



Times Ágeis

Bootcamp Agile Expert

Eliane Miranda

2021

Times Ágeis

Bootcamp Agile Expert

Eliane Miranda

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

Sumário

Capítulo 1.	Papéis e Responsabilidades	4
	A estrutura hierárquica é ruim?	5
	Cargos e Funções.....	7
	Outras Estruturas Organizacionais	8
	Papéis e Responsabilidades - Ferramentas	9
Capítulo 2.	Organizações Ágeis	12
	As organizações como máquinas	12
	Mundo VUCA.....	13
	Organizações em Rede	14
	Organizações Ágeis.....	15
Capítulo 3.	Organizações Exponenciais.....	17
Capítulo 4.	Organizações Bimodais	20
Capítulo 5.	Times Ágeis.....	22
	Os Squads	23
Capítulo 6.	Time Scrum.....	25
	Time de desenvolvimento	26
	Product Owner	27
	Scrum Master.....	28
Capítulo 7.	Agile Master	31
Capítulo 8.	Agile Coach.....	33
Referências.....		37

Capítulo 1. Papéis e Responsabilidades

A estrutura tradicional das organizações como conhecemos, concebida na primeira revolução industrial, ainda no século 18, é um padrão ainda hoje, quase 250 anos depois.

Apesar disso, estamos vivendo não uma nova revolução industrial, mas uma revolução da informação. Este novo ciclo envolve um novo conjunto de tecnologias que vieram para mudar radicalmente a forma como as atividades são realizadas. Por outro lado, essa revolução trouxe uma complexidade maior para a gestão, e exige capacidade auto-organização em uma velocidade sem precedentes.

Por mais que métodos de gestão tenham evoluído, a hierarquia com departamento e funções especializadas permanece praticamente intacta nas organizações, e seus fundamentos também:

- Visão mecanicista – ideia de que a organização pode ser otimizada como máquina, para aumentar eficiência e produtividade.
- Estabilidade e previsibilidade com risco mínimo são mais importantes.
- Surpresas são ruins.
- O comportamento deve ser controlado.
- O trabalho é um fator de produção.

Quando analisamos tendências do mundo digital e ágil, esses paradigmas dificilmente irão sustentar as estratégias empresariais. Segundo artigo da McKinsey, *Organizing for the future: Why now?* (2020), podemos considerar 4 tendências:

- **Mais conexão** – a conectividade ampla está mudando de forma permanente a velocidade da inovação - disrupção. As informações se movem livre e instantaneamente, estimulando mudança e desafiando as hierarquias. O “caos” emerge o tempo todo devido à dinâmica de mercado mais acelerada, e essa imprevisibilidade deve ser abraçada.

- **Automação sem precedentes** – tecnologia em escala e com custos baixos estão mudando de forma definitiva como se gerencia a criação de valor e a eficiência. Não precisamos mais de pessoas para agir como máquinas, precisamos da sua capacidade analítica, crítica e criativa.
- **Custos de transação mais baixos** – o mecanismo de livre mercado está se tornando irrelevante. As tecnologias permitem inovar, criar novos mercados, vender um produto ou serviço em escala para todo o mundo.
- **Mudanças demográficas** – as novas gerações de empregados simplesmente não se comportam e não se comportarão da mesma maneira que as gerações anteriores: suas demandas são fundamentalmente diferentes. As empresas que não responderem à isso não sobreviverão.

A estrutura hierárquica é ruim?

A estrutura formal em formato de uma pirâmide, dividindo a organização em departamentos e por funções e especializações, representa bem o modelo tradicional.

A autoridade e o poder de decisão são atribuídos de acordo com o nível na estrutura. Assim, a tomada de decisão é concentrada nos níveis de cima, ficando a base da pirâmide, onde efetivamente ocorre a criação de valor, sem poder opinar ou contribuir, e tendo que executar ordens mesmo que não concorde ou que tenha uma ideia melhor.

Um efeito dessa estrutura é a lentidão na tomada de decisão e também na execução do que foi decidido. Do topo até a base da organização, onde será executada a decisão, leva-se muito tempo, percorrendo vários níveis. Assim, a informação pode chegar distorcida e tarde ao seu destino final.

No sentido inverso também ocorre o mesmo, dados coletados na linha de frente demoram a ser compilados, validados, e não raramente são filtrados. Quando

chegam ao topo, já pode ser tarde, ou pode estar incorreto para a nova tomada de decisão.

É comum neste contexto que a informação seja uma espécie de poder: há pouca transparência e muito sigilo. As decisões não consideram o ponto de vista de quem realmente executa as tarefas, e em geral trazem mais controle e burocracia, que são desperdícios que oneram o custo dos serviços e produtos.

Não se trata de ser boa ou ruim, a estrutura organizacional simplesmente existe. Partir para uma transformação da estrutura exige um diagnóstico verdadeiro e escolhas, que podem começar por questões como:

- Este é o modelo é o ideal para a complexidade e mercados dinâmicos atuais? É possível reduzir os níveis hierárquicos, distribuir melhor a tomada de decisão e empoderar os trabalhadores da base da pirâmide?
- Como podem se ajustar e não cair na burocracia? Como podem melhorar a desempenho, a inovação e o crescimento?
- Como ser atrativo para os profissionais do futuro, habilitados para as novas tecnologias, e que têm um jeito de pensar pouco coerente com o estilo tradicional? Como alcançar um nível maior de comprometimento e engajamento com uma mudança radical por parte das pessoas que já são parte da organização?

Todo esse contexto demonstra que partir para um ajuste do modelo hierárquico atual pode não ser eficaz, pois é necessária uma reconstrução com um novo conjunto de princípios: antifragilidade (capacidade de superar as adversidades), experimentação, adaptabilidade, foco no ser humano, visão comportamental e sistêmica da organização, inspirar ao invés de controlar, entender as surpresas positivamente.

Cargos e Funções

As empresas tradicionais organizam as pessoas e os times de acordo com suas funções e especialidades, e, portanto, os cargos são parte da estrutura hierárquica. A definição de cargos e funções é a ferramenta clássica para definir papéis e responsabilidades nas organizações tradicionais. Os cargos são uma espécie de título, e as funções representam o conjunto de responsabilidades e atividades esperadas.

A definição dos cargos e funções tem por objetivo dar clareza ao que pode ou não ser feito, e quando bem delimitada tem uma resposta coerente das pessoas. Por outro lado, quando não estão bem definidos, ou quando existem áreas cinzentas ou sobreposições, é certo que haverá conflitos, que vão gerar uma piora no clima organizacional e desgastes nos relacionamentos. O pior é que essa falta de clareza pode criar lacunas de responsabilidade, que prejudica a entrega de valor para o cliente, já que algo pode deixar de ser feito e comprometer a qualidade do produto ou serviço.

