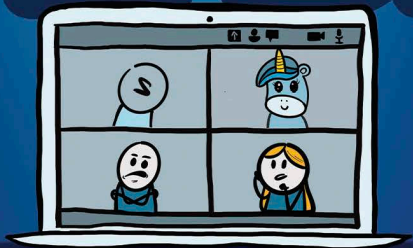


# GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE



**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.

23-152844

CDD-005.1

*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?”<sup>1</sup> 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 “vendido<sup>2</sup>” 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 Reuters<sup>3</sup> 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 Wire<sup>4</sup> 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 badaladas 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 “burnout<sup>5</sup>”, 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.

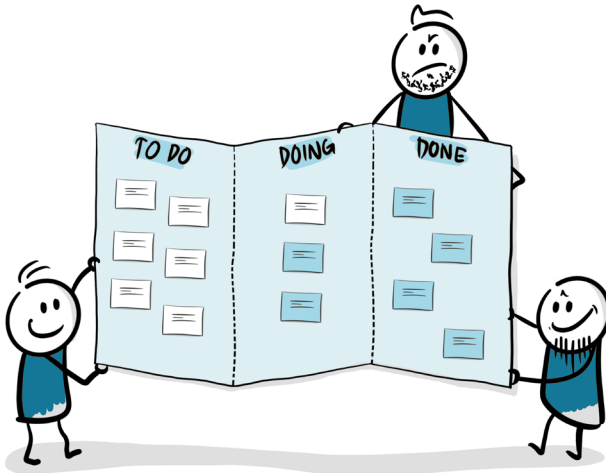
No capítulo 2, você aprenderá técnicas para tornar o trabalho do conhecimento visível e, no processo, você vai entender por que o cliente geralmente sofre com os pontos cegos do Agile Tradicional. No capítulo 3, comentamos sobre o Abuso Corporativo, um monstro silencioso e perigoso que, infelizmente, 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](http://www.aspercom.com.br).

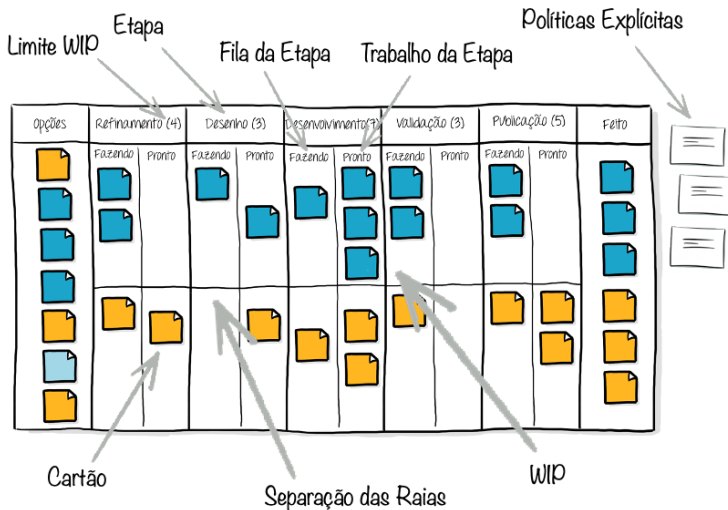


## 2. Gerenciando um Trabalho Invisível

*“Você não consegue gerenciar o que não consegue ver”  
Antigo ditado Kanban*

*“Não é só o braço! É o corpo inteiro!”  
Sr. Miyagi*

### Anatomia básica da Gestão Visual



**Quadro<sup>6</sup> ou Kanban:** A representação de um fluxo de trabalho de forma visual, onde pessoas que trabalham no fluxo observam os estados da demanda, identificam problemas, se unem para fazer o trabalho fluir e tomam decisões. O fluxo do trabalho pode ser de uma pessoa, de um pequeno grupo de pessoas, de um time (ágil ou não), de um departamento, de uma unidade de negócios ou o portfólio de toda a empresa. O quadro kanban pode ter diversas informações, não só das demandas.

**Cartão ou Ticket:** Representa um lote de trabalho, uma demanda, uma solicitação do cliente, um pedaço de algo a ser feito, uma tarefa ou projeto. Eles fluem na visualização pelas etapas.

**Etapa ou Fase do Processo:** Representa um dos estados que a demanda tem entre o seu recebimento e sua entrega.

**Fila da etapa:** Uma coluna no seu quadro pode ser usada para representar um “buffer”, uma área de espera entre uma etapa e a seguinte quando essas etapas não são executadas imediatamente após a outra.

**Trabalho da etapa:** Uma coluna que representa um estado em que cartões ou tickets estão sendo trabalhados, nas mãos de alguém.

**Raias:** Por vezes são necessárias divisões horizontais no quadro. Essas recebem seu nome baseado nas

---

6 Colocamos uma nota de rodapé no início do primeiro capítulo do livro só para te chamar a atenção que as notas de rodapé são importantes.

raias de uma pista de corrida ou piscina de natação. O que elas representam é bem aberto a escolhas, mas é bem comum de se observar que elas separam tipos de trabalhos, prioridades, clientes diferentes, produtos e etc..

**WIP:** Sigla em inglês para Trabalho em Progresso ou Work in Progress no original. Representa todo o trabalho que já foi comprometido mas que ainda não foi concluído.

**Limite WIP:** Para evitar o abuso corporativo, tornar o sistema mais previsível e garantir que não nos comprometemos com demandas além da capacidade, um sistema pode colocar restrições no seu WIP.

**Políticas Explícitas:** São os combinados, os acordos, as regras que regem o nosso sistema de trabalho, sobre qualquer assunto necessário para um bom funcionamento do fluxo. Alguns exemplos: classes de serviço, políticas de fluxo como critérios de puxadas, políticas de descarte e etc...

## **Visualizar para influenciar e não julgar**

Em 2016, Juliano atuou como consultor em um cliente que prestava serviços de suporte para linhas de produção em uma montadora. Qualquer agilista menos cascudo enfiaria com o que ele encontrou lá. O proces-

so não apresentava nenhuma disciplina, as Sprints falhavam frequentemente e prazos eram perdidos sem piedade. Um pesadelo! O primeiro passo dado por Juliano foi tentar compreender o “tamanho da bronca”, e para isso, começou com práticas simples, que não despertariam resistências por parte das pessoas: compreender o fluxo de trabalho e suas etapas, criar um quadro que retratasse este fluxo e convidar as pessoas a colocarem suas demandas neste quadro, cada uma nas etapas correspondentes. Ou seja, simplesmente tornar visível o que já existia. Este modelo de Gestão Visual<sup>7</sup> não era perfeito, mas Juliano prosseguiu da melhor forma possível, sem questionar muito no primeiro momento, afinal, não era sua intenção modificar nada, apenas tornar claro. E a fotografia não era bonita. A quantidade de trabalho em andamento e o tempo que as demandas levavam para serem concluídas eram impressionantes, mesmo para quem já estava acostumado com aquele caos. Em resumo, havia 133 demandas pendentes com o cliente, muitas delas demorariam entre 2 a 3 meses para serem finalizadas.

Podemos fazer aqui um parêntese para destacar algo que sentimos falta no Agile Tradicional: uma preocupação genuína em compreender o fluxo de trabalho existente de forma clara e concisa antes de qualquer intervenção. Nós, autores, sonhamos com o dia em que os agilistas não julguem um ambiente logo no primeiro contato, rotulando-o como “não-ágil” apenas por não possuir elementos ágeis como times (ou Squóods), Scrum Masters, Product

---

7 É bem provável que o ser humano use Gestão Visual desde a época que caçava mamutes no Paleolítico, mas a prática se tornou popular com o Sistema Toyota de Produção (TPS) desde os anos 50.



Owners e Sprints. Um ambiente é ágil porque possui um fluxo ágil, não porque segue um processo com nomenclaturas ágeis. Muitas vezes, vemos nos agilistas uma grande vontade de implementar um novo jeito de fazer as coisas - uma nova estrutura, novos papéis, novas nomenclaturas e novos rituais - sem se preocupar com o que já existe. O que vamos propor neste livro é uma maneira completamente diferente de mudar uma organização, se comparada ao Agile Tradicional.

Agilidade não se trata apenas de implementar um modelo e declarar, ao final do processo: “somos ágeis”. Quando iniciamos um trabalho de transformação organizacional, buscamos compreender como o fluxo de trabalho funciona, quem é o cliente, o que ele solicita, como o trabalho se move, quem é responsável por ele, as etapas do processo, quais são as regras do jogo, quando as decisões são tomadas e tudo isso é incluído no desenho do sistema kanban, materializando-se em um quadro. Nesse momento, é crucial que alguém escreva “Estamos desenhando a reali-

dade de hoje!” e o coloque à vista de todos. Criar poderosas visualizações que retratem a realidade é iniciar o fogo da transformação, pois remove a dissonância cognitiva.

*“Você jamais convencerá completamente  
uma pessoa de que ela está errada:  
somente a realidade é capaz disso”  
Nassim Nicholas Taleb*

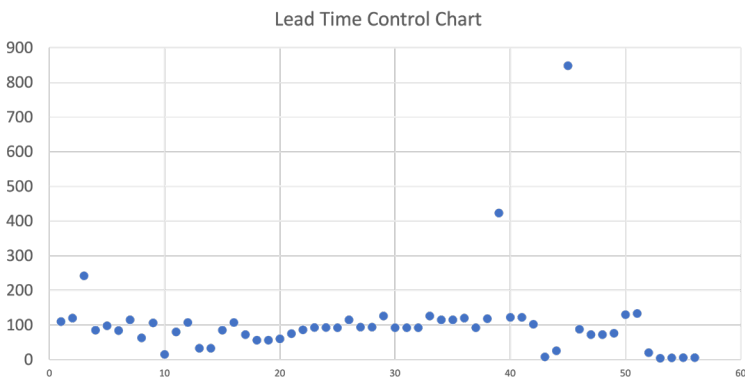
Uma dica importante: quando começamos a descrever um fluxo, é comum que tenhamos uma tendência a filtrar as coisas negativas ou que não nos deixam bem, buscando falar apenas das coisas interessantes ou que fortalecem a narrativa. Isso é um efeito natural da nossa mente<sup>8</sup>, e não há culpa em senti-lo. Porém, é crucial desenhar a realidade exatamente como ela é, mesmo que isso esteja longe da perfeição, afinal, nunca será perfeito, no máximo ajustado ao seu propósito. Essa prática é importante, pois ajuda a manter a transparência e a compreensão de como as coisas realmente acontecem.

Retomando o trabalho de Juliano no cliente, seu próximo passo consistiu em detalhar mais o fluxo. O quadro que tinha apenas os nomes das etapas não era suficiente, pois cada pessoa tinha uma interpretação diferente do que cada etapa significava e não havia um consenso sobre quando uma etapa estava de fato concluída. Para esclarecer as regras, foram estabelecidas políticas explícitas para que

---

8 Este efeito é profundamente estudado pela neurociência. É chamado “Viés de Confirmação”. Se você se sentiu ofendido por algo que escrevemos no livro até o momento é provável que o que falamos contradiz suas crenças.

todos tivessem um entendimento unificado do fluxo. Além disso, outras ações foram implementadas, como incluir a data de entrega acordada com o cliente nos cartões, já que esse prazo era frequentemente perdido, e criar uma raia especial no quadro para destacar as demandas que precisavam ser entregues nos próximos trinta dias. O fluxo rodou assim por algumas semanas.



Há quem possa ser cético e afirmar que, até o momento que descrevemos, foi criada apenas uma visualização do fluxo atual - que, como já explicado, era bastante problemático - e que nada foi realmente “resolvido”. Entretanto, vale a pena prestar atenção nas últimas 10 entregas no gráfico acima. Elas ocorreram após a mudança de dar visibilidade ao que realmente era importante. Nas últimas 5 demandas, o Lead Time foi reduzido em até 10 vezes.

Ainda havia cartões que estouravam o prazo? O número de pendências com os clientes ainda estava alto? Certamente, a resposta para ambas as perguntas é sim. O sistema de trabalho não era perfeito nem ágil. A única inter-



venção feita foi dar visibilidade ao que estava acontecendo, o estado no fluxo, e tornar as regras claras. Isso já trouxe um ganho enorme para o serviço em questão.

Ao falar sobre visualização, é possível que o verdadeiro significado do que está acontecendo passe despercebido. É gratificante quando algo aparentemente simples revela uma profundidade que poucos conseguem enxergar. Mas, afinal, o que é uma demanda? Ou, como costumamos chamar, um item de trabalho? Você pode até recitar a definição que o Juliano usa: “um item de trabalho é reconhecível pelo cliente”, e isso estaria correto. Mas como é a aparência de uma demanda? Qual é o seu cheiro? A sua cor? Uma demanda é uma ideia em uma instância, o que a torna difícil de tangibilizar. Por isso, quando falamos de visualização, o desafio é escolher a forma que ela tomará. Isso pode parecer filosófico demais, mas quando se trata de um serviço e seu fluxo, a coisa fica ainda mais complexa.



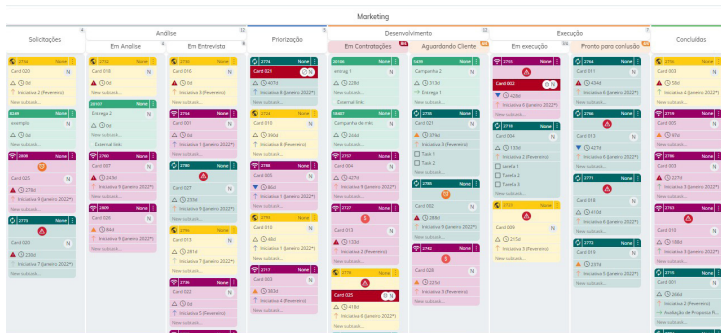
O fluxo de entrega do serviço deve transmitir a ideia de quais são os estados pelos quais a demanda passa, desde quando o cliente a pede até quando a entregamos de volta para ele. É como mudanças de estado na física, algo que pode ser difícil de compreender. Para explicar o fluxo, usamos a metáfora de um rio e os termos upstream e downstream (montante e jusante, respectivamente). Mais adiante, aprofundaremos nesses conceitos. Em resumo, pre-

precisamos recorrer a metáforas e outros símbolos concretos para representar esses conceitos tão abstratos.



Desde os primórdios da agilidade, sempre representamos o trabalho por meio de notas adesivas, assim como faziam os antigos maias. Antes da pandemia, alguns serviços usavam quadros físicos, enquanto outros usavam quadros digitais. No entanto, atualmente, os quadros físicos estão quase extintos devido ao trabalho remoto ou híbrido, o que exigiu uma migração para um ambiente virtual. Portanto, agora representamos o trabalho por meio de tickets em alguma ferramenta digital, geralmente na nuvem. Embora os quadros digitais possam apresentar algumas limitações, sempre que houver vontade, haverá um meio. Portanto, não deixe de trabalhar adequadamente porque a ferramenta pode oferecer mais ou menos recursos.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE



Exemplo de Board Kanban Digital na Ferramenta Kanbanize

Algumas organizações podem não valorizar a transparência e, por isso, a prática da visualização pode enfrentar resistências. Portanto, deixamos aqui uma dica que sempre repetimos em sala de aula: caso você esteja motivado para introduzir uma nova prática no seu ambiente de trabalho e não saiba exatamente quais são os seus benefícios, desvantagens ou, o mais importante de tudo, que problema essa prática resolve, é melhor não implementá-la. Sim, é preferível não introduzir a prática do que enfrentar resistência das pessoas ou sofrer efeitos colaterais inesperados. É necessário existir confiança no ambiente para implementar a transparência. Transparência é bom? Sem dúvidas, mas nunca podemos dar como garantido que a cultura organizacional seja madura.

Para introduzir uma gestão visual, mesmo que seja a mais básica - fluxo, demandas e suas políticas explícitas - é importante engajar as pessoas na mudança e ter a preocupação com a maturidade da organização. Como exemplo, imagine que o ambiente esteja mal, produzindo entregas ruins, vários patrocinadores ansiosos e as pessoas

sobrecarregadas. Com a visualização, um dos demandantes pode ver que um projeto que, em sua opinião, é menos importante está sendo produzido antes do dele. O conflito está armado!

É necessária uma boa dose de liderança para obter concordância entre todos sobre como o fluxo funciona, qual a sua capacidade, quais são as políticas explícitas que regem esse fluxo, especialmente os critérios de priorização. Tais questões podem envolver outras partes da organização que interagem com esse fluxo (ver o capítulo 4 sobre escala). Mike Burrows elucida no seu livro “Kanban from Inside”: socialize o design (visualização projetada) e negocie a sua implementação. A principal função desse parágrafo é lembrá-lo de que as pessoas que estão trabalhando nesse sistema não podem se sentir expostas. Uma prática importante como a visualização do fluxo não pode se tornar mais uma peça do jogo político, comum em organizações de baixa maturidade.

### **Um personagem esquecido: o cliente**

Ao longo dos anos, desenvolvemos uma heurística quase infalível para detectar organizações com baixa maturidade, que não possuem foco no cliente:

- As conversas dentro da organização são sempre sobre ela mesma;
- É extremamente comum ouvir termos como “meu time”, “minha área”;

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

- Existe animosidade e tribalismo entre grupos de pessoas da empresa;
- O cliente é tido como um mero detalhe, muitas vezes indesejado;
- A empresa culpa o cliente pelos seus problemas e péssimos resultados.

