

Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/este-novo-estilo-de-trabalho-esta-ganhando-o-mercado-veja-como-se-adaptar/>

UM CONTEÚDO DE **vocêS/A**

Este novo estilo de trabalho está ganhando o mercado. Veja como se adaptar

A metodologia agile estimula a colaboração, adaptação e inovação. Aprenda quais são as competências essenciais para atuar dessa forma

Por Luciana Lima, da VOCÊ S/A
Publicado em 11 abr 2019, 06h00

Na manhã do dia 4 de junho de 1996, o clima era de ansiedade entre os funcionários da Agência Espacial Europeia que trabalhavam no Centro Espacial da cidade de Kourou, na Guiana Francesa.

Depois de dez anos de desenvolvimento e um investimento de 8 bilhões de dólares, enfim, o foguete Ariane-5 realizaria seu voo inaugural. Às 9h36, a aeronave saiu da base francesa, levando consigo quatro satélites caríssimos. Apenas 45 segundos depois, quando estava a 4 000 metros de altura, o Ariane-5 explodiu, liberando uma enorme nuvem tóxica e causando um prejuízo de 370 milhões de dólares.

Sete dias depois, um relatório da Agência Espacial Europeia apontou que a causa do acidente não havia sido um ato de sabotagem ou uma falha mecânica, como imaginavam, mas um simples erro no software, que fez cálculos equivocados na hora do lançamento.

Falhas de desenvolvimento semelhantes, com sondas espaciais ou outros projetos importantes, como o sistema interno do FBI, eram muito frequentes até um tempo atrás. As dificuldades na área de programação de sistemas eram tantas que na década de 70 surgiu a expressão “crise do software”.

Estima-se que, naquela época, 80% dos projetos de programação não eram entregues e, mesmo quando chegavam ao fim, 90% deles eram concluídos estourando orçamentos e prazos.

Foi para discutir como melhorar a eficiência desses projetos que, em 2001, 17 programadores e consultores de empresas de tecnologia reuniram-se na cidade de Utah, nos Estados Unidos. Na ocasião, chegaram a algumas conclusões do que seria uma abordagem mais eficiente na implementação de softwares.

Como forma de oficializar as práticas, redigiram um documento com 12 princípios. Entre eles estavam a necessidade de se adaptar às mudanças, em vez de seguir planos à risca; ter mais interações entre os indivíduos, em vez de passar horas documentando burocraticamente as ações; e ouvir mais o cliente durante o desenvolvimento de um projeto, em vez de oferecer uma proposta pronta. Assim nascia o Manifesto Ágil.

Rapidamente, os conceitos desse documento se espalharam por empresas de tecnologia, principalmente startups, como Spotify e Zappos, criando novas formas de organizar times — os já famosos squads — e de estruturar projetos — como os sprints. O modo de trabalhar dessas empresas, que criam produtos inovadores, tornam-se cada vez mais lucrativas e abocanham grandes fatias de mercado, obrigou companhias tradicionais, como bancos e gigantes de educação e varejo, a adotar metodologias ágeis. Caso contrário, elas ficariam para trás.

Segundo um estudo de 2016 realizado pelo Instituto Coleman Parkes, que entrevistou 1 770 executivos de 21 países, entre eles o Brasil, cerca de 88% das companhias aplicam os métodos ágeis em algum nível da organização.

“Hoje, as empresas precisam ser capazes de reagir rapidamente a eventos e oportunidades, mas as velhas formas de trabalhar são simplesmente lentas demais para possibilitar isso. Aqueles que continuam fazendo as coisas do mesmo jeito são dinossauros em vias de extinção, mas muitos nem sequer perceberam isso”, diz o jornalista J.J. Sutherland, coautor do livro *Scrum: A Arte de Fazer o Bem do Trabalho na Metade do Tempo* (Sextante, 49,90 reais), em entrevista a VOCÊ S/A.

Rapidez para mudar

Uma das premissas do conceito ágil é substituir o modelo de planejamento tradicional, conhecido como cascata. Neste, todos os detalhes e as fases do projeto são delineados minuciosamente e, só com o plano pronto, inicia-se a execução, que deve seguir exatamente o que foi previamente construído.

Uma área começa sua tarefa apenas depois que a outra termina — e assim por diante, como numa cascata. No método ágil, entretanto, o primeiro passo para realizar uma demanda é, simplesmente, criar um esboço do que se deseja como resultado final, poupando as longas horas dedicadas a traçar todas as fases.

O planejamento ocorre em tempo real: o acompanhamento do sucesso (ou fracasso) de um projeto e os ajustes acontecem durante a execução. O que gera, claro, mais agilidade para redefinir as rotas.

