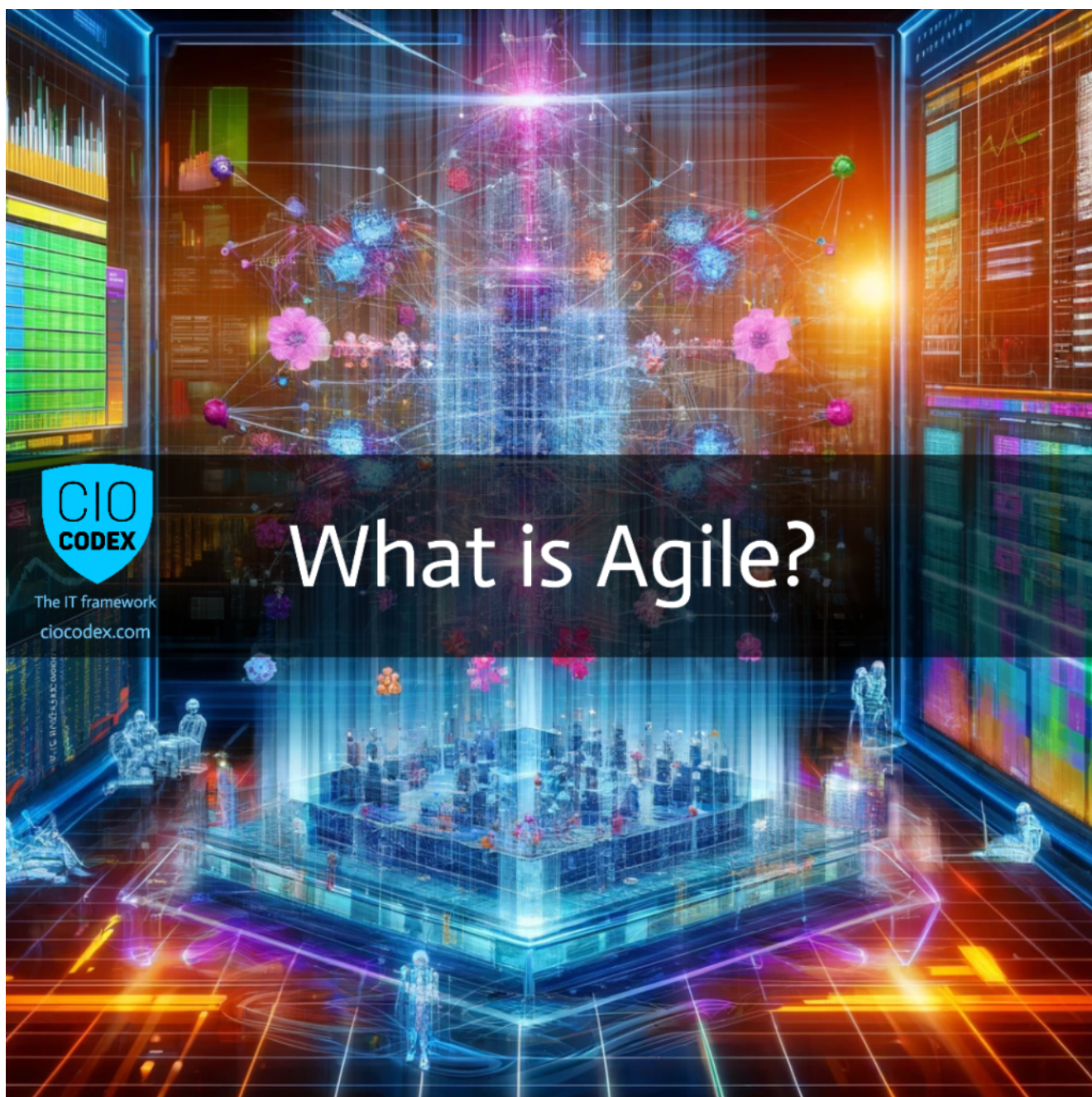




# O que é Agile?



Afinal de contas, o que é Agile?

Ao longo dos últimos anos, quase uma década, para ser mais exato (acho que a explosão do Agile nas empresas de forma mainstream se acelerou por volta de

2015-2016), já vi muitas “definições”.

