvidas em um projeto tenham a mesma visão a respeito dele.

Esses componentes lógicos e visuais estão organizados em blocos de perguntas fundamentais (Por quê, O quê, Quem, Como, Quando e Quanto), integrados em consonância com a teoria que rege o gerenciamento de projetos. Esses blocos de perguntas da metodologia PM Canvas são formados pelos elementos fundamentais do plano, os quais compõem o modelo mental que permite visualizar todos os componentes e suas dependências em uma única página.

Lembre-se, o plano é um artefato em constante evolução! No início do projeto, as incertezas são grandes e a imprevisibilidade é dominante. Durante o decorrer do projeto, mais informações são disponibilizadas e de forma mais precisa, assim o plano deve evoluir paralelamente.

Visualizando todo seu projeto em uma página

Por quê?

Essa coluna é composta pelos blocos de justificativas, objetivos e benefícios. Ao integrar os três blocos nessa coluna, é necessário que eles façam sentido e respondam ao porquê da realização do projeto, esclarecendo seu propósito. As informações devem apresentar problemas a serem solucionados com os objetivos. Com a realização do projeto, é preciso haver benefícios que solucionem os problemas encontrados nas justificativas. Se não for possível relacionar esses três blocos, significa que há inconsistências no porquê da realização do seu projeto.

O que?

A coluna “o que” diz respeito àquilo que será realizado no projeto. Ela é composta pelos blocos produto e requisitos, e responde o que será feito ao longo do

projeto ou do produto que surgirá a partir da sua conclusão. Lembre-se de verificar se os objetivos estão condizentes com o produto gerado e se ele atende às necessidades dos stakeholders.

Quem?

A coluna “quem” é composta pelos stakeholders externos e pela equipe. Ela responde quem está dentro do projeto e quem fornece os subsídios para a realização dele. Um projeto é realizado por pessoas. É preciso garantir que há responsáveis para todas as atividades e que não há lacunas entre coisas que precisam ser feitas e os recursos humanos necessários para tal.

Como?

A coluna “como” nada mais é do que o grupo de blocos que detalham o trabalho que será realizado no projeto e em quais condições ele ocorrerá, quase como o escopo. Essa coluna é composta pelo bloco das premissas, dos grupos de entregas e das restrições.

Quando e quanto?

O bloco dos riscos, da linha do tempo e dos custos compõe a coluna quando e quanto. Trata-se da coluna da programação, que deixa claro quando o projeto será entregue e quanto ele irá custar, além dos riscos aos quais o projeto está exposto ao longo do seu ciclo de vida e que podem alterar os prazos.

Benefícios

- Facilita a compreensão do projeto;
- Facilita a identificação de problemas;
- Melhora a comunicação;
- Aumento da objetividade.

Ferramentas de Gestão fazem parte do dia a dia do trabalho de um Agilista. É preciso ter repertório e “muitas cartas na manga” para cada situação. Em uma empresa que está passando por um processo de Transformação Digital, o PMC é uma ótima alternativa. A construção dele pode ser toda embasada nos valores e princípios da Agilidade.

Tome cuidado para que a execução do projeto seja também dentro do Modelo Ágil! A aplicação do Project Model Canvas pode facilitar muito o planejamento e a estruturação das entregas necessárias através do exercício e estudo de seus treze blocos fundamentais. Ele também possibilita divergir e convergir opiniões, criando assim um entendimento comum entre os envolvidos e gerando indicadores fortes para a criação de um projeto de sucesso.

Capítulo 10. Proposição de Valor

Mapa de Proposição de Valor

Por que as pessoas devem fazer negócio comigo e não meus concorrentes?

A resposta desta pergunta é a explicação do seu diferencial e o que determina se o seu produto ou a sua empresa realmente possui valor. O Canvas de proposta de valor é dividido em duas partes:

- **Mapa de Valor**

É dividida da seguinte forma: Produtos e Serviços, Analgésicos e Criadores de Ganhos.

