

# Repensando a AGILIDADE

Por que Times Ágeis não tem nada  
a ver com Business Agility

[www.LEANability.com](http://www.LEANability.com)

Repensando a Agilidade

Copyright © 2020, LEANability GmbH, Viena , Áustria

Versão Impressa: Abril de 2020

Versão eBook: Janeiro de 2020

Autor: Klaus Leopold • Texto: Dolores Omann • Ilustrações: Matthias Seifert

Design Gráfico: Mario Simon-Hoor • Tradução para o Português: Jose JR e Paula Viani

eBook: Marina Grosser • Foto: Christian Kollarovits

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte do conteúdo deste livro pode ser reproduzida ou transmitida sob qualquer forma ou por qualquer meio sem a permissão por escrito do editor. Visite-nos em [www.LEANability.com](http://www.LEANability.com) ou contacte-nos em [hello@leanability.com](mailto:hello@leanability.com) para informações jurídicas, outras informações e encomendas em grande quantidade.

Saiba mais sobre Flight Levels e Agilidade em [www.LEANability.com/en/flight-levels-training](http://www.LEANability.com/en/flight-levels-training)

ISBN 978-3-903205-58-1

**Este livro** também está disponível como:

Kindle ISBN: 978-3-903205-59-8

Leanpub ISBN: 978-3-903205-60-4

**Atualizações**



[LEANability.com](http://LEANability.com)



[flightlevelsacademy.com](http://flightlevelsacademy.com)



[youtube.com/c/LeanBusinessAgility](https://youtube.com/c/LeanBusinessAgility)



[twitter.com/klausleopold](https://twitter.com/klausleopold)

Prefácio I Klaus Leopold ..... 04

Prefácio II Jose JR ..... 06

Agradecimentos ..... 08

Parte 1 | O problema ..... 10

Parte 2 | As causas ..... 30

Parte 3 | A Primeira Solução ..... 72

Parte 4 | O Resultado ..... 118

Referências Bibliográficas ..... 133

Você pode transformar qualquer problema em um mistério. Já existem modelos ágeis e frameworks suficientes para transformar qualquer visão simples em um desafio, que naturalmente só pode ser resolvido com este ou aquele método ou framework. Sim, meu telhado é de vidro. Ganho o meu dinheiro dando dicas valiosas às empresas e o meu nome está associado ao Kanban. No entanto, o meu objetivo é nunca tornar as coisas mais complicadas do que realmente são. E uma simples ideia acompanha isto: Uma organização ágil não é criada otimizando completamente elementos isolados uns dos outros—na maioria dos casos isso envolve times ou equipes. Muitas vezes, porém, odisséias Ágeis começam com essa (sub) otimização local, onde, ao mesmo tempo, seu método ágil escolhido se torna o bezerro de ouro. Então a única tentativa é fazer justiça ao método ao invés de se perguntar o que cria mais valor para o cliente. Normalmente, a colaboração entre as áreas de desenvolvimento de uma organização e quem toma as decisões de negócios não são levados em consideração.

Neste livro, aliado ao poder da ilustração, eu quero deixar um ponto bem claro e significativo sobre este simples insight, que você não pode certificar, e nem registrar a marca. Nos últimos dois anos, estive de conferência em conferência com a minha apresentação “Why agile teams have nothing to do with business agility” (“Por que os Times Ágeis não têm nada a ver com business agility”). Com frequência, recebo feedback das pessoas da plateia sobre como eles encontraram os mesmos desafios e dificuldades durante as transformações ágeis.



Não espere que este livro se aprofunde na teoria. O que você vai ler aqui é uma visão geral sobre os erros de muitos projetos de mudanças ágeis e sugestões simples de como evitar esses impasses ou corrigir a sua trajetória. Não apresento nenhuma solução absolutamente correta para todas as organizações. Não considere a minha sabedoria como sabedoria suprema. Pensar por si mesmo é expressamente permitido.

Por isso, este livro pressupõe um conhecimento fundamental sobre a agilidade e os mecanismos por trás dela. Talvez a sua empresa tenha acabado de começar a caminhar rumo a agilidade, ou já esteja afundada até o pescoço na transformação e está se perguntando o que diabos deu errado. Neste caso, você provavelmente vai encontrar dicas úteis neste livro. E talvez ao ler este livro você vai perceber alguma coisa que te faça sorrir para si mesmo, isto significa que meu objetivo foi atingido.

**As odisseias  
Ágeis começam  
com essa (sub)  
otimização local.**

**DIVIRTAM-SE!**

**KLAUS LEOPOLD**

**E**m 2011 trabalhei em uma startup global que estava crescendo em vários países, incluindo o Brasil, e algo me incomodava: a falta de comunicação. Não compreendia direito para onde estávamos indo, faltavam muitas informações, as que tínhamos eram muito difíceis de compreender, e a cada semana mais processos e controles eram modificados e/ou criados, que na maioria das vezes, facilitava apenas a vida de poucos, além de muitas dependências. Era uma empresa “moderna”, “inovadora” na época, e toda a sua estrutura física havia sido construída para quebrar barreiras e unir pessoas, com salas sem paredes, ambientes com os mais modernos videogames, geladeiras cheias e petiscos a vontade, etc., porém seus processos não condiziam com essa realidade física. Deixei a empresa sem entender o porquê eu e outros colegas sofriamos dessa dificuldade de comunicação.

Em 2012 estava em uma empresa bem menor, tradicional, mas que com apenas 20 funcionários atendíamos uma das maiores operadoras de telefonia móvel do mundo, entre outros clientes. Comecei então a levar a cultura ágil, levar os conceitos, ferramentas, facilitar reuniões e capacitar todos sobre esse assunto. Mudamos alguns processos e com muito trabalho começamos a melhorar as coisas porém, depois de um tempo comecei a encontrar algumas barreiras que não entendia, aparentemente nós fazíamos tudo certo, tínhamos até métricas de melhoria do time, cheguei a palestrar sobre os ganhos e conquistas que tivemos, mas a empresa estava de alguma forma estagnada, com pessoas perdidas e sem entender para onde estávamos indo. Neste mesmo tempo outras

empresas começaram a pedir minha ajuda em suas implementações ágeis e mesmo assim por mais que fossem bem sucedidas as práticas e resultados metrificados dos times, a empresa de certo modo sofria. Foi aí que encontrei uma palestra de 2013 do Klaus Leopold no Lean Kanban Central Europe onde ele falava sobre Flight Levels.

Quando descobri o que Klaus estava trazendo com a analogia e o conceito do Flight Levels tive a resposta que procurava, pois de maneira simples e uma linguagem moderna ajudava a melhorar a comunicação que faltava para que os problemas anteriormente vividos pudessem assim ser solucionados, e tudo isso através da visão sistêmica iniciando o movimento de levar o conceito de Business Agility.

Neste livro Klaus conta a história de uma empresa que tinha problemas como as que eu descrevi aqui, times ágeis, métricas que mostravam a verdade, pessoas engajadas, cerimônias realizadas, mas com resultados não satisfatórios e que ao conhecer o Flight Levels encontra um modelo de pensamento sistêmico de melhoria contínua.

Aqui você vai encontrar um caminho para novos experimentos com os princípios para novas práticas de comunicação e melhorias contínuas mais efetivas.

