

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Jorge Filipe Rangel Lage

AGILIDADE NA LIDERANÇA

Nova Lima
2021

Jorge Filipe Rangel Lage

AGILIDADE NA LIDERANÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Nova Lima

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Lage, Jorge Filipe Rangel

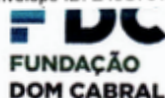
L174a Agilidade na liderança / Jorge Filipe Rangel Lage. - Nova Lima, 2021.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi

Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado
Profissional em Administração.

1. Liderança. 2. Administração de produtos. 3. Estratégia. I. Malvezzi, Sigmar.
II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.
III. Título.

CDU: 316.46



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 22 de novembro de 2021 às 11h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada "Agilidade na Liderança", de autoria do mestrando **Jorge Filipe Rangel Lage**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

☒ APROVADO¹

☐ APROVADO COM RESTRIÇÕES²

☐ REPROVADO

Sigmar Malvezzi

Professor Doutor Sigmar Malvezzi - orientador – FDC

Professor Doutor Erico Rentería Pérez - Universidad Del Valle (Cali, Colômbia)

Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida

Professor Doutor Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida – FDC

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

A Vivi e Maju, companheiras nessa aventura.

“O futuro não é para quem tem conhecimento,
é para quem tem capacidade de aprender.”

Silvio Meira

AGRADECIMENTOS

A meu orientador, Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, por ter acreditado no potencial deste trabalho desde o início e pela dedicação e apoio no dia a dia da dissertação.

Aos professores do MPA, gigantes que emprestaram seus ombros para enxergarmos mais longe e buscaram nos mostrar que a teoria não está tão distante da prática e que não há nada mais prático que uma boa teoria.

A meus colegas da Turma 4, cujos debates e conversas, sempre de elevado nível, dentro e fora de sala de aula, enriqueceram ainda mais essa jornada de aprendizado e evolução pessoal e profissional que foi fazer um curso de Mestrado.

A minha família e amigos, que me acompanharam e apoiaram ao longo do curso e entenderam minhas ausências.

A todos os profissionais da empresa pesquisada que, de alguma forma, contribuíram para esta dissertação, seja por meio das entrevistas concedidas ou pela participação na transformação ágil aqui analisada.

RESUMO

Esta dissertação tem por finalidade investigar a produção de agilidade em equipes, através do exercício da liderança. A agilidade tem sido apresentada na literatura como resposta às exigências da competitividade e da velocidade promovidas pela comunicação e ação em redes eletrônicas. No desempenho de equipes, a agilidade tornou-se fator de competitividade por força da movimentação das informações e intervenções, em ambientes turbulentos e dinâmicos. O conceito de lideranças ágeis tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Técnicas, como *Scrum*, apareceram para oferecer apoio e merecem alguma investigação sistemática. Tal como o crescimento da demanda de agilidade, a literatura sobre sua compreensão tem crescido na mesma proporção. Liderança ágil não é objeto diretamente observável. Sua investigação implica reconhecimento dessa dificuldade. A revisão da literatura reforçou a crítica às estratégias de pesquisa através de levantamentos e de autoavaliações. Diante disso, nesta dissertação, optou-se pela identificação dos eventos que manifestam a agilidade, suas interfaces e suas diferenças internas. Para atender a essa expectativa, foi decidida a busca de dados através de indicadores da agilidade nos desempenhos dos líderes, na produção de soluções aos problemas da empresa. Buscou-se a compreensão do fenômeno de modo detalhado, meta que dependeu da identificação de fatores, das relações entre eles e em suas conexões com a ação das lideranças, através da observação dos desempenhos de equipes. Para realizar esse objetivo, decidiu-se pelo estudo de caso em uma empresa que tem lideranças ágeis em sua estratégia de competitividade. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas semiestruturadas com profissionais que atuam em posições de liderança de times ágeis na empresa que persegue essa meta. A observação da liderança ágil foi realizada nas entrevistas com líderes que aplicam essa estratégia da agilidade, há pelo menos dois anos, em suas equipes. Os dados de cada um dos sujeitos foram cotejados com categorias de análise identificadas na literatura e no projeto da empresa estudada. Foram identificados os procedimentos da liderança para compreensão dos mecanismos que levam ao desenvolvimento da agilidade. Esse escrutínio das entrevistas possibilitou a identificação de regularidades nas ações das lideranças visando fatores e mecanismos que comportassem alguma generalização que permitisse o enriquecimento das teorias sobre as lideranças ágeis. A partir dessa generalização, esta investigação ofereceu novas perguntas para o desenvolvimento desse campo de estudo.