Certa vez, Juliano iniciou um trabalho junto a uma empresa europeia que atuava em diversos setores, entre eles, produtos para cartões de benefícios empresariais. Como muitas empresas multinacionais, essa empresa trabalhava com terceirizados em seus projetos para reduzir seus custos com recursos humanos. Tal cenário exigia formalidade na passagem de requisitos da operadora para os terceiros, com a definição clara, no início do projeto, de como seria cada demanda para evitar mal-entendidos.

As operações de cartões de benefícios, como esses usados para alimentação, são simples: o colaborador recebe uma carga de valores em seu cartão e pode ir consumindo esse valor como quiser dentro de uma rede credenciada. Quando uma compra é efetuada, o credenciado realiza a operação na máquina de cartão e recebe o valor daquela compra dentro de 45 dias. No entanto, o credenciado pode solicitar um adiantamento desses recebíveis. Nesse caso, um técnico da operadora de cartões realiza os cálculos de descontos e transfere esse valor ao credenciado.

Por uma série de restrições, e pelo trabalho ser manual, os técnicos não conseguiam dar conta de todas as

solicitações. A missão era, então, automatizar esse processo. Como mencionado anteriormente, a empresa trabalhava com alto grau de formalidade nos requisitos, seguindo um modelo mais parecido com o Cascata do que com formas mais dinâmicas que conhecemos atualmente.

Um documento composto por 10 Requisitos Funcionais (RFs), que descreviam como a solução deveria ser desenvolvida, foi recebido pela equipe do Juliano. No entanto, esses requisitos foram escritos do ponto de vista da operadora de cartões, e não do cliente. Usando técnicas como Story Mapping, Juliano conseguiu convencê-los de que, dos 10 requisitos iniciais, apenas três seriam realmente utilizados. Os demais, embora úteis, seriam pouco ou raramente usados, portanto, investir neles, naquele momento, seria um desperdício.

*“Tudo o que estamos fazendo é olhar para a linha do tempo, desde o momento em que o cliente nos faz um pedido até o ponto em que coletamos o dinheiro. E estamos reduzindo essa linha do tempo removendo os desperdícios que não agregam valor.” - Taiichi Ohno*

Este exemplo demonstra o que ocorre em serviços com menor maturidade, nos quais a equipe se concentra apenas na execução do trabalho, sem entender de onde vêm e para onde vão as demandas. Pode-se até afirmar que isso ocorre quando nos afastamos ou esquecemos completamente do cliente. Parece absurdo? Isso é mais comum do que se imagina. Quando desenhamos as demandas com foco apenas na execução, estamos demonstrando uma característica forte de quem olha apenas para o próprio umbigo.

Embora muitos gestores compreendam que estão protegendo seus “recursos” ao se concentrar apenas na produtividade, essa falta de foco no cliente invariavelmente resulta em uma prestação de serviços medíocre. Todos sabemos como é ser atendido por uma empresa que não respeita seus clientes e o que acontece a longo prazo. Cedo ou tarde, os clientes vão embora, e aqueles “recursos” que estavam sendo protegidos simplesmente vão perder seus empregos. Se sua organização não é voltada ao cliente, deixe sempre seu currículo atualizado.

Mas como sair dessa espiral negativa? Antes de mais nada, adiantamos que slogans e frases de efeito não vão te salvar. Mesmo que o Product Owner diga o dia todo “vamos ter foco no cliente” ou “temos que entregar valor”, isso não sensibiliza a organização para as necessidades do mercado, mas estas práticas podem ajudar:

- **Visualize o fluxo de ponta a ponta:** Expanda a sua visualização Kanban upstream até chegar à solicitação do cliente e, depois, downstream até a entrega acontecer. Isso pode acontecer de forma evolucionária. Vá “seduzindo” as áreas adjacentes para aderirem a uma gestão visual única para o serviço. Isso aumentará a colaboração em toda a cadeia de valor.
- **Use os nomes que o cliente usa:** Como já foi dito, uma demanda é um item de trabalho reconhecível pelo cliente. Se o que flui na sua visualização é algo estranho para

quem consome seus produtos ou serviços, seu processo precisa evoluir. Se o seu cliente chama algo de “campanha”, “feature”, “peça” ou “fórmula”, use essa mesma nomenclatura internamente.

- **Olho na capacidade:** Cumprir os compromissos com os clientes é super importante e há uma relação íntima entre entregar bem - no prazo, custo e qualidade esperada - e respeitar a capacidade do sistema de trabalho. A visualização ajuda ao menos a entender que o processo está entupido de trabalho. Este tema será revisado várias vezes neste livro.
- **Comunique as expectativas:** Um dos grandes desafios é trazer a voz do cliente para dentro das organizações. O passo 1 desta lista é importante para romper o tribalismo. Ao criar um serviço de ponta a ponta, a intenção é que todos tenham objetivos compartilhados. Se você colocar no design do seu cartão coisas como: criticidade, expectativa de entrega, idade do cartão no fluxo, Classe de Serviço (explicadas no capítulo 4) e outras informações que comuniquem a todos como os clientes enxergam a demanda, lentamente a organização começa a se centralizar no cliente.



- **Implemente ciclos de feedback:** Cadências serão melhor exploradas no capítulo 5. É necessário ter mecanismos de reflexão onde nos questionemos: “O que precisamos fazer para o trabalho fluir?” e também “Estamos atendendo bem o cliente? Qual é o feedback dos usuários?”

Um ponto importante é que essas intervenções não são prescritas. Elas só visam criar mecanismos para sensibilizar o ambiente de que “existe algo lá fora” e cessar com o comportamento imaturo da organização de só olhar para si mesma, suas próprias metas e as famosas picuinhas internas. Antes da organização satisfazer o cliente, é necessário ela voltar-se ao cliente. Nós nunca vimos um negócio sobreviver criando clientes insatisfeitos.

## **Upstream e Downstream: o mínimo que você precisa saber para não ser um agilista tosco**

Você gosta de desfrutar de boas férias? Imagine ir para um resort de frente para o mar, com areias brancas e águas cristalinas, com tudo incluído para relaxar por um mês inteiro. Ou talvez fazer uma viagem de várias semanas pela Europa, visitando pontos turísticos famosos... Se fosse possível, faríamos viagens assim duas ou três vezes por ano, não é verdade? Infelizmente, isso não é possível, afinal, não temos tempo nem dinheiro. No entanto, com algumas economias e planejamento, podemos conseguir fazer uma ou duas “viagens dos sonhos” na vida.

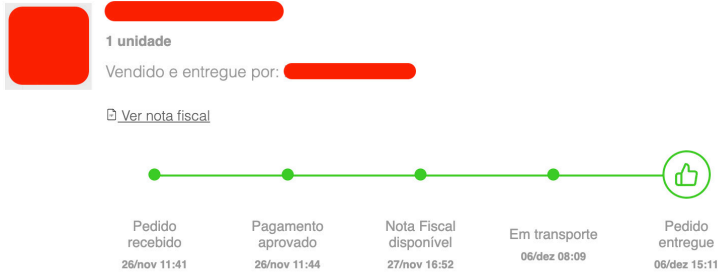
Você pode entrar em sites de viagens e planejar tais sonhos, talvez apenas para ver as possibilidades. No entanto, você sabe que, ao clicar no botão “Comprar”, essas especulações se tornam um compromisso. Não é possível se comprometer com todos os nossos “sonhos”, sejam viagens ou outras extravagâncias. Alguns são caros demais, outros levam muito tempo, alguns podem ser ilegais (não recomendados) e outros podem não ser do interesse do seu companheiro ou companheira.

Em qualquer um dos casos, quando a decisão é tomada, como diz a música<sup>9</sup>, cada escolha é uma renúncia. Escolher uma alternativa é negar as outras, daí o nome decisão, que vem de cisão, de corte, de romper com as alternativas que não foram escolhidas. O que esse exemplo tem a ver com fluxos de trabalho? Tudo. Vamos começar falando do upstream. Nessa parte do fluxo, composta por tudo o que antecede o ponto de compromisso, é o momento de filtragem. O fluxo no upstream trabalha para filtrar, tanto em qualidade quanto em quantidade, aquilo que será feito nas etapas downstream.

Relembrando, o fluxo reflete os estados que a demanda passa, desde que o cliente pediu até que ele receba esse serviço pronto. Um fluxo de trabalho não deve representar os departamentos, as áreas ou a hierarquia da empresa. Como exemplo, quando você compra algo em uma loja online existe um processo cujo foco é você, consumidor. Atualmente muitos e-commerces se preocupam em manter

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

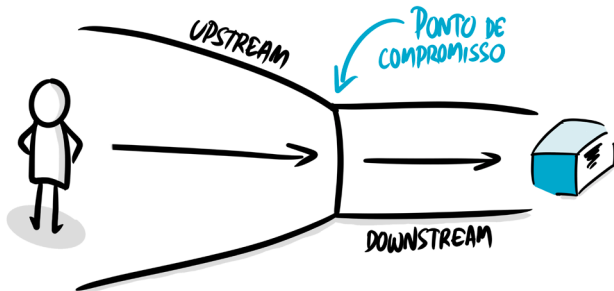
seus clientes informados sobre o processo de compra com uma régua de serviços.



Nessa régua, o cliente pode observar e entender o fluxo de passos e descobrir onde está sua demanda. Observando atentamente esse fluxo, é possível identificar o momento em que a pessoa responsável por separar, embalar e enviar os produtos deve começar a trabalhar de verdade. É justo supor que a máquina começa a funcionar apenas quando o pagamento é aprovado, mas antes disso ainda há muitas incertezas, como a possibilidade de o cliente desistir ou o cartão não ser aprovado. Portanto, ainda faltam informações para que o responsável possa se comprometer a preparar o produto para o transporte. É por isso que esse ponto do fluxo é chamado de Ponto de Compromisso.

O exemplo mostrado na figura é apenas um exemplo de fluxo de um único item. Nas organizações precisamos gerenciar vários itens simultaneamente, passando por várias etapas até chegar a uma decisão sobre o que vamos nos comprometer. Tudo o que acontece nessa fase de “especulação” serve para tentar tirar a incerteza, descartan-

do ideias ruins e tornando mais robustas as ideias boas. Isso é o fluxo Upstream.



No Upstream, o jogo é diferente do Downstream. Nessa fase, é possível que as demandas voltem no fluxo quantas vezes forem necessárias, sem qualquer crise existencial. Por exemplo, se uma solução proposta descumpra a lei vigente durante a fase de validação da ideia, podemos voltar atrás e corrigi-la em vez de descartá-la completamente. Ou, se uma demanda muito bem desenhada não é aprovada pelo cliente, podemos voltar atrás e corrigi-la também.

Outro ponto importante é que as ideias são de graça, sejam elas boas ou ruins. Portanto, precisamos de filtros para descartar as ideias ruins. A ferramenta para isso são as políticas explícitas, ou mais especificamente os critérios de puxada (ou pull criteria, em inglês). É importante negociar e estabelecer essas políticas de forma que apenas as demandas que possuem as informações necessárias possam avançar no fluxo, para que uma próxima etapa possa ser desempenhada.

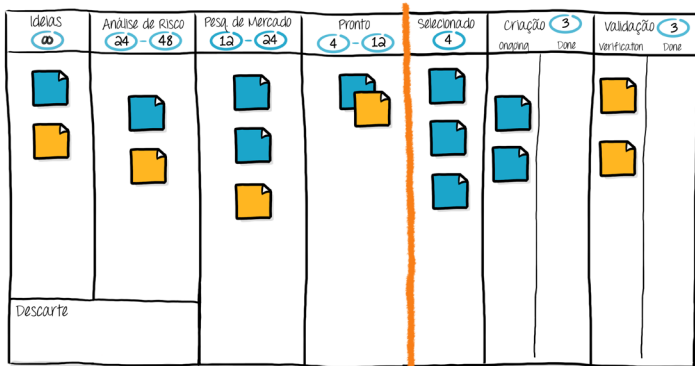
Não há uma fórmula mágica para isso, é preciso construir esse processo de filtragem de acordo com cada serviço. Por exemplo, se as demandas precisam ser validadas pelo departamento jurídico, é necessário incluir uma política sobre esse assunto. Se for necessário validar se a solução cabe no orçamento do cliente, também é necessário incluir uma política para isso. Este é o processo de filtragem mencionado, primordial para que a organização não se comprometa com itens que não sejam possíveis de serem entregues, seja por falta de capacidade disponível ou por falta de dados necessários.

Além das políticas de critério de puxada, é possível fazer um bom uso dos limites do trabalho em progresso mesmo no Upstream. É interessante buscar “equalizar” o fluxo, levando em consideração a vazão do serviço. Por exemplo, se o fluxo tem uma vazão de 10 itens por semana, não é razoável se comprometer com um número de demandas acima disso.

Essa abordagem tem dois efeitos positivos. Primeiro, prepara o sistema para reduzir o abuso dele sobre as pessoas, criando um ambiente que conheça suas capacidades e evitando o autoengano. Em segundo lugar, incentiva o descarte das demandas que não têm condições de avançar, adotando uma postura realista e abandonando a tendência de guardar tarefas para depois.

Para que o serviço não seja subutilizado ou sobrecarregado, é necessário estabelecer limites realistas de WIP no upstream. Nas fases do upstream, portanto, é importante definir limites mínimos e máximos para cada eta-

pa, conforme a imagem a seguir. Em resumo, o upstream consiste em limitar aquilo que podemos nos comprometer, escolhendo as melhores opções que atendam ao cliente e descartar o que não pode ser feito.



## Orientação a Serviços: "Servimos bem, para servir sempre"

Todos devem ter ouvido falar que uma das melhores características da cidade de São Paulo é o seu setor de serviços. Embora seja possível que você tenha passado por uma ou outra experiência ruim, a cidade tem uma qualidade marcante em sua rede hoteleira, bares e restaurantes, onde o cliente se sente no centro e tem suas necessidades atendidas. Mas como uma empresa se organiza para prestar um bom serviço ao cliente?

Neste capítulo, destacamos várias vezes a importância de expandir a gestão do processo até o cliente. O objetivo desta prática vai além de visualizar as demandas, encontrar gargalos, rastrear bloqueios e fomentar a colabo-

ração por toda a cadeia de valor. Existe também um benefício oblíquo que chamamos de “Orientação a Serviços”, um princípio importante que muitas empresas que usam o Agile Tradicional costumam negligenciar, concentrando-se demasiadamente em times.

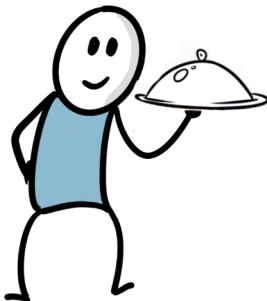
Taylor, também conhecido como o “pai da administração científica”, foi um teórico da administração que enfatizava a especialização e a divisão dos processos de trabalho para aumentar a eficiência e a produtividade. Muitas pessoas leem este parágrafo e dizem: “- O Taylorismo já morreu! Nós somos ágeis!” Nós afirmamos que a divisão e a especialização do trabalho estão mais fortes do que nunca. Embora o Taylorismo tenha suas limitações no contexto do trabalho do conhecimento, que é mais complexo e requer habilidades cognitivas que vão além da execução de tarefas rotineiras, parece que diversas organizações adoram se concentrar em sua estrutura ou hierarquia, na divisão e especialização do trabalho, em vez de no fluxo de atendimento aos clientes.

Para compreender melhor esse problema, vamos recorrer à História. Quando o movimento ágil ganhou tração no Brasil com o Scrum, um pouco depois de 2010, agilistas repetiam como papagaios “times auto-organizados e multifuncionais” e por uma boa razão, afinal essa é uma das características mais positivas do Scrum. Lembramos também que na época tínhamos especializações clássicas em tecnologia como analista de negócios, analista de sistemas, desenvolvedor, analista de testes e arquitetos. Havia também a ilusão infantil de que a auto-organização reduziria essas especializações: analistas de sistemas poderiam

testar e desenvolver, desenvolvedores poderiam fazer análise de negócios - todos seriam capazes de fazer todas as atividades para entregar um produto ou serviço.

Passados mais de 10 anos, o que aconteceu? Essas especializações ficaram mais agudas e complexas! Hoje temos produtores, analistas de negócios, analistas de dados, profissionais de UI/UX, marketeiros digitais, desenvolvedores front-end, desenvolvedores back-end, desenvolvedores mobile, arquitetos, testadores e uma lista que parece não ter fim. As organizações voltadas para o Agile Tradicional, com seus times (ou Squóoods), que raramente passam de 10 pessoas, podem ter um desafio imenso para se organizarem orientadas aos clientes, afinal a auto-organização deve se expandir para dezenas e até centenas de pessoas.

Apresentaremos um breve exemplo de como uma empresa que presta serviços de suporte técnico pode aprimorar o desempenho do seu processo com a visão que defendemos aqui. O grupo de atendimento ao cliente decide modelar um fluxo voltado à entrega de serviços. Para isso, ele define os diferentes tipos de chamados que recebe dos



clientes, tais como “Problemas de Hardware”, “Problemas de Software” e “Dúvidas Gerais”, destacando que o atendimento desses chamados é realizado por grupos especializados de dezenas de pessoas. Em seguida, cria uma visualização com



cada etapa do processo: “Triagem”, “Análise”, “Resolução” e “Finalização”.