O mais simplista (infelizmente incompleto e errado) é aquele que orbita o entendimento de que “basta organizar os times em squads”.

## Uma visão clara e abrangente dos principais conceitos

Acho que os erros e acertos desses últimos anos já deixou bem claro que Agile é algo bem mais complexo e abrangente do que isso e quanto mais se demora em perceber isso, mais tempo e dinheiro as empresas perdem:

- Seja por implementar o Agile de forma incompleta (e basicamente “queimar” dinheiro com o “taxímetro” das squads em Time & Material rodando sem foco claro e produtividade adequada).
- Seja por não fazerem nada nesse sentido e perderem competitividade em relação à concorrência que já iniciou essa jornada e conquistou antes a musculatura e maturidade no mundo Agile.

De qualquer forma, sobre uma ótica de conceitos gerais, aqui fica um excelente artigo da McKinsey abordando e conceituando o Agile:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-agile#/>

Esse é mais uma para a série de explicações sobre temas já bem conhecidos e divulgados, mas que muitas vezes não gastamos um pouco de tempo para pensar no conceito em si.

# Definição e Fundamentos do Gerenciamento Ágil de Projetos

O gerenciamento ágil de projetos é uma metodologia predominantemente aplicada no desenvolvimento de software, que prioriza a flexibilidade e a colaboração, integrando o feedback do cliente ao longo do ciclo de vida do projeto.

Esta abordagem se caracteriza pelo desenvolvimento iterativo, dividindo o trabalho em ciclos pequenos e gerenciáveis conhecidos como “sprints”, com o objetivo de promover uma melhoria contínua no desenvolvimento de produtos ou serviços.

## Comparação com o Gerenciamento Tradicional

Diferentemente do modelo tradicional, que é mais rígido e linear, o gerenciamento ágil permite adaptações contínuas ao longo do projeto, oferecendo uma colaboração mais constante com os stakeholders para alinhar os entregáveis às necessidades dos usuários finais.

Enquanto o modelo tradicional enfatiza a documentação detalhada e prévia, o ágil valoriza menos a documentação e mais a entrega de incrementos funcionais.

## Benefícios do Ágil

Ao se avaliar o Agile de uma forma bem pragmática, ele se mostra muito mais efetivo e impactante quando se deixa de lado o método por si só e se foca na essência dos seus benefícios principais:

- O incremento da capacidade da organização de entender e priorizar o que de fato entrega valor ao negócio, ao usuário e ao cliente
- O incremento da capacidade da organização de se organizar de forma a colocar as diversas áreas da Tecnologia (e da empresa como um todo), assim como seus principais interlocutores, alinhados e sincronizados de forma a acelerar essa entrega de valor.

Além disso, O ágil oferece algumas vantagens, como uma maior flexibilidade e adaptabilidade, além de uma detecção mais rápida de problemas.

Esses benefícios são amplificados em ambientes que exigem feedback regular e adaptações frequentes às necessidades do cliente, tornando-se essenciais em projetos de alta complexidade ou quando o tempo de colocação no mercado é crítico.

## **Desafios e Considerações para Adoção**

Apesar dos benefícios, a adoção do ágil pode enfrentar obstáculos como a resistência cultural em organizações tradicionais, a falta de clareza nos objetivos do cliente, ou a inexistência de habilidades ágeis adequadas.

A transição para o ágil requer um alinhamento estratégico e a compreensão de que não é adequado para todos os projetos ou organizações.

## **Princípios do Gerenciamento Ágil de Projetos**

O gerenciamento ágil é guiado por alguns princípios fundamentais que incluem a satisfação do cliente através da entrega contínua e rápida, a adaptação a ambientes em mudança em qualquer fase do processo, e a colaboração diária entre stakeholders

e desenvolvedores.

Esses princípios sustentam uma abordagem que valoriza a simplicidade, a organização autogerida das equipes e o aprimoramento contínuo.

Esses princípios do gerenciamento ágil de projetos são mais do que diretrizes, eles são a espinha dorsal de uma filosofia que prioriza a adaptabilidade, a colaboração e a eficiência.

