

GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILI DADE



JULIANO
RIBEIRO

RODRIGO
OLIVEIRA

RODRIGO
YOSHIMA

PREFÁCIO: DAVID J. ANDERSON | ILUSTRAÇÕES: FÁBIO AGUIAR

GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

*Juliano Ribeiro, Rodrigo Oliveira
e Rodrigo Yoshima*

Guia Politicamente Incorreto da Agilidade

Primeira edição, Março de 2023

Todos os direitos reservados sob as Convenções Internacionais e Pan-Americanas de Direitos Autorais. Publicado por Aspercom Educação Corporativa Ltda, São Paulo. Esta publicação é protegida por direitos autorais, e a permissão deve ser obtida do editor antes de qualquer reprodução, armazenamento em um sistema de recuperação ou transmissão de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou similar.

Design da Capa: Renan Yoshima

Diagramação: Juliano Ribeiro

Ilustrações: Fábio Aguiar

Esta obra está licenciado com uma Licença Creative Commons Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual 4.0 Internacional.



Ribeiro, Juliano

Guia politicamente incorreto da agilidade /
Juliano Ribeiro, Rodrigo Oliveira, Rodrigo Yoshima;
ilustração Fábio Aguiar; prefácio David J. Anderson.
-- 1. ed. -- Maringá, PR : Ed. dos Autores, 2023.

Bibliografia.

ISBN 978-65-00-67790-4

1. Desenvolvimento Ágil de software 2.
Framework (Programa de computador) 3. Gestão de
negócios 4. Planejamento estratégico 5. Scrum
(Desenvolvimento de software) I. Oliveira, Rodrigo.
II. Yoshima, Rodrigo. III. Aguiar, Fábio. IV.
Anderson, David J. V. Título.

A Deus e as nossas famílias...

Índice

Prefácio	5
1. A Crise da Agilidade e a Natureza do Trabalho no Século XXI	9
2. Gerenciando um Trabalho Invisível	17
3. Abuso: o maior problema de gestão do Trabalho do Conhecimento	45
4. Fluxo (e seus números): o Pilar da Agilidade	55
5. Levante o Periscópio	85
6. Como mudar sua organização?	99

Prefácio

por David J. Anderson

Há mais de 20 anos, por meio do meu trabalho como gestor na Sprint (empresa de telefonia móvel) e na Motorola (fabricante de celulares) descobri que o ser humano resiste à adoção de novas formas de trabalho, mesmo que essas novas formas de trabalho venham com a promessa de dar agilidade. Talvez por isso os chamados métodos ágeis simplesmente não funcionam em escala. Em 2002, eu já reconhecia que qualquer pessoa que desejasse criar agilidade nos negócios em larga escala precisava adotar uma abordagem diferente. E essa abordagem diferente tinha de funcionar em duas dimensões distintas: tinha de estar sintonizada com a condição humana, de forma que os trabalhadores não resistissem à introdução gradual de mudanças; e precisava escalar de maneira elegante, usando regras simples e repetíveis. Também percebi que a chave para fazê-la funcionar era a liderança. Precisávamos de gestores que es-

tivessem dispostos a assumir a responsabilidade, inclusive pelos resultados.

Desde então, tenho assistido à margem enquanto os agilistas lutam contra a condição humana, forçando seus métodos em organizações e contextos de negócios para os quais nunca foram destinados. Eu observei exércitos de coaches e novas funções serem criadas para reforçar as práticas ágeis e conduzir a conformidade. Também observei como frameworks complicados e frágeis foram inventados em torres de marfim - cheias de magos ágeis - depois testadas em consumidores ingênuos, como um grande experimento social distópico.

Enquanto isso, aparentemente a solução proposta para a agilidade em grande escala era implementar janelas de planejamento de 3 meses e fazer grandes planos com muita análise e estimativa inicial. Estaríamos de volta em 1994? E o tempo todo, isso estava custando muito dinheiro. Em 2016, escrevi uma postagem de blog controversa intitulada “O Agile está custando muito?”¹ descrevendo empresas onde os custos de mão de obra de TI aumentaram 14% ou mais desde a chegada do Agile. Parecia-me que Agile era para empresas pesadas, ricas e estúpidas que tinham dinheiro para queimar.