Para cada tipo de chamado, são definidos um conjunto de passos específicos a serem executados em cada etapa (políticas explícitas), que governam o movimento dos tickets de uma coluna para a próxima. Por exemplo, na etapa “Triagem”, para um chamado de “Problemas de Hardware”, a política é “Realizar diagnóstico inicial”, enquanto um chamado de “Dúvidas Gerais” pode ser “Reproduzir o problema com o cliente”. O foco não é administrar a capacidade de cada grupo especializado, mas sim fazer com que as pessoas se auto-organizem em torno do fluxo. Com isso, a empresa consegue visualizar o fluxo de trabalho, priorizar os chamados com base em sua criticidade e monitorar o desempenho do processo em termos de tempo de resolução do problema e outros critérios de satisfação dos clientes.

Resumindo, Orientação a Serviços é uma abordagem que se concentra na criação de uma estrutura de serviço eficaz para atender às necessidades dos clientes. Essa abordagem enfatiza a importância de compreender essas necessidades, criar serviços que as atendam e monitorar continuamente o desempenho desses serviços sob o ponto de vista do cliente. A Orientação a Serviços é útil para organizações que desejam aprimorar a qualidade do serviço, aumentar a satisfação do cliente, maximizar sua eficiência operacional e fazer com que todos os grupos de trabalho, áreas, departamentos e especialidades se concentrem no cliente. É o fluxo que deve definir a estrutura da organização e não o contrário.

## Reunião Kanban e a Fábula do “Fluxo Contínuo”

Dentre os três autores, Juliano talvez teve a infância mais rural. Contudo, não se deve considerar isso uma desvantagem, já que suas experiências moldaram sua visão de mundo e sua forma de pensar. Um de seus tios possui uma fazenda de gado leiteiro, localizada a cerca de duas horas da cidade onde Juliano nasceu e passou sua infância. Durante as férias escolares, Juliano costumava passar alguns dias nessa fazenda e, assim, acompanhava a rotina intensa e o trabalho árduo para tirar leite das vacas.



Para aqueles que são “crias de condomínio”, que desconhecem como funciona a ordenha manual, tentaremos descrever a seguir. Primeiramente, deve-se escolher uma vaca com bezerro recém-nascido, ou seja, lactante. Em seguida, é importante amarrar suas patas traseiras, caso contrário, corre-se o risco de levar um coice. Posicione um balde logo abaixo do úbere, também conhecido como “teta” da vaca, e inicie a ordenha. Após um determinado período, duas coisas podem acontecer: o balde enche ou a vaca para de produzir leite. No primeiro caso, é preciso esvaziá-lo no tonel para pasteurização. No segundo caso, a vaca deve ser liberada para o pasto e outra vaca deve ser trazida para a ordenha.

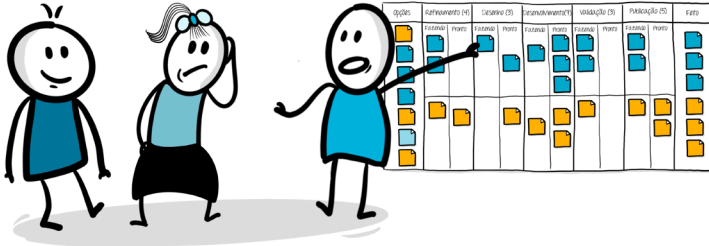
Utilizamos esse exemplo para mostrar como mesmo um trabalho simples é composto por cadências, ou seja, eventos que ocorrem em determinados intervalos. Nesse caso, é possível perceber pelo menos duas cadências: a chegada da vaca para ordenha e a saída do leite para o tonel. É curioso notar que essas duas cadências não estão sempre sincronizadas. Afinal, o balde pode encher sem que a vaca tenha deixado de produzir leite, ou a vaca pode parar de produzir leite sem que o balde tenha sido preenchido

Essa pequena história ilustra o quanto complicamos as coisas. O mundo é simples, com eventos que ocorrem em cadências regulares ou irregulares. Mesmo com eventos assíncronos, as cadências são uma parte inevitável da vida. Por isso, é um absurdo completo quando alguém afirma que o Método Kanban, por exemplo, é um fluxo contínuo que não possui intervalos regulares ou que é adequado apenas para trabalhos de suporte ou manutenção. A falta de conhecimento sobre o assunto é tamanha que é preciso gastar tempo explicando cada ponto.

Digamos que você esteja usando um método iterativo qualquer, seja Scrum ou XP por exemplo. Ao acabar uma iteração ou Sprint outra imediatamente se inicia. Um ciclo atrás do outro, continuamente. Não é só sobre as cadências, mas sim que os ciclos acontecem em uma sequência sem intervalos, portanto contínua.

Após a conclusão de uma iteração ou Sprint, outra imediatamente começa, sem pausas. Isso não se trata apenas de seguir cadências, mas sim de uma sequência

contínua de ciclos. Não há nenhum<sup>10</sup> processo, método ou framework que não proponha alguma cadência, seja ela obrigatória ou não, para discutir assuntos importantes.



Um fluxo ou processo pode ter inúmeras cadências. Neste momento vamos nos focar na Reunião Kanban. Essa reunião é crucial para manter o fluxo de trabalho, fazer o progresso acontecer e entregar resultados. Geralmente, ela é uma das reuniões mais simples e dura cerca de 20 minutos. Ao contrário do Agile Tradicional, que possui estruturas rígidas para cada um de seus eventos (se os chama de “cerimônias”, precisamos falar sobre a “Escola Sagrada da Agilidade”, talvez tema para outro livro), a Reunião Kanban não possui uma agenda ou cronograma com passos específicos. Em vez disso, há algumas orientações para garantir que o tempo seja bem aproveitado.

Quanto à frequência deste encontro, ela não precisa acontecer diariamente. A cadência pode ser ajustada conforme a necessidade, pois a abordagem é aplicável

---

10

Exceto o Extreme Go Horse

em diferentes níveis. Portanto, se o quadro não é atualizado diariamente, não faz sentido realizar a reunião com essa frequência.

Outro ponto interessante é em relação aos participantes da reunião. Existem relatos de encontros com até 70 pessoas, mas é importante notar que é improvável que todas elas consigam falar em um espaço de 20 minutos. É aqui que muitos iniciantes no mundo ágil perdem o foco: a reunião não é sobre indivíduos ou equipes, mas sim sobre o trabalho e o seu andamento. Esqueça as famosas três perguntas (você sabe quais são), e comece a se perguntar o que precisa ser feito para o trabalho progredir. Foco no fluxo!

Uma dica que provavelmente você já viu em outros lugares é andar pelo quadro de trabalho, do final para o começo. A razão é simples: o objetivo é criar um sistema puxado, no qual o trabalho avança apenas quando há capacidade disponível, em vez de ser empurrado para as etapas seguintes, independentemente da disponibilidade de capacidade. Ao fazer com que os itens no final do fluxo avancem, estamos liberando capacidade para que o trabalho nas etapas anteriores progrida. Essa ação aparentemente simples é fundamental para criar um ambiente justo e que não abuse as pessoas. No entanto, esse assunto será discutido com mais profundidade no próximo capítulo.

# 3. Abuso: o maior problema de gestão do Trabalho do Conhecimento

*“O burnout é a maneira da natureza de dizer que você tem agido mecanicamente e sua alma partiu.”*

*Sam Keen.*

Talvez para os mais jovens isso seja novidade, mas as “Guerras dos Métodos<sup>11</sup>” não são incomuns e vêm acontecendo há décadas. Se você já viu o Yoshima defendendo o Kanban contra o Agile Tradicional, saiba que na virada do milênio ele defendia com unhas e dentes o RUP (Rational Unified Process) contra o Cascata! Sempre que surgem alternativas, as pessoas começam a discordar e divergir, até mesmo enxergando defeitos em cada abordagem, o que é natural, afinal, nada é perfeito. Assim, cedo ou tarde, os adeptos de certas abordagens perdem o encanto com as

---

11 Rodrigo Yoshima apresentou na QConSP 2010 uma Palestra que elucida as várias Guerras dos Métodos que já aconteceram nos últimos 50 anos. Os slides estão aqui: <https://pt.slideshare.net/rodrigoy/apresentao-e-guerra-dos-mtodos-20>

melhorias que o processo traz e, ao se decepcionar, fazem suas próprias adaptações ou buscam alternativas.

Kanban surgiu como uma alternativa ao Agile e, por isso, começou outra Guerra dos Métodos em que cada comunidade se dizia possuidora da melhor solução. Nessa guerra, todas as armas são usadas para desacreditar o adversário, mas uma sempre chamou a atenção: a questão do “Foco nas Pessoas”.

Scrum, por exemplo, é uma abordagem interessante que traz esse foco olhando para um conjunto de valores e criando uma redoma ao redor do time de trabalho, blindando-o contra possíveis abusos externos. É uma maneira de olhar as coisas que acaba por colocar toda a responsabilidade contra os abusos do sistema em um único ser humano, reconhecido pelo papel do Scrum Master. Isso, por si só, é uma fragilidade, pois todo o sistema de trabalho depende da habilidade de um indivíduo para manter sua coesão social, o que me parece um fardo pesado demais.

Antes que você nos classifique como “haters”, vamos esclarecer: Scrum não é ruim per se, mas ele tem um campo de ação limitado por seus pré-requisitos. Ele requer um time dedicado, um Scrum Master, um Product Owner, Sprints, entre outros. É uma estrutura por vezes pesada e mal implementada. Porém, é uma abordagem interessante para promover um ciclo de feedback rápido, condição necessária para ambientes de inovação. Funciona quando suas condições são bem atendidas. A crítica é exatamente esta: muitas vezes uma ou mais das condições não estão

presentes, e o modelo não consegue atingir seus objetivos propostos.

Kanban, por outro lado, trata o “Foco nas Pessoas” de forma diferente, trazendo uma abordagem mais ligada ao trabalho. Por essa razão, aqueles que optam por essa abordagem são, muitas vezes, taxados de não se importarem com as pessoas, pois o foco é o processo. O mundo de quem opta por esse caminho é recheado de gráficos e indicadores, e o tempo todo se fala sobre demandas. Nos pontos em que se pensa no processo, não se fala sobre sentimentos e percepções, mas sim sobre os problemas que podem ser tratados para que o trabalho ande melhor e possamos entregar com mais qualidade. Mas e as pessoas?

Não é difícil abrir redes como LinkedIn hoje em dia e ver pessoas que começaram em novas empresas exibindo seus kits de boas-vindas. Ali estão um conjunto de brindes com a logomarca da empresa e um computador de ótima configuração para demonstrar o cuidado com o novo colaborador. Embora pareça que foram presentes caros, certamente o computador, na imensa maioria das vezes, não é dele. Ele precisará devolvê-lo ao final do contrato. Agora, imagine um cenário diferente, no qual em vez de te dar presentes, a empresa lhe paga bem o suficiente para que essas coisas sejam vistas como futilidades. No final do dia, esse cenário diferente está lhe devolvendo a decisão sobre como aplicar melhor seus recursos, lhe dando a liberdade de escolha.

Quando um processo não traz foco nas pessoas, mas sim no trabalho, não é que ele esteja ignorando que



existem pessoas ali com sentimentos e emoções. Obviamente, a empresa é composta de pessoas e sem elas nada acontece. A mensagem, na verdade, é que as pessoas são capazes de pensar por si mesmas, enquanto o trabalho não. Se você deixar uma demanda parada por alguns meses, nada de diferente vai acontecer com ela. Já um bom profissional, atuando em seu serviço, dificilmente se sentirá bem ficando indiferente ao trabalho parado.

No final do dia, o “Foco nas Pessoas” pode acabar pesando a mão sobre elas, sendo mais uma ferramenta para promover abusos. Uma das formas mais sorrateiras de abuso corporativo são líderes dizendo que os times ágeis agora são autogeridos e se resultados não são alcançados o problema é a falta de motivação. E os mecanismos para tentar aumentar a motivação são a boa e velha pressão disfarçada de atividades lúdicas divertidas. Kanban simplesmente lhe devolve a liberdade de pensar por si mesmo sem ser tratado de forma infantil e limitada.

Houveram outras abordagens criadas com a intenção de criar “Foco nas Pessoas”, como aquelas que colocam diversos adultos dentro de uma sala e os fazem ficar expondo seus motivadores de vida para um grupo de desconhecidos, como forma de se tornar um time, mas nossos advogados nos aconselharam a evitar tecer comentários sobre práticas sem qualquer prova de eficácia. Aos que experimentam esse tipo de abordagem, desejamos toda a sorte do mundo em tentar melhorar seus ambientes de trabalho através de dinâmicas que lembram sessões esotéricas.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

Costuma ser óbvio um ambiente onde o abuso está presente. Faça-se a seguinte pergunta: quanto tempo levaria para finalizar todo o trabalho que existe hoje, com a capacidade atual, caso nenhuma nova demanda surgisse para seu serviço ou time? Se a resposta estiver na casa dos meses ou até anos, seu sistema está bastante desequilibrado entre a capacidade e a demanda.

Essa é uma das dificuldades ao administrar um fluxo, pois o volume de trabalho quase sempre é maior do que nossa capacidade de entrega. Você pode até considerar que, já que esse trabalho talvez esteja em uma fila de entrada, não é algo com o qual você tenham alguma preocupação, porém tenho uma senhora que dirá que você está enganado.



Em 1927, Bluma Zeigarnik<sup>12</sup>, uma psicóloga russa, descobriu uma forte relação entre a quantidade de tarefas atribuídas a uma pessoa e seu nível de estresse. Resumidamente, a cada nova tarefa que se recebe, o estresse aumenta, e a cada tarefa concluída, ele diminui. Esse efeito ficou conhecido como Efeito Zeigarnik, que postula que somos muito mais capazes de nos lembrar do que temos que fazer, do que das tarefas que já realizamos. Faça um teste: ontem, ao se deitar para dormir, você se lembrou das suas pendências, como a balança mostrando que você está acima do peso, ou das suas realizações do dia, como um prêmio pelo trabalho bem feito?

Mesmo as pessoas que afirmam poder realizar várias tarefas simultaneamente pagam um preço alto por isso. A carga de estresse decorrente da execução de várias atividades ao mesmo tempo resulta em aumento da fadiga e o surgimento de vários problemas psicológicos relacionados ao trabalho. Isso é um desastre em termos de gestão de tempo. Se isso não lhe tocou sobre os riscos, vamos apresentar mais alguns fatos.

*“Estudos mostram que os trabalhadores não estão deixando seus empregos porque querem uma missão mais significativa, um aumento salarial, promoções mais frequentes ou uma seleção mais ampla de alimentos grátis no refeitório da empresa. Eles simplesmente querem um cronograma que permita mais foco, menos reuniões, redução do caos e uma atualização na flexibilidade para*

---

12 <https://aspercom.com.br/2020/05/11/sobrecarga-das-pessoas-kanban-e-o-trabalho-em-progresso/>

*viver a vida como indivíduos completos.*” Não somos nós que estamos dizendo, é a Revista Forbes<sup>13</sup>! De acordo com o próprio artigo, uma das principais causas do fenômeno “Quiet Quitting” é o excesso de trabalho. Mas como sair desse ciclo vicioso?

Antes de apontar a saída, precisamos evitar ser apressados na busca por soluções complicadas, enlatadas, criadas por algum guru sentado em sua poltrona tomando gin-tônica<sup>14</sup>. Essas soluções ou abordagens geralmente trazem todo um modelo de como organizar o trabalho, ignorando um fator que não vamos permitir que você ignore: o problema sobre o Abuso Corporativo é que muitas coisas são iniciadas sem um foco em concluí-las. O trabalho se acumula como se a capacidade fosse infinita. Quando o Trabalho em Progresso (WIP) está alto, são mais clientes questionando quando as coisas ficarão prontas, maior é a tensão das pessoas pelo Efeito Zeigarnik, mais reuniões são necessárias, maior é o turnover, ocorrem mais afastamentos por problemas de saúde, a qualidade cai, os riscos são mais altos, diminui a motivação das pessoas e a organização perde o alinhamento.

É como correr com uma mochila pesada nas costas. Pode parecer, a princípio, que carregar tudo de uma única vez é vantajoso, mas uma segunda olhada faz você compreender que, mesmo que consiga atingir seu objetivo com êxito, o desgaste é grande e provavelmente você não

---

13 <https://forbes.com.br/carreira/2022/10/burnout-o-que-voce-jamais-pode-ignorar/>

14 <https://www.linkedin.com/pulse/processos-gin-t%C3%B4nica-rodrigo-yoshima/>

estará disposto para uma segunda viagem. Esse “arrasto” quase nunca é contabilizado pelas organizações e causa o que lemos no artigo da Forbes mencionado. Assim, se queremos criar ambientes livres de abuso, ambientes que respeitem a capacidade do ser humano e que promovam as pessoas envolvidas nessa entrega de serviço, precisamos pensar em maneiras de controlar o WIP. Falaremos mais a fundo sobre os controles do WIP no capítulo 4.

É muito provável que você esteja familiarizado com a Teoria das Restrições e seu autor, Dr. Eliyahu Goldratt, que escreveu sobre o assunto em “A Meta” - um verdadeiro clássico da gestão. Para não alongarmos muito e explicarmos novamente o que já está no livro, vamos resumir da seguinte maneira: todo sistema tem um limite. Todo sistema tem uma etapa, uma parte dele que restringe a capacidade do sistema como um todo. A essa parte é dado o nome de “gargalo”, tal qual o de uma garrafa, que é o ponto onde passam menos coisas, ou podemos falar de vazão mais baixa. Em sua obra, Goldratt nos ensina os passos da Teoria das Restrições, que, ao aplicarmos em trabalhos do conhecimento, podemos concretizá-la na aplicação de Limites ao Trabalho em Progresso.