Desejo que esta história e todas as outras que a Flight Levels Academy tem trazido te inspire profissionalmente e pessoalmente!

**JOSE JR**

**N**os últimos anos, viajei por muitos países dando minha palestra “Why agile teams have nothing to do with Business Agility”. Sempre recebi um feedback muito positivo. Na maioria das vezes eu ouvi comentários como, “isto é exatamente o que aconteceu conosco!” Então, eu pensei, “Talvez eu deva fazer um livro sobre isso rápido!” Mas no final não aconteceu tão rápido assim.

Se você viu minhas palestras, você deve ter notado que eu sou fã de linguagem ilustrativa. Livros como a versão ilustrada de “Reinventando as Organizações” de Frederic Laloux e Etienne Appert me fascinam porque as declarações mais importantes do texto são clara e impressionantemente reforçadas através das ilustrações. Ficou claro para mim que o tema business agility deve ser ilustrado a fim de expressar o mais nitidamente possível a insanidade ágil que eventualmente acontece nas empresas. E eu mesmo queria publicá-lo. No entanto, imaginei que fosse um pouco mais simples do que realmente era. Pensei que só precisava de um ilustrador e o livro estaria pronto. Lá se vai a teoria.

Na realidade, tornou-se uma média expedição para encontrar o ilustrador certo. O que me deixa ainda mais feliz por ter encontrado Matthias Seifert. Mesmo nunca tendo lidado com este assunto, ele foi capaz de compreender o conteúdo rapidamente e traduzi-lo em imagens que mantiveram o equilíbrio necessário entre a seriedade e o humor.

Gostaria de agradecer mais uma vez a Dolores Omann, que tem me ajudado desde a primeira edição de “Kanban in der IT” (2012), por ter transformado as minhas ideias em um texto legível. Agradeço também Matthias Patzak por

sua revisão intensiva do livro. Eu senti que ele se dedicou a considerar cada palavra no texto e deu uma contribuição fantástica, melhorando a qualidade deste livro.

Texto e imagens são componentes naturalmente importantes de um livro ilustrado, mas sem um layout atraente eles permanecem apenas componentes. Mario Simon-Hoor pegou cada parte e as transformou em um todo, colocando o toque final neste livro.

Muito obrigado a Jennifer Minnich pela tradução do Alemão para o Inglês. Ela conseguiu mais uma vez traduzir não só o conteúdo, mas também o espírito do livro, para o inglês. Gostaria também de agradecer a Troy Magennis e Mike Freislich por fornecerem comentários valiosos sobre a versão em Inglês.

Em um esforço conjunto, Jose JR e Paula Viani conseguiram entregar a tradução em português em um curto espaço de tempo. Muito obrigado por tornar este livro acessível para as partes do mundo de língua portuguesa!

A capa do livro era uma tarefa um pouco mais difícil e eu precisei de vários rascunhos até sentir e parecer o que eu queria. Um agradecimento sincero à minha parceira de vida e de negócios, Katrin Dietze, pela maravilhosa capa do livro e pela paciência interminável que ela está sempre disposta a me dar.

**114 imagens  
valem mais  
que 114000  
palavras**

**KLAUS LEOPOLD**

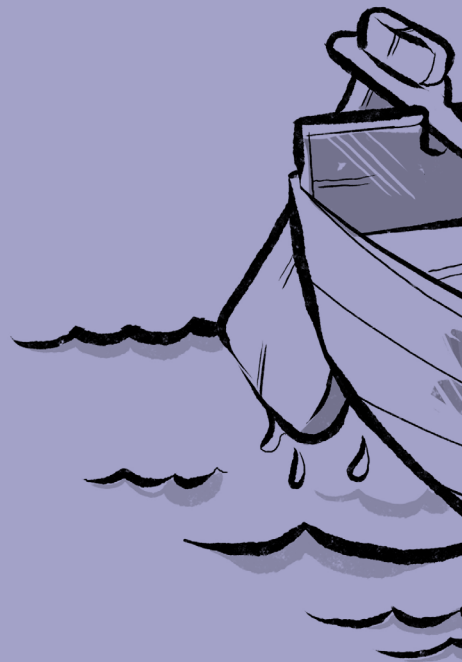
## PARTE 1

# O problema

»Queremos  
agilidade!«

10

Trata-se de uma empresa que queria estar preparada para o **futuro** e traçou o caminho com **boas intenções**.



Olha quanto  
dinheiro afundamos  
nisto!

Que  
    
aconteceu  
aqui?







**N**a verdade, nada poderia dar errado. A alta gerência estava comprometida, os orçamentos estavam disponíveis, os agile coaches foram agendados. Nos últimos meses, houve uma descoberta dentro da empresa: “Outros são mais rápidos.” Ficou claro para eles que as coisas não podiam continuar assim. Eles poderiam finalmente melhorar a sua capacidade de entrega, ou, mais cedo ou mais tarde, a empresa desapareceria do mercado.

Nunca faltaram **boas ideias** e possibilidades para ir em busca do core business; muito pelo contrário. Estava levando tanto tempo para implementar boas ideias que a concorrência já estava dois passos à frente com um produto semelhante, embora estes concorrentes mais jovens e dinâmicos não tivessem atingido o mesmo nível de penetração no mercado. Infelizmente, a empresa tornou-se um seguidor nos últimos anos, acarretando dificuldades até mesmo em seus negócios cotidianos. A empresa já não podia mais contar com a sua posição forte como líder de mercado. Apareceram alternativas no mercado, o número de clientes estagnou—e em alguns meses até caiu.

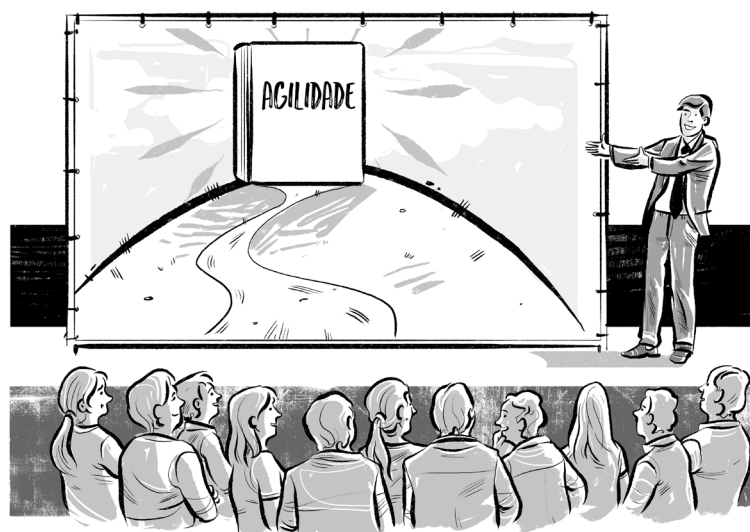
Algo precisava mudar, e isto estava claro. E a gerência rapidamente descobriu o que precisava para melhorar:

- O **Time-to-Market** (Tempo desde o comprometimento até a entrega do produto/serviço) deveria ser otimizado.
- Utilizando o **feedback rápido do cliente**, as mudanças necessárias deveriam ser percebidas e incorporadas mais cedo. Isso significa: O cliente deveria estar significativamente mais envolvido no processo de desenvolvimento do que estava até agora.