Quem trocou o padrão antigo pelo ágil — que facilita a tomada de decisão e a aprendizagem mais frequente — já começa a colher os resultados. De acordo com um estudo da consultoria PwC com 2 216 executivos do mundo todo, publicado em 2017, 22% das empresas que lucraram mais nos três anos anteriores à pesquisa usavam metodologias ágeis na maioria de seus projetos.

“O ágil tem uma proposta de aprimoramento frequente, ciclos contínuos de feedback e a capacidade de errar mais rápido. Tudo isso impacta no resultado do negócio”, afirma Giuliana Mitidieri, sócia da consultoria de desenvolvimento e inovação Laura Widal.

Essa nova forma de trabalhar exige, é claro, um perfil de profissional diferente, mais flexível e autônomo. “No mundo Vuca [*sigla em inglês para volátil, incerto, complexo e ambíguo*], cada vez mais as companhias precisam de pessoas capazes de enfrentar problemas complicados, como novos concorrentes, avanço da tecnologia e necessidade de inovar”, afirma Giuliana. “O mindset ágil nos proporciona a capacidade de desaprender e reaprender, ou seja, de se adaptar constantemente.”

Para conseguir reproduzir esse pensamento com êxito, os profissionais devem abraçar a incerteza. “Antes conseguíamos fazer planos longos, que se sustentavam mesmo após muito tempo. Hoje, com o mundo mudando velozmente, muitas vezes, ao entregar um projeto, aquela solução talvez não responda mais aos problemas que eu tenho agora”, diz Fernando Ruano, professor do curso de pós-graduação em metodologias ágeis aplicadas aos negócios na ESPM.

Mas cuidado: lidar com a ambiguidade não quer dizer sair fazendo coisas às cegas, sem o mínimo de estudo ou reflexão. “Na verdade, o que o profissional ágil faz é replanejar continuamente. Conforme avança em um plano, ele observa as entregas que realizou e o que continua fazendo sentido ou deve ser revisto”, afirma Ari Amaral, professor do curso de extensão em gestão ágil na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Diversidade e colaboração

Além da flexibilização, o método ágil tem outros princípios: cooperação, trabalho em equipe e diversidade de pensamentos e de perfis. “No modelo convencional, os departamentos agem praticamente como se fossem empresas distintas. Se algo dá errado, um joga a culpa no outro. Na filosofia ágil, cria-se uma noção de unidade, pois, quando há um problema, todos precisam se juntar para resolvê-lo”, afirma Susanne Andrade, consultora e autora do livro *O Poder da Simplicidade no Mundo Ágil* (Gente, 39,30 reais).

Thiago Martins, coordenador acadêmico do Programa de Inovação para o Cooperativismo da Isae, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, completa o raciocínio: “É como um time de futebol, no qual eu tenho atletas jogando em diversas posições, mas que se complementam para alcançar um único objetivo”.

Trabalhar de forma colaborativa num mundo em que o individualismo foi, por tanto tempo, a coisa certa a fazer não é tão simples assim. “Desde a escola somos incentivados a competir, e não a compartilhar”, afirma Ari, da PUC-SP.

Transformar essa percepção é um trabalho interno, que passa por um convencimento pessoal de que debater, discordar, compreender a ideia do outro e mudar de opinião é importante para a excelência do resultado final. “Existe um conceito chamado ‘genialidade coletiva’, que diz que a probabilidade de encontrar uma grande ideia na discussão em grupo é maior do que chegar a uma solução criativa sozinho”, diz Thiago. A criadora dessa teoria, Linda Hill, professora e diretora dos programas de liderança da Universidade Harvard, passou uma década estudando executivos que são referência em inovação para chegar a essa conclusão.

“Profissionais em organizações inovadoras aprendem a ouvir e a perguntar, mas também a defender seu ponto de vista. Eles entendem que a inovação raramente acontece, a não ser que você tenha diversidade e conflito”, explicou Linda em uma palestra do TedXCambridge em 2014.

Foco no que interessa

Boa parte das ideias sobre agilidade não é algo tão original assim. Elas vêm do sistema japonês de produção da Toyota, criado em 1947 e praticamente o avô do *agile*. Uma das ideias mais importantes copiadas do método oriental é a eliminação dos desperdícios.

