

A mentalidade ágil e a agilidade organizacional

A mentalidade ágil

Para o Exame de PMP, você precisa conhecer e compreender a mentalidade ágil. “Ser ágil” não é apenas uma questão de utilizar um determinado conjunto de ferramentas ou práticas, nem de seguir uma metodologia específica. Na verdade, agilidade envolve adotar uma nova mentalidade – uma forma de pensar – com base nos valores e princípios ágeis.

A afirmação mais essencial desses valores e princípios são os quatro valores e 12 princípios do Manifesto Ágil (encontrado em agilemanifesto.org). Além disso, analisaremos algumas das características gerais da mentalidade ágil, começando com a “Declaração de Interdependência” (DOI). Ela foi redigida em 2005 pelos cofundadores da Agile Project Leadership Network (hoje, Agile Leadership Network). Esse documento descreve seis preceitos:

1. **Aumentamos o retorno do investimento** tornando o fluxo contínuo de valor o nosso principal foco.
2. **Entregamos resultados confiáveis** envolvendo os clientes em interações frequentes e propriedade compartilhada.
3. **Esperamos incertezas** e as gerenciamos por meio de iterações, previsão e adaptação.
4. **Mobilizamos a criatividade e a inovação** reconhecendo que pessoas são a principal fonte de valor e criando um ambiente em que elas possam fazer a diferença.
5. **Aumentamos o desempenho** por meio de prestação de contas dos resultados em grupo e responsabilidade compartilhada para que a equipe seja eficaz.
6. **Melhoramos a eficácia e a confiabilidade** por meio de estratégias, processos e práticas situacionalmente específicos.

Como a DOI se destina a líderes – concentra-se no lado da gestão de projetos ágeis – esses seis princípios podem servir como um bom resumo para lhe apresentar a mentalidade ágil.

Esta é outra forma de resumir os princípios fundamentais da mentalidade ágil:

- ❖ Aceitar mudanças
- ❖ Trabalhar em pequenos incrementos de valor agregado
- ❖ Utilizar ciclos de desenvolvimento e feedback
- ❖ Aprender com descobertas
- ❖ Desenvolvimento orientado por valor
- ❖ Fracasso rápido com aprendizado
- ❖ Entrega contínua
- ❖ Melhoria contínua

Ao pensar nessa lista, lembre-se de que a abordagem ágil não é apenas uma questão de adotar práticas criadas para alcançar esses resultados. Na verdade, temos de levar a mentalidade ágil a sério e utilizá-la para orientar a nossa abordagem. Aplicar valores e princípios ágeis a como utilizamos métodos ágeis muda não apenas a nossa abordagem, mas também a eficácia das práticas. Essa é a diferença entre “ser ágil” e “praticar a abordagem ágil”, como ilustrado abaixo.

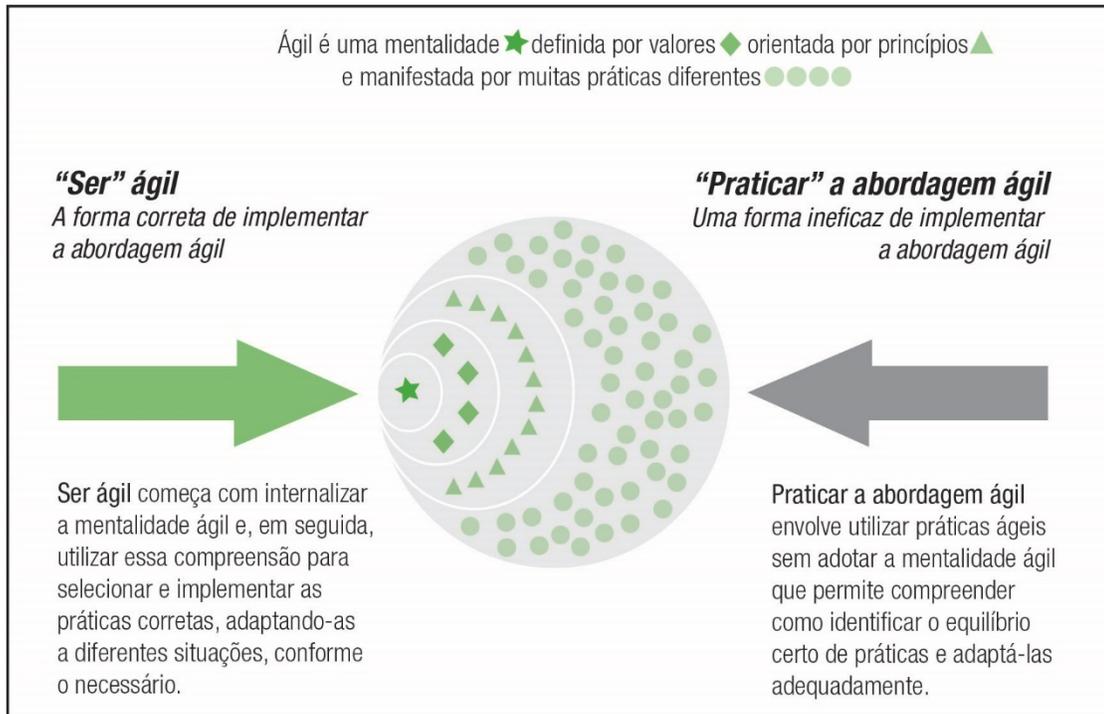


Figura 1: Ser ágil versus Praticar a abordagem ágil

Direitos autorais da imagem © Ahmed Sidky, Santeon Group, www.santeon.com

É crucial entender isto. Ser ágil começa com internalizar a mentalidade ágil e, em seguida, utilizar essa compreensão para selecionar e implementar as práticas corretas, adaptando-as a diferentes situações, conforme o necessário. Praticar a abordagem ágil envolve utilizar práticas ágeis sem adotar a mentalidade ágil que permite compreender como identificar o equilíbrio certo de práticas e adaptá-las adequadamente.