A formalização dos cargos e funções é utilizada muitas vezes como mecanismo de defesa, e as pessoas podem se limitar a fazer o que foi descrito. Um dos grandes problemas é que essa definição nas organizações é responsabilidade da área de RH, que não consegue manter os ciclos de revisão necessários nesses tempos dinâmicos. A documentação fica rapidamente obsoleta, e o ideal seria que o próprio empregado e seu gestor estivessem responsabilizáveis por revisá-la regularmente.

Outra questão chave é o RH tratar este tipo de documento como confidencial. Os membros das equipes não conhecem a descrição de cargos e funções uns dos outros. A falta de transparência não permite compreender até onde vai a responsabilidade de cada um, e o mais importante, onde as pessoas devem atuar de forma colaborativa. Se a definição fosse colaborativa, com o gestor e o time construindo juntos, com certeza seria muito mais efetiva.

Se não houver a clareza e transparência, o gestor terá um problema. As pessoas dizem estar fazendo o trabalho de outras, ou pior, dizem que consideram estar trabalhando mais do que o restante do time. Cria-se uma sensação de injustiça, de que uns estão trabalhando pelos outros, o que desmotiva a todos. Se esse tipo de queixa é comum em um time, é necessário certificar e ajustar a clareza dos papéis e responsabilidades em cada cargo.

É importante ressaltar que essa ferramenta de descrição de cargos e funções não preenche todas as lacunas que um time precisa. Por isso, usar ferramentas complementares podem ajudar a minimizar os gaps citados.

Outras Estruturas Organizacionais

Mesmo quando bem definida a estrutura hierárquica e bem descritos os cargos e suas respectivas funções, ainda existirá a estrutura ideal - aquela que as pessoas gostariam que fosse - e a estrutura informal - aquela que acontece na prática. A estrutura informal está associada ao poder e influência, à forma como as pessoas se relacionam na organização, como elas estabelecem vínculos e conexão social.

- **Estrutura Cross-Functional**

É um tipo de estrutura organizacional mais orienta a projetos - ou numa cadeia de processos ou atividades para entrega de um produto ou serviço de fim a fim. As pessoas de diferentes grupos funcionais são organizadas em times multifuncionais. Os times podem ser permanentes ou temporários (caso de projetos). É muito importante que esses times tenham clareza de papéis e responsabilidades. No entanto, o mais importante para esses times é o comprometimento de todos com o objetivo definido e a colaboração mútua para isso.

- **Estrutura em rede**

É a estrutura das organizações mais orgânicas. Os times multifuncionais interagem entre si e são orientados pela força de mercado. Eles têm um elevado nível

de autonomia, mas há regras gerais que devem ser seguidas. Os papéis e responsabilidades são definidos e interdependentes, e por isso precisam funcionar em harmonia. A estrutura permite uma grande mobilidade das pessoas entre os diferentes papéis

Ao invés de um organograma, a representação da estrutura da empresa se dá através de células. As equipes se orientam pelos resultados que a organização como um todo quer alcançar, e trabalham com metas e indicadores coletivos.

É um erro considerar que numa estrutura em rede não existe nenhuma hierarquia – ela ainda existe, mas de forma bem mais plana, ou seja, com pouquíssimos níveis.

Os times são incentivados a definirem suas próprias regras e acordos, num modelo de autogestão que resolve boa parte das tensões normais dos times no dia a dia.

Papéis e Responsabilidades - Ferramentas

Além da ferramenta de definição e cargos e funções, podemos utilizar a **Matriz RACI** e **É / Não é / Faz / Não** na definição de papéis e responsabilidades. O ideal é que o time se aproprie de ambas, as tornem públicas e transparentes para todos e recorram a elas na solução dos conflitos do dia a dia para que sejam justas. O objetivo não é apenas ter um documento, mas fazer com que ele efetivamente ajude o time.

- **Matriz RACI**

É uma matriz na qual temos as atividades relacionadas a um projeto ou a um processo de negócio listadas de um lado - e de outro, os papéis, funções ou cargos de um time ou de mais de um time (entre áreas ou departamentos). Não personalizar com o nome dos funcionários possibilita que a matriz continue válida mesmo com mudanças de composição das equipes.

Tabela RACI

Funções

Atividades

	CEO	CHD	Executivo de Negócio	CIO	Proprietário do Processo de Negócio	Responsável por Operações	Responsável por Arquitetura	Responsável por Desenvolvimento	PMO	Conformidade, auditoria, risco e segurança
Definir uma estrutura de gerenciamento de programas e portfólios para os investimentos de TI;	C	C	A	R					C	C
Estabelecer e manter uma estrutura de gerenciamento de projetos;	I	I	I	A/R	I	C	C	C	C	R
Estabelecer e manter um sistema de gerenciamento, monitoramento e acompanhamento de projetos de TI;	I	I	I	R		C	C	C	C	A/R
Criar cronogramas, planos de qualidade, orçamentos, planos de comunicação e planos de gerenciamento de riscos para projetos;			C	C	C	C	C	C	C	A/R
Assegurar a participação e compromisso das partes interessadas;	I		A	R	C					C
Assegurar o controle eficaz de projetos e de mudanças em projetos;			C	C	C	C	C		A/R	C
Definir e implementar uma metodologia de revisão e qualidade em projetos			I	C			I		A/R	C

Uma tabela RACI identifica quem é responsável (R), responsabilizado (A), consultado (C) e/ou informado

Cada letra do acrônimo RACI tem um significado:

R – responsável pela execução da atividade. Uma ou mais funções na matriz podem ser responsáveis. Às vezes isso pode ser um problema: quando mais de um é responsável, um pode acreditar que o outro está fazendo, enquanto a atividade está parada.

A – autoridade em relação àquela atividade, e que responderá pelos resultados ou problemas. Esse é um aspecto pelo qual a RACI é muito questionada, afinal alguém responderá pela atividade que outra pessoa executou.

C – consultado representa uma pessoa em uma função que deve ser consultada durante a execução da atividade, para aconselhar, aprovar ou fornecer informações, por exemplo.

I – informado representa as pessoas que devem ser informadas sobre a execução da atividade e sobre seus resultados.

A RACI tem uma representação simples que otimiza a comunicação, pois esclarece quando e com quem deve acontecer. Ela deixa claro as responsabilidades, permite alocar de forma mais adequada as pessoas e distribuir melhor a carga de trabalho. Fica também mais fácil avaliar o impacto da mudança nas atividades, ou da movimentação de pessoas do time.