Claro que achar perdas numa linha de produção de automóveis pode ser mais fácil do que encontrar os ladrões de produtividade de uma agência de publicidade, por exemplo, mas existem alguns “canos furados” que se repetem em todos os ambientes de trabalho. O mais comum deles é a multitarefa. Você já deve saber que fazer várias atividades ao mesmo tempo gera um prejuízo enorme para a concentração. Mas não custa lembrar de um estudo da Microsoft que aponta que interromper uma tarefa para fazer algo banal, como checar os e-mails, faz com que nosso cérebro leve 15 minutos para retomar a atividade anterior.

“Vivemos em um mundo que exige que a gente dê conta de várias coisas ao mesmo tempo. Mas o custo de ser interrompido repetidamente quando realizamos uma atividade é levar o dobro do tempo para completá-la”, afirma Susanne.

Ser ágil não é deixar de executar diversas atividades. Pelo contrário, é entender que, para cada uma delas, há um momento específico. “Vamos continuar fazendo várias coisas, o que muda é que focaremos uma de cada vez.”

Modismo?

Embora exista uma série de metodologias com base no *agile* (como Scrum, Kanban e Lean), a natureza desse conceito é, simplesmente, auxiliar pessoas e empresas a

aperfeiçoar seus processos de trabalho em busca de mais eficiência. Mas a mudança tem de ser verdadeira.

Organizar os times em equipes multidisciplinares, encher os escritórios de post-its coloridos ou definir entregas mais curtas de projetos são atitudes que não bastam para mudar a forma de trabalhar.

“O ‘ágil’ virou o termo da moda. Muitas empresas encomendam 50 squads e querem que todo o time funcione em modelos ágeis em seis meses, mas não se perguntam por que estão fazendo isso”, afirma Ari, da PUC-SP.

Segundo ele, o ágil deve ser usado como um meio, e não um fim em si mesmo. “É possível utilizar alguns processos, mas é preciso verificar se aquilo é coerente com a cultura e o contexto.”

Empresas que possuem uma hierarquia muito rígida ou uma liderança que ainda se baseia em comando e controle, por exemplo, vão sentir mais dificuldade se só reconfigurarem os processos internos e modificarem a cultura organizacional. “Para fomentar a agilidade, os gestores precisam assumir um papel servidor e solícito, em vez de estimular a competitividade destrutiva, que não abre espaço para debates”, diz Susanne.

De nada adianta, também, decidir que toda a empresa vai trabalhar em um novo formato sem incitar a autonomia e a coragem de reconhecer que estavam fazendo algo errado. “As empresas precisam criar um ambiente em que os empregados se sintam seguros para aprender e ensinar, além de expor as próprias fraquezas e pedir ajuda quando necessário”, afirma Ari.

O conceito de agilidade, no fundo, é uma nova forma de pensar que só funcionará se vier de dentro para fora. “Se eu não tiver valores como transparência, colaboração e confiança, as práticas ágeis não vão se sustentar no longo prazo”, afirma Giuliana, da consultoria de desenvolvimento e inovação Laura Widal.

E é importante lembrar que, assim como outras metodologias e teorias do mundo dos negócios, o ágil não vai resolver os problemas do dia para a noite. O segredo é ter bom senso para extrair o que faz sentido para você e encontrar seu próprio caminho na busca pela eficiência.

Praticando o desapego

Anderson Haas, gerente de desenvolvimento da Kroton e sua equipe | Leandro Fonseca
Desde o ano passado, a Kroton, gigante do mercado educacional privado, adotou o SAFe, uma variação do modelo ágil para ser aplicado em larga escala. Hoje, 520 dos 26000 funcionários da companhia trabalham em times multidisciplinares e realizam reuniões diárias de 15 minutos para repassar o andamento dos projetos, que agora devem durar, no máximo, dez semanas, com revisões quinzenais.

Com as mudanças, o gerente de recursos humanos Anderson Haas, de 38 anos, precisou repensar sua forma de trabalhar e liderar um time de 25 pessoas. “Antes eu queria ter todos os detalhes do que estava sendo produzido na palma da minha mão.”

Para se adaptar ao novo modelo e deixar fluir mais rapidamente as coisas, Anderson precisou desapegar. “Foi um sofrimento, mas parei de ser um líder executor e aprendi que meu papel é dar diretrizes. Não foi de um dia para o outro, mas criei o hábito de ser mais tolerante ao erro e acreditar mais.”

Agora, além de entregar as demandas da área de treinamento e desenvolvimento numa velocidade maior, Anderson melhorou sua produtividade, reduzindo o tempo que gastava com reuniões para saber de tudo o que ocorria com a equipe. “As checagens diárias são objetivas e conseguimos visualizar nossas entregas. Só isso diminuiu cerca de 3 horas de trabalho por semana, o que me deixa livre para me dedicar a outras coisas.”