Implementar esses princípios não é apenas adotar uma nova metodologia de gerenciamento, mas sim uma mudança cultural dentro da organização.

Como líder em TI, testemunhei a transformação que o ágil pode trazer quando aplicado com compreensão e compromisso.

Ele permite não apenas uma execução de projeto mais eficiente, mas também uma resposta ágil às necessidades do cliente e do mercado, redefinindo continuamente as expectativas para sucesso no desenvolvimento de produtos e serviços.

## **1. Satisfação do Cliente através da Entrega Contínua**

O primeiro e talvez mais crítico princípio do ágil enfatiza a importância da satisfação do cliente, que deve ser alcançada por meio da entrega rápida e contínua de software funcional.

Este princípio é fundamental porque coloca o cliente no centro do processo de desenvolvimento, garantindo que o valor seja entregue continuamente, não apenas no final do projeto.

## **2. Acolher Mudanças nos Requisitos**

Em um mercado que muda rapidamente, a capacidade de adaptar-se a mudanças nos requisitos a qualquer momento durante o projeto é uma vantagem competitiva.

Este princípio assegura que o projeto pode se beneficiar de mudanças, em vez de ser prejudicado por elas.

### **3. Entrega Frequente de Produtos Funcionais**

A metodologia ágil promove ciclos de lançamento curtos que resultam em entregas frequentes de partes funcionais do projeto, conhecidas como incrementos.

Este princípio visa minimizar o tempo de lançamento, permitindo que o cliente comece a usar e obter valor do produto mais rapidamente.

### **4. Colaboração Diária entre os Negócios e Desenvolvedores**

A colaboração estreita entre a equipe de desenvolvimento e os stakeholders do negócio é vital.

Este princípio enfatiza que o envolvimento contínuo e diário é essencial para entender as necessidades do cliente e para alinhar o desenvolvimento do projeto com essas necessidades.

### **5. Construção de Projetos em Torno de Indivíduos Motivados**

Fornecer o ambiente e o suporte necessários, além de confiar na equipe, são aspectos fundamentais.

Este princípio reconhece que equipes motivadas são mais propensas a entregar resultados de alta qualidade e a encontrar soluções inovadoras para os desafios.

### **6. Comunicação Face a Face**

O ágil valoriza a comunicação direta, considerada a forma mais eficaz de transmitir

informações para e entre uma equipe de desenvolvimento.

Este princípio é particularmente importante em ambientes dinâmicos onde a clareza e a velocidade da comunicação podem significar a diferença entre sucesso e falha.

## **7. Medir o Progresso com Base no Produto Funcionando**

No ágil, o verdadeiro progresso é medido pela funcionalidade do produto.

Isso contrasta com métodos mais tradicionais que podem se concentrar em marcos baseados no esforço ou no tempo gasto.

## **8. Promoção de Desenvolvimento Sustentável**

A agilidade é alcançada mantendo um ritmo constante e sustentável.

Equipes não devem ser sobrecarregadas ou subutilizadas, pois isso pode afetar a qualidade e a eficácia do produto final.

## **9. Excelência Técnica e Bom Design**

Melhorar constantemente a excelência técnica e o design do produto enriquece a agilidade.

Este princípio enfatiza que a qualidade não deve ser comprometida, e que um bom design é crucial para a manutenção e adaptabilidade do produto ao longo do tempo.

## **10. Simplicidade**

Este princípio prega a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado —

essencial para focar no que realmente importa.

A simplicidade no design e na execução assegura que o produto seja desenvolvido de forma eficiente e eficaz.

## **11. Autonomia das Equipes**

Equipes auto-organizadas são mais prováveis de desenvolver as melhores arquiteturas, requisitos e designs.

Este princípio preconiza que a equipe conhece a melhor maneira de resolver os problemas que enfrenta.

## **12. Reflexão e Ajuste Regular**

A capacidade de se autoavaliar e ajustar o comportamento é essencial para melhorar a eficácia.

Este princípio incentiva a equipe a refletir regularmente sobre como se tornar mais eficaz, e então ajustar seu comportamento de acordo.