- A empresa deveria estar **pronta para o futuro**. A digitalização, a Internet das Coisas, o aprendizado de máquinas e as criptomoedas eram apenas algumas das palavras que estavam surgindo nas discussões. Mas não haveria mais empresa no futuro se continuassem a operar tão rigidamente no mercado.

**Recentemente**, a gerência havia ouvido falar de empresas com problemas parecidos. Em todos os estudos de caso e artigos técnicos, Scrum, Kanban, Design Thinking, SAFe®, mOre or LeSS, e outras práticas miraculosas estavam sendo discutidas, todas prometendo grandes melhorias para o problema em questão. A solução era essa:

**Vamos tornar o nosso negócio ágil!**



## PREPARAÇÕES PARA TRANSFORMAÇÃO-MODELO

**600 funcionários** de TI foram incentivados a usar métodos ágeis, a fim de colocar o negócio de volta aos trilhos. Os promotores do projeto examinaram cuidadosamente os fundamentos de vários métodos ágeis e participaram de formações e certificações correspondentes. Isto ficou claro para eles: „Não podemos simplesmente forçar um novo método para a organização-esse não é o ponto. O que importa para nós é permitir que princípios e valores ágeis tenham um papel maior em nossa cultura corporativa e realmente colocar esses princípios em prática.” Para isso, foi dado ao responsável pelo desenvolvimento organizacional interno a função de implementar um **projeto de transformação** de 18 meses.

Na verdade, acho isto extremamente engraçado: „Vamos implementar um projeto cascata para nos tornar ágeis.” Mas não quero me adiantar na história.

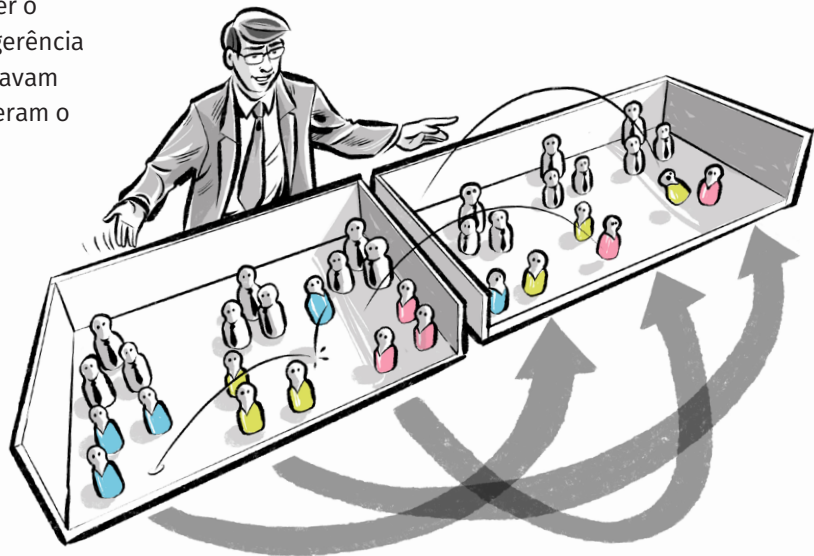
**Os departamentos** e os times podiam até escolher o framework ágil que queriam usar. No entanto, a gerência estabeleceu alguns parâmetros que todos precisavam seguir-porque os promotores do projeto prometeram o maior efeito de alavancagem com base nestas condições:

1. Todas os times deveriam ser multifuncionais. Desta forma, os promotores quiseram eliminar quaisquer dependências existentes para reduzir o esforço de coordenação e o tempo de espera, melhorando assim o Time-to-Market. Para entregar um produto, times de desenvolvimento de produto com representantes de todas as competências deviam substituir os times existentes, que eram equipes organizadas de acordo com áreas especializadas.

Uma ideia fundamentalmente boa! É vantajoso se você for capaz de agrupar o máximo de competências possível.

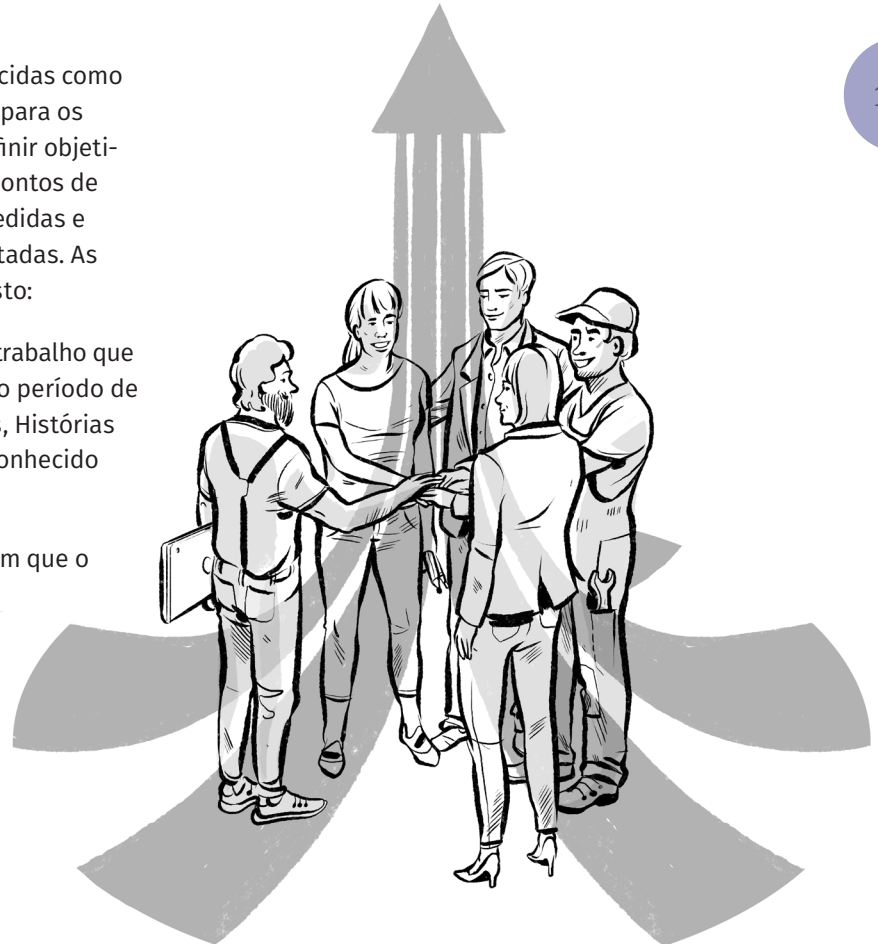
2. Cada time deveria ser organizado de acordo com a premissa: **Um time, um produto**.

Isto também é uma boa ideia. Para começar, esta abordagem ajuda a reduzir as dependências. Sem mencionar que na maioria das organizações, times especializados trabalham em vários produtos e projetos ao mesmo tempo e raramente são capazes de concentrar o trabalho em um item. Isso custa tempo.