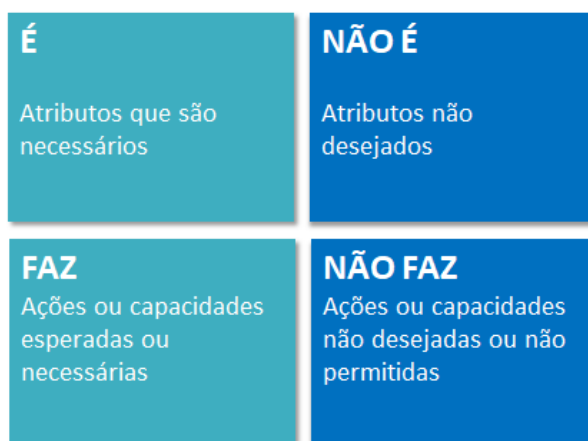
Por outro lado, ela declara a responsabilidade e não a ação a ser feita, e não resolve outras disfunções do time – confiança, comprometimento, atenção aos resultados etc.

Para montar essa matriz, é necessário que todas as funções estejam presentes em uma sessão e concordem com a definição. Não se deve esperar consenso na definição final, mas todos devem se comprometer com ela.

▪ **É / Não é / Faz / Não faz**

É uma matriz simples, que comunica com clareza o papel e as responsabilidades. Requer a presença de todo o time envolvido, e para cada papel todo o time colabora com a construção. Depois que todos derem sua contribuição (post its no quadro), agrupa-se tudo o que for comum e se discute cada item. O consenso também não deve ser esperado na definição final, mas o comprometimento das pessoas que exercem o papel é essencial. Essa matriz deve ser um controle vivo do time, que pode revisá-lo sempre que ele não se demonstrar suficiente para que o time resolva conflitos e alcance os resultados.

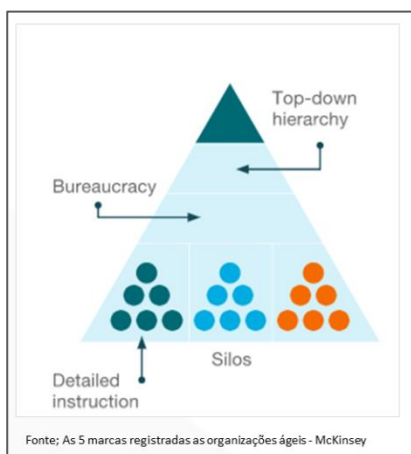
Alguns times ágeis deixam essas matrizes visíveis na sala de trabalho do time, em papel e com post its nos seus quadrantes. É a prática da transparência!



Capítulo 2. Organizações Ágeis

As organizações tradicionais enfrentam grandes dificuldades em quebrar paradigmas que estão muito consolidados e enraizados. Programas de transformação precisam ser empreendidos por anos, com mudanças na estrutura da organização, com o uso de tecnologias e com mudança de *mindset*. A estrutura e o *mindset* de organização tradicional oferecem um elevado nível de resistência, e para acelerar a transformação, não é raro vermos a criação de uma nova empresa ou unidade na organização para empreender a mudança e contagiar positivamente as demais áreas.

As organizações como máquinas



A estrutura tradicional das organizações como conhecemos, concebida na primeira revolução indústria, ainda no século 18, é um padrão ainda hoje, quase 250 anos depois. A administração tinha como foco a produtividade da mão de obra, a eficácia e a eficiência. E isso funcionou muito bem, basta ver a trajetória da Ford, que no início do século 20 demonstrou como uma organização similar a uma máquina poderia ter sucesso, baseada em hierarquia e

especialização.

No entanto, esse modelo foi favorecido por um em um contexto de mercado mais previsível, com pouca competição, no qual as mudanças e novas tecnologias tinham ciclos muito longos. Desde o início da globalização da economia, e mais recentemente com o advento da internet, esse modelo foi colocado à prova.

As grandes dificuldades das empresas que fazem a gestão baseada neste modelo ainda hoje são: dificuldade em lidar com as constantes e rápidas mudanças e das tecnologias, complexidade das variáveis de mercado, as barreiras contra a

concorrência baseadas em ativos já não são suficientes, dificuldade de atrair e reter pessoas da nova geração em função do modelo organizacional que utiliza.

Mundo VUCA

O mundo VUCA é o termo utilizado nos dias atuais para representar o mercado no qual as organizações estão mergulhadas, em que há menos previsibilidade e que requer flexibilidade e adaptabilidade para lidar com eventos. O acrônimo VUCA vem do termo em inglês que quer dizer:

- Volatilidade (*volatility*) – mudança muito rápida por eventos.
- Incerteza (*uncertainty*) – instabilidade com a dinâmica das variáveis que dificulta prever e fazer melhor uso dos recursos. Por isso, planos à longo prazo (mais de um ano) se tornam inúteis, sendo melhor se concentrar em planos de curtíssimo prazo (até 3 meses).
- Complexidade (*complexity*) – tudo está interligado de certa forma, e por isso é difícil determinar a relação de causa e efeito. A organização não consegue planejar e prever os desdobramentos.
- Ambiguidade (*ambiguity*) – a organização precisa fazer escolhas rápidas, mesmo sem clareza e certeza sobre qual a alternativa mais vantajosa.

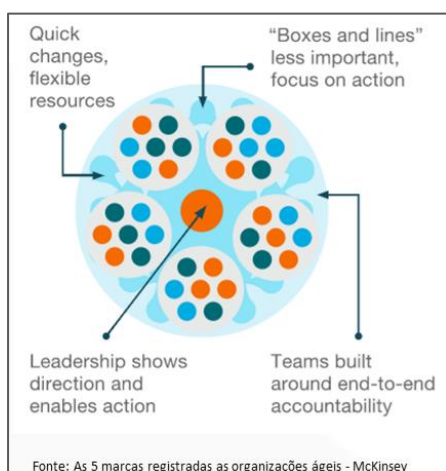
Apesar de ser um termo que surgiu após a Guerra Fria para exemplificar situações adversas com impactos no mundo todo, com a pandemia do COVID-19 tivemos a ideia real do que ele é no dia a dia das pessoas e das organizações. Empresas com o modelo de gestão tradicional tiveram que rapidamente quebrar paradigmas como trabalho remoto e uso de metodologias ágeis. E o mais importante, esse evento muda definitivamente a forma como vivemos e consumimos, e também força a mudança do modelo de gestão das organizações.