Vamos analisar esse diagrama.

- ❖ A forma correta de adotar a abordagem ágil é mostrada pela seta verde à esquerda. Aqui começamos internalizando a mentalidade ágil (aceitar mudanças, pequenos incrementos etc.) e, em seguida, utilizamos esses princípios para orientar a seleção e implementação de práticas ágeis. Começamos com uma boa compreensão de *por que* utilizamos as práticas, o que, por sua vez, nos ajuda a entender *como* usá-las de forma mais eficaz.
- ❖ A seta cinza à direita representa uma equipe que decide adotar práticas ágeis (como reuniões diárias em pé e iterações curtas), sem compreender o que essas práticas se

destinam a realizar. Aqui, passamos diretamente para o *como* da abordagem ágil sem entender primeiro o *porquê*. Esse é um problema comum na adoção da abordagem ágil. Com base nesse diagrama, as pessoas às vezes utilizam o termo “adoção da esquerda para a direita” como uma forma abreviada de dizer “ensinar valores ágeis em primeiro lugar”.

Agilidade pessoal, de equipe e organizacional

Em uma organização, as pessoas desenvolverão um entendimento da mentalidade ágil em ritmos diferentes. Para alguns, os valores ágeis serão fáceis de compreender intuitivamente – parecem descrever crenças e padrões de comportamento familiares. Para outros, esses valores terão de ser aprendidos conscientemente e, em seguida, praticados de forma ativa antes de serem compreendidos e aceitos. Independentemente de como essa compreensão se desenvolve, quanto mais pessoas em uma organização adotarem e atuarem com base em princípios ágeis, mais eficazes serão as práticas ágeis.

- ❖ Se apenas um membro da organização adotar a mentalidade ágil, ela pode ajudar essa pessoa a tornar-se mais eficaz. No entanto, a pessoa se sentirá continuamente frustrada pelo fato de que outros na organização não parecem perceber o que é importante ou estarem concentrados nas metas e métricas erradas.
- ❖ Se uma equipe na organização adotar princípios e práticas ágeis, ela pode ajudar os membros da equipe a se tornarem mais eficazes na realização do trabalho do projeto. No entanto, eles se sentirão inibidos ou mal-entendidos por outros grupos ou sistemas na organização, como o escritório de gerenciamento de projetos (EGP) ou silos funcionais.
- ❖ Se toda a organização adotar o modo ágil de pensar, todos trabalharão juntos para melhorar a agilidade e a entrega de valor. Adotar metas e valores comuns, como melhoria contínua e aceitar mudanças, aumentará a eficácia de todos.

Embora agilidade organizacional seja a meta ideal, hoje a maioria das organizações ainda não a alcançou. Então, como podemos ajudar nossas organizações a alcançá-la? As organizações mudam por meio da influência exercida pelas pessoas. O diagrama abaixo ilustra as etapas envolvidas nesse processo como as camadas de uma cebola.

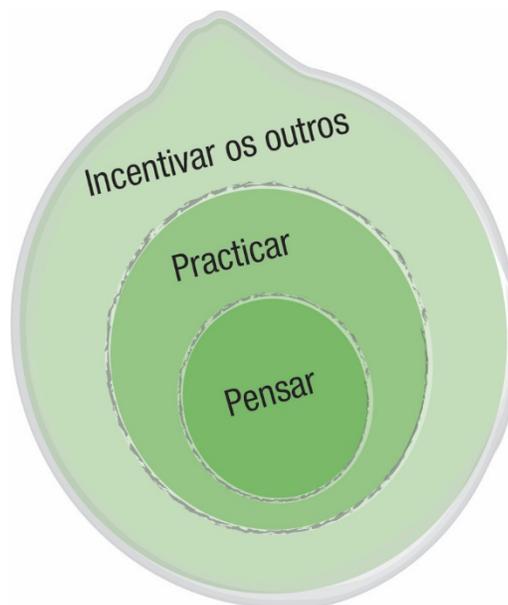


Figura 2: Criação de mudança organizacional

Vamos analisar em detalhes cada uma dessas camadas:

Pensar

Primeiro, precisamos *pensar* – isso significa aprender individualmente e internalizar os princípios ágeis. Só depois de compreendermos totalmente a mentalidade ágil é que podemos avançar para a próxima etapa.

Praticar

Praticar é a execução da abordagem ágil. Por exemplo, pode envolver a visualização de itens de trabalho, uso de iterações curtas ou desenvolvimento de etapas de feedback e melhoria. Após compreendermos e praticarmos essas etapas por conta própria, poderemos passar para a próxima etapa, em que começamos a influenciar os outros.

Incentivar os outros

Esta etapa final envolve *incentivar os outros* a se tornarem ágeis. Embora possa parecer exponencialmente mais difícil de se alcançar do que as duas primeiras etapas, ela também é a que mais vale a pena quando executada. Isso porque persuadir outras pessoas a adotar a mentalidade e as práticas ágeis ampliará o aprendizado da abordagem ágil e a eficácia em toda a organização. Além disso, quanto mais pessoas em seu círculo de trabalho você puder instruir com sucesso sobre os méritos da abordagem ágil, mais aliados terá para defender a causa. O resultado final desse processo pode ser uma transformação completa da organização com base em princípios ágeis.