Palavras-Chave: Liderança. Liderança Ágil. Agilidade. Gestão de produto. *Squad*. *Product Owner*.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate the production of agility in teams, through the exercise of leadership. Agility has been presented in the literature as a response to the demands of competitiveness and speed promoted by communication and action in electronic networks. In the performance of teams, agility has become a competitive factor by the control of information and interventions, in turbulent and dynamic environments. The concept of agile leaders has grown considerably in recent years. Techniques, such as Scrum, have appeared to offer support and deserve some systematic investigation. Like the growth in the demand for agility, the literature on its understanding has increased in the same proportion. Agile leadership is not directly observable object. Its investigation implies recognition of this difficulty. The literature review reinforced the criticism of research strategies through surveys and self-assessments. Therefore, in this dissertation, we chose to identify the events that manifest agility, their interfaces and their internal differences. To meet this expectation, it was decided to search for data through indicators of agility in the performance of leaders, in the production of solutions to the company's problems. We sought to understand the phenomenon in a detailed way, a goal that depended on the identification of factors, the relationships between them and their connections with the action of the leaders, through the observation of the performance of teams. To accomplish this goal, it was decided to study the case of a company that has agile leaders in its competitiveness strategy. Data collection was performed through narrative semi-structured interviews with professionals who work in leadership positions of agile teams in the company that pursues this goal. The observation of agile leadership was conducted in interviews with leaders who have applied this agility strategy, for at least two years, in their teams. The data of each of the subjects were compared with categories of analysis identified in the literature and in the project of the company studied. Leadership procedures were identified to understand the mechanisms that lead to the development of agility. This scrutiny of the interviews allowed the identification of regularities in the actions of the leaders aiming at factors and mechanisms that would lead to some generalization that would allow the enrichment of theories about agile leaders. From this generalization, this research offered new questions for the development of this field of study.

Keywords: Leadership. Agile leadership. Agility. Product management. Squad. Product Owner.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo “Quebra-Cabeça”	34
Figura 2 - Leadership in an agile organization in a model approach.....	38
Figura 3 - Modelo Spotify de agilidade (papéis)	45
Figura 4 - Dificuldades encontradas	156
Figura 5 - O que é liderança ágil?	157

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Componentes da agilidade estratégica	29
Quadro 2 - Guia rápido de referência para os cinco níveis de agilidade na liderança	37
Quadro 3 - Ações propostas pela gestão da empresa para a transformação ágil	154
Quadro 4 - Mecanismos utilizados pelas lideranças para produção de agilidade	155

LISTA DE ABREVIATURAS

ASD	<i>Adaptive Software Development</i>
B2B2C	<i>Business-to-Business-to-Consumer</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DEV	<i>Developer</i>
DSDM	<i>Dynamic Systems Development Method</i>
FDD	<i>Future Driven Design</i>
LSD	<i>Lean Software Development</i>
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
OKR	<i>Objectives and Key Results</i>
OTT	<i>Over-the-top</i>
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PM	<i>Product Manager</i>
PO	<i>Product Owner</i>
QA	<i>Quality Assurance</i>
SAFe	<i>Scaled Agile Framework</i>
Tech	<i>Technology</i>
UX	<i>User Experience</i>
XP	<i>Extreme Programming</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 Agilidade para competitividade	23
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	24
1.3 Objetivo Geral.....	24
1.3.1 <i>Objetivos específicos</i>	25
1.4 Justificativa	25
1.5 Estrutura da dissertação	26
2 LIDERANÇA E SUA AGILIDADE	27
2.1 Agilidade Organizacional.....	27
2.2 Ferramentas para a agilidade organizacional.....	29
2.3 Implicações da agilidade na estratégia e planejamento	33
2.4 Agilidade da Liderança	35
3 METODOLOGIA PARA OBSERVAÇÃO DE UM CASO DE LIDERANÇA ÁGIL .	41
3.1 Estratégia da pesquisa.....	41
3.2 Planejamento da pesquisa.....	42
3.2.1 <i>Descrição do caso estudado</i>	43
3.2.2 <i>Sujeitos</i>	46
3.2.3 <i>Instrumentos</i>	47
3.2.4 <i>Procedimentos</i>	48
3.2.5 <i>Tratamento dos dados</i>	49
3.3 Síntese	52
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 Transcrição dos resultados	53
4.1.1 <i>Como a liderança interfere na expectativa dos clientes?</i>	53
4.1.2 <i>Como a liderança atua para a definição das prioridades?</i>	62
4.1.3 <i>Como a liderança atua diante das mudanças nas demandas?</i>	68
4.1.4 <i>Como a liderança atua para explorar as diferenciações no produto?</i>	72
4.1.5 <i>Como a liderança atua na viabilização dos processos utilizados?</i>	75
4.1.6 <i>Onde a demanda de agilidade aparece?</i>	84
4.1.7 <i>Onde os frameworks ágeis aparecem?</i>	99
4.1.8 <i>Quais resistências à agilidade ou problemas aparecem no desempenho das equipes?</i>	112
4.1.9 <i>São os entrevistados líderes ágeis?</i>	133
4.2 Súmula dos resultados.....	153
5 CONCLUSÕES.....	157
5.1 Contribuições para teoria e para a prática	157