Aqui cabem diversos pontos, mas vamos falar de dois: reconhecimento e experimentos. Num primeiro momento, não vale a pena tentar “adivinhar” quais são as capacidades de cada etapa do fluxo. Deixe que o fluxo lhe conte isso. Portanto, no princípio, não é hora de sair limitando tudo só porque leu num livro que limitar o WIP ajuda a entregar com mais qualidade e em menor tempo. Comece com o que você faz hoje, é o que sempre dizemos. Ao per-

ceber que determinada etapa não consegue lidar com mais itens em progresso, anote esse número e comece daí.

Uma vez que você já conhece seu sistema de trabalho e já fez um bom trabalho de gestão deste fluxo, agora é hora de experimentar. Use os limites de WIP como alavancas para primeiro estabilizar, mas também para entender o que pode elevar as capacidades do sistema como um todo. E se aumentar os limites em determinada fase, como fica o Lead Time? Se diminuí-los em outra, o foco pode nos trazer melhorias de qualidade? Esses experimentos devem ser feitos de forma responsável, em avanços pequenos, para evitar estragar aquilo que já funciona. Fica a máxima do Yoshima: Se o seu negócio não é economicamente viável com o trabalho em progresso (WIP) sob controle, certamente ele também não é viável com o trabalho em progresso fora do controle.

# 4. Fluxo (e seus números): o Pilar da Agilidade

*“Em Deus confiamos.  
Todos os outros precisam trazer dados”  
W. Edwards Deming*

No capítulo 1, comentamos sobre indícios da queda do Agile Tradicional no mercado. Neste capítulo, discutiremos algumas das fragilidades das abordagens “ti-mecênicas”, sendo a maior delas a falta de Orientação a Serviços, ou melhor, a falta de fluxo de ponta a ponta e focado nos clientes. Para ilustrar isso, contaremos uma história verdadeira sobre a importância de observar o seu negócio com as lentes corretas e analisar os dados produzidos no processo de trabalho. Os personagens são reais, mas seus nomes foram trocados por questões de confidencialidade.

Roberta era gestora de uma agência que enfrentava dificuldades com as entregas de sua equipe de Marketing Digital. Ela não entendia por que raios seus clientes não recebiam as campanhas, nas datas prometidas. Ela também não sabia por que uma simples landing page não era concluída no prazo acordado. A pressão estava aumentando dia após dia. Diversas abordagens do mercado prometem:

“Seus problemas acabaram!” Roberta tentou diversas destas práticas que prometiam resolver seus problemas, mas sem sucesso.

Sua primeira tentativa foi criar um cronograma detalhado de entregas, que continha o encadeamento de todas as demandas planejadas e prometidas para os próximos seis meses. Ela negociou com todos os clientes, alinhou as datas e expectativas e definiu os principais marcos. Foi um belo planejamento, digno de uma excelente gerente de projetos. No entanto, esse plano perfeito não durou as primeiras três semanas de contato nu e cru com a realidade - essa coisinha implacável que insiste em não se dobrar aos nossos planos. Várias atividades surgiram do nada e impediram que o cronograma fosse executado como foi elaborado.

Em uma nova tentativa, Roberta vasculhou a internet em busca de métodos de gestão mais flexíveis e adaptáveis. Afinal, projetar entregas para seis meses adiante, imaginando que não haveria mudanças, mostrou-se frágil demais. Ela encontrou diversas abordagens ditas “ágeis” que pareciam ser a solução definitiva para seus problemas. Alguns conteúdos que ela encontrou falavam sobre a busca do “Nirvana da Agilidade”, mas ela foi mais pé no chão e decidiu não investir tanto em esoterismo gerencial.

Ela se interessou por algumas práticas de “sucesso” que “funcionavam” para uma empresa de streaming de música, um modelo de trabalho sexy e badalado. No entanto, por alguma razão estranha, ninguém comentava que a tal empresa tinha um prejuízo econômico bilionário. Bem, o ramo de Roberta era uma agência de Marketing Digital,



não streaming de música, mas ela precisava fazer algo diferente. O *hype* do mercado e a famosa frase “esperar resultados novos praticando as mesmas ações é loucura” (que destacamos, não é de Einstein) a motivaram a mudar.

Enfim, Roberta iniciou as mudanças, todas de uma só vez, para realizar um “choque de gestão”: ela dividiu a empresa em Squóoods, planejou as demandas dos próximos seis meses em entregas quinzenais,



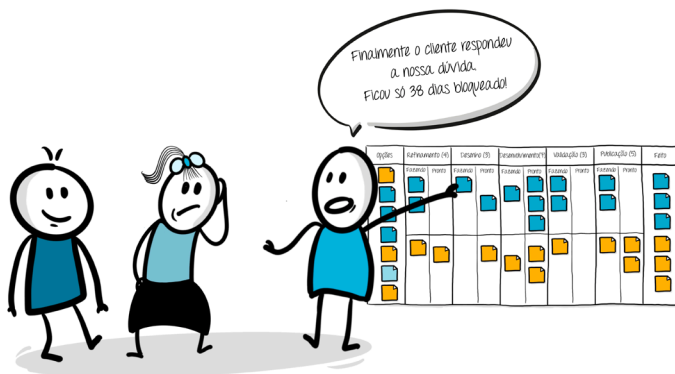
organizadas em Sprints, pontuou cada entrega (com valores retirados de uma sequência famosa, proposta por um matemático italiano, que ninguém sabia para que servia) estabeleceu reuniões diárias para controlar o trabalho de todos (questionando o que cada um fez ou não fez) e criou momentos quinzenais de revisão das entregas com os clientes. *Voilà!* Temos um

método Agile Tradicional funcionando.

Tudo parecia estar bem com o novo processo. No entanto, nas primeiras conversas com os clientes após as mudanças, Roberta percebeu que, embora algumas entregas tivessem sido realizadas, elas não eram exatamente o que os clientes esperavam. Os clientes também não estavam recebendo aquilo que havia sido previsto para ser entregue nas Sprints quinzenais, gerando muita frustração. Mesmo com os membros dos times afirmando - durante as reuniões diárias - que estavam fazendo as entregas, Roberta não conseguia entender porquê havia problemas.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

Certo dia, Roberta participou de uma dessas reuniões diárias. Seu tempo era escasso porque ela estava tendo muito trabalho em explicar aos clientes os atrasos e problemas nas campanhas entregues. Durante a reunião, uma fala de um dos membros dos Squóoods chamou sua atenção: *“Estamos fazendo as entregas sim, conforme o combinado. Mas, o squad de publicação está parado, esperando o time de design terminar a parte deles. A Mara está de licença médica, o Euclides está de férias e o Hugo não está conseguindo fazer o trabalho de três designers”*.



Roberta se viu em uma enrascada e pensou consigo mesma: “Que monstro eu criei, não há colaboração entre os times”. Em retrospecto, ela analisou que suas várias tentativas não alcançaram os resultados desejados e criaram outros problemas. Mesmo fazendo tudo conforme o figurino ágil vigente no mercado, nada estava fazendo sentido. Roberta é brasileira e, para o bem ou para o mal, ela não desiste nunca. Mais uma vez, ela buscou alternativas e se inscreveu em nosso Treinamento Kanban Systems Design

(KSD)<sup>15</sup>. Durante as aulas, ela compreendeu que os problemas de sua agência não tinham a ver com a estrutura (times, hierarquias ou departamentos) nem com a falta de seguir à risca as regras de um processo “de mercado”, mas sim com problemas no fluxo.

Após o curso, como o que ensinamos não requer grandes mudanças culturais, um novo “mindset” e nem a autorização de caciques, Roberta já começa a aplicar o que aprendeu. Ela conduziu um workshop de STATIK (abordagem para criar um sistema kanban em um processo já existente) com seus times, o que lhe proporcionou:

- Uma visualização completa do fluxo de trabalho, desde a solicitação do cliente até a entrega, conforme explicado no capítulo 2;
- Ciclos de feedback mais robustos, conforme explicaremos no capítulo 5;
- A possibilidade de colaboração dentro e entre os times;
- A instrumentalização e captura de Métricas de Fluxo<sup>16</sup>.

---

15 [aspercom.com.br/treinamentos](http://aspercom.com.br/treinamentos)

16 Por favor, não chame as métricas que vamos explicar de “Métricas Ágeis”, elas são Métricas de Fluxo, não importando se o Fluxo é Ágil ou não. Nós promovemos tais Métricas de Fluxo no mercado há mais de uma década e se vemos você as chamando de “Métricas Ágeis”, só porque acha legal colocar o sufixo “Ágil” em tudo, em Redes Sociais, temos todo o direito de esculachar você publicamente. As Métricas Ágeis são Story Points, Velocity, Burndowns, Happiness Metric, Business Points, Abraços Coletivos por Sprint e outras ilusões reconfortantes.

Inicialmente, Roberta, seguindo nossas instruções, não muda nada em seu processo ágil. Porém, após o STATIK, ela se equipa com uma arma poderosa: o conhecimento sobre seu fluxo de trabalho. Agora, ela não se baseia apenas no que as pessoas falam, mas sim em evidências: visualizações, métricas e gráficos - tudo orientado para uma melhor entrega aos clientes.

O título deste capítulo afirma que fluxo é o “Pilar da Agilidade”. Por que fazemos tão forte afirmação? Em primeiro lugar, acreditamos que é muito provável que você tenha feito uma “transformação” de acordo com o Agile Tradicional, assim como Roberta, e no final, assim como Roberta, não alcançou a tão sonhada agilidade. Em segundo lugar, guarde este princípio: não é a presença de uma estrutura, práticas, papéis, dogmas, cacoetes ou slogans ágeis em um ambiente que fazem esse ambiente ser ágil! O que torna um ambiente ágil é ter um fluxo de trabalho robusto, cujas algumas características seriam:

1. Voltado ao cliente, criando cada vez mais clientes satisfeitos;
2. Gerenciado e instrumentalizado quantitativamente;
3. Desembaraçado, sem longas filas, esperas ou bloqueios;
4. Com lotes de trabalho dimensionados adequadamente;
5. Gargalos continuamente resolvidos;

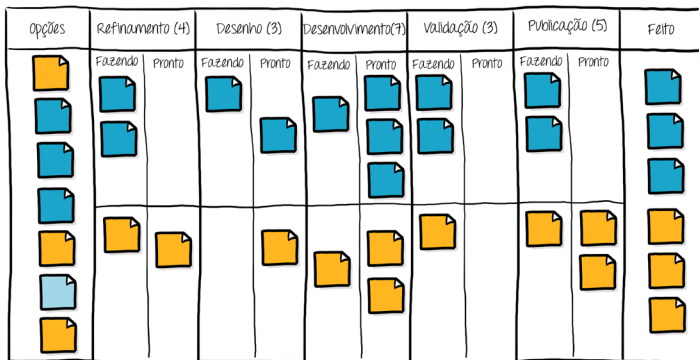
6. Sustentável, pessoas não estão sobrecarregadas e entregando com qualidade;
7. A colaboração evoluindo para a cooperação e abrangendo toda a cadeia de valor, podendo envolver muitas dezenas ou centenas de pessoas, e não apenas uma parte da cadeia de valor (como um pequeno time ágil).

No nosso dia-a-dia existem diversos fluxos. Estes fluxos acontecem de forma tão natural que nem sempre percebemos ou nos importamos com eles, mas eles estão lá. Como exemplos, podemos citar o fluxo de atividades desde o momento em que acordamos até começarmos a trabalhar, o fluxo de atividades para preparar o almoço de domingo com a família, o passo a passo para fazer compras no mercado (e a parte chata de guardar tudo), ou ainda, o fluxo de atividades realizadas para que o trabalho de sua equipe, área ou departamento seja entregue. O trabalho do conhecimento também é desenvolvido ou executado por meio de um fluxo, e este princípio, apesar de alguns acharem banal, é importante.

Atualmente, no mercado, existem vozes pregando que o trabalho do conhecimento é parecido com a arte, ou seja, fazer uma petição jurídica, escrever um blog, criar o design de um produto ou implementar um software é como o trabalho de Michelangelo, pintando o teto da Capela Sistina. Outras pessoas afirmam que o trabalho do conhecimento é complexo e tende ao caos, pois são muitas variáveis se movendo ao mesmo tempo, o que torna o trabalho completamente imprevisível. Para tais visões, gestão,

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

governança, orçamentos e prazos não fazem sentido para o Trabalho do Século XXI. O que defendemos neste livro é que o trabalho do conhecimento tem seus desafios, e um deles é a variabilidade, porém, mesmo diante das dificuldades, é possível gerenciá-lo como um fluxo (ou serviço).

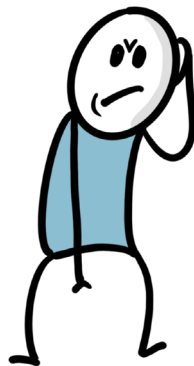


Voltando ao caso da Roberta, imagine que após o workshop de STATIK, ela chegue a um acordo com todos os seus times de que o fluxo de trabalho será aquele apresentado na figura anterior. Este diagrama contém um conjunto de atividades que são executadas para cada item no fluxo, representados pelos cartões escuros ou claros. Conforme explicado no capítulo 2, quando o item está na coluna “Opções”, ele ainda é apenas um pedido, uma ideia ou especulação. Quando há capacidade na coluna “Refinamento”, o trabalho é puxado e há um compromisso. À medida que o item avança no fluxo, ele vai sendo transformado e quando chega na coluna “Feito”, o item está pronto, de acordo com o que foi solicitado, no melhor dos cenários.

Observe que essa visualização kanban demonstra o fluxo como ele é. Assim, podemos entender que mes-

mo que não tenhamos uma visão clara do fluxo, ele ainda existe. O fluxo existe independentemente de estarmos energando-o ou não. O fluxo pode estar invisível, mas não é inexistente!

Vamos lançar um desafio para você, leitor: será que você consegue identificar onde está o gargalo do fluxo retratado na figura do quadro anterior para ajudar Roberta? Observe atentamente a figura e coloque-se na pele de alguém que opera essa cadeia de valor. Imagine que está em uma Reunião Kanban em frente a este quadro, com todos os seus colegas que operam esse serviço. Uma pergunta que pode te ajudar a detectar o gargalo é: em qual etapa do fluxo você acha que as pessoas precisam de ajuda? A resposta é na coluna “Validação”. Olhe novamente o quadro e perceba que o limite é “3” nesta coluna e ainda não há nada pronto; a fila anterior acumula 5 demandas aguardando validação.



O gargalo é sempre o elo mais fraco do fluxo e ele sempre existe. Se tomar ações nesta coluna “Validação”, como aumentar a colaboração, automatizar ou contratar pessoas, o gargalo fluirá para outro ponto da cadeia. Se quiser aumentar a vazão de um sistema continuamente, precisa vencer os gargalos. Essa é a Teoria das Restrições, brevemente citada no capítulo 3.

Um quadro kanban mostra uma visão estática da situação momentânea de um fluxo. Para que Roberta

saiba como o fluxo se comporta ao longo do tempo, precisamos instrumentalizar o processo (começar a capturar dados) e recorrer às citadas Métricas de Fluxo. Atualmente, tais métricas são amplamente utilizadas no mercado. No entanto, como pioneiros no assunto, podemos afirmar que, quando introduzimos tais conceitos, em meados de 2010, a maioria das pessoas, especialmente os defensores do Agile Tradicional, torceu o nariz.

Eles diziam: “Como vamos dar prazos, ser previsíveis e ter assertividade sem a estimativa das pessoas envolvidas?” Nossa resposta sempre foi: “Não se consegue ser mais previsível buscando uma bola de cristal melhor”. O princípio que defendemos aqui, e você pode anotá-lo e colá-lo na sua geladeira para não esquecer, é: “Tenha um fluxo (serviço) estável e observe os comportamentos do passado para prever o futuro”.

## **A Gestão do Fluxo Orientada a Dados**

Vamos iniciar uma discussão sobre números com um exercício simples: Mariane, uma das clientes da Roberta, está questionando quando sua “landing page” - um dos cartões escuros que está na coluna “Opções” - ficará pronta. A Roberta já tem uma amostra de quanto tempo esses cartões específicos demoram para fluir em seu sistema de trabalho (raia superior do quadro). Segue a amostra:

*5, 6, 5, 6, 7, 12, 8, 7, 10, 7,  
11, 8, 6, 6, 16, 5, 7, 9, 8, 6,  
10, 9, 11, 7, 8, 4, 7, 5, 11*

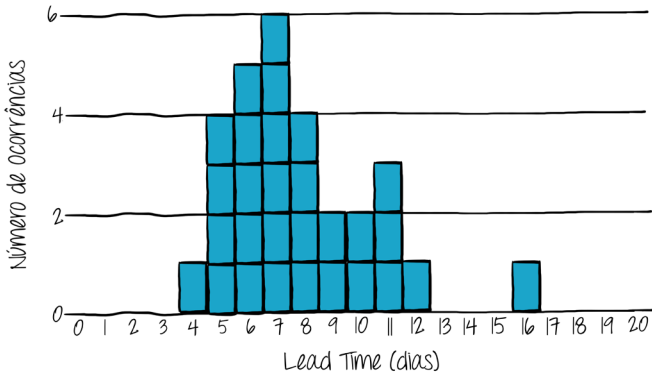


Cada item dessa lista representa quantos dias corridos demorou para os últimos 30 cartões escuros fluírem no quadro, desde que eles entraram na coluna “Refinamento” até o momento em que saíram do fluxo e entraram na coluna “Feito”. Essa Métrica de Fluxo é chamada de Lead Time.

