



ISTOCKPHOTO

Armadilhas do ágil

Como evitar três erros comuns em uma transformação ágil.

De Michael Maclsaac, PMP

Nos últimos 10 anos, venho ajudando as organizações a se tornarem ágeis. Trabalhando com uma variedade de empresas em todos os setores, percebi que suas lutas de transformação para o ágil tendem a ser semelhantes. Aqui estão três armadilhas comuns que vejo sempre, e como as organizações podem evitá-las.

1. FALTA DE OBJETIVOS CLAROS

É incrível a quantidade de organizações que se tornam ágeis com um objetivo como “ser melhor em fornecer software”. Este objetivo não fornece orientação ou inspiração para os funcionários. Isso leva a uma equipe frustrada e a uma cultura doentia, e confere uma má reputação à metodologia ágil. Em vez disso, os líderes precisam dedicar tempo para definir metas específicas que se alinhem à estratégia da organização. Um objetivo útil para uma transformação ágil pode ser: “Duplicar nossos lançamentos de produção de quatro para oito por ano para colocar novos produtos inovadores no mercado mais rapidamente, atender às demandas dos clientes e aumentar a participação de mercado em X por cento”.

2. FALTA DE PATROCÍNIO EXECUTIVO

A transformação para ágil significa mudar toda a cultura de uma organização. Exige que os líderes removam os impedimentos organizacionais e promovam a abertura e a confiança. Descobri que os executivos frequentemente subestimam quanto o envolvimento deles é necessário para uma trans-

formação ágil ser bem-sucedida.

Quando os executivos não estão totalmente envolvidos, a gerência intermediária fica com medo de dar às equipes de entrega a autonomia necessária para aplicar o ágil. As equipes de entrega, por sua vez, ficam confusas e frustradas porque a mudança para o ágil não está acontecendo, e isso pode levar os funcionários a deixar a organização em busca de mais autonomia.

3. COLOCAR O PROCESSO ACIMA DO COMPORTAMENTO

Descobri que as empresas geralmente são rápidas em implementar processos ágeis. Montam quadros de tarefas com notas adesivas, adotam modelos em pé e usam ferramentas de software ágeis famosas. Mas, se você olhar mais fundo, às vezes verá que os comportamentos e a mentalidade não mudaram.

O primeiro valor do Manifesto Ágil é: indivíduos e interações estão acima de processos e ferramentas. Esse elemento humano em ágil é crítico, mas muitas vezes ignorado. Para uma organização verdadeiramente ágil, os funcionários precisam trabalhar juntos e precisam ser abertos e honestos. Os gerentes precisam mudar sua mentalidade de comando e controle para coaching e mentoria. Organizações que embarcam para o ágil devem desenvolver, promover e contratar inteligência social e emocional. Eles precisam lembrar que agilidade não é processo.

A maioria das pessoas pensa em agilidade como uma forma de desenvolver software, mas é muito mais. “É uma maneira totalmente diferente de pensar”. Mudar a mentalidade de uma organização não acontecerá por decreto, mas sim mantendo as lições aprendidas de outras pessoas em mente e trabalhando muito: assim você pode ajudar a colocar sua organização em posição de se adaptar ao mundo em mudança. **PM**

Organizações que embarcam no ágil devem desenvolver, promover e contratar inteligência social e emocional.



Michael Maclsaac, PMP, é fundador e principal consultor da Maclsaac Consulting, Edina, Minnesota, EUA.