Acredito há mais de 20 anos que o futuro dos serviços profissionais e dos trabalhadores do conhecimento é que os gestores percebam primeiramente que eles fornecem serviços, aprendam a pensar em serviços e que vejam a

1 Artigo: <https://resources.kanban.university/is-agile-costing-you-too-much/>

sua organização como uma rede de serviços interdependentes. Para escalar, devemos expandir de maneira orientada a serviços, com uma solução que possa ser replicada em todos os nós da rede de serviços. A solução precisa ser baseada em regras simples, políticas explícitas e frameworks de decisão facilmente replicados e promulgados pelos líderes em cada nó da rede. No trabalho do conhecimento, todos que tomam alguma decisão é um gestor em algum grau. Precisamos de gestores que assumam o fardo, que tenham propriedade, estejam dispostos a ser responsabilizados, que demonstrem atos de liderança, ajam, promovam mudanças, façam as coisas acontecerem, entreguem um trabalho de valor e alcancem os resultados de negócios desejados.

A agilidade deve ser um atributo do comportamento da organização. A infra-estrutura suporte deve ser invisível. A agilidade deve ser habilitada pelos gestores em todos os níveis, em todos os nós da rede, fazendo seu trabalho e mostrando liderança. Simplesmente não deveria existir um exército de coaches ou fiscais da conformidade do processo. Agilidade não deve ser algo para plugar e instalar, deve ser conectada ao DNA.

Conheço os autores deste livro há muitos anos. Eles são amigos fiéis. Juntos reconhecemos que existe um caminho melhor, que já exploramos há 20 anos. Nós, usando uma analogia do mercado de capitais, temos operado “vendido²” no mercado Agile por duas décadas. Eventual-

2 David usa aqui um termo do mercado financeiro: “shorted” - operar vendido ou apostar contra a ação de uma empresa ou título no mercado de opções. Assista ao filme: A Grande Aposta.

mente, o Agile terá que implodir pelo peso de sua bolha, por não apresentar suporte em evidências ou quaisquer resultados de negócios tangíveis. Rodrigo Oliveira, Juliano Ribeiro e Rodrigo Yoshima estão injetando liderança adequadamente em um momento de crise, trazendo clareza para explicar o que acontecerá quando a bolha Agile finalmente estourar, propondo uma visão para um caminho a seguir. É hora de seguir em frente, reorientar o que é importante, levantar-se e assumir a responsabilidade pelos resultados que produzimos coletivamente. Ao abrir este livro, demonstre uma mente aberta e curiosidade para buscar discernimento e orientação. Então, vamos começar esta nova aventura juntos.

1. A Crise da Agilidade e a Natureza do Trabalho no Século XXI

*“Todo trabalhador do conhecimento é um gestor”
Peter Drucker*

Iniciamos a escrita deste livro com a notícia da Reuters³ que informa que o banco americano Capital One, gigante do setor financeiro, demitiu recentemente 1.100 agilistas em preparação para uma provável recessão global nos próximos anos. Essa reestruturação transferiu a responsabilidade pela transformação ágil para cargos técnicos e gerenciais. Em 2017, há seis anos, a Business Wire⁴ divul-

3 - <https://www.reuters.com/technology/capital-one-scraps-1100-tech-positions-source-2023-01-19/>

4 - <https://www.businesswire.com/news/home/20170505005552/en/UK-Wasting-%C2%A337-Billion-a-Year-on-Failed-Agile-IT-Projects-says-6point6>

gou uma pesquisa da consultoria 6point6 que alertava para o desperdício de 37 bilhões de libras esterlinas em projetos ágeis no Reino Unido, e que 75% dos CIOs não conseguiam mais defender suas transformações ágeis, enquanto 50% acreditavam que o Agile era apenas mais uma “fábula de gestão”.