Bem, esses dados, jogados assim, não dizem muita coisa. Entretanto, se colocarmos esses dados em um histograma, poderemos fazer algumas análises. O histograma “empilha” as ocorrências de cada Lead Time dos cartões. Por exemplo, quatro cartões demoraram 5 dias para fluir, dois cartões tomaram 9 dias, três cartões tomaram 11 dias e assim sucessivamente. O que mais ocorreu na amostra - seis vezes - foram cartões com 7 dias de Lead Time, o que estatisticamente é a “Moda da Distribuição” ou, como explicamos popularmente: “o pico da montanha”.

Antes de mostrar o histograma desta distribuição, vocês devem estar pensando: “- Por que a Roberta não responde para a Mariane simplesmente 8, que seria a média da amostra (mais especificamente 7,8)?” - fique com essa pergunta na cabeça - vamos discuti-la em breve.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE



Aqui está o histograma do Lead Time do serviço da Roberta para a amostra informada. Podemos observar que há variabilidade, visto que as demandas levam de 4 a 16 dias para serem concluídas. Essa variabilidade é comum em serviços do trabalho do conhecimento, já que, apesar de terem a mesma natureza, são diferentes entre si e sofrem o impacto de filas, bloqueios e flutuações no WIP, entre outras coisas. Também podemos ver que a distribuição não é Normal ou Gaussiana (formato de sino), aquela que possivelmente o seu professor de estatística lhe martelou na cabeça por pelo menos dois semestres na Universidade. Geralmente, a distribuição de Lead Time tem uma “cauda longa”, termo usado para distribuições mais exponenciais<sup>17</sup>. Compreender essa natureza do Lead Time é importantíssimo para gerenciar bem o trabalho do conhecimento, que difere bastante da gestão do trabalho fabril.

---

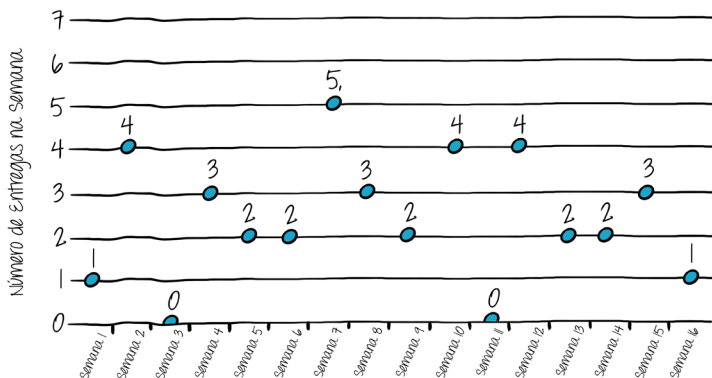
17 Uma curiosidade estatística que não vamos explorar profundamente aqui: o Lead Time é uma distribuição Weibull - quase sempre tem uma “montanha” à esquerda e uma cauda longa à direita.

Anteriormente, questionamos o uso da média aritmética, que é próxima de 8 nesta distribuição, para responder sobre o prazo de uma demanda individual da Mariane. Veja novamente o gráfico. Nesta amostra, temos 9 demandas com Lead Time acima de 8 dias. Fazendo uma conta rápida, se a amostra tem 30 itens e 9 estão acima da média, isso nos diz que todas as vezes que a Roberta responder 8 dias para a Mariane, ela estará errada em 30% das vezes, pois 30% dos números da amostra são acima de 8! Ou seja, ela estaria fornecendo um prazo estatisticamente correto em apenas 70% das vezes. Isso é adequado?

Geralmente, ao usarmos o Lead Time para previsibilidade, costumamos dar uma confiabilidade um pouco maior, nos aproximando de 85% de confiança. Neste caso, se Roberta responder à Mariane “11 dias”, ela estará com 93% de confiança, pois 93% da amostra que fluiu recentemente levou 11 dias ou menos para ser completada. Como mencionamos anteriormente, os comportamentos observados no passado recente podem ser usados para fazer previsões informadas sobre o futuro próximo. A única premissa é ter um sistema estável, com WIP sob controle e sem variações absurdas na natureza da demanda.

Vamos fazer mais um rápido exercício. Digamos agora que Mariane queira saber quantos dos tickets claros (raia inferior do quadro) são entregues por semana. Mais uma vez, Roberta terá que recorrer aos dados em outra Métrica de Fluxo: a Vazão (comumente também chamada pelo termo em inglês: *Throughput*). A análise da Vazão é feita utilizando duas dimensões: a quantidade de itens e o tempo; isso porque a Vazão é uma taxa. São cinco itens por

dia? Por semana? Ou por Sprint? É extremamente comum essa medição ser feita por semana. Vamos analisar um típico gráfico de Vazão no estilo Run Chart<sup>18</sup>.



O Run Chart é um gráfico que tem o tempo no eixo X e a quantidade de ocorrências observadas no eixo Y. Como podemos ver, a Vazão de um fluxo também sofre de variabilidade, aliás pelas mesmas razões do Lead Time. Vemos inclusive que nesta amostra de 16 semanas aconteceu de duas semanas não terem entrega nenhuma, e isso é comum na Vazão. Se você tirar a média aritmética chegará ao número de 2,4 entregas por semana e esta seria uma resposta adequada de Roberta para Mariane, isso porque a distribuição da vazão geralmente é Poisson e usar a matemática Gaussiana (média, desvio padrão, etc.) para essa classe de dados não é um pecado como é para o Lead Time.

18 Run Charts foram popularizados por W. Edwards Deming, estatístico americano responsável pelo movimento de qualidade no Japão pós guerra.

As Métricas de Fluxo básicas: a Vazão (TH), o Lead Time (LT) e o Trabalho em Progresso (WIP) também nos ajudam, de uma forma até rápida (mas com limitações) na previsibilidade de entrega de vários lotes juntos. Imagine que Mariane passe para Roberta, confiando no seu bom trabalho, a entrega da Campanha de Marketing do Natal que seriam 15 tickets claros. Vamos a alguns dados:

- O WIP da raia inferior, por onde fluem as demandas claras, é estável em cerca de 10 tickets;
- A Vazão Média, conforme gráfico anterior, é de 2,4 tickets por semana;
- A distribuição de Lead Time dos tickets claros tem uma cauda curta;
- Todos os 15 tickets devem ser entregues até o dia 10 de Dezembro.

Antes de continuar a leitura, faça este exercício: Com base nesses dados, qual resposta você daria para a Mariane? << Neste momento, você deveria estar fazendo cálculos em uma folha de papel ou na sua planilha eletrônica preferida >> A resposta pode ser encontrada em uma equação que se aplica a qualquer fluxo, desde o trânsito nas ruas até o seu sistema circulatório ou a saída de uma multidão de um estádio: a Lei de Little, que postula o seguinte:

$$LT = WIP / TH$$

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

Esta equação é simples, mas vale a pena uma explicação em um parágrafo. Imagine que você está em uma fila de um parque de diversões esperando para entrar em um brinquedo. A Lei de Little nos diz que o tempo médio para esvaziar a fila (LT) é o número de pessoas na fila (WIP) dividido pela Vazão do brinquedo (TH). Assim, se há 15 pessoas na fila e o brinquedo tem uma Vazão de 5 pessoas a cada 8 minutos, então levará 24 minutos para esvaziar a fila. Simples, não é mesmo?

No caso da Campanha de Natal da Mariane, a pergunta que a Roberta deve fazer não é “Quando a Campanha será entregue?”, pois essa data já está definida: é 10 de Dezembro! A pergunta correta seria: “Quando eu preciso começar a colocar os 15 tickets no fluxo para atender à data de entrega?” Vamos às contas: como o WIP é estável em 10 tickets e a campanha consiste em 15 tickets, pela fórmula, para terminar essa “fila de tickets” seriam necessárias 6,3 semanas ( $15 / 2,4$ ). Assim, para que a Campanha de Natal esteja totalmente entregue em 10 de Dezembro, precisamos começar a “puxar” os tickets para o fluxo 6,3 semanas antes de 10 de Dezembro, ou seja, em meados de Outubro.

Período de Trabalho na Campanha								
15/10	22/10	29/10	05/11	12/11	19/11	26/11	03/12	10/12
<small>vazão semanal média</small>	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Total de Entregas neste Período: 16,8								

Seria irresponsável não informar as premissas necessárias para que este modelo seja confiável: a Lei de Little exige que a média do WIP, do Lead Time e da Vazão sejam estáveis e que não haja muitos tickets cancelados pelo meio do caminho. A amostra de dados utilizada dá uma margem de erro<sup>19</sup> no modelo próximo de 15%, para mais ou para menos. Portanto, seria prudente que a Roberta monitorasse o seu fluxo para que essas premissas fossem mantidas durante o período de trabalho na Campanha. Felizmente, temos algumas ferramentas que podem ajudá-la!

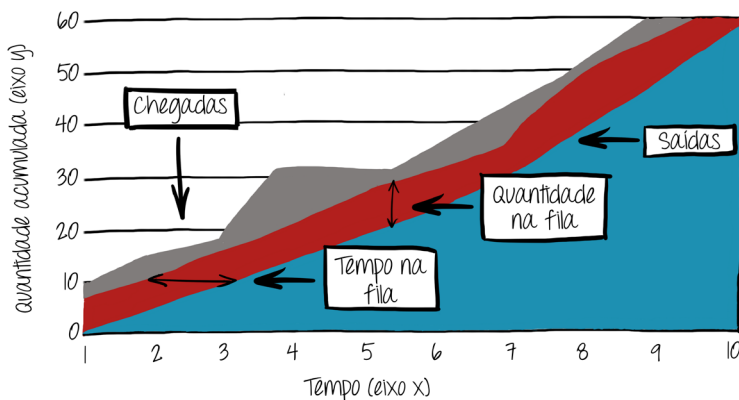
### **O Trabalho em Progresso (WIP)**

Um dos maiores desafios na gestão de um fluxo de trabalho do conhecimento é ter uma noção clara da quantidade de trabalho em progresso (WIP) existente. Antes de prosseguir, é importante definir o que é WIP (Work In Progress) mais uma vez. Trata-se de todo item solicitado pelo cliente que foi comprometido, mas ainda não foi entregue. Ou seja, é um trabalho que foi decidido ser feito, mas ainda não foi terminado. Por isso, é essencial acompanhar o WIP no dia a dia da gestão do trabalho do conhecimento, e essa era uma área que a Roberta estava negligenciando durante sua aventura no Agile Tradicional. Ela não media o WIP, nem sabia como medir ou que ações tomar caso as coisas estivessem indo mal. É aí que entra o Cumulative Flow Diagram (CFD).

---

<sup>19</sup> Mais informações: <https://www.mauvisoft.com/2020/10/08/what-is-the-relation-between-littles-law-and-lead-time/>

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE



O CFD usa o tempo como eixo horizontal e a quantidade cumulativa como eixo vertical. Plotamos as chegadas cumulativas em um processo como uma variável e as saídas cumulativas como outra variável. A distância vertical entre a linha de chegada e a linha de saída representa o trabalho que chegou, mas ainda não saiu, ou seja, o tamanho instantâneo do WIP. A distância horizontal entre a chegada e a linha de saída nos diz o tempo do ciclo médio (ou Lead Time) durante o processo de um item de trabalho. A área total entre essas duas linhas nos informa o WIP no tempo. Quanto maior o acúmulo de itens em progresso, maior será o custo do seu produto. Quanto maior a fila de itens em espera no fluxo, maior será o tempo de entrega (Lead Time) e menor será a Vazão. Com este gráfico, é possível monitorar as filas do seu fluxo, identificar gargalos, sobrecarga de trabalho, ineficiências no fluxo, entre outros problemas.

Além disso, o CFD também pode ser utilizado para determinar flutuações na demanda e na capacidade. A



inclinação da linha de chegada nos diz que a demanda está alimentando o WIP, enquanto a inclinação da linha de saída nos informa sobre a capacidade do processo que esvazia o WIP. Assim, o CFD apresenta visualmente uma grande quantidade de informações sobre o processo.

*“As filas são a fonte oculta da maior parte do desperdício do desenvolvimento. Elas estão ocultas em nossos sistemas financeiros. Por serem compostas de informações e não de objetos físicos, são difíceis de se detectar no local de trabalho. As filas aumentam o tempo de ciclo, as despesas, a variabilidade e o risco. Elas retardam o feedback, reduzem a qualidade e diminuem a motivação. Reduzir as filas é a chave para melhorar o desempenho do desenvolvimento de produtos”*  
Don Reinertsen<sup>20</sup>

A maioria das organizações ainda não utiliza CFDs. Muitas vezes, elas acompanham as filas simplesmente observando o acúmulo de demandas nos quadros. É claro que é um bom ponto de partida: simples e fácil. No entanto, é mais robusto utilizar o CFD, pois ele fornece informações mais precisas. O WIP em um quadro mostra apenas uma situação estática do momento, mas não nos indica se a fila é causada por excesso de chegadas ou por partidas insuficientes. Com um CFD, podemos ver exatamente qual desses fatores é o problema. Um ponto importante a ser gerenciado no WIP é a idade dos itens. Itens que ficam no fluxo sem serem resolvidos vão envelhecendo e, poste-

---

20 Tradução dos autores. Fonte: The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development

riormente, irão aumentar o Lead Time. Utilizar o CFD dá o poder da antecipação.

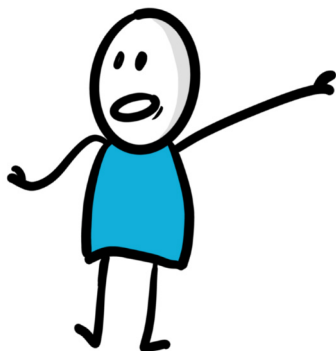
Agora, Roberta e seus liderados conseguem olhar melhor para o processo além das fronteiras dos Squóods, e pensar em soluções que otimizem o fluxo por completo e não apenas uma parte dele. Entendendo o comportamento do fluxo, Roberta poderá agir de forma antecipada e assertiva para resolver os problemas como aquele que surgiu na reunião diária comentada no início do capítulo. O fluxo é robusto o suficiente para se sobrepor a estruturas artificiais de gestão. Faça como Roberta: entenda seu fluxo por meio das “lentes” corretas e melhore a gestão das demandas e da capacidade disponível, promovendo assim um fluxo equilibrado, suave e compatível com uma estratégia vencedora para a gestão do trabalho do conhecimento. Esse é o verdadeiro poder das métricas de fluxo, algo que não se encontra no Agile Tradicional.

## **Carros, Ambulâncias e o Uber para o Aeroporto**

Se você viaja a trabalho de avião, provavelmente já enfrentou a ansiedade de chegar ao aeroporto a tempo para pegar o voo. É comum que pessoas de negócios acordem de madrugada para pegar voos às 8h da manhã e visitar clientes, parceiros ou fornecedores em outras regiões do país. Se o trajeto até o aeroporto leva cerca de 30 minutos, é sábio sair de casa por volta das 6h e chamar o Uber às 5h45. É preciso fazer um cálculo inverso, assim como na Campanha de Natal da Mariane, e a pergunta que nos

fazemos é: “Qual é o momento certo para chamar o Uber e chegar a tempo?”

No mundo do trabalho do conhecimento, certas demandas têm datas fixas e não há como fugir delas. Não é possível adiar o Dia das Mães, a Black Friday, a Copa do Mundo de Futebol ou uma exigência legal do Banco Central. Projetos, iniciativas ou demandas, que fluem em nossos sistemas de trabalho, precisam ser atendidos em datas estipuladas e sem atrasos, caso contrário, vendas e credibilidade podem ser perdidas ou multas podem ser aplicadas. Portanto, tais demandas devem ser planejadas com antecedência e comprometidas no momento exato para cumprir seus prazos.



Tais demandas de data fixa têm outra característica peculiar: se forem entregues muito antes do prazo, é um desperdício. Se, por exemplo, na Campanha de Natal da Mariane, as demandas fossem entregues em setembro, elas seriam inúteis até 10 de dezembro, data que a campanha começaria a circular no mercado. Por outro lado, se essas demandas de data fixa atrasarem um único dia, multas e prejuízos são certos. Esse perfil de risco da demanda é chamado de “Data Fixa”.

Existem também demandas urgentes, como ambulâncias no trânsito, que têm prioridade sobre os car-

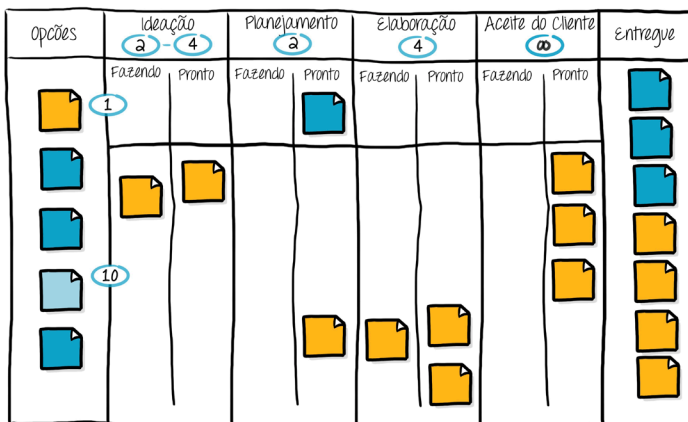
ros quando suas sirenes estão ligadas. Imagine que você trabalhe em um escritório de engenharia civil, gerenciando a construção de prédios, e um erro de design em uma das plantas faça com que o enchimento de uma laje, no 22º andar de um projeto, seja paralisado. O caminhão que está bombeando cimento até 70 metros de altura não pode “esperar pela próxima Sprint” para que a dúvida ou problema do design seja resolvido. A solução precisa ser imediata, caso contrário, haverá trabalhadores parados, materiais desperdiçados, frustrações, clientes insatisfeitos e uma conta alta para pagar. Esse perfil de risco da demanda é chamado de “Expedite”.