Usando o mesmo acrônimo VUCA, essas seriam as formas de superar as dificuldades e se manter sustentável:

- Visão (*vision*) - passar para um modelo no qual as pessoas tenham um direcionamento através de propósito e visão claros, para assim poderem agir com mais autonomia.
- Entendimento (*understanding*) - quebrar paradigmas e velhos conceitos, se permitindo questionar processos de trabalho, metodologias, estrutura organizacional e tecnologias.
- Clareza (*clarity*) – priorizar a simplicidade e procurar sempre compreender os problemas de forma holística (como um todo), para efetivamente identificar as causas e não somente os efeitos.
- Agilidade (*agility*) – ser flexível e rápido para tomar decisões, para adequar sua estrutura, para mudar a direção. As organizações devem criar um ambiente favorável para a inovação, onde o erro é aprendizado, e a colaboração entre as pessoas gere diferencial competitivo.

Por isso, agilidade nos negócios (business agility) é um dos termos mais comuns atualmente – e isso é questão de sobrevivência. No entanto, o relatório Business Agility 2019, do Business Agility Institute, aponta que 79% das organizações têm baixa maturidade em agilidade.

Organizações em Rede



A estrutura de uma rede de times, que funciona como um organismo vivo e não como máquina, é o novo paradigma para as organizações. É o modelo que melhor se adequa para as organizações ágeis. Segundo pesquisas de mercado, a organização ágil responde melhor aos eventos do mundo VUCA, e mesmo sobre as pressões ela melhora seu desempenho e se mantém sólida.

Segundo a McKinsey, pesquisas mostram que empresas ágeis têm 70% mais possibilidades de estar entre as 25% melhores em saúde organizacional. Essas empresas são mais centradas no cliente, respondem melhor às mudanças externas e aumentam a receita de forma consistente, com o custo mais baixo e o pessoal mais engajado.

Organizações Ágeis

Como podemos identificar uma organização ágil? O artigo da McKinsey, [As 5 marcas registradas das organizações ágeis](#) (2018), apresenta da seguinte forma:

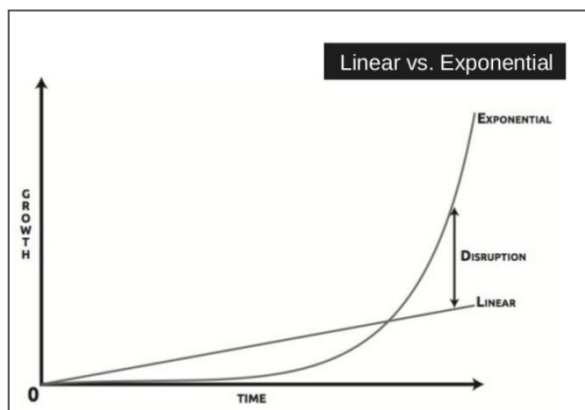
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> – Compartilha propósito e visão. – Aloca os recursos de forma flexível. – Sente e aproveita as oportunidades. – Orientação estratégica flexível.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> – Rede de times empoderados. – Estrutura clara e plana. – Responsabilidades claras e alinhadas com o propósito. – Práticas de comunicação robustas. – Parcerias ativas.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> – Evolui a arquitetura de tecnologia, os sistemas e as ferramentas. – Desenvolve as próximas gerações de tecnologia e práticas de entrega.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> – Rápida iteração e experimentação. – Padronização e orientação para desempenho. – Transparência das informações. – Aprendizado contínuo. – Tomada de decisão rápida.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> – Comunidade coesa. – Liderança compartilhada e servidora.

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">- Empreendedorismo.- Mobilidade de papel.- Modelo que desperta a paixão das pessoas. |
|--|--|

Segundo o artigo, a verdadeira agilidade organizacional acontece apenas quando os cinco fatores operam em conjunto e onde as pessoas têm uma mentalidade aberta para lidar esses novos conceitos. Somente assim, as empresas podem manter a estabilidade e o dinamismo para prosperar nessa era.

Algumas organizações já nascem ágeis, outras alcançam a agilidade, e outras são forçadas por eventos externos. Não se trata mais de uma escolha!

Capítulo 3. Organizações Exponenciais



Organizações exponenciais são aquelas que têm crescimento rápido e acelerado, com capacidades incríveis de inovação e uso de tecnologias, que ganham rapidamente ganhos de escala, oferecem custo baixo para os clientes e em geral tem produtos habilitados por informação.

Elas provocam disrupção nos modelos de negócio, alteram as condições no mercado e o comportamento de consumidores com força suficiente para ameaçar ou extinguir organizações tradicionais e já consolidadas no mercado.

As organizações exponenciais pensam grande, e por isso têm uma definição de propósito que chega a ser mais forte do que sua marca. O Propósito Transformador Massivo (sigla em inglês TPM) é a forma como a organização inspira e demonstra sua ambição. O TPM pode até parecer exagerado, mas é uma alavanca essencial que move a organização com aspiração e olhar para o ambiente externo. Em outras palavras, é muito diferente da visão e missão clássica, que muitas vezes está focada nas capacidades internas.

Além do TPM, uma organização exponencial deve apresentar pelo menos 4 das características abaixo:

- **Equipe sob demanda:** por precisarem de muita velocidade e flexibilidade em suas operações, elas contam com uma força de trabalho externa a ela, que trabalham sob demanda e por projeto. O modelo com grandes equipes internas permanentes é considerado obsoleto.
- **Comunidade e multidão:** relação próxima com clientes, parceiros, fornecedores e com o mundo todo, com uso intenso de ferramentas de engajamento para fidelizar e promover crescimento.

- **Algoritmos:** explorar dados (Big Data) para criar vantagem com melhor produtividade, prevenção, participação, personalização e previsão, enquanto as organizações tradicionais trabalham com suposição e dados do passado.
- **Ativos Alavancados:** utilizar ativos que já existem e que não são da organização, que podem ser de parceiros ou clientes. Exige pouco investimento para começar, e também ajuda a manter os custos baixos.
- **Engajamento:** sorteios, concursos, bônus, cupons são utilizados de forma massiva e com ferramentas de gamificação, convertem multidão em clientes, e permitem a interação deles com o negócio.
- **Interfaces:** os processos são organizados e amplamente automatizados para que o negócio funcione em escala.
- **Dashboard:** controle dos principais dados do negócio em tempo real e que permite tomar decisões e se adaptar rapidamente.
- **Experimentação:** com a abordagem de Produto Mínimo Viável (MVP, em inglês) produtos são liberados no mercado muito rapidamente, e evoluem de acordo com o feedback e as necessidades dos clientes, o que reduz o custo de desenvolvimento e elimina desperdícios em desenvolver coisas que os clientes não precisam.
- **Autonomia:** estruturas mais horizontais e mais poder de tomada de decisão e de responsabilidade para o nível onde o trabalho efetivamente acontece.
- **Tecnologias Sociais:** utiliza as interações pessoais para aumentar a produtividade e colaboração, e também para acelerar o aprendizado.