3. Mesmo que os times pudessem escolher o método ágil que queriam usar, os seguintes requisitos mínimos precisavam ser cumpridos:
  - a. O trabalho deveria ser visível, ou seja, deveria ser **gerenciado visualmente**.
  - b. Todas os times foram obrigados a fazer **Standup Meetings diários** (breves reuniões diárias, em pé) diante dos quadros.
  - c. As **Retrospectivas** regulares deveriam proporcionar aos times uma perspectiva sobre as possibilidades de melhoria.
  - d. **Dois medições** deveriam ser estabelecidas como um mecanismo adicional de feedback para os times e a transformação. Não para definir objetivos quantitativos, mas para ter mais pontos de referência para avaliar o efeito das medidas e melhorias que estão sendo implementadas. As medidas a seguir contribuiriam para isto:
    - **Throughput:** O número de itens de trabalho que são concluídos em um determinado período de tempo (tais como projetos por mês, Histórias por Sprint, etc.). No Scrum, isto é conhecido como Velocidade.
    - **Cycle Time:** Isto indica a rapidez com que o trabalho é concluído.

Eu achei esta abordagem prática para selecionar os métodos ágeis bastante visionária. Nem todos os métodos são apropriados para todos os contextos e todos os métodos podem falhar se mal implementados. No entanto, a parte mais importante dos métodos ágeis, a visualização do trabalho e dos métodos de trabalho, sempre faz sentido: Todos na empresa deve poder ver em que o time, departamento ou outra unidade organizacional estão atualmente trabalhando e onde se encontram os problemas.



## REPENSANDO A AGILIDADE

É inteligente conectar esta gestão visual com Standup Meetings diários, porque os ciclos de feedback rápido permitem respostas mais rápidas e coordenação adequada para mudanças aparentes ou desejos do cliente.

**Também é importante** dar um passo para trás no trabalho operacional regularmente, que é o que um time faz em uma Retrospectiva. Uma Retrospectiva é usada para considerar o que pode ser feito de forma diferente ou melhor no futuro. Se você continuar fazendo o que sempre fez, a probabilidade do resultado continuar sendo o mesmo é muito alta. No que diz respeito às medidas: fantástico! Mas apesar do entusiasmo com

as mudanças exigirem um elemento humano para tornar uma empresa ágil, o propósito econômico de entregar um produto melhor mais rapidamente é muitas vezes esquecido. Isso é ainda mais crítico nos dias de hoje, porque o que se fala muitas vezes conta mais do que o que se consegue alcançar.



### O que é uma Standup Meeting?

Standup Meetings são breves reuniões que ocorrem frequentemente – diariamente, por exemplo – posicionando-se em pé diante de um quadro de tarefas ou quadro Kanban. Dentro de um prazo máximo de 15 minutos, o grupo discute o que precisa ser feito para concluir o trabalho, como serão tratados impedimentos e problemas de qualidade e quem deve trabalhar em que. O foco está no trabalho, não em cada membro do grupo individualmente.



### O que é uma Retrospectiva?

O objetivo de uma Retrospectiva é realizar uma revisão colaborativa sobre como o trabalho foi executado ao longo de um determinado período de tempo e pressupor melhorias a partir desta revisão. O trabalho operacional é intencionalmente exposto a fim de observar, a partir de um meta-nível, os métodos de trabalho, processos, efeitos de melhorias anteriores, feedback dos clientes e colegas, bem como a moral do time. Embora a retrospectiva seja o centro da melhoria, muitas vezes é negligenciada por causa da má execução [Leanability E020, 2017].

# O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO

**Mesmo como** um observador extremamente cético, devo dizer: Tiro o chapéu! Por trás do jargão “transformação ágil”, havia um esforço genuíno e palpável para melhorar os resultados e pensar sobre as coisas de forma diferente. As organizações ágeis muitas vezes se denominam assim porque em algum canto da empresa, em algum lugar há um time usando Scrum. Nesta empresa, no entanto, as mudanças foram até o cerne, e eles tentaram reconstruir uma grande parte da organização de acordo com princípios ágeis. Ao mesmo tempo, a escolha do método foi deixada a critério dos próprios times—de acordo com aquilo que os colaboradores achassem apropriado para a sua área de responsabilidade. Chorei lágrimas de alegria ágeis com tal abordagem. Então, como a transformação foi realmente realizada?

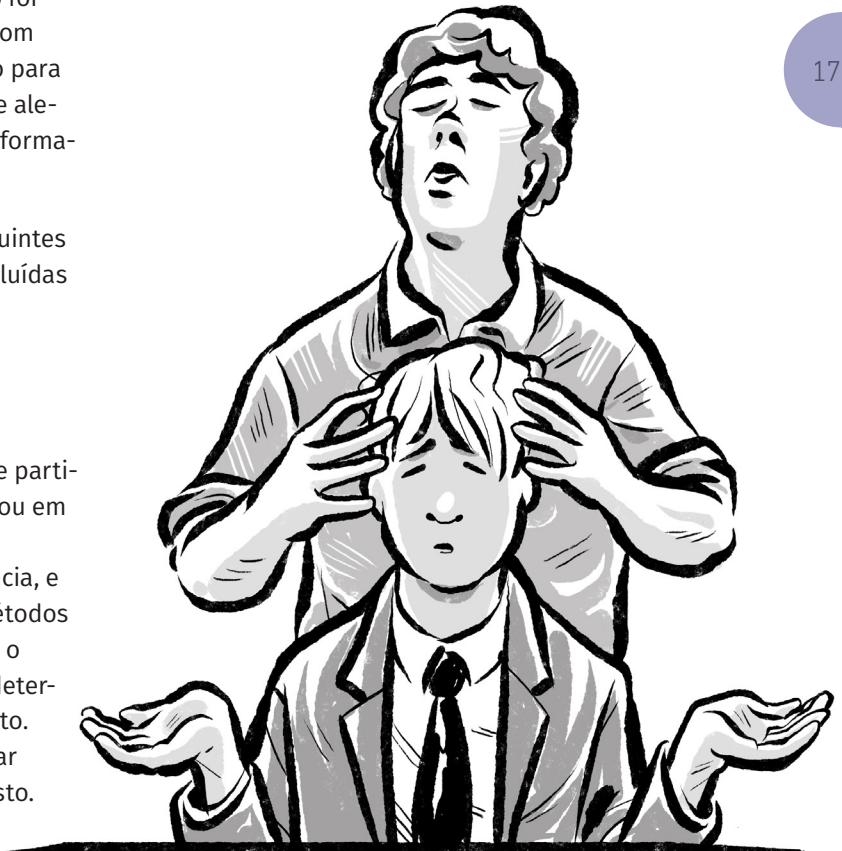
**Observe:** Durante a implementação, as etapas seguintes foram interligadas e, sendo assim, não foram concluídas sequencialmente.

## TREINAMENTO

**Todos os 600** funcionários de TI tiveram a honra de participar de um treinamento básico de um dia que focou em “**mindset ágil**”. Qualquer um que tenha lidado com Agilidade e práticas ágeis tem ouvido com frequência, e tenham até mesmo internalizado esta ideia: Os métodos ágeis em si não são os fatores determinantes para o sucesso, mas a mentalidade por trás deles é que determina a sua eficácia. Basicamente, concordo com isto. No entanto, você não pode simplesmente implantar um novo mindset só porque o projeto determina isto. Estabelecer o mindset, feito! **Não funciona assim.**

Não acredito que seja possível mudar uma mentalidade coletiva com um treinamento básico de um dia. No entanto, é necessário um certo esforço para arrastar 600 colaboradores, juntamente com a direção, através de tal formação. O único efeito positivo de um projeto assim está na conta bancária da empresa de consultoria que está promovendo a formação.