5.2 Limitações e sugestões para estudos futuros	160
Referências	161

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

1.1 Agilidade para competitividade

A revolução digital está transformando indústrias, economias e sociedades. Algumas tendências que explicam esse movimento estão relacionadas: ao ambiente em rápida evolução, trazendo necessidades cada vez mais urgentes pelos *stakeholders* (partes envolvidas); à introdução constante de novas tecnologias disruptivas, dentre elas *machine learning* (aprendizagem de máquina), internet das coisas, e robótica; à digitalização acelerada e democratização da informação; e à nova guerra por talentos, para atuação mais criativa e baseada em conhecimento e aprendizagem (Aghina et al., 2018). Essa evolução da sociedade, e particularmente da gestão, não ocorreu por acaso, mas é fruto da implementação dessas novas tecnologias com a digitalização e de novas condições econômicas que são visíveis na feroz competitividade dos negócios. Os eventos e as negociações ocorrem movidos pela digitalização e globalização que obrigam tudo a ser veloz como a tecnologia é. Nessa nova etapa, a dinâmica econômica e adaptação dos eventos requer muita atenção à velocidade, frequência e alcance dos modelos de negócios (Doz & Kosonen, 2010).

Com isso, a agilidade tem sido apresentada como resposta às diversas exigências decorrentes da movimentação das informações e intervenções, em meio a ambientes turbulentos e dinâmicos e este conceito tem crescido consideravelmente em popularidade nos últimos anos (Madsen, 2020). Em pesquisa da consultoria McKinsey, três quartos dos entrevistados disseram que a agilidade organizacional é uma das três principais prioridades nas agendas de suas unidades e, daqueles que não iniciaram transformações ágeis, mais da metade disse que os planos para transformações estão em andamento (Salo, 2017). O conceito de agilidade, porém, possui diversas definições e interpretações, que envolvem desde o uso de tecnologias e métodos de produção, passando pela habilidade em se adaptar rapidamente aos ambientes de negócios turbulentos. Esses elementos envolvem uma capacidade de reação rápida às mudanças internas ou externas e à captura de oportunidades emergentes (Rzepka & Bojar, 2020).

Nessa busca, as organizações vêm adotando e adaptando diversas maneiras para se tornarem mais ágeis. Para Bazigos et al. (2015) o desafio seria combinar a velocidade (decisões importantes tomadas rapidamente pelos líderes e organizações se ajustando rapidamente a novas maneiras de fazer as coisas) com estabilidade (clareza nas metas, métricas, objetivos e

padrões, estruturas que promovam a responsabilidade, tarefas com objetivos claros e processos para documentar conhecimentos e ideias). A demanda dos negócios, portanto, não se restringe apenas à eficácia, mas exige adaptação dos eventos e das trajetórias em alta velocidade, condição que requer coordenação artesanal dos fluxos e trajetórias de produção. É por isso que se fala em times ágeis, ou *squads*, pequenas equipes multidisciplinares, com grande autonomia e responsabilidade, que precisam responder com rapidez e prontidão às oportunidades de mercado e às demandas dos clientes (De Smet, 2018).

Essa nova forma de estruturação, menos verticalizada, busca mais dinamismo na tomada de decisão, mas modifica o papel tradicional do gestor. De Smet (2018) explica que organizações ágeis típicas possuem um reporte duplo. De um lado, uma linha de capacidade, mais funcional, e de outro, uma linha de criação de valor. É essa segunda que define os objetivos e necessidades de negócio a serem alcançados pelas *squads*. Com isso, a liderança passa a ser diluída em diversos papéis e responsabilidades. O líder da *squad* está inserido em uma matriz ágil onde se vincula a um líder que observa a geração de experiência funcional profunda, competências e ferramentas, como também a um outro líder, que estabelece direção e priorização em torno de onde está o valor (De Smet, 2018). Essas novas condições e as repostas às dificuldades que elas criam foram a inspiração dessa dissertação, que é voltada para o estudo das lideranças ágeis.