Em resumo, podemos comparar assim as empresas tradicionais e as exponenciais:

Empresas Tradicionais	Organizações Exponenciais
Hierarquia em muitos níveis, divisão funcional do trabalho.	Autonomia, tecnologias sociais, horizontal, equipes em redes.

Resultados financeiros, redução de custos.

PTM, Dashboards, ganhos em escala.

Pensamento sequencial e linear.

Experimentação, autonomia.

Inovação de dentro.

Inovação aberta, comunidade, trabalho sob demanda.

Planejamento como extrapolação do passado.

Propósito transformador massivo.

Intolerância ao Risco.

Experimentação.

Processos Inflexíveis.

Experimentação e autonomia, automatização e flexibilidade dos processos.

Ativos Próprios.

Ativos Alavancados.

Capítulo 4. Organizações Bimodais

Até pouco tempo atrás, as grandes empresas tinham no seu tamanho – número de empregados, de filiais, de plantas industriais – um diferencial competitivo. Isso era observado pelo seu maior poder de barganha, custos mais vantajosos, menor dependência externa e economia de escala.

Dentro deste contexto dinâmico e de mudanças aceleradas do mundo VUCA, esses atributos não são mais suficientes, e se tornar uma organização ágil tem sido um objetivo e um grande desafio. Afinal, é preciso fazer esse movimento de mudança e se manter estável e sustentável com as operações que já existem com as práticas de gestão tradicional.

Um caminho para essas organizações é evoluir com um modelo bimodal, em que parte da organização evolui para o modelo ágil, e gradativamente as demais partes vão migrando. Em outras palavras, por um período de tempo, os dois modelos irão coexistir dentro da mesma empresa, e isso não é fácil! Um modelo é focado na previsibilidade, e o outro na exploração.

Muitas empresas fazem essa transição criando uma nova empresa ou uma *startup* para cuidar de um novo negócio ou novo produto, ou ainda uma área interna com o mesmo objetivo. A grande questão é acomodar modelos tão diferentes e administrar os conflitos que com certeza irão aparecer.

Não é simples acomodar os dois modelos, pois haverá alguns times com muita autonomia e outros não, convivendo como modelos de metas e feedbacks diferenciados. Os gestores acostumados ao comando e controle terão que aprender novo estilo de liderança mais servidora. O mindset de evitar erros e risco a qualquer custo deverá se adaptar à experimentação e aprendizados contínuos e a se orientar mais pelas forças externas e dos clientes do que por orientações geradas internamente.

Por isso, a transição é uma jornada, e levará muito tempo, mas é preciso iniciá-la. Muitas grandes organizações estão se aproximando e incentivando comunidades de startups, criando programas com desafios do seu negócio para que

a inovação venha de fora para dentro. Existe mais conhecimento fora do que dentro da empresa, e de modo geral o time interno fica limitado às tecnologias existentes na empresa. Com essa abordagem, junto às startups se promove desenvolvimento da equipe interna e traz o conhecimento e inovação que existe fora para dentro.

Incentivar o empreendedorismo interno, permitindo que qualquer pessoa se aproprie de um problema e busque solução para ele, sem esperar a definição de um gestor. Priorizar a simplicidade e eliminar burocracias também está na prioridade das bimodais, assim como acelerar a decisão e dar mais autonomia para os times.

Grandes organizações revisam também o seu portfólio de negócios e vendem divisões para focar em alguns segmentos e/ou empreender desenvolvendo produtos e serviços baseados em tecnologias e dados.

A transformação das lideranças é fator crucial para as bimodais. Os gestores precisam desenvolver novas competências e o entendimento sobre as novas tecnologias e os conceitos de agilidade. Um modelo que grandes organizações têm utilizado é o *reverse mentoring*, onde executivos sêniores aprendem com pessoas mais jovens da organização sobre agilidade e tecnologias, e compartilham seu conhecimento sobre os modelos de negócios. Desta forma, se forma um novo time de lideranças, que irão suceder e terão a missão de levar essas organizações tradicionais bimodais, para o novo paradigma.

Capítulo 5. Times Ágeis

Times pequenos e independentes são a força vital de uma organização ágil, por meio dos quais trabalho é realizado. Esses times se multiplicam na organização e reúnem todas as habilidades necessárias para cumprir um objetivo ou um processo de negócio fim-a-fim. De maneira figurativa, Jeff Bezos (CEO da Amazon) diz que uma equipe ágil é pequena o suficiente para ser alimentada com duas pizzas.

E que características têm esses times ágeis e flexíveis para gerar valor mais rápido para as organizações?

- 1. Auto alinhamento e autonomia** – uma vez definido um objetivo claro, esses times não dependem de gestores para dizer como devem fazer para alcançá-lo. Eles exercem autonomia e responsabilidade, e tomam decisões de forma cotidiana para realizar o trabalho da melhor maneira, colaboram entre si com espírito de time, e regulam a si próprios.
- 2. São multidisciplinares e têm foco na entrega** – o time foca em realizar a entrega comprometida, assim não há competição entre as pessoas. O cargo ou função não são mais importantes do que a entrega. A multidisciplinaridade permite que melhorias e inovação ocorram mais facilmente, e dá muita flexibilidade para que se adaptem às mudanças de negócio.
- 3. Centrado no cliente** – se utilizam de diferentes técnicas para entender o problema e as necessidades do cliente. É comum ter o cliente como parte do time ágil. Os times ágeis fazem entregas pequenas e se orientam de acordo com o feedback do cliente. Esse ritmo contínuo de feedback minimiza possibilidade de desperdícios, fazendo algo que o cliente não vê valor.
- 4. Pensa grande, começa pequeno e evolui continuamente** - times ágeis empreendem seus esforços para atingir os objetivos da organização, e por isso geram entregas em ciclos curtos para antecipar a geração dos resultados esperados. Demorar a lançar um produto em busca da perfeição não é a melhor estratégia para esses times.

5. Transparência radical – indicadores, metas, erros e aprendizados não ficam escondidos. A transparência aumenta o nível de comprometimento com os objetivos e cria confiança nas pessoas, que se sentem donas do próprio trabalho e sabem que o trabalho reflete si próprias.