# **Mas nem tudo são flores**

Mas como comentei em algumas oportunidades, seria o Agile uma panaceia para as “dores da humanidade”?

As “cicatrizes de guerra” me levam a crer que está mais para aquela frase do Churchill sobre a democracia: “é a pior forma de governo, exceto por todas as outras formas que já foram tentadas na história”!



O Agile, como tudo na vida, pode ser melhorado e o primeiro passo é reconhecer isso, buscando oportunidades no processo, rigor arquitetônico, modelo operacional e na própria motivação e engajamento das pessoas.

## Lições pessoais sobre o Agile

A metodologia Agile tem se consolidado como uma abordagem essencial para o gerenciamento de projetos em diversas indústrias, mas sua aplicação vai muito além de simples práticas operacionais.

É uma transformação cultural que demanda uma compreensão profunda de seus princípios e adaptações específicas para cada contexto organizacional.

A seguir exploro dez reflexões cruciais sobre o Agile, que servem como lições valiosas para empresas buscando maximizar a entrega de valor através dessa metodologia.

### **Reflexão 1: Agile como um Conceito Adaptativo**

A essência do Agile como um conceito adaptativo reside em sua capacidade de moldar-se às necessidades e à cultura de cada empresa individualmente.

Essa flexibilidade é fundamental porque nenhum ambiente organizacional é exatamente igual a outro e cada um possui suas próprias dinâmicas, estruturas e desafios que exigem abordagens específicas.

Ao considerar o Agile não como um método rígido, mas como um conceito maleável, as organizações podem explorar como os princípios ágeis podem ser adaptados para otimizar processos, melhorar a colaboração interdepartamental e aumentar a eficiência operacional.

Por exemplo, uma empresa no setor de tecnologia pode descobrir que a rápida iteração e o feedback constante do Agile são perfeitos para seus projetos de desenvolvimento de software, onde requisitos e soluções evoluem rapidamente.

Já uma empresa de manufatura pode adaptar os princípios ágeis para melhorar a comunicação entre os engenheiros de design e a linha de produção, permitindo ajustes mais rápidos aos produtos.

Esta capacidade de adaptação não apenas facilita a implementação de projetos mais alinhados com as metas estratégicas específicas, mas também aumenta significativamente as chances de entrega de valor agregado, conforme as expectativas e necessidades específicas de cada cliente ou mercado.

## **Reflexão 2: A Inexistência de um Modelo Único de Agile**

O reconhecimento de que não existe um modelo único de Agile que funcione para todas as organizações é crucial para sua implementação eficaz.

Dentro de uma mesma organização, diferentes equipes ou departamentos podem necessitar de adaptações distintas dos princípios ágeis.

Isso é evidenciado pelo fato de que, em uma grande corporação, a equipe de TI pode implementar o Agile com um foco intenso em sprints curtas e entregas frequentes, enquanto o departamento de marketing pode adaptar o Agile para facilitar a rápida mudança de estratégias de campanha e a colaboração criativa.

Essa customização do Agile permite que ele seja aplicado de forma mais eficaz, levando em conta as variáveis únicas de cada “tribo” dentro da empresa.

Por exemplo, uma “tribo” pode ter necessidades específicas que exigem mais rigor na documentação e na gestão de mudanças, enquanto outra pode se beneficiar de uma abordagem mais fluida e menos estruturada.

Adaptar o Agile para atender a essas necessidades distintas não apenas otimiza o trabalho da equipe, mas também garante que o método contribua efetivamente para os objetivos de negócio mais amplos.

Além disso, essa flexibilidade é essencial para manter a relevância e a eficácia do Agile em uma ampla gama de indústrias e tipos de projetos, desde startups ágeis até gigantes globais com processos mais estabelecidos.

### **Reflexão 3: O Agile Não é um Fim em Si Mesmo**

Entender o Agile não como um fim, mas como um meio para acelerar e maximizar a entrega de valor é fundamental para sua implementação eficaz.

O sucesso de qualquer metodologia de gerenciamento de projetos, particularmente o Agile, deve ser medido pela sua capacidade de alinhar o fluxo de trabalho para entregar o que verdadeiramente agrega valor ao negócio, ao usuário ou ao cliente.