Talvez consiga perceber um pouco de sarcasmo da minha parte, porque estou de fato sendo sarcástico.





## REORGANIZAÇÃO ATRAVÉS DA AUTO-ORGANIZAÇÃO

A empresa **realinhou** os times multifuncionais de acordo com a estrutura do produto. A gerência não agiu arbitrariamente, ou seja, os trabalhadores não foram simplesmente designados a um determinado time. A gerência só decidiu quais times eram necessários para cada produto. Então, ao invés dos times serem impostos, uma **feira** foi organizada. Durante dois dias, os líderes de cada time usaram displays para divulgar seu time e os trabalhos disponíveis. Um orçamento foi atribuído a cada time com antecedência—com base no foco estratégico—para que eles pudessem “comprar” os funcionários necessários. Os funcionários foram autorizados a decidir em que time eles queriam trabalhar. Na minha opinião, esta foi uma abordagem muito legal.

Na feira, o time já discutia e muitas vezes até decidia **as práticas ágeis que eles queriam usar**. Depois que os times se formaram, os membros do time então participaram do treinamento necessário. Por exemplo, havia treinamentos de Scrum Master e Product Owner, e se um time tivesse decidido usar Kanban, eles poderiam visualizar seu fluxo de trabalho inicial em um workshop de system design e, ao mesmo tempo, consolidar o time.



## SUPORTE EXTERNO

Reorganizar **600 pessoas** é um projeto ambicioso. Em um curto período de tempo, as pessoas nesta empresa deveriam fazer—às vezes em funções completamente novas—algo que nunca fizeram antes. A empresa contratou **16 Agile coaches externos** para executar o treinamento necessário, fornecer uma perspectiva de alguém de fora sobre a implementação dos métodos ágeis e ajudar os times a praticar esses métodos. À primeira vista, isto pode parecer muito, mas é realista quando contextualizado com a dimensão ambiciosa da empresa. Isto faz sentido, na minha opinião, porque, muitas vezes, quando mudanças são feitas, os novos métodos de trabalho só são utilizados enquanto os consultores estão presentes. Com base na quantidade de dinheiro que esta empresa estava gastando na transformação, este é exatamente o efeito que eles não queriam.



### O que é um workshop de System Design?

O produto final visível de um workshop de System Design é um quadro Kanban. A visualização em si é útil, mas não é essencial, mesmo que isso pareça um pouco estranho. O objetivo mais importante de um workshop deste tipo é obter uma compreensão comum sobre a forma como um grupo de pessoas está atualmente trabalhando em conjunto. A visualização não representa um processo desejado ou determinado, mas sim o que realmente está sendo feito agora. Este sistema Kanban é o ponto atual de partida para melhorias. É por isso que é tão importante que um sistema Kanban seja projetado por quem o esteja usando.

## OS RESULTADOS APÓS DOZE MESES

**Para implementar** os requisitos mínimos—criar times multifuncionais de produtos, visualização, Standup Meetings, Retrospectivas e medições—a empresa estabeleceu um prazo de **dezoito meses**. A transformação em si foi estabelecida como um projeto dentro da organização. Sob a orientação de um Gerente de Transição, o Time de Transição planejou exatamente quando as etapas da implantação Ágil devem ser alcançadas usando quais medidas. O projeto “Agile Business” foi estabelecido e implementado.

**Passados doze meses**, os promotores da transformação Ágil queriam avaliar o progresso do projeto, então eles fizeram uma **revisão prévia**. O plano parecia estar funcionando:

- **Mais de 80%** das equipes foram “totalmente transformadas” (diretamente citado pelo Gerente de Transição) e cumpriram as condições estipuladas. Eles foram constituídos por profissionais de várias áreas, fizeram o seu trabalho—dependendo do método—tornaram visível nos quadros, mantiveram Standup Meetings e procuraram possibilidades de melhoria em Retrospectivas regulares.





- Era importante para o **Time de Transição** conhecer o estado motivacional dos funcionários, a fim de tomar medidas corretivas caso estivessem sofrendo. A cada seis meses, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores e a mais recente mostrou uma melhoria qualitativa na comunicação e na coordenação. Os times mantiveram-se atualizados sobre o estado do seu trabalho, e sabiam quem estava fazendo o quê e quem era responsável pelo quê.

No geral, o ambiente foi positivo. A maioria dos times manteve as exigências de transformação inicial e a visualização do trabalho foi considerada muito útil. Alguns funcionários não conseguiram se adaptar à nova visibilidade e deixaram a empresa. Mas isso era esperado, muitas vezes é difícil para algumas pessoas.

**Mas, para a maioria, estava indo bem. Estava?**



## MOSTRE OS TEUS NÚMEROS

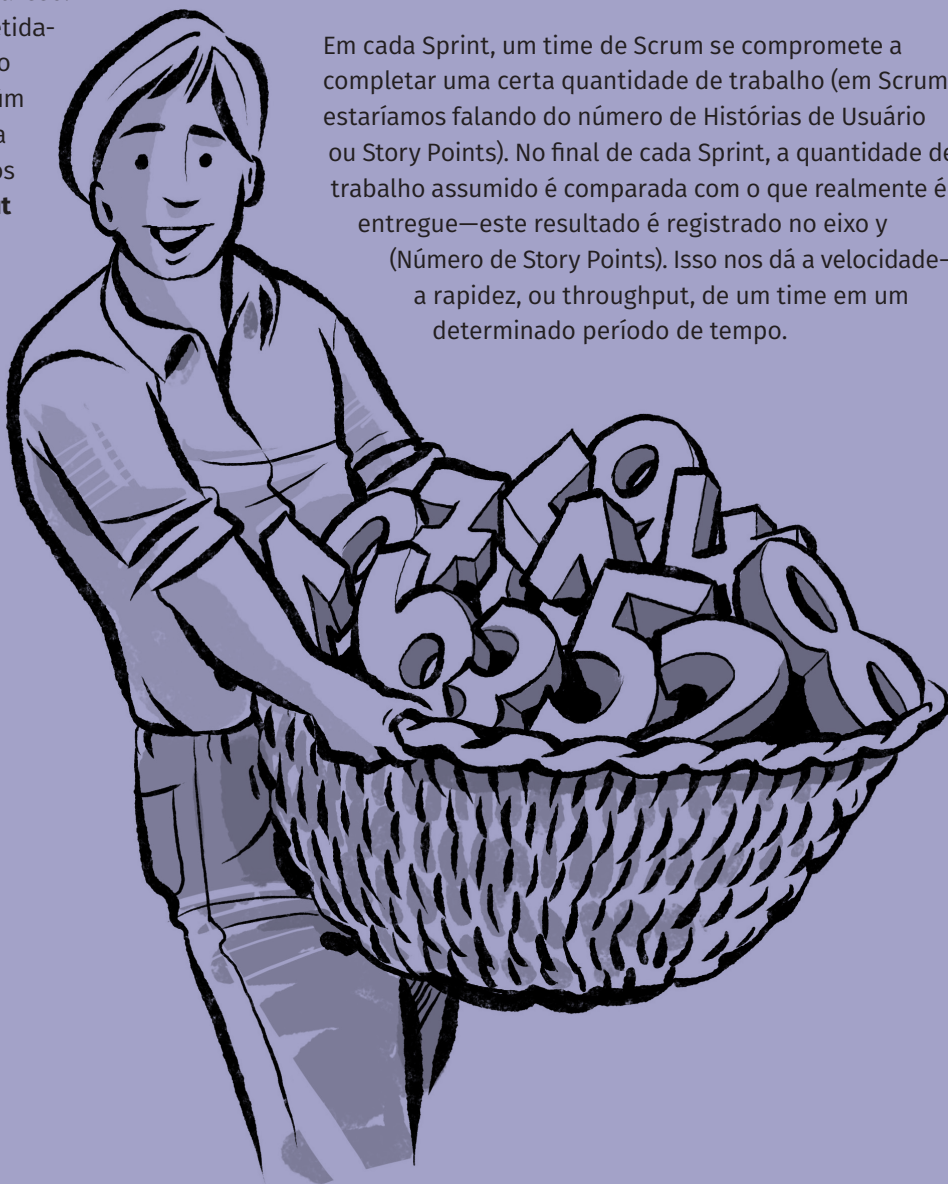
Implementar métricas foi uma das condições de framework da transição ágil impostas aos times. O Time de Transição checkou como o cycle time e o throughput tinham progredido a nível de time e de projeto—e não estavam mais aderentes para isso.