6. Experimentam e aprendem – o medo de errar não é um traço dos times ágeis, e não pode ser a cultura da organização achar o culpado. O time ágil experimenta novas formas de fazer as entregas, desenvolve inovação mais rapidamente – é o errar rápido e aprender mais rápido ainda. Isso explica por que algumas organizações criam tantas inovações.

Os Squads

O termo Squad foi criado na Spotify para definir seus times ágeis, pequenos e multidisciplinares. Esses times têm todas as características dos times ágeis e estão imersos numa cultura organizacional ágil, que tem características como:

- Mínima burocracia viável, sem desperdícios e onde confiança é mais importante que controle.
- Mais inovação e menos previsibilidade.
- Estrutura organizacional plana.
- Autonomia é motivação, e motivação gera excelentes produtos. Por isso a tomada de decisão é descentralizada. Os gestores apenas falam qual é o problema / objetivo e o porquê, e o time define o como fazer.
- Transparência, sem política e sem medo.

Essas características esclarecem bem por que várias organizações falham ao montar uma estrutura de times baseada em squads. Não se trata apenas de uma estrutura, mas de uma cultura organizacional muito centrada nos princípios e valores das organizações ágeis.

Um squad é movido por uma missão e estratégia de produto, e por suas metas estruturadas para um período curto (os OKRs). Para isso, tem todas as competências necessárias realizar o trabalho fim-a-fim.

Os squads são organizados em Tribos, que podem ter até 100 pessoas que trabalham em assuntos correlatos e periodicamente se encontram para sincronização. Existem pessoas com mesma especialidade em diferentes squads, que se organizam em Chapters, e são guiados por uma liderança responsável por promover o desenvolvimento das pessoas dentro daquela área de conhecimento. Além disso, existem as Guilds que são grupos de interesses que reúnem pessoas de diferentes especialidades para tratar de assuntos que são de interesse comum.

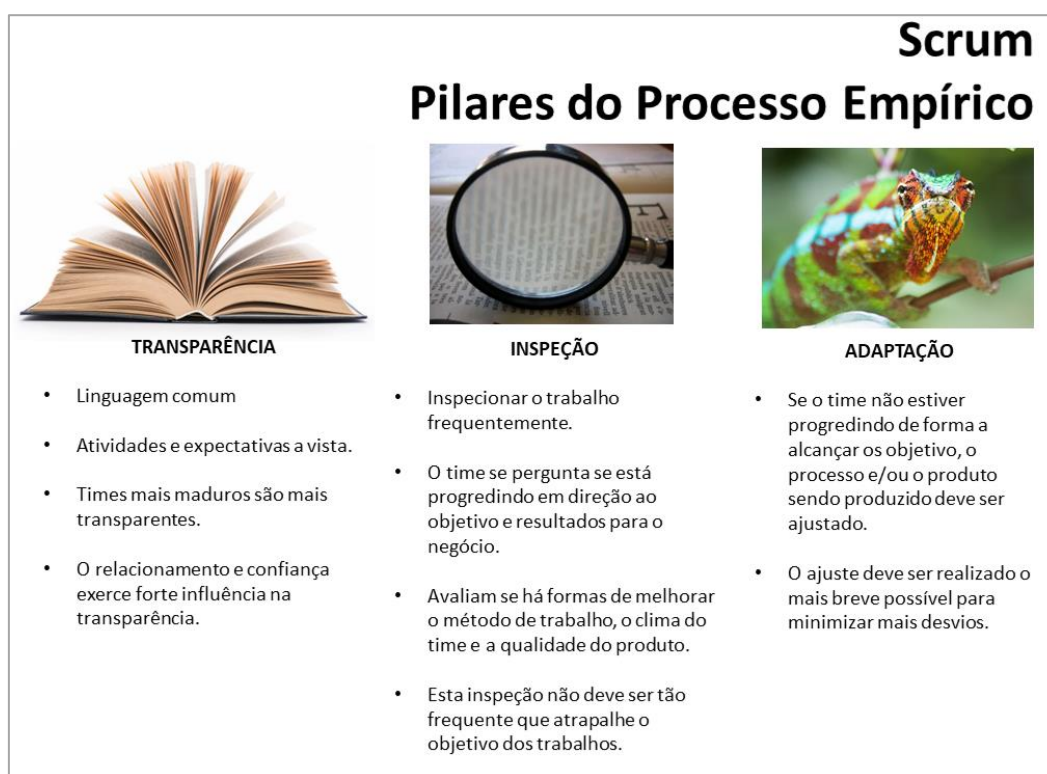
O conceito da Spotify é de que regras são boas, mas que devem ser quebradas quando não são mais úteis. A padronização de práticas ou ferramentas não é uma imposição, cada squad pode fazer suas escolhas. Se a escolha de um squad vier a ser adotada por outros, pronto, se tornou um padrão. Os squads se ajudam mutuamente, e disseminam suas boas práticas num conceito que eles chamam de polinização.

Capítulo 6. Time Scrum

O Scrum é o *framework* ágil mais utilizado no mercado. Conforme definição do Scrum Guide, o ele é apropriado para desenvolver, entregar e manter produtos complexos. É leve, simples de entender e difícil de dominar.

Não se trata de um *framework* voltado apenas para as empresas ou áreas de tecnologia: o Scrum está sendo utilizado amplamente nos mais variados setores de negócio. Ele se baseia numa estrutura de time pequeno, flexível e adaptativo, mas que pode ser escalado para uma rede de times dentro de uma organização.

Os times trabalham considerando três pilares – a transparência, a inspeção e adaptação, que levam esses times a tomarem decisões de forma autônoma para atingir os objetivos.



O sucesso com o uso do Scrum depende das pessoas. Conforme definido no Scrum Guide, elas precisam vivenciar os seguintes valores:

- **Coragem** para fazer a coisa certa e trabalhar em problemas difíceis.

- **Foco** no trabalho da Sprint e nos objetivos do time.
- **Comprometimento** pessoal com os objetivos do time.
- **Respeitam** uns aos outros
- **Transparência** sobre os aspectos que envolvem o trabalho do Time.



O Time Scrum é formado por um Product Owner, um Scrum Master e o time de desenvolvimento (pessoas que realizam o trabalho complexo), e tem as seguintes características:

- Auto-organizável – escolhe a melhor forma de conduzir o trabalho.
- Multifuncional – possui todas as competências necessárias.
- Projetado para aperfeiçoar a flexibilidade, criatividade e produtividade.
- Maximiza oportunidades para feedback mediante entregas incrementais.
- Não são dirigidos ou dependem de outros de fora do time.