Ou seja, entendo que a grande vantagem do Agile sobre as demais metodologias ou filosofias é a sua capacidade de aprimorar as competências das organizações em entender e priorizar o que de fato entrega valor ao negócio/usuário/cliente, assim como organizar o fluxo de trabalho, alinhando e sincronizando as diversas áreas e interlocutores nesse objetivo comum.

Este princípio implica uma abordagem crítica e questionadora, onde a equipe não apenas segue os rituais do Agile por seguir, mas constantemente avalia e ajusta suas práticas com o objetivo de otimizar a entrega de resultados.

Por exemplo, em projetos de desenvolvimento de software, isso pode significar priorizar a entrega de funcionalidades que os usuários finais consideram mais críticas, mesmo que isso requeira desviar de algumas práticas ágeis tradicionais, como a ordem previamente definida no backlog do produto.

O desafio está em identificar e entender profundamente o que constitui “valor” para os stakeholders envolvidos e adaptar a cadência e as prioridades do projeto conforme essa compreensão.

Isso exige um diálogo constante entre a equipe de desenvolvimento e os stakeholders, além de uma análise rigorosa do impacto das entregas para assegurar que o trabalho está efetivamente contribuindo para os objetivos estratégicos.

### **Reflexão 4: Valor Além das Funcionalidades**

O Agile promove a ideia de que entregar valor vai além de simplesmente desenvolver funcionalidades de negócio.

Aspectos como escalabilidade, disponibilidade, performance, manutenibilidade e segurança também são críticos e representam atributos de valor significativos.

Neste contexto, é crucial que as equipes ágeis não se concentrem exclusivamente nas entregas de curto prazo ou nas funcionalidades imediatas, mas também considerem a saúde arquitetônica e a sustentabilidade do produto no longo prazo.

Tomando como exemplo um projeto de desenvolvimento de uma aplicação web, focar apenas nas funcionalidades visíveis ao usuário pode trazer benefícios rápidos, mas negligenciar aspectos como segurança e performance pode resultar em falhas críticas mais tarde, comprometendo todo o projeto.

Portanto, equilibrar a atenção entre as entregas imediatas e a robustez arquitetônica é essencial. Isso pode envolver decisões como dedicar sprints regulares para refatoração do código ou para melhorias de infraestrutura, garantindo assim que o produto final seja não apenas funcional, mas também seguro, escalável e fácil de manter.

Essas reflexões destacam a necessidade de uma abordagem holística e estratégica na implementação do Agile, onde a entrega de valor é vista de forma ampla e integrada.

Cada funcionalidade ou melhoria é avaliada não só por sua capacidade de satisfazer uma necessidade imediata, mas também pelo seu impacto no desempenho geral e na sustentabilidade do projeto a longo prazo.

Essa perspectiva ampliada é crucial para assegurar que o Agile continue a ser uma ferramenta poderosa para a gestão de projetos em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

## **Reflexão 5: Agile como Transformação Cultural**

A implementação do Agile transcende a mera criação de squads ou a aplicação de metodologias específicas.

É uma transformação cultural profunda que exige revisão e adaptação do modelo operacional existente.

Essa transformação não pode ser imposta simplesmente por um decreto da liderança; ela requer o envolvimento e comprometimento de todos os níveis da organização.

O Agile promove uma mudança na forma como as equipes interagem, como os projetos são gerenciados e como os resultados são avaliados.

Isso significa que cada membro da organização, desde o executivo até o desenvolvedor, precisa compreender e abraçar os princípios ágeis, adaptando suas práticas de trabalho diárias para alinhar-se a essa nova cultura.

Em uma empresa que adota o Agile, espera-se que a tomada de decisão seja descentralizada e que haja maior colaboração e comunicação entre as equipes.

Por exemplo, em vez de esperar pela aprovação hierárquica, as equipes são encorajadas a tomar decisões baseadas no feedback direto do cliente e na sua própria expertise.

Este nível de autonomia e responsabilidade pode ser desafiador e requer um suporte significativo em termos de treinamento e desenvolvimento de competências.

