

# ÁGIL FAKE

## FAKE AGILE

## FALSO ÁGIL

 **Nadia Pedrosa<sup>1</sup>**

 **Maria Heloiza Rodrigues Magrin<sup>2</sup>**

 **Luciano Ferreira da Silva<sup>3</sup>**

 **Cristina Dai Prá Martens<sup>4</sup>**

### Cite as – American Psychological Association (APA)

Pedrosa, N., Magrin, M. H. R., Silva, L. F., & Martens, C. D. P. (2020, May/Aug.). Ágil fake. Seção Perspectiva. *International Journal of Innovation - IJI*, São Paulo, 8(2), 144-149. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i2.17724>.

### Resumo

**Objetivo do estudo:** A agilidade provoca mudanças estruturais nas empresas, como: na cultura organizacional, na forma de pensar das pessoas, nos processos, papéis, responsabilidades e comportamentos. Para este processo, damos o nome de transformação ágil, que vem se tornando alvo de mais e mais empresas nos últimos 20 anos com a promessa de alcance de muitos benefícios.

**Originalidade/Relevância:** A velocidade com que as coisas mudam exige que as empresas mudem seus rumos rapidamente. Portanto, ser ágil virou condição crucial para a sobrevivência das empresas nos momentos atuais.

**Contribuições sociais/para a gestão:** Algumas dificuldades vivenciadas ao longo da transformação ágil, fazem com que as empresas não alcancem a agilidade integral, se perdendo no meio do caminho, chegando a uma forma ambígua do ágil. Não retornam ao seu modelo de gestão anterior, mas também não se tornam 100% ágeis. A este fenômeno, damos o nome de *Ágil Fake* e é sobre este tema que falaremos nesta perspectiva.

**Palavras-chave:** Ágil. *Ágil fake*. Transformação ágil. Cascata. Agilidade organizacional.

<sup>1</sup> Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP – Brasil. [nadiapedrosa@uninove.edu.br](mailto:nadiapedrosa@uninove.edu.br)

<sup>2</sup> Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, RJ – Brasil. [hzmagrin@gmail.com](mailto:hzmagrin@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP – Brasil. [prof.lfs7725@gmail.com](mailto:prof.lfs7725@gmail.com)

<sup>4</sup> Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, SP – Brasil. [cristinadpmartens@gmail.com](mailto:cristinadpmartens@gmail.com)

## Abstract

**Objective of the study:** The agility causes structural changes in companies, such as: in the organizational culture, in the way people think, in the processes, roles, responsibilities and behaviors. For this process, we call it agile transformation, which has become the target of more and more companies in the last 20 years with the promise of achieving many benefits.

**Originality/Relevance:** The speed with which things change requires companies to change their course quickly. Therefore, being agile has become a crucial condition for the survival of companies today.

**Social/management contributions:** Some difficulties experienced during the agile transformation, make the companies not reach the full agility, getting lost in the middle of the way, reaching an ambiguous form of the agile. They do not return to their previous management model, but neither do they become 100% agile. We call this phenomenon Fake Agile and this is the topic we will talk about in this perspective.

**Keywords:** Agile. Fake agile. Agile transformation. Waterfall. Organizational agility.

## Resumen

**Objetivo del estudio:** La agilidad provoca cambios estructurales en las empresas, tales como: en la cultura organizacional, en la forma de pensar de las personas, en los procesos, roles, responsabilidades y comportamientos. Para este proceso, lo llamamos transformación ágil, que se ha convertido en el objetivo de más y más empresas en los últimos 20 años con la promesa de lograr muchos beneficios.

**Originalidad/Relevancia:** La velocidad con la que cambian las cosas requiere que las compañías cambien su curso rápidamente. Por lo tanto, ser ágil se ha convertido en una condición crucial para la supervivencia de las empresas de hoy.

**Contribuciones sociales/de gestión:** Algunas dificultades experimentadas durante la transformación ágil hacen que las compañías no alcancen la agilidad total, se pierdan en el medio del camino y alcancen una forma ambigua de la agilidad. No vuelven a su modelo de gestión anterior, pero tampoco se vuelven 100% ágiles. Llamamos a este fenómeno Falso Ágil y este es el tema del que hablaremos en esta perspectiva.