Time de desenvolvimento

O time de desenvolvimento, segundo o Scrum Guide, deve ser formado por entre 3 a 9 pessoas – pequeno suficiente para ser ágil e grande o suficiente para

completar o trabalho. Deve reunir todas as habilidades e competências necessárias – **multidisciplinar**, sendo assim capaz de construir e entregar a solução.

O time de desenvolvimento tem máxima autonomia para definir como realizar o trabalho, distribuir tarefas e se auto-organizar, e ninguém de fora do time deve interferir nas decisões tomadas. Por outro lado, o time de desenvolvimento se limita a realizar as entregas conforme as prioridades definidas pelo Product Owner.

Para que isso funcione, a organização deve confiar e reconhecer essa liberdade de tomada de decisão. Desta forma, as pessoas estarão totalmente responsáveis em organizar e controlar o trabalho a ser feito.

O Scrum não reconhece títulos ou especialidades, assim como não tem uma hierarquia dentro do time. Todos os membros da equipe devem contribuir no que for necessário para que a entrega de valor seja realizada. Também não há subdivisão dentro do time de desenvolvimento. A coesão é o fator mais relevante para que se alcance os resultados.

Product Owner

O Product Owner é parte do time Scrum, e o único responsável por garantir que a solução gerada agregue o mais alto valor para o negócio e para o cliente. Por isso, ele é o único responsável pelo backlog da solução. Vale ressaltar, este papel é exercido por uma pessoa, não por um grupo ou comitê.

O Product Owner deve estar devidamente empoderado e reconhecido pela organização, pois terá que tomar decisões difíceis. O ideal é que ele seja uma pessoa que tenha conhecimento profundo do negócio, para que possa tomar decisões e também discutir e negociar com outras partes interessadas que venham a ser afetadas pela solução a ser desenvolvida.

São suas responsabilidades:

- Discutir e articular com as partes interessadas o que é Backlog.

- Determinar a prioridade dos itens de Backlog em função do valor de negócio.
- Aceitar ou não mudanças de prioridade, ou inclusão/ eliminação de itens no Backlog.
- Manter os itens de Backlog visíveis e dar transparência sobre as mudanças.
- Ajudar o time no entendimento dos itens de Backlog durante todo o ciclo das sprints.
- Avaliar as entregas realizadas e dar feedback para o Time de Desenvolvimento.
- Acompanhar e supervisionar o progresso do time diariamente.

O Product Owner não é uma pessoa de fora do Time Scrum, portanto, ele precisa estar no dia a dia do time. Ele deve estar ciente que o resultado entregue pelo time é também resultado do trabalho dele, e por isso ele deve estar totalmente comprometido com o time.

Scrum Master

Este é o papel do guardião do processo do Scrum, responsável por garantir que o time está seguindo as práticas, ritos, e gerando os artefatos como descrito no *framework*. O Scrum Master guia o time e dá suporte, assim como também orienta as partes interessadas nas interações com o time. Ele tem também a missão de proteger a produtividade e autonomia do time. Estas são as responsabilidades do Scrum Master:

A parceria com o Product Owner:

- Orientar e fazer o coaching do Product Owner para que ele exerça com autonomia o seu papel na gestão do backlog e no aceite das entregas.
- Oferece métodos que auxiliam a organização e priorização do Backlog.

- Orienta a estruturação dos critérios para aceitar e recusar mudanças.
- Facilitar as sessões de refinamento do Backlog, visando garantir o entendimento comum por parte do time de desenvolvimento.
- Apoia Product Owner a estruturar um planejamento focado no objetivo de negócio e nas restrições de prazo e custo.
- Capacita e orienta o Product Owner sobre o funcionamento do Scrum.

Trabalhando com o time de desenvolvimento:

- Blinda o time de interferências externas que podem gerar interrupções e perda de produtividade.
- Incentiva a autonomia, a auto-organização, o comprometimento e o foco.
- Orienta o time em fazer entregas de alto valor e alinhadas com o objetivo de negócio.
- Remove ou escala impedimentos que o time não consegue resolver.
- Organiza e facilita os eventos do Scrum – planning, daily review e retrospectiva.
- Potencializa a transparência e ajuda o time a fazer a inspeção e adaptação.
- Incentiva a colocar em prática o potencial multidisciplinar do time de desenvolvimento para acelerar as entregas, criar aprendizado e eliminar gargalos.
- Treina os membros do time sobre as práticas do Scrum.

Dando suporte às partes interessadas:

- Dissemina o mindset e os métodos ágeis na organização.
- Orienta as partes interessadas sobre a dinâmica do Scrum.

- Busca abordagens com as partes interessadas possam melhorar o desempenho do time.
- Apoia na interação com outros times Scrum da organização.
- Trabalha com outros Scrum Masters em busca de melhores práticas.

O Scrum Master não é um chefe, ou ainda um típico gerente de projetos. Ele não deve se comportar assim, e nem permitir esse entendimento por parte de outras pessoas. Não pode ser o único culpado ou o único reconhecido pelo resultado do time.

Capítulo 7. Agile Master

Com o grande número de métodos ágeis, as organizações podem adotar um ou outro, ou ainda utilizá-los de forma híbrida. No entanto, seja qual for o método ágil, sempre é necessário o papel de um facilitador que tenha domínio de como aplicar as diferentes *frameworks*.

É neste contexto que o papel do Agile Master se faz importante. Ele não tem apenas domínio do framework Scrum, mas tem conhecimento de outras metodologias dos fundamentos da agilidade e do Lean. O importante é ele escolher e se especializar em algumas das metodologias ágeis, dado que há uma infinidade delas.

O Agile Master, assim como o Scrum Master no Scrum, precisa observar bastante o time, ter o olhar de um gestor de pessoas e orientar o uso correto das metodologias. No entanto, seja qual for o estágio de desempenho do time, o Agile Master deve sempre garantir três coisas básicas:

- Explicar por que fazemos o que fazemos – reforçando a forma correta de uso das metodologias, os ritos e artefatos, para que o time tire o máximo proveito.
- Fazer retrospectivas – sempre há o que melhorar
- Garantir que melhoria contínua aconteça e inspecionar as ações definidas.