Além disso, a liderança deve atuar não apenas como supervisora, mas como facilitadora, garantindo que as equipes tenham os recursos necessários para executar suas funções eficientemente dentro deste novo paradigma.

## **Reflexão 6: Fatores Influenciadores da Maturidade Ágil**

A maturidade ágil de uma organização não é alcançada de maneira instantânea, ou seja, ela depende de diversos fatores que contribuem para sua evolução e eficácia.

Primeiramente, a estabilidade dos times é crucial, pois equipes estáveis tendem a desenvolver uma melhor dinâmica de trabalho e laços de confiança, essenciais para a colaboração efetiva.

Em segundo lugar, a amplitude do Agile dentro da organização influencia diretamente o seu sucesso, uma vez que dependências externas não ágeis podem se tornar obstáculos significativos.

Outros fatores incluem a vontade e disciplina dos envolvidos, que devem estar comprometidos com a jornada ágil e dispostos a adaptar-se às mudanças necessárias.

A orientação e comunicação também são vitais, pois garantem que todos na organização compreendam os princípios e práticas ágeis, facilitando a transição e o dia-a-dia.

Por fim, a liderança e governança exercem um papel fundamental, pois, embora o Agile promova a autonomia, é necessário haver uma estrutura que guie, direcione e alinhe os esforços de todas as equipes para alcançar os objetivos organizacionais.

Estes fatores juntos formam a base para o desenvolvimento da maturidade ágil, permitindo que a organização não apenas implemente o Agile de forma superficial, mas o internalize profundamente, refletindo-se em todos os aspectos de sua operação.

A compreensão e o fortalecimento desses elementos são essenciais para qualquer empresa que aspire não apenas a adotar o Agile, mas a se transformar verdadeiramente por meio de suas práticas.

## **Reflexão 7: A Importância da Preparação Antes do Desenvolvimento**

A transição para a metodologia Agile envolve mais do que simplesmente reorganizar equipes e ajustar cronogramas, ela exige uma preparação cuidadosa e disciplinada do que será desenvolvido e como.

Antes de iniciar qualquer codificação, é crucial que o trabalho de engenharia do “o que” e “como” seja feito.

Este processo é conhecido como a definição de prontidão ou “Definition of Ready” (DoR), que assegura que todos os itens de trabalho estejam adequadamente definidos, projetados e planejados antes de serem incluídos em uma sprint.

Esta prática previne a entrada de tarefas mal definidas ou não viáveis que podem levar a desperdícios de recursos, retrabalho e frustrações dentro das equipes.

Essa preparação antecipada requer uma compreensão clara dos requisitos, uma

análise rigorosa da viabilidade técnica e uma definição precisa dos critérios de aceitação.

Por exemplo, em um projeto de desenvolvimento de software, essa etapa pode envolver desde sessões de brainstorming para inovação até análises detalhadas de dependências e riscos potenciais.

Esse esforço inicial é fundamental para alinhar as expectativas e garantir que o desenvolvimento subsequente seja o mais eficiente possível, minimizando interrupções e garantindo que cada sprint contribua de maneira significativa para os objetivos do projeto.

## **Reflexão 8: Potencializar o Valor de Cada Perfil Profissional**

Dentro de um ambiente ágil, é essencial reconhecer e potencializar as habilidades individuais de cada membro da equipe.

O Agile não é apenas sobre colaboração e flexibilidade, mas também sobre aproveitar ao máximo as fortalezas individuais para o benefício coletivo do projeto e da organização.

Cada membro da equipe traz uma combinação única de habilidades e preferências que podem ser direcionadas para maximizar a eficiência e a satisfação no trabalho.

Por exemplo, algumas pessoas podem ser excepcionalmente proficientes e apaixonadas por codificação, mas podem não se interessar tanto por tarefas como a especificação detalhada ou as discussões intensas com o setor de negócios.

Inversamente, outros membros podem se destacar na comunicação e na negociação de requisitos com stakeholders, mas podem achar a codificação menos atraente.

Reconhecer essas diferenças e atribuir responsabilidades de acordo com as inclinações e competências de cada um não só aumenta a produtividade, mas também melhora a moral da equipe.