As Datas Fixas e Expedites, explicadas nos últimos parágrafos, são conhecidas como Classes de Serviço, um conceito quase completamente ignorado pelo Agile Tradicional. Equipes ágeis tradicionais trabalham com timeboxes abastecidos apenas no início. Isso presume que todas as demandas têm o mesmo perfil de risco. No entanto, muitas vezes, a realidade - essa ingrata - parece não querer se encaixar em processos inflexíveis. Seu processo precisa ser robusto o suficiente para lidar com esses perfis de risco de forma natural, sem causar estresses desnecessários. Não adianta querer tapar o sol com a peneira e esperar que o Upstream da sua empresa “precisa se organizar melhor” para não haver Expedites e Datas Fixas. A realidade é o que ela é.

A solução que emergiu no Método Kanban para esse problema é criar visualizações que se adaptem à realidade e sejam regidas por políticas explícitas. Por exemplo, na figura a seguir, temos uma “Raia de Expedição” no topo

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

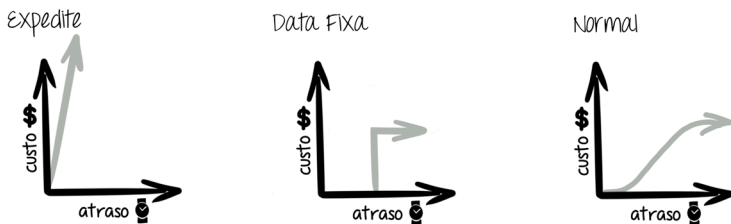
do quadro, onde fluem as demandas urgentes. Observe que essa raia tem um limite horizontal de apenas uma demanda, o que garante que a Classe de Serviço não seja utilizada em excesso, pois “se tudo é urgente, nada é urgente”. A política comumente aplicada para tratar tais tickets é: “Expedites não param em filas”, ou seja, eles interrompem o trabalho de outras demandas. Por exemplo, se no quadro, Marcos concluiu o trabalho de planejamento de um Expedite e precisa de Cíntia para prosseguir com o ticket na Elaboração, ela deverá parar qualquer outra tarefa para trabalhar com o Expedite.



Já as demandas de data fixa são sensíveis à sua data de início ou momento de comprometimento, e as Métricas de Fluxo, usadas nos exercícios que fizemos para as necessidades da Mariane neste capítulo, podem ser a resposta. Quando há demandas de datas fixas no quadro, é necessário ter uma cadência, um ciclo de feedback, para tratá-las e garantir que as expectativas de data sejam atendidas. Como mencionado anteriormente, a pergunta a ser feita é:

“quando devemos começar esse trabalho para atender ao prazo?” - porque se você perder essa janela, essa Data Fixa pode se tornar um Expedite.

As Classes de Serviço têm uma razão econômica clara, uma vez que a decisão sobre se uma demanda deve ser classificada como Expedite, Data Fixa ou Normal, tem como objetivo atender melhor o cliente, reduzir custos ou mitigar riscos. É importante ter políticas explícitas e claras para que os tickets sejam classificados adequadamente, o que pode levar a melhorias econômicas significativas em seu sistema de trabalho. A imagem abaixo pode auxiliar você e sua equipe a classificar as demandas de acordo com os perfis de risco.



## Nenhum serviço é uma ilha: Introdução ao Fluxo em Escala

No início deste capítulo, Roberta uniu times (ou Squóoods) adjacentes no fluxo para que eles tivessem “Orientação a Serviços” e um foco único em entrega de valor para os clientes. Entretanto, em várias situações, especialmente em grandes corporações, quase nenhum serviço,

mesmo os serviços de ponta a ponta, são “uma Ilha”. O que queremos dizer é que nem sempre você, ou até mesmo o seu gerente, tem uma esfera de influência tão ampla na organização para gerenciar tudo. Existem famigerados tickets que dependem de outras áreas, como Compliance, Jurídico, Compras, RH, Infraestrutura ou Conselho Jedi, que ficam bloqueados e eventualmente apodrecendo em nossos quadros. Nunca estamos livres de algumas especializações e do Taylorismo. Uma organização é uma rede de serviços interdependentes. Quando você conecta vários serviços temos um fluxo em escala.

Quando desejamos “escalar” algo, o princípio fundamental é manter em equilíbrio a “autonomia” e o “alinhamento”. Para ilustrar essas forças, usaremos uma metáfora: imagine que você esteja organizando uma festa de aniversário para o seu sobrinho de 10 anos em um buffet infantil. O objetivo da festa é que todos se divirtam sem se matarem no processo. O buffet possui atrações como brinquedão, piscina de bolinhas, quadra de futebol e videogames. As crianças começam a chegar aos poucos e está tudo bem. No entanto, quando chegam a cerca de 80 crianças, o circo começa a pegar fogo. Surgem brigas violentas na quadra, algumas crianças começam a escalar o brinquedão pelo lado de fora, rola uma guerra de comida e um “hackerzinho” consegue acessar conteúdo inadequado para menores na TV dos videogames. Nesse momento, a autonomia é alta - todos podem fazer o que quiserem - e o alinhamento é baixo - vai dar ruim! Você está lidando com um sistema “totalmente auto-organizado”, ou melhor, anárquico.

Com o risco de terminar a festa preso, você pede ajuda a uma equipe de animadores (alguns fantasiados de pôneis<sup>21</sup>) para tentar restaurar a ordem - um animador para cada sete crianças. O trauma da situação caótica faz você estabelecer regras rígidas. Não pode isso, não pode aquilo... O futebol é substituído por meditação. O video game por xadrez. Comer, só sentado na mesa, servido à francesa, sob a orientação de um coach, ou melhor, animador, versado na etiqueta da alta sociedade. Os animadores tentam, por diversos meios, fazer com que tudo seja “super divertido”, mas reforçam as regras o tempo todo e punem os rebeldes, em algumas situações desumanizando-os com dizeres como: “- Você não tem o mindset de festas”. Nesta situação, a autonomia é baixa, mas o alinhamento é alto, pois as crianças estão seguindo estritamente o comportamento que lhes é comandado, mesmo que você tenha se perdido nos seus objetivos. Parabéns, você entrou em um sistema totalmente “comando e controle”, ou fascista.



Equilibrar o alinhamento e a autonomia (e também o custo de coordenação que se deriva dessas duas) não é uma tarefa trivial, e não é com frameworks prescritivos, rígidos ou burocráticos que você vai conseguir criar um sistema ajustado aos propósitos do cliente na sua organização. É necessário fazer experimentos! Na nossa vivência, cada organização escala à sua maneira, na maioria das ve-

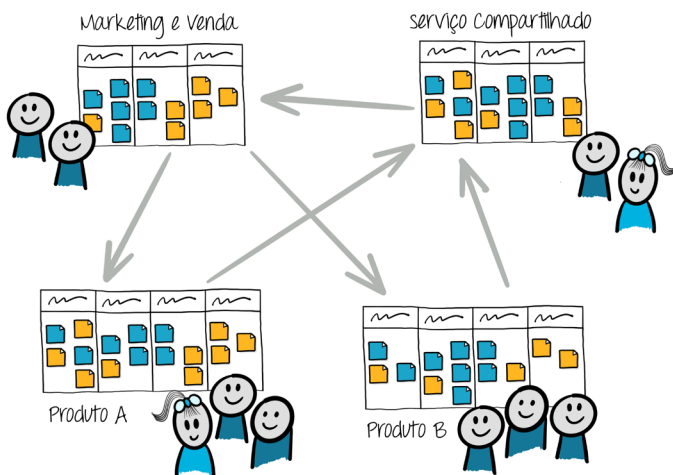
---

21 <https://www.linkedin.com/pulse/what-did-i-mean-my-little-pony-management-rodriigo-yoshima/>



## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

zes de forma orgânica e não mecanicista, seguindo regras simples. Sistemas de trabalho que escalam fazem essa rede de serviços interdependentes passar por uma desfragilização sistemática do fluxo entre os serviços, consequência da evolução do processo (assunto do capítulo 6) e, talvez o mais importante, por atos de liderança. A escala no Agile Tradicional se limita a criar uma superestrutura em cima dos Squóoods, o que na maioria das vezes cria também uma ilusão de empoderamento.



O fluxo em escala pode apresentar diferentes níveis dentro de uma organização, sendo que o esquema mais comum observado é ter um portfólio macro, cujos lotes representam iniciativas ou projetos que entregam valor para os clientes. Em algum ponto desse fluxo de portfólio, os lotes macros são quebrados em lotes menores, que fluem em subserviços. Quando todos esses lotes menores são en-

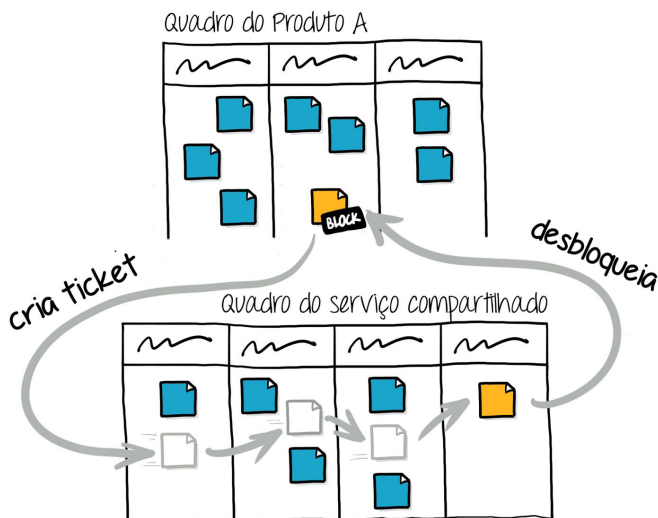
tregues em todos os subserviços, a iniciativa ou projeto macro segue no portfólio até a entrega para os clientes.

Como exemplo, aqui na Aspercom, um cliente pode solicitar um projeto de transformação que envolva treinamentos e mentoria. Todo o pipeline de vendas é o nosso portfólio, desde o momento em que o lead entrou no nosso funil de vendas até o recebimento do pagamento. Até o momento em que a proposta é emitida para o cliente, o trabalho ainda não está comprometido (capítulo 2). No entanto, quando o cliente aceita a proposta, nossos serviços de entrega de treinamento e mentoria entram em cena. Cada turma da proposta é agendada e, simultaneamente, o planejamento da consultoria é elaborado. Quando todas as turmas de treinamento são executadas e a mentoria finalizada, a atenção se volta para o portfólio, onde ocorrem as etapas pós-delivery.

Logicamente, entre os subserviços de entrega, existem predecessores ou dependências e uma forma muito inteligente de resolver esse problema - garantindo o alinhamento e a autonomia adequados - é tratar os serviços de maneira independente, mas com um relacionamento entre eles, somente quando um precisa do outro. Por exemplo, quando o Zeca, um mecânico, conserta o freio dianteiro de um Marea Turbo, ele não sabe se precisará trocar os discos, além das pastilhas. Se a troca dos discos é necessária, Zeca (serviço chamador) precisa da autorização do proprietário do Marea (serviço chamado), pois os custos aumentarão. Ele manda uma mensagem pelo Whatsapp informando o problema e, enquanto aguarda a resposta, vai consertar a embreagem do Golf, próximo carro da fila de atendimento.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

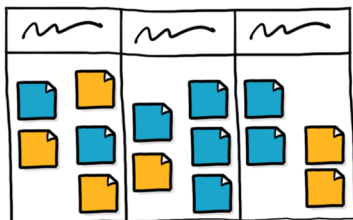
Enquanto isso, o Marea fica bloqueado, sem as rodas, esperando a decisão do cliente. Se o cliente aprovar, Zeca (serviço chamador) precisará comprar os discos, colocando um pedido na loja de autopeças (um outro serviço chamado), que promete entregá-los no dia seguinte. Enquanto isso, ele continua o trabalho no Golf. Quando os discos chegarem, a atenção voltará para o Marea.



Em um fluxo de trabalho do conhecimento em escala, um sistema semelhante pode ser implantado por meio de mecanismos de gestão visual e políticas explícitas. Veja o exemplo da figura acima. Everaldo, analista de qualidade do Produto A (serviço chamador), ao trabalhar em seu ticket, identificou que precisa que a Infraestrutura (serviço chamado, neste caso compartilhado entre vários outros serviços chamadores) prepare algo para que ele possa continuar seu trabalho. Um indicador visual, como um

marcador no cartão ou uma área específica no quadro do Everaldo, mostra que o ticket está bloqueado, aguardando as dependências. Esse indicador de bloqueio cria um ticket no quadro da Infraestrutura, que, quando concluído, removerá o bloqueio no quadro do Produto A.

Você pode estar pensando: “Não seria melhor planejar, estimar ou investigar antecipadamente todas as dependências?” Bem, o Zeca consegue antecipar que precisa de pastilhas para consertar o Marea, porém, só descobre que também precisa trocar os discos quando desmonta o sistema de freio. No trabalho do conhecimento, especialmente em tecnologia, tais



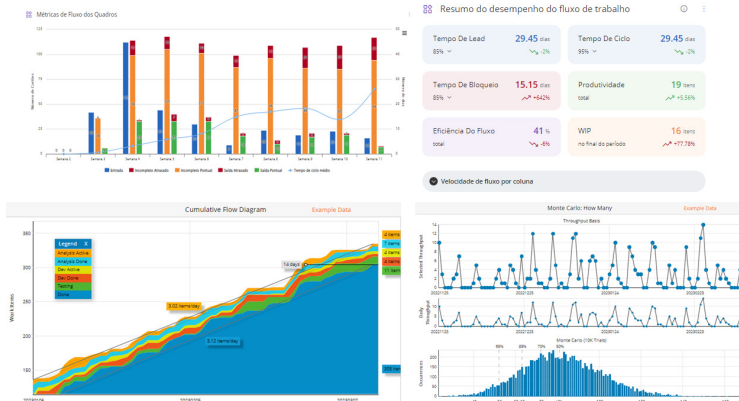
episódios são comuns. É ilusão achar que todas as dependências podem ser detectadas antecipadamente. As “Raves de Gestão Ágil”, encontros trimestrais promovidos pelo Agile Tradicional, com centenas de pessoas, na tentativa de antecipar todas as dependências ou sincronizar Sprints, não vão te salvar.

Ambientes corporativos são muito dinâmicos, talvez pela natureza do trabalho do conhecimento. Por isso, o sistema de trabalho (fluxo) deve ser robusto o suficiente para lidar com as dependências ou esperas de outros serviços em um modelo “Just-in-Time”, ou seja, lidar com o problema o mais rápido possível assim que ele surge. Uma outra ideia que pode ajudar é tratar as solicitações dos serviços chamadores aos serviços chamados como uma Classe

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

de Serviço Expedite. Isso pode minimizar o impacto das dependências, aumentar o altruísmo corporativo (confiança) e tornar a organização mais ágil.

Se você criar um sistema que trata cada serviço de forma independente, mas mapeia as dependências entre os serviços, terá, por meio das visualizações, métricas e políticas, um sistema orgânico de trabalho com visão do todo. O sistema informará quais serviços estão sendo mais demandados, onde está o gargalo corporativo, onde deve-se alocar a capacidade e muito mais, tudo voltado para ter agilidade em toda a empresa e não só em parte do sistema. Esta é só uma introdução de como é possível equilibrar o alinhamento e a autonomia, e assim, se livrar de sistemas anárquicos ou fascistas, explorando ideias do Método Kanban, da Teoria das Restrições, do Lean Product Development e, simplesmente, do bom senso.



Exemplo de um Dashboard de Métricas de Fluxo na Ferramenta Kanbanize

## 5. Levante o Periscópio

*“Eu frequentemente me maravilhei com a linha  
tênue que separa o sucesso do fracasso.”  
Ernest Shackleton*

*“No periscópio... Que vista linda. Cobertura de nuvens  
sobre a Flórida - três a quatro décimos perto da costa leste.  
Obscurecido até Hatteras... Consigo ver o [lago] Okeechobee. Identificar a Ilha de Andros. Identificar os recifes.”  
- Alan Shepard<sup>22</sup>*

Aqui na Aspercom, temos uma cultura corporativa em que, quando nos encontramos presencialmente, assamos algumas carnes! Para realizar um bom churrasco, é necessário seguir um fluxo de atividades e, assim como em qualquer trabalho, há uma sequência de passos a serem seguidos. O processo começa limpando a churrasqueira e comprando as carnes, acompanhamentos, bebidas, sal grosso, carvão e alguma sobremesa. Neste ponto, precisamos conferir se os utensílios de cutelaria, como facas, garfos, espetos, grelhas, e tábuas de corte, estão disponíveis.

---

22 Esta é uma transcrição de um diálogo que ocorreu durante a missão espacial Mercury-Redstone 3 em 5 de maio de 1961. O astronauta americano Alan Shepard fez esses comentários enquanto estava a bordo da espaçonave Freedom 7.