O modelo de Tuckman é a orientação que pode ajudar o Agile Master a exercer seu papel. Ele define 4 estágios de desempenho do time:

- Forming – o time que acabou de ser formado e está com a motivação alta, mas pode ter grandes dificuldades com a metodologia, papéis e responsabilidades. O Agile Master precisa entender o que está acontecendo e analisar o perfil das pessoas, orientar as pessoas sobre o método e práticas da framework escolhida. E principalmente tentar potencializar esse otimismo e energia iniciais por mais tempo.

- Storming – é o momento em que os conflitos ficam mais evidentes e que isso pode dividir e desanimar o time. O Agile Master precisa mediar os conflitos e ter conversas individuais com os membros para ouvir e orientar.
- Norming – é a fase em que o time compreende melhor a metodologia e os papéis e responsabilidades, e há mais comprometimento e coesão no time. Nesta fase, o Agile Master já é menos requisitado, mas tem que permanecer com atenção, trazer novos métodos e inspecionar os planos de ação definidos para que o time não relaxe.
- Performing – o time está no máximo da autonomia, é capaz de resolver por si mesmo os conflitos e está plenamente consciente dos objetivos. O time demanda pouco suporte, mas o Agile Master pode atuar para potencializar ainda mais o desempenho do time.

Capítulo 8. Agile Coach

O termo coaching vem sendo utilizado nos mais diversos segmentos. O coaching é um processo que visa desenvolver indivíduos, times ou empresas, ampliando sua capacidade para alcançar objetivos de forma mais rápida. É, portanto, um processo que auxilia a transformação e o aperfeiçoamento.

O que um coach faz:

- Esclarece os objetivos do cliente e se compromete com os resultados;
- Identifica as lacunas entre onde o cliente está e onde quer chegar;
- Mapeia os obstáculos potenciais;
- Ajuda o cliente a desenvolver estratégias e a traçar o plano de ação;
- Incentiva o cliente para a ação;
- Acompanha a evolução do plano de ação do cliente.

O que um coach não faz:

- Não julga;
- Não aconselha, a não ser por solicitação do cliente;
- Não dá respostas, auxilia o cliente a encontrá-las;
- Não divulga as informações obtidas.

Em resumo podemos afirmar que o coach é aquele que tem escuta ativa, faz mais perguntas do que dá respostas. É um trabalho que exige uma forte relação de confiança para que as pessoas se sintam seguras em estarem vulneráveis para expor suas limitações ou problemas.

Para o coach não existe fracasso, apenas resultados diferentes do planejado. Para isso, ele foca em levar as pessoas a pensarem na solução, e não nos problemas.

Ele precisa ajudar as pessoas a aprenderem a não se culpar e a não culpar ninguém, a analisar o que e como foi feito, ou o que deixou de ser feito para gerar resultados não esperados e evitá-los no futuro.

O Agile Coach tem como propósito apoiar e acelerar o processo de aprendizagem dos princípios, das práticas, dos processos e da cultura ágil por parte das pessoas, times e organizações. Ele precisa demonstrar que é necessário criar uma forma diferente de pensar e agir frente às situações, baseado nos valores e princípios do Manifesto Ágil, Lean, e Growth Mindset.

Será necessário despertar as pessoas a desapegarem de velhos hábitos, mudar comportamentos e atitudes para que efetivamente pratiquem a Cultura Ágil, dando a elas segurança para percorrer essa transformação.

Ele tem a missão de esclarecer que ser ágil é uma coisa que você é, e não uma coisa que você compra. Em outras palavras, não se trata de colocar kanbans nas paredes, de fazer reuniões de daily ou retrospectiva, ou ainda contratar uma consultoria ou um agile coach. Ser ágil exige uma mudança da forma de pensar e agir, e é nesse ponto que o Agile Coach tem seu maior desafio. Mudar a forma de pensar e de agir das pessoas é muito mais complicado do que treinar e orientar em fazer e repetir algumas práticas.

Uma boa forma de o Agile Coach iniciar o trabalho em uma organização ou time é mapear o tipo de *mindset* que prevalece – fixo ou de crescimento. Desta forma, ele poderá definir abordagens para conduzir seu trabalho – treinamentos workshops, dinâmicas etc.



Fonte: livro Mindset.

São características do papel do Agile Coach:

- Pode ser temporário ou permanente.
- Promove mudança cultural da organização focado na agilidade.
- Utiliza seu conhecimento e experiência para orientar o que melhor pode atender a organização.
- Tem forte habilidade de comunicação e de influenciar.
- Possui habilidades interpessoais e paciência.
- Possui domínio de práticas de solução de problemas.
- Forte compreensão e experiência com as práticas e métodos.
- Treina equipes na metodologia ágil.
- Mescla as metodologias e as práticas.
- Desenvolve padrões para o processo ágil.
- Capacita toda a organização sobre agilidade.
- Acompanha e reforça o uso das práticas ágeis.

- Promove adesão em todos os níveis da organização.

Dentre suas ferramentas, as mais poderosas são: fazer perguntas poderosas para levar as pessoas à reflexão e à compreensão da necessidade de mudanças; e ter a capacidade de criar um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade em se demonstrar vulneráveis, com abertura para falar e ouvir sobre aspectos do trabalho.

- **Ferramentas – OKR (Objectives and Key Results)**

O Agile Coach precisa ainda ajudar a organização e os times a utilizarem os OKRs (*Objectives and Key Results*), potencializando o comprometimento coletivo com metas de curto prazo e desafiadoras. Este tipo de meta deve ser inspiradora e motivar os times a se superarem.

OKRs são simples e fáceis de entender, tem um processo leve e pouco oneroso, mantendo o foco das pessoas em atingir os resultados esperados.

Referências

AGHINA, Wouter et al. As cinco marcas registradas das organizações ágeis. *McKinsey & Company*, 22 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations/pt-br>>. Acesso em: 24 set. 2021.

APPELO, Jurgen. *Como mudar o mundo*. Gestão de Mudanças 3.0, 2012.

BARBOSA, Andy; ARAÚJO, Márcio. *A essência do Agile Leader 3.0*. Agile Institute Brazil, 2020.

DENNING, Stephen. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*, 2018.

DWECK, Carol. *Mindset, A nova psicologia do sucesso*. Objetiva, 2017.

MYGATT, Elizabeth; STEELE, Richard; VOLOSHCHUCK, Mitya. Organizing for the Future: Why now?. *McKinsey & Company*, 22 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/organizing-for-the-future-why-now>>. Acesso em: 24 set. 2021.

SCHMIDT, Eric; ROSENBERG, Jonathan. *Como a Google funciona*. Tradução de: How Google works, 2014.

SUTHERLAND, Jeff. *Scrum - A Arte De Fazer o Dobro do Trabalho na Metade do Tempo*, 2014.