Assim, a presente pesquisa tem por objetivo investigar a construção da agilidade na gestão dos negócios. Para tal, será realizada a apreciação de um caso, de modo a identificar, na prática, como uma organização tentou solucionar a questão de se implementar a agilidade por meio de suas lideranças.

1.2 Pergunta de Pesquisa

Diante do exposto acima, esta pesquisa se propõe a investigar respostas à seguinte questão: Como a liderança da organização atuou para produzir agilidade?

1.3 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por finalidade analisar, através de um caso, a produção de agilidade como objetivo e como resultado da ação da liderança.

1.3.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos dessa dissertação são:

- a) Levantar as ações propostas pela gestão como instrumentos para a mudança do padrão de agilidade para a empresa;
- b) Investigar os mecanismos utilizados pelas lideranças dessa empresa para a construção da agilidade proposta;
- c) Identificar as dificuldades encontradas e os resultados alcançados nessas ações.

1.4 Justificativa

Esta pesquisa se propõe investigar a agilidade da ação da liderança que é uma contingência relevante dos negócios na era da globalização digitalizada. Entender os mecanismos que instrumentalizam essa agilidade é uma condição essencial da competitividade. Hoje, não basta liderar, mas o poder da liderança é demandado na velocidade com a qual os eventos evoluem. Especialmente em contextos de mudança ou emergência, a agilidade é um caminho para se atingir os resultados organizacionais. Por exemplo, Van Dijk & Van Grieken (2019) apontam, em estudos da consultoria Deloitte, que os negócios de tecnologia estão sendo moldados por grandes mudanças que alteram a forma como as empresas atuam. Dentre as quais, citam “agilidade e prontidão”, ou seja, a disrupção tecnológica exige que as empresas mudem a rota em tempo real demandando pequenas ações rápidas de experimentação tocadas em paralelo, que podem ser escaladas ou descontinuadas de acordo com o seu nível de sucesso ou fracasso. Outra mudança citada no estudo, “talento e cultura”, enfatiza a visão digital de longo prazo com lideranças fortes focadas em manter por perto as melhores pessoas e um ambiente de experimentação e risco, produzindo capacidade de falhar ou escalar iniciativas digitais em um ritmo acelerado. Além disso, a pesquisa sobre como a liderança de times ágeis atua pode trazer importantes contribuições para a prática gerencial, uma vez que esses novos modelos se diferenciam substancialmente das práticas tradicionais ligadas ao comando e controle e hierarquização do processo decisório.

Outra questão implicada na eficácia, no contexto da digitalização globalizada, é o fato de que este estudo sobre agilidade, diferente de pesquisas recentes que enfatizam a agilidade como estratégia (Glesne & Pedersen, 2020), como ferramentais ou processuais (Lei et al., 2017), ou ainda como um modismo de gestão (Madsen, 2020), foca principalmente no fator humano na produção da agilidade e na atuação e responsabilidade de cada líder. Portanto, este

estudo pretende examinar as variáveis que fazem diferença no campo de liderança, tanto no nível conceitual, como no nível do desempenho de líderes de times ágeis, gerando contribuições para a academia e para a prática organizacional.

1.5 Estrutura da dissertação

Após esta introdução, o capítulo 2 é dedicado ao referencial teórico, oferecendo conceitos para a compreensão desta pesquisa. Nele, encontram-se algumas representações sobre a agilidade organizacional, como ferramentas utilizadas para produção de agilidade, que avançam até o encadeamento dos construtos de agilidade e liderança.

No capítulo 3 é apresentada a metodologia da pesquisa, que foi dividida em três partes: a estratégia da pesquisa, em que são explicados os motivos que nos levaram à metodologia escolhida e, em seguida, o planejamento da pesquisa é apresentado, por meio da descrição do caso estudado, da apresentação dos sujeitos, dos instrumentos, dos procedimentos realizados e da forma com que os dados foram analisados e se encerra com uma síntese.

O capítulo 4 publica os dados obtidos através das entrevistas, apresentados no entrelaçamento entre as verbalizações dos sujeitos e sua interpretação, a partir de nove critérios definidos para a identificação dos eventos que manifestam a liderança ágil. Essa apresentação foi seguida pela discussão desses resultados em que são articuladas as respostas aos temas trazidos nos objetivos específicos da pesquisa, descritos na introdução.

O capítulo 5 traz as conclusões, momento em que são demonstradas as contribuições da pesquisa para a teoria e para a prática organizacional seguidas da exposição das limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros sobre o tema.