Mais rápido e melhor

Felipe Collins, sócio da aceleradora ACE | Germano Lüders

Embora conhecesse metodologias ágeis havia bastante tempo, foi apenas em 2016, quando assumiu a gerência de marketing da ACE, uma das maiores aceleradoras do país, que Felipe Collins, de 31 anos, começou a utilizar as práticas para melhorar sua produtividade.

“Eu era a única pessoa da área. Se não criasse um método, não daria conta de tudo. Foi aí que decidi me tornar um agilista.” De forma autodidata, ele começou a ler livros e a pesquisar o assunto. “Passei a identificar os gargalos da minha produção e a avaliar de que forma, sozinho, poderia otimizar meu tempo.”

Antes de fazer qualquer coisa, Felipe aplica o “princípio de Pareto” e responde a três questões: qual o impacto dessa ação no todo? Qual a complexidade para realizá-la? Qual a probabilidade de dar certo?

“Além de organizar de forma mais racional, eu justificava qual peteca tinha de deixar cair para seguir adiante.” Essa agilidade continuou mesmo quando sua equipe cresceu e passou a contar com mais quatro pessoas. “Fazemos ciclos de feedback questionando não apenas o que foi entregue mas também como havia sido entregue, para saber o que era possível melhorar.”

Para ele, que se tornou sócio da aceleradora no começo deste ano, esses bate-papos encurtaram o tempo de desenvolvimento do time, fazendo com que a área de marketing gerasse uma receita dez vezes maior em 2018 na comparação com o ano anterior. “Realizamos projetos muito importantes, como o reposicionamento da marca, e trouxemos novos clientes. Pelo tamanho da equipe, isso só foi possível porque trabalhamos melhor.”

Do discurso à prática

Davi Holanda, CEO da Acesso | Leandro Fonseca

O cearense Davi Holanda, de 36 anos, trabalhou com metodologias ágeis pela primeira vez em 2009, quando era diretor da empresa de maquininhas PagSeguro.

Na época, a companhia utilizava o formato apenas para a área de engenharia. “Eu achava que era um modo de trabalhar tão eficaz que deveria ser usado por toda a organização.” Quando assumiu a presidência da acesso, fintech de meios de pagamento, em dezembro de 2018, o executivo tinha uma missão: tornar toda a empresa ágil.

Davi percebeu que não bastava dividir os 142 funcionários em dez squads, adotar ciclos curtos de projetos ou reuniões diárias, para criar uma cultura de agilidade. Era preciso que ele próprio exercesse uma liderança colaborativa, um dos principais pilares do conceito. “Busquei mais proximidade com as pessoas e tentei criar um ambiente propício ao feedback.”

Todo final de mês, por exemplo, o executivo passa um dia na Central de Atendimento, ouvindo a opinião de clientes e empregados. Semanalmente, faz uma reunião de prestação de contas na qual informa aos funcionários tudo o que realizou na semana anterior e abre espaço para ser questionado. “O discurso é bonito, mas a prática convence. Se quero uma organização sem silos, preciso ser o primeiro a dar o exemplo.”

Inspeção e adaptação

Camila Nistal, 36 anos, empreendedora | Germano Lüders

Durante 15 anos a paulista Camila Nistal, de 36 anos, trabalhou como produtora de eventos em grandes agências, atendendo a clientes como Channel e Santander. Em 2017, cansada da rotina da profissão, largou o emprego e empreendeu, fundando a Castfy, uma plataforma de contratação de profissionais para eventos, que hoje gerencia ao lado de dois outros sócios.

Em dezembro do ano passado, durante o processo de incubação da startup no Sebrae, Camila teve contato pela primeira vez com as metodologias ágeis. “Nunca tinha sequer ouvido falar de *agile*. Na minha área é tudo muito básico, o que gera uma série de retrabalhos.”

Camila percebeu que diversas práticas dos métodos ágeis poderiam ajudar a otimizar seu dia a dia. “As revisões contínuas do projeto foram fundamentais na etapa de validação da startup.

Se algo dava errado, a gente descobria numa semana e não perdia o investimento de tempo e de dinheiro de um mês.” Hoje, Camila utiliza esse pensamento para qualquer atividade em sua rotina, até mesmo quando precisa solucionar questões menores, como atender à solicitação de um cliente. “Ao desmembrar um problema, você se coloca em ação e as soluções começam a surgir.”

Linguagem própria

Quais são os principais termos usados no método ágil

Squad: time pequeno, multidisciplinar e autônomo formado por sete pessoas, em média. Cada squad fica responsável por um objetivo específico dentro de um projeto, como a funcionalidade de um produto.