Este enfoque personalizado ajuda a criar um ambiente de trabalho mais harmonioso e

produtivo, onde todos sentem que suas contribuições são valorizadas e que estão trabalhando de maneira otimizada.

Além disso, ao permitir que os membros da equipe se concentrem em suas áreas de interesse e especialização, as organizações podem alcançar resultados de maior qualidade, impulsionando a inovação e a criatividade ao mesmo tempo em que mantêm altos níveis de engajamento e satisfação no trabalho.

## **Reflexão 9: Equilíbrio entre Proteção e Exposição do Time**

Na implementação de metodologias ágeis, um dos grandes desafios é encontrar o equilíbrio adequado entre proteger a equipe do excesso de reuniões e exposições desnecessárias e, ao mesmo tempo, proporcionar exposições que fomentem o desenvolvimento de habilidades adicionais.

Este equilíbrio é crucial para a produtividade e para o crescimento profissional dos membros da equipe.

Por um lado, um excesso de reuniões pode fragmentar o foco e diminuir a eficiência, dispersando a energia da equipe em múltiplas direções sem um retorno claro.

Por outro, isolar a equipe pode privá-la de oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, essenciais para o avanço de suas competências e para a inovação dentro da organização.

Um exemplo prático dessa dinâmica pode ser observado em equipes de desenvolvimento de software, onde a proteção do tempo de codificação é vital.

No entanto, interações estratégicas, como participações em workshops, seminários sobre novas tecnologias ou sessões de feedback com clientes, são igualmente importantes para que a equipe não apenas execute tarefas, mas também desenvolva uma compreensão mais profunda das tendências do mercado e das necessidades dos usuários.

Assim, a liderança deve atuar de maneira ativa para assegurar que essas interações sejam significativas e contribuam efetivamente para os objetivos do projeto e para o



desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos.

## **Reflexão 10: Avaliação da Cultura de Reuniões**

A cultura de reuniões dentro de uma organização é um aspecto que impacta diretamente a produtividade e a eficácia operacional, sendo um ponto crítico na implementação de práticas ágeis.

Muitas organizações sofrem com o volume excessivo de reuniões, muitas das quais poderiam ser substituídas por comunicações mais eficientes, como e-mails ou threads em plataformas de colaboração.

A avaliação crítica da necessidade, frequência e formato das reuniões é essencial para assegurar que elas adicionem valor real ao processo e não se tornem apenas um exercício de presença.

Organizações que adotam o Agile efetivamente tendem a favorecer interações rápidas e diretas, substituindo reuniões longas por stand-ups diários onde cada membro da equipe rapidamente relata progressos e obstáculos.

Isso não apenas mantém todos informados e engajados, mas também maximiza o tempo dedicado à execução efetiva do trabalho.

Em casos em que reuniões são necessárias, é importante que sejam bem estruturadas, com agendas claras e objetivos definidos, garantindo que cada minuto gasto em reuniões traga benefícios claros para os projetos em andamento e para a organização como um todo.

Essas duas reflexões ressaltam a necessidade de uma abordagem deliberada e estratégica na gestão de tempo e recursos humanos em projetos ágeis.

Encontrar o equilíbrio certo entre proteção e exposição da equipe e otimizar a cultura de reuniões são passos fundamentais para maximizar a eficiência e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado.



## Arthur De Santis

Arthur De Santis é um executivo com mais de 20 anos de atuação na indústria de serviços financeiros, com destaque para bancos, processadoras de cartões, adquirentes e seguradoras, formando e liderando equipes e iniciativas ao longo de toda a cadeia de valor de Tecnologia da Informação.



### The IT framework

O conteúdo apresentado neste website, incluindo o framework, é protegido por direitos autorais e é de propriedade exclusiva do CIO Codex. Isso inclui, mas não se limita a, textos, gráficos, marcas, logotipos, imagens, vídeos e demais materiais disponíveis no site. Qualquer reprodução, distribuição, ou utilização não autorizada desse conteúdo é estritamente proibida e sujeita às penalidades previstas na legislação aplicável