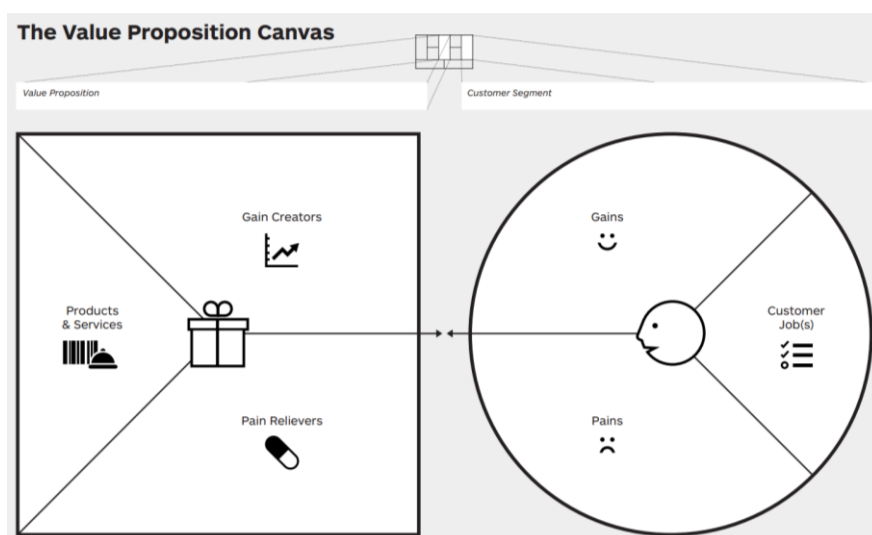
- **Produtos e serviços:** O que a sua empresa oferecerá aos clientes? Quais os seus diferenciais? Qual a frequência em que o cliente fará uso do seu serviço/produto?
- **Analgésicos/alívio das dores:** Quais problemas o seu serviço/produto resolverá para aqueles que o consumirem? Reduzirá os custos do seu cliente? É um bom custo-benefício para ele?
- **Criadores de ganhos:** Quais os benefícios que os clientes terão ao consumir os seus serviços/produtos? Você conseguirá superar as expectativas do seu público?

- **Perfil do Cliente**

Nesse momento, vamos analisar melhor os clientes desenhando seu perfil. É preciso olhar três coisas para fazer isso. Comece descrevendo o que seus clientes estão tentando fazer. Podem ser tarefas que eles estão tentando realizar ou completar, problemas que estão tentando resolver ou necessidades que estão tentando satisfazer.

- **Tarefas do cliente:** Nas tarefas do cliente você deve descrever o que seus clientes realizam na vida e no trabalho. Você pode utilizar as Personas para te ajudar a descrever as tarefas do cliente.
- **Dores do Cliente:** Agora, você precisa descrever os riscos e potenciais resultados negativos referentes a um mau desempenho na realização de uma das tarefas do cliente.
- **Ganhos do cliente:** Aqui você vai descrever os resultados e benefícios que eles desejam. Vale ressaltar que esses ganhos incluem utilidade emocional, ganhos sociais, emoções positivas e economia de custos.

Depois de listar o Mapa de Valor, você deve identificar como cada ponto identificado pode ser classificado - de bom para essencial - em termos de valor para o cliente. Um ajuste é alcançado quando os produtos e serviços oferecidos como parte da proposta de valor abordam os problemas e ganhos mais significativos do perfil do cliente. Podemos ver como o canvas de proposta de valor pode te ajudar a montar e estruturar uma proposta de valor que está de acordo com o seu negócio e com o seu cliente. Com isso, você conseguirá transmitir da melhor forma a mensagem que a sua solução precisa passar para fazer com que os consumidores se interessem.



Capítulo 11. Management 3.0

Abordagem

Criado por Jurgen Appelo em 2008, essa abordagem ao modelo de gerenciamento traz esse codinome pois pretende, em sua concepção, mudar o foco do gerenciamento, tirando o olhar controlador da gestão de pessoas e passar a fazer a gestão apenas dos processos, contudo, com um trabalho de empatia e empoderamento muito bem ajustado com um olhar humano. Na prática, pessoas são valorizadas, enquanto gestores fazem seu trabalho com o foco no sistema de trabalho, no processo e na melhoria do trabalho, e não mais na produtividade absoluta.