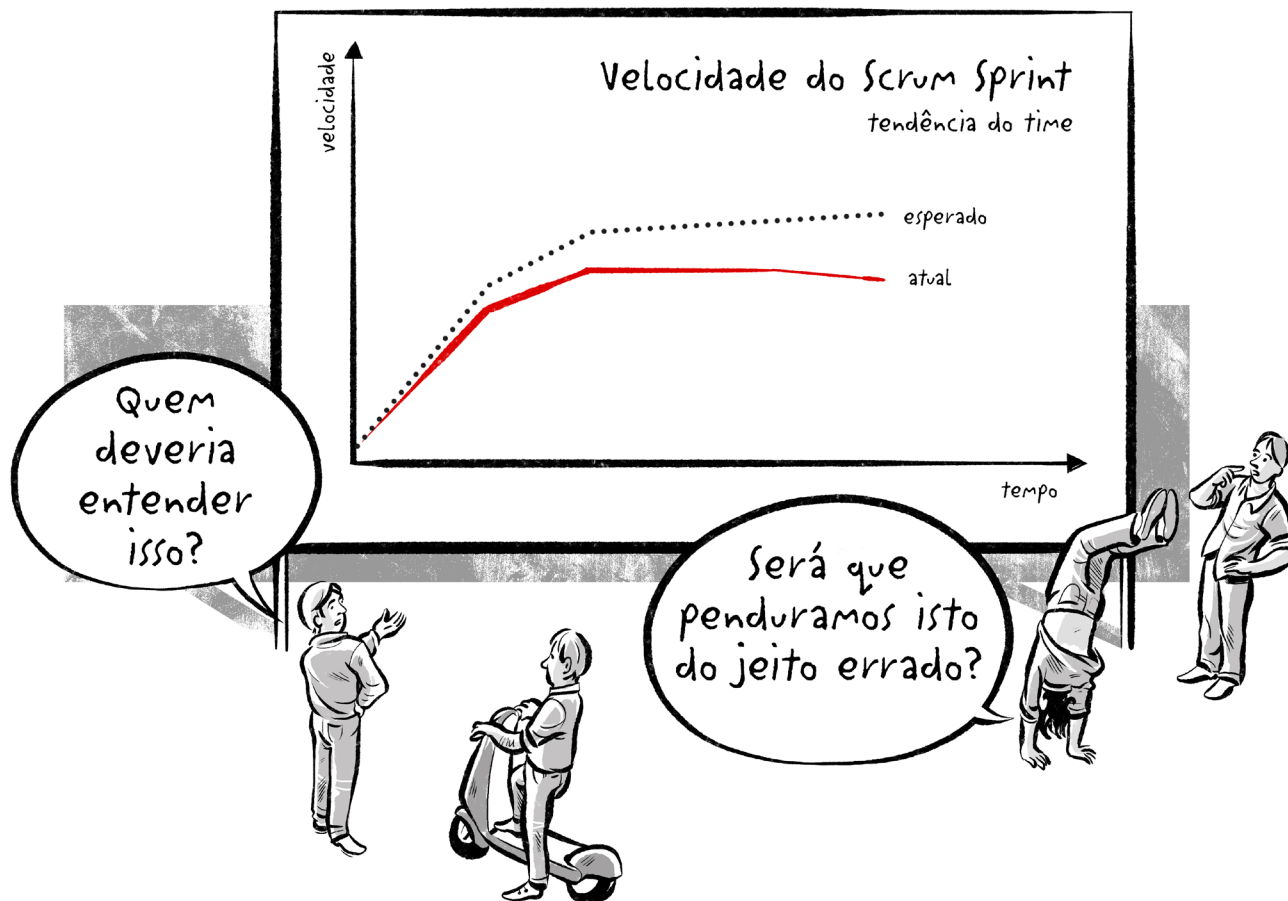
Certos padrões apareceram repetidamente, então o Time de Transição fez medições representativas a fim de entender melhor o que estava acontecendo. Por exemplo, vamos observar evolução do **throughput para as times Scrum** e as mudanças no **cycle time para os times de Kanban**. Depois, veremos se os projetos estavam ou não sendo concluídos mais rapidamente.

## EVOLUÇÃO DO THROUGHPUT NOS TIMES SCRUM

O Time de Transição analisou primeiro a mudança de **velocidade nos times Scrum**.

Em cada Sprint, um time de Scrum se compromete a completar uma certa quantidade de trabalho (em Scrum estaríamos falando do número de Histórias de Usuário ou Story Points). No final de cada Sprint, a quantidade de trabalho assumido é comparada com o que realmente é entregue—este resultado é registrado no eixo y (Número de Story Points). Isso nos dá a velocidade— a rapidez, ou throughput, de um time em um determinado período de tempo.





O gráfico mostra a velocidade agregada dos times Scrum dentro da empresa. A linha pontilhada representa os resultados esperados. Quando tudo está funcionando perfeitamente em um Time Scrum, a velocidade deve aumentar continuamente. As expectativas de aumento da velocidade estavam bastante baixas no início: O time precisava se firmar primeiro e se habituar aos novos métodos de trabalho. No entanto, após este período de treinamento inicial, a curva deveria aumentar acentuadamente e, eventualmente, nivelar-se, mas continuar na direção ascendente. Se as Retrospectivas também

forem mantidas e forem feitas melhorias contínuas, a linha deve continuar constantemente em ascensão e nunca cair.