**Palabras clave:** Ágil. Falso ágil. Transformación ágil. Cascada. Agilidad organizacional.

## 1 Introdução

Na década de 1990, o gerenciamento de projetos cresce como uma disciplina que aborda várias áreas de conhecimento como: gestão de escopo, gestão de prazo e gestão de custo entre outras, e ganha notória popularidade com o advento da internet. As empresas, de um modo geral, começam a canalizar seus investimentos em projetos que possuem objetivos específicos de lançar algo novo (um produto, um serviço ou uma melhoria) num dado período de tempo. Mas, o que se começou a vivenciar foram os fracassos em projetos causados por vários fatores, como: falta de envolvimento do solicitante do projeto, carência do apoio da alta gestão e requisitos imprecisos. Com isso, uma nova forma de gerenciar os projetos de maneira mais eficaz se fazia necessária.

Surge, então, o Manifesto Ágil em 2001, um documento criado por especialistas na área de projetos de software que reunia quatro valores simples: (1) **Indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas; (2) **Software em funcionamento** mais que documentação abrangente; (3) **Colaboração** com o cliente mais que negociação de contratos e (4) **Responder a mudanças** mais que seguir um plano. Tal documento foi o estopim que promoveu a migração de uma gestão mais tradicional voltada a planejamentos de longo prazo e vasto arsenal documental para uma gestão mais simples, flexível, porém, difícil de implementar, pois exige uma adaptação das pessoas, o que vem a ser conhecida como gestão ágil. Inicialmente, este fenômeno ganhou adeptos na área de Tecnologia da Informação, mas hoje trata-se de um fenômeno organizacional. A agilidade organizacional ocorre quando a empresa toda se torna ágil para inovar e mudar de acordo com as demandas crescentes no mercado.

A transformação ágil ganha destaque nas empresas desde a publicação do Manifesto Ágil. Trata-se de um processo de transição de uma organização inteira que sai de uma abordagem de gestão **tradicional** para uma abordagem **ágil**, com base em princípios ágeis. Parece fácil? Mas, não é! O problema é que a agilidade exige mudanças estruturais nas empresas, como: na cultura organizacional, na forma de pensar das pessoas, nos processos, papéis, responsabilidades e comportamentos. Mudar uma empresa significa mudar pessoas e, normalmente, somos resistentes às mudanças. Algumas dificuldades vivenciadas ao longo da transformação ágil, fazem com que as empresas não alcancem a agilidade integral, se perdendo no meio do caminho, chegando a uma forma ambígua do ágil. Não retornam ao seu modelo de gestão anterior, mas também não se tornam 100% ágeis - a este fenômeno, damos o nome de *Ágil Fake*.

## 2 Conhecendo o Ágil

Um projeto ágil, seja ele de qualquer natureza ou departamento, leva a uma entrega feita em etapas. Todavia, cada etapa já é uma pequena parcela do produto que já poderá ser entregue para uso do cliente. Com o avançar das etapas, algum valor é gerado com as entregas incrementais. A simplicidade deste modelo está justamente em dividir algo complexo em partes, mas, a gestão de projetos tradicional, o famoso “cascata”, nos ensinou a entregar o produto pronto somente no final, após uma série de etapas que são cumpridas uma a uma, de maneira sequencial. Aí está um dos desafios do ágil, a mudança na forma de pensar e agir.

Se a transformação ágil for realizada de maneira eficaz, os benefícios virão à tona. Maior cooperação entre as equipes; melhor gestão dos custos e prazos; melhor controle das falhas que

são descobertas antes; maior flexibilidade para alterar os rumos do projeto, já que este é feito de maneira incremental e iterativa, proporcionando menor *time to market*, que é o tempo que se gasta para disponibilizar o produto para o cliente. Estes benefícios fazem com que o resultado final de um projeto seja mais assertivo.

Mas, o ágil também tem seus desafios. Algumas empresas, ao adotarem as práticas ágeis, sentem uma sobrecarga de trabalho e quando elas percebem que os benefícios não são imediatos, elas acabam por abandonar o ágil e voltam para as práticas anteriores. Outras empresas realizam várias etapas da transformação ágil, mas, no fundo, apenas rotulam velhas práticas com novos nomes. Há ainda empresas que fazem a transformação ágil em apenas um departamento e o resto da empresa segue operando à moda antiga, o que causa um colapso. Tais cenários são amparados por um modelo que chamamos popularmente de “cascágil” ou *Ágil Fake*.