Versão 3.0 do Gerenciamento? Vamos entender melhor o que este trabalho vem chamar de Management 1.0 e 2.0, para compreender melhor o Management 3.0.

Management 1.0

Focada em hierarquias, esta versão da gestão ficou mundialmente conhecida através do modelo **comando-e-controle**. Poder na mão de poucos em uma estrutura de decisões top-down. Aqui foi criado aquele conhecido jargão “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Podemos dizer, sem possibilidade de erro, que ainda é o modelo de gestão mais utilizado “na prática”. É chamado de **GESTÃO MODERNA**. Tem mais de 100 anos!!!

Management 2.0

Focada em técnicas, esta versão procura “corrigir” alguns dos “problemas” da primeira versão de gestão, mas mantendo a mesma estrutura top-down, o que resolve muito pouco. Poderíamos dizer que é uma Gestão 1.0 “turbinada” por Balanced Scorecards, Six Sigma, TQM e outros add-ons. **Em uma organização de Management 2.0, todos reconhecem que “as pessoas são os ativos mais valiosos” e que os gerentes precisam tornar-se “líderes-servidores”. Ao mesmo tempo, os gerentes preferem preservar a hierarquia.**

Management 3.0

Focada na complexidade, esta gestão encara as organizações como redes, e não como hierarquias; e nessas redes as pessoas e seus relacionamentos devem estar no foco da gestão, mais do que os departamentos e/ seus lucros. **Algumas pessoas imaginam uma organização como uma comunidade ou uma cidade. Você pode fazer o que quiser, desde que você permita que a comunidade se beneficie do seu trabalho. Nós chamamos isso de Management 3.0.**

Mindset

Management 3.0 não é mais um framework. É um mindset, combinado com uma coleção de jogos, ferramentas e práticas em constante evolução, para ajudar qualquer profissional a gerenciar a organização. **É uma maneira de observar os sistemas funcionando.** Na prática, o mundo corporativo está evoluindo para valorizar o ser humano e sua complexidade. A forma como este colaborador lida com seu trabalho, seus colegas, seus desafios, seus superiores, sua vida social, agora é o foco da gestão.

Teoria da complexidade

Como lidamos com a mudança e a incerteza? Como podemos lidar com a complexidade? Uma organização é um **Sistema Adaptativo Complexo**, porque consiste em partes (pessoas) que formam um sistema (organização), que mostra um comportamento complexo enquanto se adapta a um ambiente em mudança.

Diretrizes da Teoria da complexidade

1. Tratar complexidade com complexidade;
2. Usar a diversidade de perspectivas;
3. Assumir a subjetividade e coevolução;
4. Roubar e adaptar;

5. Considerar a dependência do contexto;
6. Antecipar, explorar, adaptar;
7. Encurtar os ciclos de feedback;
8. Manter as opções em aberto.

Energizar Pessoas

As **pessoas** são as partes mais importantes de uma organização, e os gerentes devem fazer de tudo para manter as pessoas ativas, criativas e motivadas. **Como energizar? Recompensando?** Foque primeiro em **motivações intrínsecas** e então em **extrínsecas**.

CHAMPFROGS

O modelo **CHAMPFROGS** lida especificamente com a motivação no contexto da vida no trabalho. Consiste em dez motivadores que são intrínsecos, extrínsecos ou um pouco de ambos.

- **Curiosity:** Os trabalhadores têm muitas coisas para investigar e pensar a respeito.
- **Honor:** Os trabalhadores sentem-se orgulhosos que seus valores estejam refletidos em seu trabalho.
- **Acceptance:** Os colegas aprovam o que as pessoas fazem e quem elas são.
- **Mastery:** O trabalho desafia a competência das pessoas, mas dentro de suas possibilidades.
- **Power:** Há espaço o suficiente para os trabalhadores influenciarem o que acontece em torno deles.
- **Freedom:** As pessoas são independentes de outras com os seus trabalhos e responsabilidades.