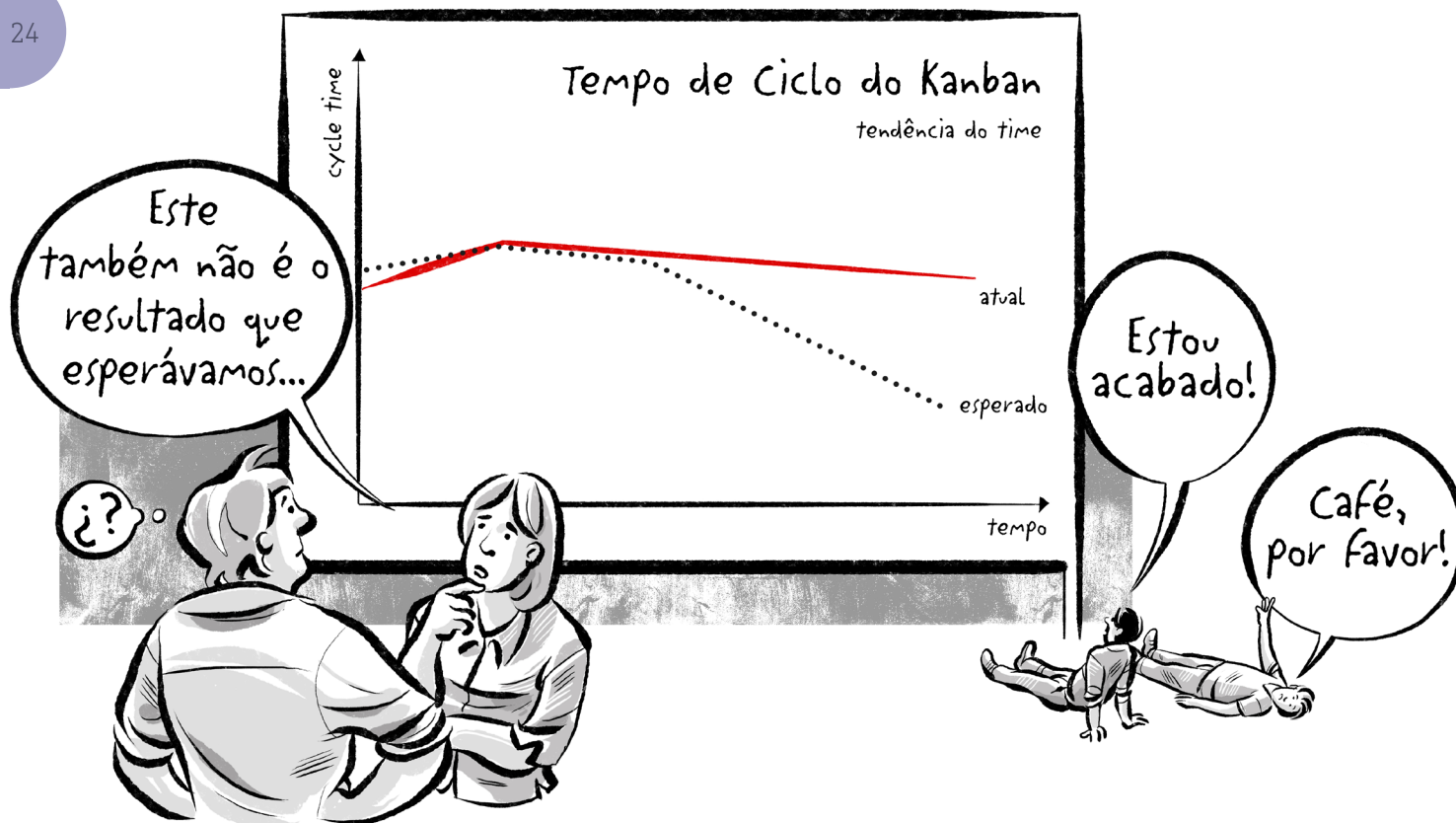
No entanto, a **tendência real** dos times Scrum parecia completamente diferente. Os times conseguiram começar bem e a velocidade aumentou acentuadamente. Porém, de repente, a linha estagnou e estava agora em uma tendência descendente. O desempenho caiu drasticamente ao longo do tempo.

## EVOLUÇÃO DO CYCLE TIME DOS TIMES DE KANBAN

Em seguida, o Time de Transição analisou mais de perto o **cycle time dos times de Kanban**. A nível de time, o cycle time é bastante fácil de determinar: Para cada tarefa concluída, calcula-se a diferença entre a data de início e a data de conclusão. Preferencialmente, os cycle times tornam-se mais curtos ao longo do tempo.

Se os **cycle times** de vários times forem reunidos, um bom padrão irá mostrar uma tendência de queda ao longo do tempo. Assim como vimos com as expectativas de progressão do throughput, normalmente se espera um ligeiro aumento no cycle time no início, porque os times têm de se adaptar aos seus novos métodos de trabalho. Em seguida, porém, a linha tende a uma leve queda. Isto indica que os times estão terminando o trabalho mais rapidamente com o passar do tempo, diminuindo assim o cycle time.

24



É exatamente isto o que é anunciado com métodos Ágeis de trabalho. Os consultores de Scrum prometem que você pode entregar **mais trabalho mais rapidamente**. Os consultores de Kanban prometem que o cycle time será, no mínimo, **reduzido pela metade**, e você pode realmente esperar mais do que isso.

Pareceu muito diferente para os times de Kanban nesta empresa. Como esperado, o cycle time aumentou ligeiramente no início, mas teve apenas uma leve queda ao longo do tempo. A linha seguiu uma tendência descendente, mas a melhoria nem sequer atingiu a marca de 1 por cento—um cycle time reduzido pela metade não foi alcançado.

Independentemente de **Scrum ou Kanban**— ficou claro que a capacidade de entrega dos times não tinha mudado muito. E vamos nos lembrar: Melhorar o “Time-to-market” era o objetivo da transformação ágil.

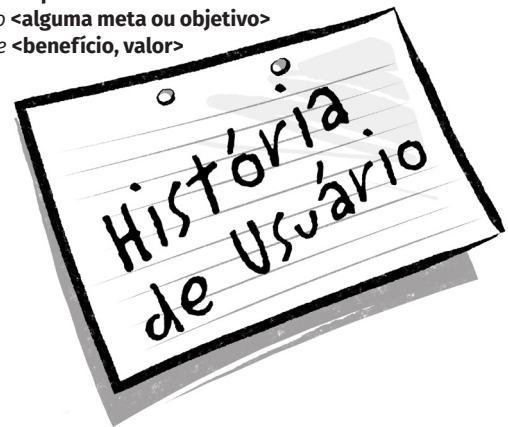
### O que é a velocidade?