Entendemos que este não é o primeiro parágrafo que se esperaria encontrar em um livro sobre agilidade, e isso nos leva a perguntar: o que aconteceu com o Agile? Não deveria ter resolvido os grandes problemas corporativos e fornecido vantagem competitiva para as empresas? Por que falhamos? Este livro é um Guia Politicamente Incorreto da Agilidade, e vamos começar sendo francos: o Agile está em crise - e o primeiro passo para solução de qualquer crise é reconhecer que o problema existe.

Como autores, acompanhamos o movimento ágil desde o seu início, especialmente aqui no Brasil, e vimos tal movimento nascer de programadores insatisfeitos; passar por gerentes de projeto tentando se reinventar; ser adotado por executivos, antes bem resistentes, e que agora se gabam em fóruns de conferências baladas sobre suas implementações ágeis, como se estivessem falando dos seus carros esportivos ou tacos de golfe; e, por fim, chegar a uma multidão de pessoas querendo entrar na área de agilidade - porque paga bem e parece ser simples - vítimas inocentes de um marketing enganoso com promessas milagrosas de salários altos.

Neste livro tentamos nos ater ao que julgamos ser princípios importantes para as organizações obte-

rem agilidade e irem além disso. Não nos concentramos diretamente ou isoladamente no framework X ou método Y, mas sim em ideias para que você possa fazer o que quiser. O posicionamento que defendemos há bastante tempo é “não cagar regras”, mas sim dar espaço para as pessoas pensarem por si próprias. Entretanto, antes de mais nada, por que nosso modelo de gestão e liderança precisa mudar?

Este livro apresenta ideias aplicáveis a todos os tipos de trabalho intelectual no século XXI. Quando falamos de trabalho intelectual, nos referimos a todas as atividades organizacionais humanas que envolvem o uso do intelecto, da criatividade e da genialidade humana, incluindo tecnologia, vendas, marketing, atividades jurídicas, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, recursos humanos, atendimento ao cliente, prestação de serviços, design, redação de livros, espetáculos circenses, atividade política, entre outras. É fácil identificar alguém envolvido em trabalho intelectual, pois eles usam o músculo cinza (cérebro!) e não os músculos vermelhos para executar suas funções. Atualmente, a maior parte do trabalho intelectual é realizada em frente a uma tela de computador, tablet ou celular, mas também pode ocorrer em frente a tubos de ensaio, tecidos, livros ou outras pessoas.



O primeiro princípio que gostaríamos de explorar é que o trabalho intelectual é extremamente difícil de gerenciar. No trabalho do século XX - a Era Industrial - os produtos gerados eram bens físicos e, se você visitar uma

fábrica hoje, verá que os insumos, equipamentos e estoques são todos visíveis e palpáveis. Você também verá “o movimento do trabalho”, pessoas usando seus músculos vermelhos ou robôs - com seus comandos pneumáticos e faíscas de solda - para montar algo. No final do processo, você terá um carro (que custará uma fortuna a cada revisão), uma geladeira (que não durará mais que as antigas), um celular (que eventualmente cairá na privada) ou uma impressora (que também serve como um instrumento para testar sua temperança).

Já o trabalho intelectual do século XXI tem uma natureza completamente diferente. Primeiro, porque é invisível. É executado dentro das mentes das pessoas, quemando neurônios. Você não consegue ver “o movimento” e isso é desesperador para qualquer gerente desse tipo de trabalho! O típico trabalhador intelectual fica lá, na frente do computador, imóvel como uma esfinge, digitando algumas coisas, ocasionalmente jogando a cabeça para trás da cadeira, fechando e abrindo os olhos. Eventualmente sorri. Ele pode ter chegado a uma ideia de design matadora para o produto, a um copywrite incrível para o cliente ou a uma solução genial para a integração dos componentes do software. Ou talvez esteja apenas se lembrando dos gatinhos engraçados que viu no TikTok na semana passada.