- **Relatedness:** As pessoas possuem bons contatos sociais com outras em seu trabalho.
- **Order:** Os trabalhadores têm regras e políticas o suficiente para um ambiente estável.
- **Goal:** O propósito das pessoas na vida está refletido no trabalho que elas fazem.
- **Status:** As pessoas têm uma boa posição e são reconhecidas por seus colegas.

Energizar pessoas é o começo para mudar a cultura da empresa aplicando as práticas e conceitos do Management 3.0. Dessa forma, as pessoas se sentem mais importantes e valorizadas em seus contextos, aptas a avançar e a aceitar as mudanças organizacionais.

Empoderar times

As equipes podem se auto-organizar, e isso requer empoderamento, consentimento e confiança da gestão. **Como você leva as pessoas a se auto-organizarem? Como nós delegamos responsabilidades?**

A Armadilha da Profecia Autorrealizável: As pessoas se comportam de acordo como elas são tratadas. Por exemplo, quando o gestor sempre muda o que as pessoas entregam, por que se preocupar em fazê-lo perfeito? Assim, a qualidade do trabalho afunda e o gestor vê isto como uma confirmação de que é necessário mais controle...

Empoderamento = Controle distribuído

Empoderar as pessoas melhora a efetividade e a sobrevivência do sistema. Organizações empoderadas são mais resilientes e ágeis. Nós visamos um sistema mais poderoso, não pessoas mais bem controladas. (Além disso, trabalhadores criativos não podem ser controlados de qualquer forma).

Os 7 níveis de delegações:

1. **Tell (DIZER):** Você toma a decisão pelos outros e você pode explicar a sua motivação. Uma discussão sobre isto não é desejada ou adotada.
2. **Sell (VENDER):** Você toma uma decisão pelos outros, mas tenta convencê-los que você fez a escolha certa e você os ajuda a se sentirem envolvidos.
3. **Consult (CONSULTAR):** Você pergunta primeiro por algo, o qual você leva em consideração antes de tomar uma decisão que respeita a opinião das pessoas.
4. **Agree (CONCORDAR):** Você entra em uma discussão com todos os envolvidos e como um grupo você procura o consenso sobre a decisão.
5. **Advise (ACONSELHAR):** Você oferecerá aos outros sua opinião e espera que eles escutem suas sábias palavras, mas será a decisão deles, não a sua.
6. **Inquire (PERGUNTAR):** Você primeiro deixa isto para os outros decidirem e, depois, você os pede para convencê-lo da sabedoria da decisão deles.
7. **Delegate (DELEGAR):** Você deixa a decisão para eles e você nem quer saber sobre os detalhes, que apenas confundiriam sua mente.

“Eu não empodero as pessoas para satisfazê-las, eu as empodero para tomarem decisões melhores que as minhas”. Com essa frase do criador do Management 3.0, Jurgen Appelo, é fácil entender que nosso objetivo como Líderes, Gestores, Gerentes, Agilistas é confiar e acreditar que sua equipe é capaz de tornar tudo mais produtivo no que tange ao trabalho e que, a menos que seja necessário, você não é mais o fator centralizador.

Alinhar restrições

A auto-organização pode levar a qualquer coisa e, portanto, é necessário proteger as pessoas, compartilhar recursos, dar às pessoas um propósito claro e metas definidas. Como nós crescemos uma boa cultura organizacional? Como nós

criamos um ambiente de trabalho de que as pessoas vão se orgulhar? **A cultura ~~come a estratégia~~ tudo no café da manhã.** A clareza de valores pode fazer uma contribuição significativa para os bons comportamentos e uma cultura melhor. A função primária da liderança é alimentar a cultura por meio de valores. **Como nós definimos valores e obtemos comportamentos e resultados melhores?**

Desenvolvendo competências

As equipes não podem alcançar seus objetivos se os membros da equipe não forem suficientemente capazes, e os gerentes devem, portanto, contribuir com o desenvolvimento de competências. É preciso estar atento a cada pessoa.