Para tanto, por exemplo, há empresas que aplicam todas as práticas do *Scrum* (um *framework* ágil bem popular), mas falham ao realizar a etapa de testes, fazendo com que vários incrementos do produto, resultantes de várias iterações sejam testados somente ao final de todas as iterações, gerando uma fila de pedaços do produto, mas que serão entregues para o cliente somente após uma longa etapa de testes. Assim, surge a dúvida: onde está a agilidade aqui? Ou outro exemplo frequente nas empresas, é quando se começa o projeto ágil e o cliente no primeiro dia já questiona o prazo do projeto. Bem, o prazo no projeto ágil não é o que mais importa e, sim, a qualidade e a velocidade com que o produto será entregue. A criação de cronogramas detalhados no projeto ágil é pouco útil porque seu foco reside em entregar partes do produto que agreguem mais valor primeiro, com base em uma priorização feita pelo cliente. O planejamento é feito sempre com base na próxima iteração que, geralmente, é de duas a quatro semanas. Então, a pergunta deve ser: que pedaço do produto deve ser priorizado na próxima iteração? Em mercados turbulentos como os de hoje, pensar em planos detalhados de longo prazo é gastar energia em algo que, com certeza, vai mudar.

### 3 *Ágil Fake*: Como Ocorre?

A transformação ágil é uma jornada contínua que vai se aprimorando conforme ganha maturidade e abrange mais setores da organização, não é um projeto tradicional de implantação de uma metodologia ou revisão de processos apenas, é um conjunto de ações que se inicia com a decisão da empresa em mudar seus valores, alterando o foco de produto para cliente.

Ao iniciar a jornada da transformação ágil, a organização não será totalmente ágil, mas haverá diferentes estágios de ágil acontecendo, o que indica que está em um estágio inicial, mas se, ao longo do tempo, a maturidade não evoluir de forma que toda a organização tenha a mentalidade ágil, esta organização poderá ser considerada como *Ágil Fake*. Receitas prontas não funcionam, cada organização precisa adequar o ágil à sua realidade, sempre se baseando nos princípios e valores atualizados do manifesto ágil como por exemplo pelo *modern agile*.

Normalmente durante a transformação ágil as organizações passam pelos seguintes estágios: (1) Primeira equipe ágil; (2) Aumento do número de equipes ágeis; (3) Crescimento orgânico do ágil na organização; (4) Mentalidade ágil incorporada na cultura; (5) Obtenção dos resultados esperados por meio do reconhecimento pelos clientes do valor recebido. Quando uma destas etapas é pulada ou ignorada, surgem disputas entre equipes ou departamentos que vão impedindo que a mentalidade ágil permeie toda a organização, tornando-a *Ágil Fake*.

Em uma das empresas na qual uma das autoras prestou serviço como *agile coach*, ao fazer o escalonamento do ágil para várias equipes usando uma metodologia que foi definida por uma empresa de consultoria que não privilegiava a interação em rede, mas sim apenas a interação dos *scrum master*, a concorrência entre equipes, *squads*, impossibilitou o crescimento orgânico da mentalidade ágil, fazendo com que o ágil fosse abandonado pela empresa, ficando restrito apenas à área de desenvolvimento de software. Este é um exemplo de *Ágil Fake*.

#### 4 Consequências do *Ágil Fake*

Uma organização *Ágil Fake* não obtém todos os benefícios de uma organização que tem o ágil em seu DNA, não sendo capaz de alcançar a lucratividade e os diferenciais de criatividade e motivação, necessários para que suas equipes gerem um portfólio diferenciado que tenha os clientes e suas expectativas como foco principal. Com o tempo, as organizações *Ágil Fake* abandonam o ágil, por não conseguirem alcançar os benefícios desejados.

Para evitar de se tornarem *Ágil Fake*, as organizações precisam atender aos três pilares que sustentam uma organização ágil verdadeira:

1. **Foco no cliente**, para atendimento das expectativas e agregando valor às suas jornadas;
2. **Equipes multidisciplinares pequenas e auto organizáveis**, trabalhando em ciclos curtos e focadas em agregar valor contínuo aos clientes; e
3. **Rede interligada de trabalho**, com a menor burocracia e hierarquia possível, com todos tendo um foco único, o atingimento do objetivo organizacional.

## Conclusão

Ser ágil está em reconhecer que muito mais que processos e ferramentas, pessoas e suas interações devam ser priorizadas. Tal mandamento faz com que toda a empresa se adapte rapidamente às mudanças. A cultura organizacional precisa ser modificada para que haja a verdadeira transformação ágil, e a adesão desta nova forma de ser e de pensar deve contar com o patrocínio do alto escalão, caso contrário incorrerá no *Ágil Fake*.

As empresas devem investir em valores ágeis, pois, reconhecidamente, eles trazem benefícios concretos, mas elas não devem ignorar a existência do *Ágil Fake*. Sabendo reconhecer o que pode dar errado, ajuda na transformação ágil. Talvez aqui, o que se deve pensar é antes de iniciar tal processo de transformação, as empresas devem decidir se, de fato, querem ser verdadeiramente ágeis e ter a certeza de que um longo período árduo, mas frutífero de trabalho está por vir.