Gerenciar o trabalho intelectual pode se tornar uma tarefa árdua sem as técnicas adequadas. Conforme citado, este tipo de trabalho ocorre inteiramente dentro do aparelho cognitivo das pessoas e, para piorar, nenhum trabalho é igual ao outro. Apesar de compartilharem a mesma natureza, as demandas são únicas e distintas entre si. No

trabalho industrial, a variabilidade não é desejável. O gerente de produção de uma fábrica deseja que seus produtos entregues sejam sempre iguais, em conformidade com as especificações.

Por outro lado, no trabalho intelectual, a variação não só é desejável, como é ela que traz valor. Ninguém quer fazer o mesmo design duas vezes, a mesma petição jurídica duas vezes, o mesmo programa de computador duas vezes, ou ainda a mesma campanha publicitária duas vezes. As demandas que fluem pela cadeia de valor no trabalho intelectual têm complexidades, esforços e necessidades distintas.

E os desafios não terminam por aí. Se o trabalho do conhecimento é um trabalho mental, cremos que devam ser senso comum duas características do nosso aparelho cognitivo:

1. Seres humanos não conseguem pensar em duas coisas ao mesmo tempo.
2. É impossível fazer um ser humano pensar mais rápido.

Essas verdades podem ser facilmente comprovadas com o seguinte experimento mental: imagine que você tem que jogar uma partida de xadrez, uma de dama e outra de futebol de botão dentro de um tempo de 20 minutos. Seus três oponentes estão à sua frente e você vai jogar as três partidas ao mesmo tempo, uma jogada em cada tabuleiro por vez. Passados 10 minutos, fica claro para todos que você não vai conseguir terminar os jogos no tempo es-

tabelecido. Então, aparece um “gerente de jogos” que fica falando para você: jogue mais rápido! Você imagina que a qualidade das suas jogadas será ótima neste exercício? Será que não seria melhor jogar uma partida por vez até o final? Será que o “gerente de jogos” tem algum efeito positivo?

Esse exercício mental pode parecer banal. Entretanto, é exatamente este modelo que enxergamos em diversas organizações com as quais nós, autores, já tivemos contato. As pessoas estão sobrecarregadas com demandas. Existem pressões por resultados irreais vindo de líderes. Capacidades não são respeitadas e o desfecho é uma epidemia de “burnout⁵”, estresse e outros problemas psicológicos causados pelo trabalho. O sistema cognitivo das pessoas também se cansa, e isso acarreta em desmotivação, baixa qualidade, clientes insatisfeitos, alta rotatividade e, eventualmente, pessoas criticando seus chefes no LinkedIn sobre como eles são sádicos, dando muito trabalho para o departamento de relações públicas de suas empresas.

Esperamos que você tenha concordado com nosso diagnóstico até o momento. Se sim, você vai curtir o resto do livro, onde damos orientações práticas e pragmáticas para tentar salvar a agilidade, fazer as pessoas terem um pouco mais de orgulho em seu trabalho e educar líderes e aspirantes a líderes a melhorar o ambiente de suas empresas sem modismos, ideologias ou infantilismo.

Devemos dar um alerta adicional: se você procura receitas de bolo, guias passo a passo, filosofias abstra-

5 <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2022/jan/06/burnout-epidemic-work-lives-meaning>