Crescer a estrutura

Muitas equipes operam em um contexto de uma organização complexa. Assim, é importante considerar estruturas que favorecem a comunicação. **Qual é a melhor estrutura organizacional?**

Hierarquias versus Redes

Na hierarquia, regras e processos criam previsibilidade, facilitam a coordenação e reduzem a carga cognitiva porque as pessoas já experimentaram respostas às situações rotineiras. Em uma rede, existe a inteligência coletiva. O grupo, com suas muitas conexões entre os membros, pode ser mais inteligente e mais inovador do que uma autoridade central.

Eficiência versus Eficácia

Eficiência foca primariamente nas entradas, uso de recursos e custos. Eficácia foca nas saídas, produtos ou serviços e receitas. Você pode alcançar eficiência somente em ambientes previsíveis e estáveis. Você precisa de eficácia quando os ambientes são complexos e mudam rapidamente.

Troque os Cargos

O conceito de um cargo fixo está obsoleto. Ao invés de um cargo estável, espere uma adaptação e capacidade de resposta contínuos para atender as necessidades do momento.

Melhorar tudo

Pessoas, equipes e organizações precisam melhorar continuamente para adiar o fracasso pelo maior tempo possível. Errar é um fato inevitável, ou somos perfeitos? A questão é por quanto tempo conseguimos evitar e assim adiar as falhas? Dessa forma, estaremos mais maduros e preparados quando a falha acontecer!

Como nós otimizamos a aprendizagem? Nós devemos celebrar o fracasso?

Eu sugiro que talvez nós devêssemos ter um grande sino no escritório, assim nós poderíamos tocá-lo se tivermos alguma coisa para celebrar.

Não é sobre a vantagem do primeiro a se movimentar, é sobre a vantagem do mais rápido aprendiz. Crie um ambiente seguro para o fracasso com aprendizagem.

Kudo

São ótimas ferramentas de engajamento e melhoria para ambiente da equipe, tornando-os mais envolvidos e com mais raízes, ou seja, mais razões para realizar o seu trabalho. Na prática, são cartões de papel, temáticos na maioria das vezes, onde pessoas da equipe, qualquer uma delas, possam escrever para um outro alguém reconhecendo alguma vitória ou comportamento que tenha se destacado. Pode ser por razões técnicas ou por razões sociais.

Os cartões são escritos sem grande cerimônia, e as vezes é feita a entrega pessoalmente, as vezes são deixados na mesa de trabalho, as vezes são colocados dentro de uma caixa (Kudo Box) para, então, na reunião de Retrospectiva, ser entregue. Podemos encontrar também um espaço na parede para serem afixados, a

Kudo Wall. Enfim, sejam criativos e livres. Reconheça as pessoas, elas precisam disso, e fazem toda a diferença no dia a dia de trabalho.

Este é o Management 3.0. Não estamos mais focados na produtividade apenas como número. Entendemos que indivíduos valorizados e motivados são por natureza produtivos e criativos. É também o papel do Agilista e dos líderes condicionar o ambiente para isso. Faça a gestão do ambiente, dos processos, do sistema. Não controle pessoas, as empodere para realizar mais! Management 3.0 não é mais um framework. É um mindset, combinado com uma coleção de jogos,

Capítulo 12. DevOps

Contração dos nomes *Development* e *Operations*. Na prática, é uma cultura de trabalho cujo intuito é aproximar os trabalhos de quem desenvolve softwares com quem usa o software. O principal objetivo dessa prática/cultura é melhorar a comunicação dos dois papéis dentro de um projeto e defender a automação e monitoramento em todas as fases da construção de um software.

Não se trata, portanto, de um sistema ou uma ação com início, meio e fim. DevOps é um conceito que precisa ser incorporado nos processos do setor e executado por todos os colaboradores. A cultura DevOps visa fazer com que os desenvolvedores, analistas, engenheiros e planejadores estejam integrados para conseguirem executar os projetos da melhor forma possível. **Invista em soluções tecnológicas.**

Em toda equipe de TI, existem tarefas repetitivas e que podem ser automatizadas, e vale a pena buscar sistemas que consigam resolver os problemas. Em alguns casos, é interessante investir na criação de soluções específicas da organização, seja para fazer testes ou configurar códigos. Dessa forma, os colaboradores podem focar os seus esforços para concluir tarefas complexas, pensar em soluções criativas e ajudarem mais um ao outro.