*Em Scrum, velocidade é a medida do throughput do time. Ele mostra quanta funcionalidade um time pode oferecer em um Sprint. A quantidade que pode ser entregue é medida em Story Points.*

### O que é uma História de Usuário?

*Uma História de Usuário é usado para formular uma solicitação, por exemplo em um componente de software a ser desenvolvido. No mundo Ágil, um formato simples foi estabelecido::*

Como um <tipo de usuário>  
eu quero <alguma meta ou objetivo>  
para que <benefício, valor>



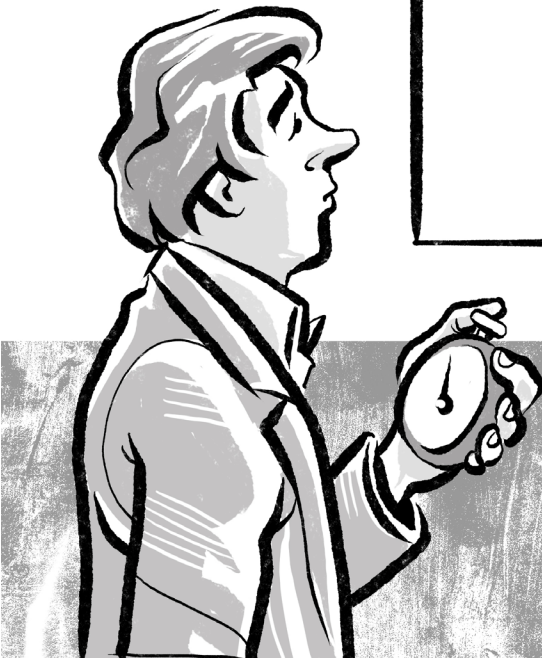
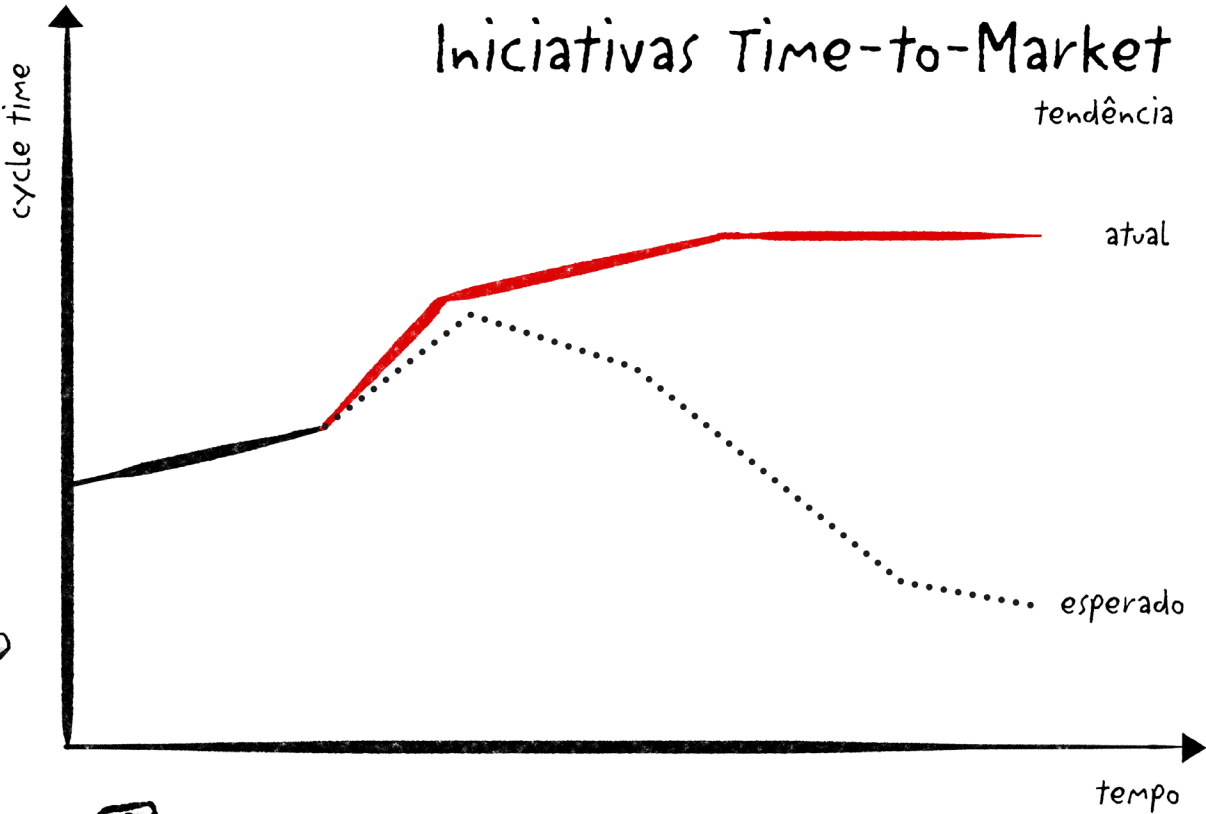
### Quais são os Story Points?

*Os Story Points representam a complexidade de uma História de Usuário, e não o tempo necessário. Ao estimar várias Histórias de Usuários, a complexidade dessas Histórias são determinadas com relação umas às outras.*



# Iniciativas Time-to-Market

tendência



# OS PROJETOS NÃO ESTÃO SENDO CONCLUÍDOS MAIS RAPIDAMENTE

A **análise** das métricas do time não foi nada estimulante para o Time de Transição. Também foi problemática a **falta de valores de comparação**. Foi difícil avaliar se a transformação ágil teve um efeito positivo porque não havia medições “de referência” anteriores a transformação. Uma vez que os times foram completamente reorganizadas como parte da transformação, não foi realmente possível determinar se, por exemplo, o desempenho dos times de Scrum havia melhorado ou piorado.

A **empresa**, no entanto, tinha métricas que poderiam ser usadas para comparar o desempenho antes e depois da iniciativa ágil: o **cycle time do projeto**. Esta é uma métrica especialmente importante porque o objetivo da organização era reduzir o cycle time do projeto e encurtar o Time-to-Market. Houve projetos antes da transição e projetos após a transição ágil, entretanto, após a transição, os projetos receberam um nome mais ágil de “iniciativas”. Assim, dados comparativos estavam disponíveis.

Neste **gráfico**, vemos três tipos de linhas: a linha mais grossa do lado esquerdo reflete o tempo antes da transformação ágil. Como o Time-to-Market estava aumentando constantemente-o que você pode ver no movimento ascendente da linha mais grossa-a empresa decidiu fazer algo a respeito. Ficou claro para todos os envolvidos que esta linha não cairia imediatamente, mas sim aumentaria ligeiramente após a transformação ter começado devido às mudanças que estavam sendo implementadas. Mas, com base em todos os esforços assumidos, como treinamentos e suporte de consultores, era de se esperar que o Time-to-Market diminuísse drasticamente quando os novos métodos de trabalho estivessem já em uso.

E **mais uma vez, aconteceu o contrário**. Sim, o Time-to-Market tinha continuado a piorar no início da reorganização. No entanto, continuou a piorar... de outra forma: Os projetos estavam agora sendo entregues mais lentamente do que nos tempos pré-Agilidade. Foi simplesmente uma catástrofe.

Uma enorme pilha de dinheiro tinha sido colocada nesta **transformação ágil**. A gerência e o Time de Transição tinham refletido muito sobre como melhor alcançá-la. A gerência tomou a grande decisão de criar times multifuncionais e organizá-los de acordo com linhas de produtos. Profissionais apoiaram a transformação e treinaram coaches internos. 600 pessoas aprenderam a trabalhar com Scrum, Kanban, Standups Meetings, Retrospectivas e métricas.

E agora o objetivo geral- poder reagir mais rapidamente às necessidades do mercado—não tinha sido atingido e estava, de fato, mais longe do que antes. Uma transformação que levou a empresa **de mal a pior?**





**QUAL ERA A @\$\*# DE PROBLEMA AQUI?**