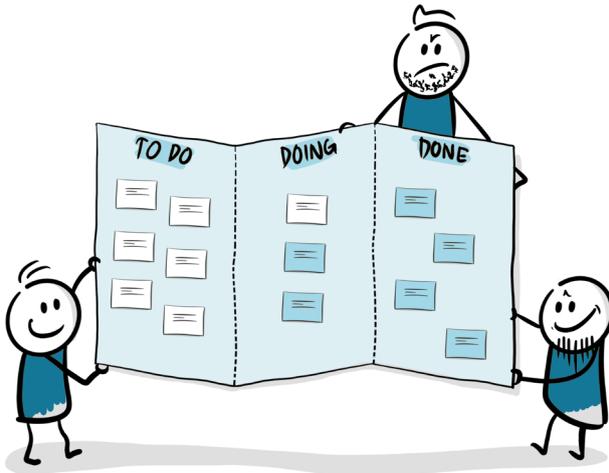
tas, fórmulas mágicas, promessas de salários elevados ou busca fazer o cansado esquema Agile Tradicional de “times pequenos (ou Squóoods), Sprints e um coach para cada time” funcionar, este livro não é a escolha ideal para você. O que apresentamos são alguns princípios fundamentais, pontos de atenção, riscos, conceitos e aspectos que deveriam ser óbvios, porém, frequentemente são esquecidos. Portanto, este livro destina-se ao profissional sério, que está disposto a refletir um pouco e deseja aprimorar sua forma de operação, visando um processo autoral que seja adequado às particularidades únicas de sua empresa, das pessoas que nela trabalham e do mercado que atende.

No capítulo 2, você aprenderá técnicas para tornar o trabalho do conhecimento visível e, no processo, você vai entender por que o cliente geralmente sofre com os pontos cegos do Agile Tradicional. No capítulo 3, comentamos sobre o Abuso Corporativo, um monstro silencioso e perigoso que, infelizmente, as empresas tentam matar com slogans e palestras sentimentalistas inócuas para seus líderes. O capítulo 4 ficou reservado para falarmos do pilar fundamental para sua organização se tornar ágil: o fluxo e as métricas importantes para mantê-lo previsível e eficaz. Outra característica necessária para o bom gerenciamento do trabalho do conhecimento são os ciclos de feedback, que são cobertos no capítulo 5. Por fim, o capítulo 6 resume algo completamente esquecido pelo Agile Tradicional: a Gestão da Mudança.

Este livro foi escrito para ser lido em umas “três sentadas”. Portanto, não espere algo muito detalhado ou 100% elaborado. É uma leitura de aeroporto ou para folhear

enquanto faz as unhas no salão de beleza. No entanto, pedimos que desligue seu celular, sente-se confortavelmente e leia com atenção, pois o que está em suas mãos é o conhecimento destilado de mais de 50 anos de experiência somada dos autores. O livro tem este título porque somos considerados refugiados ou párias do Agile Tradicional, principalmente porque alertamos as fragilidades desse movimento há mais de uma década. Pedimos desculpas aos agilistas tradicionais empedernidos, que estão com o mesmo mindset desde 2010, mas nós acertamos.

Se você quiser saber um pouco mais sobre nosso trabalho e talvez começar a pensar um pouco como nós pensamos, acesse: www.aspercom.com.br.



Gostou da Leitura?

Indique o Guia Politicamente Incorreto da
Agilidade para seus amigos e amigas
somente através do link:

aspercom.com.br/gpia

Comente nas Redes Sociais com a hashtag:

#gpia





aspercom

www.aspercom.com.br



GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

PREPARE-SE PARA UM LIVRO SOBRE AGILIDADE FORA DO COMUM!

Neste guia, Rodrigo Yoshima, Juliano Ribeiro e Rodrigo Oliveira - os treinadores e consultores mais experientes em Kanban do Brasil, pioneiros no Kanban Maturity Model (KMM) e Fit for Purpose (F4P) - compartilham suas visões adquiridas em mais de 50 anos de experiência combinada no mercado. Eles procuram responder a algumas perguntas importantes, tais como: o Agile está em crise? O esquema ágil de Squóoods e Sprints está ultrapassado? Como podemos evitar as armadilhas do Agile Tradicional? Se você está confuso com as informações conflitantes sobre Agilidade no mercado, este guia, repleto de princípios práticos, será uma pitada bem-humorada em seu caminho.



Juliano Ribeiro

Accredited Kanban
Trainer, Accredited
Kanban Consultant



Rodrigo Oliveira

Accredited Kanban
Trainer, Accredited
Kanban Consultant, PMP



Rodrigo Yoshima

Kanban University
Distinguished Fellow,
AKT, AKC



ISBN: 978-65-00-67790-4



9 786500 677904

aspercom.com.br