Para conseguir desenvolver uma equipe de TI ao máximo, é fundamental investir recursos de hardware e software – assim se cria um ambiente propício para criar projetos de forma rápida, eficiente e segura. Um bom exemplo para melhorar a segurança de dados, por exemplo, é a computação na nuvem.

Engaje os colaboradores

O DevOps é uma mudança real e diária nos processos e comportamentos da organização. Sendo assim, os colaboradores do setor são fundamentais para que a estratégia dê certo. É importante que eles saibam o que é, qual é a importância e o que precisa ser feito para aplicar o DevOps. Para que isso aconteça, além do diálogo constante, vale a pena investir em cursos, palestras e oficinas sobre o assunto.

Mensure e divulgue os resultados

Avaliar o desempenho da equipe é essencial para saber o que está dando certo e quais são os pontos que precisam ser melhorados. Existem inúmeras ferramentas e indicadores que podem ajudar os gestores a fazer a mensuração dos resultados obtidos. Veja algumas informações que podem ser adquiridas com os dados:

- Tempo médio de desenvolvimento e aplicação dos projetos;
- Frequência de erros nos sistemas;
- Aceitação de determinada aplicação.

Os dados devem ser apresentados a todos os integrantes da equipe. Dessa maneira, cada colaborador fica ciente dos resultados conquistados e consegue colaborar para melhorá-los. Afinal, apesar de terem funções diferentes, todos estão em busca dos mesmos objetivos.

Os 5 benefícios da cultura DevOps

A cultura DevOps causa impactos diretos no crescimento das empresas e na qualidade dos sistemas desenvolvidos. Veja, a seguir, algumas das principais vantagens em implantar a cultura DevOps nas organizações.

1. Economia de recursos;
2. Otimização de processos;
3. Melhora na qualidade;
4. Mais rapidez na produção;
5. Aumento da motivação.

Integração Contínua

A Integração Contínua (*Continuous Integration*) é uma prática de desenvolvimento de software de DevOps em que os desenvolvedores, com uma certa frequência, juntam suas alterações de código em um repositório central. Depois disso, criações e testes são executados. Os principais objetivos da integração contínua são encontrar e investigar bugs mais rapidamente, melhorar a qualidade do software e reduzir o tempo que leva para validar e lançar novas atualizações de software.

Entrega Contínua

Com a Entrega Contínua (*Continuous Delivery*), as vezes chamada de Distribuição Contínua, as alterações de código são criadas, testadas e preparadas automaticamente para que a produção seja liberada. A entrega contínua expande com base na integração contínua ao implantar todas as alterações de código em um ambiente de teste e/ou ambiente de produção, após o estágio de criação.

Cultura DevOps pode ser aplicada em qualquer empresa de software, com as diretrizes orientadas por um profissional. Projetos Ágeis são maximizados quando se tem toda a Jornada DevOps em execução, pois suas entregas e qualidades automatizadas garantem que seu projeto/produto sempre tenham incrementos rápidos e seguros, portanto, o valor é entregue ao seu cliente com mais agilidade.

Referências

APPELO, Jurgen. *Management 3.0*. Disponível em: <<https://management30.com>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

AWS AMAZON. *DevOps - Integração Contínua*. Disponível em: <<https://aws.amazon.com/pt/devops/continuous-integration/#:~:text=A%20integra%C3%A7%C3%A3o%20cont%C3%ADnua%20%C3%A9%20uma,cria%C3%A7%C3%B5es%20e%20testes%20s%C3%A3o%20executados>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

LEAN IT. *O que é Lean?*. 2012 – 2020. Disponível em: <<https://www.leanti.com.br/conceitos/4/O-que-e-Lean-Thinking.aspx>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

MANAGEMENT 3.0. *Material Oficial para Facilitadores*. Disponível em: <<https://management30.com>>. Acesso em: 27 abr. 2021.

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software, 2001. Disponível em: <<https://agilemanifesto.org>>. Acesso em: 27 abr. 2021.