Vencida esta etapa inicial, temos que acender o fogo e esperar ter um ponto de temperatura ideal. Não podemos colocar as carnes de qualquer jeito ou em qualquer momento. Ao colocar as carnes na grelha, temos que levar em consideração se a carne já foi anteriormente temperada ou se ainda não recebeu nenhum tempero. Algumas vão precisar de sal grosso, outras não. Temos que monitorar o tempo de fogo, a altura da carne em relação ao braseiro e também se não haverá incêndios. É sempre bom ter algumas carnes ou complementos de churrasco que assem mais rápido para saciar os mais famintos. A todo momento, estamos verificando esses diversos fatores. Tudo isso são cadências, assim como explicamos usando vacas no capítulo 2.

Com as carnes começando a ficar prontas, vamos iniciar a etapa mais esperada do churrasco, que é servir os convidados. Com alguns bifês já distribuídos, reabastecemos a churrasqueira, mantendo a atenção no estoque de carnes a assar. Você irá colocar mais carnes na grelha conforme os espaços disponíveis. Fica a dica aqui: não empilhe as carnes na grelha como você faz com o trabalho no escritório! Os resultados do seu churrasco serão iguais aos do escritório: as carnes demorarão horas para assar e a qualidade será muito ruim! Durante todo o churrasco, não podemos descuidar do fogo e devemos fazer o possível para manter o ambiente o mais limpo e organizado possível.

O que o processo de organizar e fazer um churrasco nos ensina? Vamos nos encontrar e preparar um churrasco. A churrasqueira está com cinzas acumuladas, portanto, vamos limpá-la. Temos algumas linguças na geladeira, mas precisamos de outras carnes, complementos e carvão,

então vamos comprá-los. Ainda não temos um braseiro, então precisamos acender o fogo. Algumas carnes estão prontas, então vamos servir os convidados e reabastecer a grelha. O ambiente está sujo, então vamos limpá-lo. O braseiro enfraqueceu, então vamos reabastecer o carvão. Todos estão satisfeitos ou as carnes acabaram, então vamos limpar tudo e encerrar o churrasco.

Perceba que está ocorrendo um fluxo natural no processo, controlado por ciclos de feedback, também conhecidos como cadências. As cadências são momentos em que avaliamos o ambiente e, caso seja necessário ajustar algo, tomamos decisões e executamos ações.

Assim como no churrasco, não podemos nos concentrar apenas em uma parte do processo, como por exemplo, somente na carne sendo assada, pois corremos o risco de enfrentar problemas sérios com o processo em geral. Da mesma forma, na gestão do fluxo, é necessário ter uma visão sistêmica. Em um submarino, usamos um periscópio para olhar além da superfície e obter uma compreensão mais clara do que está acontecendo ao redor de onde navegamos. Este foco em “tudo o que está acontecendo ao redor” não é algo que comumente o Agile Tradicional pratica, ensina e orienta a fazer, pois ele se concentra demais em apenas uma parte do processo: os times.

Ao discutir sobre cadências e ciclos de feedback, é comum que agilistas tradicionais apontem que o Sprint é uma cadência, e eles não estariam completamente equivocados. No início da Sprint, ocorre o reabastecimento da demanda (Sprint Planning) para determinar o que pode



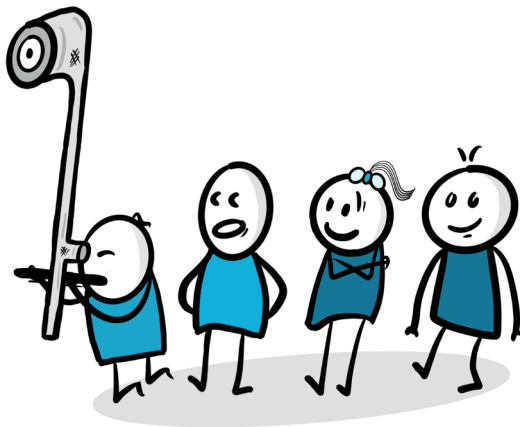
ser realizado no período de duas semanas. Durante esse período, as pessoas trabalham nas demandas e realizam as suas reuniões diárias. Ao final da Sprint, é realizada uma revisão do que foi entregue e uma retrospectiva para aprimorar o processo. Esse é o mecanismo de uma cadência “time-box”.

Assim, o processo roda sempre em períodos de duas semanas por meses ou anos a fio. A teoria diz que tal mecanismo impõe um desconforto para a equipe, que se auto-organiza para entregar os itens previstos no reabastecimento em algo potencialmente implantável ao fim da Sprint. Ou seja, a Sprint é uma demanda de Classe de Serviço “Data Fixa”, conforme explicado no capítulo 4.

As dificuldades para se aplicar o mecanismo da Sprint são inúmeras, vamos citar somente algumas. Primeiramente, na nossa observação, existe o “Tédio do Scrum”: o processo é fixo e prescritivo, e em determinado momento, todos se cansam dele, especialmente membros dos times que são mais sêniores. Saber o que cabe na Sprint é também um problema para o trabalho do conhecimento, pois as demandas neste ambiente são variadas em esforço, complexidade e dependências. Sprints têm um problema sistêmico grave: pessoas constantemente sob pressões de prazos, especialmente aqueles impostos de forma artificial, sofrem de estresse e outras sobrecargas no seu aparato cognitivo, que acarretam na perda da criatividade e do pensamento

crítico<sup>23</sup>. O estresse crônico pode causar danos permanentes no seu cérebro<sup>24</sup>.

O trabalho do conhecimento depende muito de momentos de reflexão. Não podemos nos concentrar somente nas demandas do fluxo que estão à nossa frente. Em determinados momentos, é preciso parar de trabalhar, observar o todo e sempre nos questionar: “Estamos seguindo o caminho certo?” No futebol, quando um jogador recebe a bola no meio-campo, ele não fica olhando somente para a bola. Uma vez que ele a domina, procura pelas opções disponíveis no campo. Se for um bom jogador, não se importará com as vaias da torcida, a aparência do cabelo ou as provocações dos outros jogadores. Ele pensa estrategicamente para realizar a próxima jogada.



---

23 <https://www.fastcompany.com/3030567/the-case-for-and-against-stressful-deadlines>

24 <https://www.tm.org/blog/people/reduce-stress/>

Quando o foco é no fluxo de trabalho de ponta a ponta, duas preocupações surgem no dia a dia: entregar o trabalho e melhorar o trabalho. As cadências do fluxo ajudam nessas duas frentes, maximizando a entrega de valor e permitindo melhorias contínuas. Elas são necessárias em ambientes de negócios para garantir o bom funcionamento da empresa e que todos os envolvidos saibam o que se espera deles. As cadências geralmente estão acompanhadas de um conjunto de ações e responsabilidades.

*“Apagar incêndios não é uma melhoria do processo. Nem a descoberta e remoção de uma causa especial detectada por um ponto fora de controle. Isso só coloca o processo de volta onde deveria ter estado desde o início.” - Deming, W. Edwards*

Alguns tipos de cadências acontecem naturalmente, muitas vezes sob demanda. Todo e qualquer processo tem suas próprias cadências, portanto, não é necessário criar nada artificial. Na verdade, todo processo tem algumas cadências básicas e inescapáveis. Por exemplo, todo processo tem Trabalho em Andamento (WIP). Se todo sistema de trabalho tem WIP, é lógico que todo sistema de trabalho precisa alimentar, fazer fluir, e finalmente, fazer esse WIP sair do sistema. Essas cadências básicas acontecem em todo e qualquer processo.

## GUIA POLITICAMENTE INCORRETO DA AGILIDADE

	Alimentar o WIP	Gerenciar o WIP	Esvaziar o WIP
Scrum	sprint Planning	Daily Scrum	sprint Review
Kanban	Reabastecimento	Kanban Meeting	Delivery Planning
Churrasco	Colocar a carne na grelha	Ficar de olho, virar a carne e acertar o ponto desejado	servir os convidados
Cascata	Planejamento do Projeto	Gerente de Projeto cobrando as tarefas	A tão sonhada entrega

Não é preciso ser prescritivo em relação ao formato, duração, participantes ou mesmo à periodicidade das cadências. É importante entender que a cadência não se limita a ser uma reunião! Entendemos que as cadências propostas pelo Método Kanban são robustas o suficiente para se aplicar em uma ampla variedade de ambientes, sejam ágeis ou não. Por essa razão, vamos nos concentrar nelas:

- **Reabastecimento:** A cadência de reabastecimento existe para decidir o que selecionar e se comprometer a entregar a partir do conjunto de opções upstream. Um cuidado especial nesta seleção é dado às demandas de data fixa. Empresas maduras reabastecem o fluxo quando têm capacidade para lidar com mais trabalhos e sob demanda. Porém, empresas pouco maduras não tomam essa decisão baseada na capacidade e reabastecem quando existe pressão dos clientes ou algum tipo de jogo político interno. Em al-

guns ambientes, essa cadência acontece em algum dia específico da semana, como toda segunda-feira de manhã, visando facilitar a gestão da agenda de todos os interessados. Essa cadência marca o início da contagem do Lead Time.

- **Reunião Kanban:** Introduzida no capítulo 2. Observe e rastreie o status do trabalho em busca de exceções, como itens que estão prestes a estourar um prazo de entrega acordado com o cliente ou violar um acordo de nível de serviço (SLA), o que pode resultar em multas e outros riscos para a organização. Itens com idade avançada no WIP também devem ter prioridade. Tickets bloqueados, que aguardam dependências ou que foram simplesmente esquecidos, devem ser discutidos. Em resumo, verifique o fluxo de trabalho em busca de problemas e permita que os trabalhadores escolham seus trabalhos dentro das políticas acordadas. É muito comum que essa cadência seja diária para fluxos do dia a dia e a cada 15 dias ou mensal para fluxos de portfólio. Um ponto importante: concentre-se no trabalho durante essa cadência e não nas pessoas que operam o sistema. Não é recomendado que se torne uma checagem de status.

- **Planejamento de Entrega:** Quando os tickets estão próximos do fim do fluxo, é comum que seja necessária alguma preparação para que o cliente receba a entrega. Se você já comprou uma geladeira ou um sofá para ser entregue em sua casa, provavelmente participou de um Planejamento de Entrega sem nem mesmo perceber. Quando a logística de entrega de um produto envolve grandes volumes, a loja entra em contato com o cliente e faz algumas perguntas:

◇ Você estará em casa no dia da entrega?

◇ É casa ou apartamento?

◇ É um condomínio? Tem restrições de horário de entrega?

◇ O elevador suporta o produto?

O Planejamento de Entrega tem como foco antecipar e limitar os riscos que envolvem a entrega. Em alguns ambientes, essa cadência pode ser um processo bem simples, como enviar um e-mail para o cliente com artefatos digitais ou avisando que o que ele solicitou está disponível em algum lugar.

- **Revisão de Entrega de Serviços:** Esta é uma cadência de melhoria de processo. Dentro de um fluxo ou serviço, são observados pontos para melhorar o sistema, como

revisar o quadro, as políticas e, principalmente, avaliar as Métricas de Fluxo. Para organizações menos maduras, essa cadência é uma reunião qualitativa baseada nas impressões e narrativas de quem participa do serviço. Essas organizações podem amadurecer e começar a usar métricas voltadas para a eficiência do processo, como análise de Lead Time, Vazão, WIP, gargalos, entre outros. Para organizações ainda mais maduras, as métricas utilizadas são indicadores de satisfação e expectativa dos clientes (eficácia), comparando as capacidades atuais com os Critérios de Adequação dos Clientes<sup>25</sup>. Procure equilibrar a demanda em relação à capacidade instalada durante essa cadência. O CFD pode ajudar nessa missão.

- **Revisão das Operações:** Este ciclo de feedback é útil quando há escala, ou seja, múltiplos serviços interdependentes entre si. Ela se destina a melhorar o sistema em nível corporativo, ou seja, uma revisão do “Sistema de Sistemas”. Trata-se de uma revisão disciplinada da demanda e capacidade para cada fluxo de trabalho, com foco particular nas dependências entre eles e os efeitos decorrentes delas.

---

25 Critério de Adequação é um conceito do Fit for Purpose Framework que modela as expectativas de qualidade, prazo, preço e etc do cliente.

- **Revisão dos Riscos:** Certos problemas podem colocar nossa capacidade de entrega em risco. É importante buscar maneiras de tornar o fluxo cada vez mais robusto, previsível e à prova de falhas. Verifique os dados de Lead Time do seu fluxo, especialmente os itens de maior valor, ou seja, aqueles que “caíram na cauda” da distribuição (use o histograma explicado no capítulo 4). Esses itens devem ser analisados e suas causas investigadas, a fim de compreender por que eles ficaram tanto tempo no fluxo. As causas dos atrasos podem ser uma boa fonte de pontos de melhoria do processo, geralmente são bloqueios ou dependências de outras áreas.
- **Revisão da Estratégia:** Esta cadência tem como objetivo tomar decisões relacionadas ao modelo de negócio, posicionamento de marketing, segmentos de clientes atendidos, catálogo de produtos e serviços, concorrentes e a necessidade de novos fluxos para atingir os objetivos corporativos. Além disso, durante esta revisão, questionamos a cultura, a identidade e valores da organização, visando fortalecer sua sobrevivência.

Conforme a organização evolui e amadurece, as cadências do fluxo tornam-se mais frequentes, com ciclos de feedback mais curtos, proporcionando aprendizado mais rápido e aprimorado. As cadências também se tornam mais



sofisticadas, orientadas por dados e garantindo um sistema de trabalho cada vez mais eficiente e eficaz. Além disso, em níveis mais avançados de maturidade, a organização pode personalizar as cadências do fluxo para atender às suas necessidades específicas.

As restrições definem comportamentos. Todo processo e toda empresa possuem regras. Nos momentos em que levantamos o periscópio, ocorrem muitas oportunidades de melhoria, principalmente no que se refere a criar, alterar ou remover as políticas explícitas do sistema. Alguns exemplos das tão citadas políticas explícitas estão descritos a seguir:

- **Política de Limites de Trabalho em Progresso (Limites WIP):** defina um limite máximo para o número de itens que podem ser trabalhados simultaneamente em uma coluna, área do quadro ou em todo o quadro. Isso ajuda a manter o fluxo de trabalho equilibrado e combater o abuso. Verifique regularmente se os limites de WIP estão sendo respeitados e, se necessário, ajuste-os com base na capacidade das pessoas.
- **Política de Priorização:** estabeleça critérios claros para priorizar os itens que entram no fluxo. Por exemplo, você pode priorizar itens com prazos mais curtos ou com maior valor para o cliente. Certifique-se de que todos no fluxo entendam os critérios e apliquem-nos consistentemente.

- **Política de Revisão de Fluxo:** Realize revisões regulares do fluxo de trabalho para identificar gargalos e oportunidades de melhoria. Analise as Métricas de Fluxo, como tempo de Lead Time, para identificar onde podem ser feitas melhorias. Use essas informações para atualizar as políticas existentes ou criar novas para melhorar o processo.
- **Política de Prazos:** Defina prazos realistas para a conclusão de cada item e acompanhe de perto o progresso. Se um item estiver atrasado, identifique o motivo e tome medidas para corrigir o rumo. Comunique os prazos e atualizações de progresso com a equipe e os stakeholders relevantes.
- **Política de Qualidade:** estabeleça padrões claros de qualidade para cada etapa do processo de trabalho. Garanta que todos os membros da equipe estejam cientes desses padrões e os sigam rigorosamente. Realize inspeções regulares para garantir que o trabalho esteja sendo realizado de acordo com os padrões de qualidade definidos.
- **Política de Gestão de Riscos:** identifique e gerencie proativamente os riscos que possam impactar o processo de trabalho. Estabeleça planos de contingência para lidar com possíveis problemas e garanta que a

equipe esteja ciente deles. Realize revisões regulares do processo para identificar novos riscos e atualizar os planos de contingência conforme necessário.

Essas são algumas das políticas explícitas que podem ser aplicadas em cada ciclo de feedback. É importante lembrar que as políticas devem ser adaptadas às necessidades específicas do serviço e do processo de trabalho. Além disso, elas devem ser revisadas regularmente para garantir a saúde do processo, tornando a entrega de serviços ajustada aos propósitos dos clientes continuamente e dentro de um ritmo de trabalho sustentável.

## 6. Como mudar sua organização?

*“Pessoas não resistem a mudar.  
Elas resistem serem mudadas”  
Peter Senge*

*“Mude, mas comece devagar, porque a direção  
hé mais importante que a velocidade.”  
Edson Marques*

Ruy (este é um pseudônimo) ocupava o cargo de CIO em uma grande organização do ramo varejista quando entrou em contato conosco em meados de 2019 em busca de ajuda. Sua empresa já havia investido cerca de R\$ 17 milhões em treinamentos e coaching no Agile Tradicional, entregues por uma renomada consultoria global.

A organização de Ruy foi engolida pelo redemoinho do “Grande Frenesi Ágil”, que varreu as grandes corporações na época, principalmente porque consultorias famosas e o mercado em geral pregavam que o Agile era a única solução possível para seus problemas.