Tribo: conjunto de vários squads, que trabalham juntos na mesma área de negócio. Pode existir uma tribo que atenda clientes pessoa física e outra tribo para clientes corporativos, por exemplo. Geralmente, é composta de 100 profissionais.

Sprint: as etapas do projeto, que precisam ser curtas para gerar acompanhamento constante. Cada fase varia de duas a dez semanas.

Chapter: grupo que reúne profissionais com responsabilidades e competências semelhantes. Por exemplo, pode existir um chapter de analistas de marketing e outro de desenvolvedores web. Esses funcionários trabalham nas tribos e se encontram com frequência para trocar ideias e melhores práticas.

Scrum: criada pelo americano Jeff Sutherland, é uma estrutura de processos em que as equipes se organizam em squads, realizam rituais, como as reuniões diárias de 15 minutos, e têm papéis definidos, como o “product owner” (quem fica responsável pelo produto) ou o “scrum master” (quem identifica os problemas da equipe).

Lean: método que surgiu na manufatura japonesa na década de 40 e vem da palavra “enxuta”, na tradução do inglês. Ele se baseia em reduzir os desperdícios da produção (por meio da detecção de defeitos, por exemplo) e eliminar custos desnecessários.

Kanban: também originada na manufatura japonesa, a metodologia consiste em indicar num quadro, por meio de cartões coloridos, os fluxos de produção — o que ajuda a controlar o processo.

Agile (ágil): a filosofia surgiu do Manifesto Ágil e reúne todas as metodologias que buscam eficiência na realização de projetos.

Cinco atitudes ágeis

Veja como desenvolver alguns comportamentos para praticar a agilidade em seu dia a dia

Seja mais flexível

Raramente o que foi planejado se transforma em realidade. Um profissional ágil vai desenhar um esboço de onde quer chegar, mas tem flexibilidade para pensar em alternativas quando um problema ou uma ideia nova aparecem. É essencial ter humildade para reconhecer que todos estamos sujeitos a errar e não temos, de antemão, as melhores respostas. Como exercício, reconheça que você é inflexível algumas vezes e tente se observar quando reproduzir esse comportamento para, aos poucos, reduzi-lo.

Defina o que fazer primeiro

Os times que usam metodologias ágeis para desenvolver novos produtos aplicam um conceito que pode ajudar a estabelecer prioridades: o de que 80% do valor de um serviço ou artigo está apenas em 20% de suas funcionalidades. Isso quer dizer que apenas um quinto do que foi desenvolvido pelas empresas realmente tem utilidade. Para definir onde está o valor máximo de seu trabalho, faça a seguinte pergunta: quais são as atividades ou projetos que podem gerar mais dinheiro e são mais fáceis de realizar?

Reduza o desperdício

Um dos pilares do conceito de agilidade é reduzir os hábitos que drenam a produtividade. Entre eles podemos citar o já conhecido mito da multitarefa e o excesso de trabalho, causado por fatores como metas irreais por parte da chefia, burocracias sem sentido das empresas e até mesmo expectativas inviáveis dos próprios trabalhadores, que acreditam que precisam de atos heroicos para ter reconhecimento. O melhor é se concentrar em apenas uma tarefa de cada vez, criar objetivos alcançáveis e se organizar para cumprir as metas sem extrapolar o horário de expediente. Esforços homéricos devem ser vistos como falhas, e não méritos.

Colabore mais, compita menos

Michel Jordan ficou imortalizado pelas enterradas nas partidas de basquete. Mas, analisando as estatísticas do Dream Team, equipe que foi campeã invicta na Olimpíada de Barcelona em 1992, ele foi um dos atletas que deram mais assistência aos demais. Na prática, o que isso quer dizer é que você só terá sucesso se conseguir auxiliar o restante do time a ganhar a partida. Para ter uma postura colaborativa, deixe de lado a comparação com os colegas e se mostre disponível para ajudar quando puder, perguntando como poderia ser útil para o trabalho do outro.

Reavalie seu trabalho (e de seus colegas) com frequência

Times ágeis organizam projetos em etapas curtas porque precisam, ao final de cada período, analisar o que foi feito. A ideia não é apenas avaliar o resultado em si, mas também a maneira como o processo foi conduzido. Esse exercício ajuda a enxergar o que deu certo e o que pode ser melhorado — mas só funciona quando o feedback é propositivo, ou seja, não é focado em encontrar culpados pelas falhas. Para isso dar certo, é preciso que todo mundo se responsabilize coletivamente, tenha inteligência emocional para abordar questões incômodas e maturidade para ouvir críticas sem ficar na defensiva.