O que observamos ocorrer a mais de dez anos é que todos os projetos de transformação ágil são executados em um “script de implementação” padrão, que envolve:

1. Quebrar a organização, geralmente começando pela TI, em pequenos times ágeis auto-organizados e multifuncionais com 5 a 10 pessoas;
2. Executar treinamentos Scrum como base, mas muitos outros treinamentos no pacote para “mudar a cultura organizacional”;
3. Alocar um Scrum Master da consultoria a cada time, para garantir que todos estavam “fazendo Agile do jeito certo”;
4. Sprints eram implementadas - com suas plannings, reuniões diárias e retrospectivas - tentando ter, ao fim de cada ciclo, um pedaço do produto potencialmente implantável;
5. Pessoas questionadoras, inconformes e insatisfeitas, mesmo aquelas que poderiam contribuir muito para a organização, eram eliminadas ou punidas no processo, porque “o Agile está certo, você que não tem o Mindset”.

Ao final da execução do “script”, no melhor dos cenários, havia 10, 20, 30, ou até mesmo 80 times ágeis (ou Squóoods), além de um número equivalente de Product

Owners e Scrum Masters tentando conduzir as Sprints, com todos os penduricalhos ágeis a reboque. Raramente alguém é responsabilizado por problemas. Se entrega a Sprint, “Kudos Cards” são distribuídos; se não entrega, o mesmo acontece e “gera aprendizado”. As retrospectivas, na maioria das vezes, são terapias de grupo e expressões como “Não foi legal a vibe dessa Sprint”, emergem. Além disso, é comum os times culparem a alta administração por todos os problemas possíveis e imagináveis.

A implementação de Ruy não foi muito diferente e, até a escrita deste livro, é bem provável que qualquer típico agilista “afegão médio”, daqueles que eventualmente postam mensagens de efeito no LinkedIn, diria que implementações Agile são assim mesmo e que não há como escapar muito do “script”. Entretanto, muitos executivos com quem tivemos contato nos últimos anos não estão satisfeitos. Em uma conversa, Ruy nos confidenciou que uma das únicas consequências do alto investimento é que o “linguajar” da organização mudou: não é mais “coordenador”, é “Scrum Master”; não temos mais “gerente de projetos”, agora são “Product Owners”; o que antes era um Gantt Chart de 3.000 linhas agora é um backlog com 400 itens; e duas semanas foram rebatizadas como “Sprint”.

Segundo Ruy, o impacto para o negócio foi praticamente zero: a qualidade continuou ruim e o cliente continuou reclamando que as entregas demoravam. Para a consultoria, que ajudava a implementação Agile, tudo estava indo de vento em popa, pois mais times estavam sendo criados e mais Scrum Masters sendo contratados. Ruy achou que a conta estava ficando meio cara. A gota d’água

foi quando a consultoria disse para Ruy que agora que ele tinha 80 times (ou Squóoods), ele precisava “escalar o Agile”. Para tal, seria necessário um Agile Coach Sênior para cada 10 Scrum Masters. Ruy começou a questionar profundamente tudo aquilo. Ele viu em nós um Caminho Alternativo para a Agilidade “fora do script”.

Confessamos que durante anos fizemos inúmeras implementações ágeis baseadas no “script” em pequenas empresas de produto, e tais iniciativas, na sua maioria, tiveram sucesso, pois tais empresas já eram bem próximas do Scrum. Nossa decepção com o Agile Tradicional começou quando enfrentamos em 2010 o desafio de levar o Scrum para uma grande organização de milhares de pessoas, com hierarquias mastodônticas, egos inflados e burocracias extenuantes.



Um detalhe importante: nesta época, o Agile não era popular e quem se intitulava agilista era tido como louco inconsequente, que não fazia planejamentos, não documentava nada, se vestia desleixadamente e nunca dava os prazos dos projetos. Não existiam implementações ágeis em grandes empresas como benchmark. Logo, a resistência das pessoas para essas novas ideias era voraz. Foi neste momento que notamos fragilidades sistêmicas no modelo ágil e buscamos alternativas, principalmente nos questionando como contornar essa resistência das pessoas às mudanças.

Observe como o “script”, baseado na tríade “quebrar a organização em times, treinar em Scrum e co-

meçar a rodar Sprints”, é algo totalmente contraindicado por qualquer literatura minimamente séria sobre Gestão de Mudanças escrita nos últimos 40 anos, desde Peter Senge até David Anderson. Para iniciar uma transformação ágil, é preciso que as organizações quebrem estruturas tradicionais, aprendam a avançar mesmo com informações incompletas e imperfeitas, abandonem planejamentos detalhados de longo prazo, descentralizem a tomada de decisões e aceitem falhas, que devem ser esperadas, perdoadas e até elogiadas.

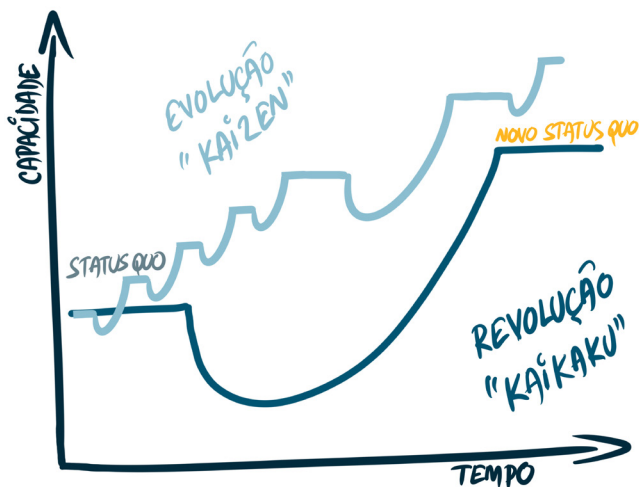
Logo, organizações ágeis necessitam de um ambiente de alta confiança, como já comentamos no capítulo 2. Se o ambiente não possui confiança, o “script” não funciona! Essa é a principal causa das implementações ágeis falharem: forçar práticas incompatíveis com a cultura. Se você já ouviu coaches dizendo que as coisas não funcionam porque a organização não tem o “mindset”, isso é a maior evidência do ponto que defendemos aqui.

Enquanto procurávamos por alternativas mais humanas e eficazes para o infame “script”, chegamos a David Anderson e ao Método Kanban. David nos ajudou principalmente a revelar o contraste que existe entre a mudança evolutiva e a mudança revolucionária. Ele nos ensinou que, quando uma organização é atingida por um revés, como o fim de um contrato importante, uma derrota constrangedora para concorrentes, uma exposição de seus abusos em redes sociais ou qualquer outro evento que provoque emoções como a ira, o medo ou a vergonha, é criada uma certa urgência para a organização mudar.



Neste momento, surgem também os ideólogos iluminados de plantão, descortinando sua avançada visão de mundo sobre como tudo poderia ser maravilhoso se todos usassem o framework X ou o processo Y. Eles pregam que “tudo está errado, então vamos mudar tudo”. Sofrimento, emoções, urgência para mudar e a promessa de uma vida melhor são o ópio da Gestão de Mudanças no mercado atual.

Organizações imaturas aceitam essa abordagem de “vamos mudar tudo” com certo entusiasmo, assim como crianças, que entram na montanha-russa mais casca grossa



do parque de diversões, achando que sairão incólumes da “experiência”. Como o gráfico anterior mostra, mudanças revolucionárias fazem com que a organização perca vertiginosamente sua capacidade de entrega, pois novas práticas, novos papéis, um novo ciclo de vida e novas ferramentas precisam ser aprendidos e internalizados, mudando sua for-

ma de trabalho quase que completamente - as coisas antigas ficam para trás, tudo se faz novo<sup>26</sup>.

Essa mudança abrupta, repentina e que abandona o passado é uma Revolução do Processo, ou, nos termos da Toyota (TPS), um Kaikaku - um tipo de mudança que ocorre apenas pela força ou por uma alucinação coletiva, que invariavelmente gera abusos psicológicos nas pessoas e que não respeita a condição humana. Qualquer semelhança com o “script” não é mera coincidência. O gráfico acima também mostra uma abordagem contrastante com a Revolução: a Evolução do processo, por meio da melhoria contínua, ou, nos termos do Toyota, a Cultura Kaizen.

Toda e qualquer empresa tem fraquezas e problemas, mas também tem potencialidades e qualidades. Costumamos dizer que, se a empresa está no mercado há alguns anos, algumas coisas certas ela faz, entretanto também comete erros: algumas abusam de seus colaboradores, outras não se comunicam de forma adequada, há ainda aquelas que tratam o cliente como um mero detalhe indesejado e algumas que não gerenciam seus riscos. Tais problemas justificam uma revolução? Absolutamente não! A visão e o princípio que defendemos aqui é reformar a organização: manter o que funciona e remover o que não funciona, independentemente do que as últimas modas de gestão dizem.

Em nossa experiência, o que funciona e o que não funciona é extremamente contextual. O objetivo de

---

26 Referência a 2 Coríntios 5:17 - essa estratégia funciona, porém, só se você for Deus.

evoluir a organização é chegar a um processo “sob medida” para o histórico, a cultura, o mercado, as pessoas, o estilo de liderança e as restrições já presentes na organização. Cada ambiente é único, e, portanto, faz muito pouco sentido que o mercado inteiro use o mesmo processo, os mesmos papéis, os mesmos artefatos, os mesmos rituais, o mesmo ciclo de vida e a mesma estrutura. Isso é preguiça intelectual.



O Che Guevara que habita em nós costuma ser cético em relação à evolução. Nosso cérebro evoluiu para ignorar pequenos avanços<sup>27</sup> e só perceber quando “grandes coisas” acontecem - a dopamina é uma parada bem estranha. Por exemplo, nos impressionamos com anúncios em redes sociais que prometem “perca 10 kg em um mês” ou “ganhe R\$ 10.000 em semanas”, mas nenhuma campanha de marketing diz: “fique em forma com muito esforço na academia, coma de forma saudável e obtenha resultados

27 <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09567976221075302>

em um ano”. Todos já passamos por fases, principalmente quando jovens, em que acreditávamos que a mudança brusca, “disruptiva” e que abala os alicerces do sistema que queríamos influenciar era a única opção. É sedutor pensar que uma mudança intensa e repentina trará resultados mais rápidos, mas os seres humanos naturalmente resistem a mudanças, e quanto maior a mudança, maior a resistência.

O Agile Tradicional e algumas outras modas de tecnologia romperam com uma tradição centenária de abordagens evolucionárias: o Taylorismo, o Fordismo, o Toyota Production System (TPS), a Teoria das Restrições (TOC), o Lean Product Development (LPD), entre outras, são todas abordagens evolucionárias de sucesso que estão no mercado e ainda permanecerão por muito tempo.

Desde que começamos a promover e ensinar a evolução de processos para nossos clientes e alunos, há mais de 10 anos, os resultados foram extraordinários! Muitos conseguiram tornar suas empresas mais humanas, mais ágeis e financeiramente mais robustas, e esses resultados foram quantitativos, e não apenas qualitativos (usando as métricas que ensinamos no capítulo 4). É bom para a sua carreira quando você pode dizer a um executivo que a produtividade aumentou três vezes e o tempo de resposta ao cliente reduziu em 80%. Não é tão bom quando o máximo que você pode dizer é “a equipe está bem e entregando Sprints direitinho”.

Os profissionais do trabalho do conhecimento que querem atuar também como agentes de mudança precisam compreender que o gargalo da transformação orga-

nizacional não é ter um diagnóstico abrangente de todos os problemas e nem sequer saber todos os métodos, práticas e frameworks do mercado. Não faça benchmarking. O gargalo da transformação organizacional é engajar as pessoas emocionalmente na mudança. Como criar tal engajamento?

Faremos um relato pessoal de um dos autores. Rodrigo Yoshima deixou a vida de pai de família e empresário leva-lo ao sedentarismo e a uma alimentação pouco saudável. Com a falta de tempo, foi parando com os esportes que praticava e ganhando peso - episódios de depressão, dores e insônia lhe acompanharam. No auge do isolamento social da pandemia em 2020, ele percebeu que não conseguia mais amarrar os sapatos - a barriga não deixava. Ele subiu na balança e ela acusou 103 kg (sua altura é 1,74m). Isso foi o estopim - ele decidiu mudar.

Yoshima sempre pensava que, se voltasse a praticar atividades físicas, perderia os quilinhos facilmente. Ele tirou a poeira da bike e começou a criar o hábito de pedalar duas vezes por semana. Nas primeiras vezes, pedalava cerca de 10 km e chegava em casa morto, mas persistia. Certo dia, decidiu pedalar 40 km, o que demorou mais de 4 horas e levou dois dias para se recuperar. Ele continuou a jornada persistindo e evoluindo, chegando a pedalar 60 km em um dia, depois 100 km... Ele se apaixonou pelo ciclismo de longa distância.

Mas só se exercitar não foi o suficiente. Mesmo com o progressivo aumento da intensidade nas pedaladas, seu peso encontrou um platô, que só foi possível rompê-lo com uma melhor alimentação. Ajustes foram sendo feitos. Ele aprendeu a comer melhor. Incorporou outros exercícios.

No fim de 2021, ele conseguiu pedalar 200 km em aproximadamente 13h. Seu ânimo melhorou, suas dores foram embora e voltou a amarrar meus sapatos sem embaraços. Até o fim da escrita deste livro, seu peso chegou 88 kg, continua a perder peso e pedalando mais longe!

Sabemos que a história de alguém que perdeu apenas 15 quilos em 2 anos não impressiona ninguém, porém o mais importante foi o aprendizado com o processo. Ele entendeu a importância de exercícios regulares, sono adequado, alimentação saudável, disciplina e muitas outras coisas. Sua barriga era apenas consequência de comportamentos internalizados, os quais levaram tempo para serem modificados. Quase tudo na vida é uma maratona, não um sprint.

Quando as empresas iniciam um processo de transformação, elas acham que é suficiente implantar o framework X ou adotar a prática Y para obter rapidamente resultados superiores e a tão sonhada agilidade, assim como o Yoshima achava que apenas um pouco de exercício o faria recuperar facilmente a boa forma. Essas organizações querem fazer a Dieta da Lua Ágil, que basicamente é implementar o “script” retratado no início do capítulo. Muitas organizações sofrem de obesidade mórbida e acham que, em uma dieta de algumas semanas, na forma de um novo processo de trabalho rígido e prescritivo, serão capazes de correr uma maratona facilmente. Isso é um equívoco.

Para mudar seus hábitos, o Yoshima utilizou uma fórmula que consta na literatura das Práticas de Coaching do Método Kanban. Ela diz que, para mudar, é necessário colocar estressores no sistema para sensibilizar os en-

volvidos sobre o problema, ter mecanismos de reflexão para avaliar o andamento da solução e, por fim, injetar liderança. Para ele, pedalar cada vez mais longe e cuidar das calorias e macronutrientes da alimentação foram os estressores. Se pesar todos os dias, monitorar seu sono e avaliar seus exercícios no Strava<sup>28</sup> foram os mecanismos de reflexão. Nada disso adiantaria se ele não tivesse resiliência para liderar a si mesmo. Dentro das empresas, a fórmula que aplicamos é exatamente a mesma, pois ideias que realmente escalam são aplicáveis a indivíduos, pequenos grupos de pessoas e grandes corporações.

Neste ponto está clara a intenção deste livro. Os princípios que exploramos aqui não têm como objetivo implantar mais um método ágil, mas sim fomentar a mudança organizacional em um processo de longo prazo. A agilidade é uma consequência da melhoria contínua do seu processo. Não pregamos regras rígidas que prometem agilidade em um curto espaço de tempo, mas sim ideias que possam criar um DNA evolucionário na organização, rumo a um processo além do ágil, feito sob medida, que atenda melhor aos clientes, imponha um ritmo de trabalho sustentável, ganhe eficiência operacional e, conseqüentemente, melhore os resultados econômicos. A mudança cultural acompanhará a evolução.

As visualizações, os limites de trabalho em progresso e as métricas atuam como estressores do sistema, tornando os problemas explícitos, mostrando que não somos tão bons quanto pensamos e engajando as pessoas

---

28      Aplicativo de Ciclismo. Link para o perfil do Yoshima: <https://www.strava.com/athletes/20198093>

emocionalmente na mudança. As cadências ou ciclos de feedback promovem conversas significativas sobre esses problemas e orientam sobre os caminhos a seguir. Entretanto, sem o comprometimento dos indivíduos em fazer algo a respeito, ou seja, sem liderança, nada na organização muda!

Esperamos que os leitores deste livro assumam a responsabilidade que David nos desafiou no prefácio, pois no incerto mundo do trabalho do conhecimento do século XXI, todos devem ser agentes de mudança. Você, leitor, é a chave para a transformação organizacional. Você é a Bala de Prata. Nunca use frameworks, métodos ou técnicas como muletas. Evolua as organizações começando com o que elas são hoje. A “Era dos Métodos Prescritivos” está acabando, e já vai tarde. Não precisamos implantar processos rígidos. Não precisamos de um “script” pré-determinado de transformação. Não precisamos de coaches ideológicos iluminados que não arriscam a própria pele para nos doutrinar em porcarias abstratas que não precisamos.

Quanto a história do Ruy, ela teve um final feliz. Até a escrita deste livro, eles são um dos maiores casos de sucesso de transformação organizacional em escala que temos na Aspercom. Eles romperam com o foco em times ágeis e implementaram um robusto fluxo de ponta a ponta, centrado nos clientes e evoluindo constantemente. Eles usaram a Fórmula Evolucionária e o Kanban Maturity Model para resolver os problemas à sua própria maneira, sem precisar gastar uma fortuna com coaches ou treinamentos exóticos. Talvez ainda não estejam prontos para ganhar uma maratona, porém sabem o que precisam para evoluir e vencer.





**aspercom**

[www.aspercom.com.br](http://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](http://aspercom.com.br)