CAPÍTULO 2

2 LIDERANÇA E SUA AGILIDADE

Agilidade é um conceito que não nasceu originalmente na administração. Ao buscarmos referências na ciência dos esportes, verificou-se que a agilidade é conceituada como “*um rápido movimento de todo o corpo com mudança de velocidade ou direção em resposta a um estímulo*” (Sheppard & Young, 2006). Nesse sentido, para os autores, ela difere do conceito de velocidade, pois envolve outros critérios, quais sejam: há um movimento do corpo que estava em inércia, uma mudança de direção ou uma aceleração rápida e desaceleração; todo o corpo deve se movimentar; há uma imprevisibilidade espacial ou temporal considerável; é aberta, ou seja, responde a um estímulo externo de forma não automatizada, não sendo possível ser ensaiada; e, por fim, há um componente físico e cognitivo, numa sequência estímulo, processamento mental e resposta.

2.1 Agilidade Organizacional

Sob a égide de gestão, uma das primeiras definições do termo agilidade foi observada na área de manufatura, disseminada como “*agile manufacturing*” (Conforto, 2013). Toda manufatura ocorre dentro de ritmos diferentes que são demandados por contingências comerciais e tecnológicas. Na era da alta velocidade comercial fomentada pela digitalização, a produção econômica foi contaminada pela demanda de resultados rápidos por sua relação com a competitividade.

A literatura em agilidade até os anos 1990 focava primordialmente em princípios, práticas e técnicas com maior ênfase em engenharia, para atender às demandas dos clientes por produtos e serviços personalizados de alta qualidade em um prazo relativamente curto. Todavia, a ideia de agilidade organizacional envolvendo a coexistência de gestão comportamental com gestão de operações e sistemas sociotécnicos teve realce a partir da implantação da gestão da qualidade total (Crocitto & Youssef, 2003). Desde então, a velocidade passou a integrar os critérios de eficácia.

A agilidade contempla dois elementos: flexibilidade (para mudar, ou executar uma determinada ação) e velocidade (com que a mudança ou ação é executada) (Conforto, 2013).

Nessa linha, empresas ágeis podem ser conceituadas como “*organizações que antecipam e respondem a condições que mudam rapidamente de maneira a gerenciar*

efetivamente a complexidade técnica e as expectativas das partes interessadas” (Joiner & Josephs, 2007). Esses autores consideram que as organizações ágeis pensam além da compatibilidade com as mudanças e tendem a utilizar oportunidades potenciais e alcançar um sucesso consolidado por meio de suas inovações e capacidades (Dalvi et al., 2013).

No que tange o lado humano, os fatores de agilidade que afetam o desempenho organizacional mais consensuais na literatura, são: comunicação, flexibilidade dos indivíduos, maturidade das equipes, entrega contínua e melhoria contínua. Estas qualidades no desempenho das equipes são sensíveis à ação da liderança e todos esses fatores influenciam positivamente a performance de projetos de inovação (Aurélio de Oliveira et al., 2012). Ainda, os estudos de Dalvi et al. (2013) sugerem que cultura, liderança, mudança organizacional e atendimento ao cliente, tidos também como elementos da agilidade das equipes, influenciam significativamente no desempenho organizacional. Aliada à sensibilidade estratégica e à fluidez de recursos, a unidade da liderança, caracterizada pela capacidade da alta gestão em tomar decisões ousadas e rápidas, é também um dos elementos da agilidade estratégica. A alta gestão deve estar disposta a abandonar antigos modelos, e a abraçar os novos, alcançando o compromisso coletivo, gerando confiança e assumindo os riscos necessários para a renovação (Doz & Kosonen, 2010).

Um caminho proposto por Glesne & Pedersen (2020) foi a agregação do conceito de capacidades dinâmicas de Teece et al. (1997) às definições de Doz & Kosonen (2008), considerando a agilidade organizacional como um fenômeno que afeta toda a organização e suas ações estratégicas. Com isso, a agilidade estratégica seria alcançada por meio da obtenção de três capacidades organizacionais: sensibilidade estratégica, resposta estratégica e compromisso coletivo. O quadro 1, a seguir, resume esses conceitos:

Quadro 1 - Componentes da agilidade estratégica

<i>Key Components of Strategic Agility</i>	<i>Description</i>	<i>Origin</i>
Strategic Sensitivity	The ability of an organization to anticipate and identify external opportunities and threats (strategic situations) in real time or very close.	Doz & Kosonen (2007a): <i>strategic sensitivity</i> Mavengere (2013): <i>collective capabilities</i>
Strategic Response	The ability of an organization to implement strategic changes, and modify and redistribute resources rapidly to best fit the new strategic situation.	Doz & Kosonen (2007a): <i>resource fluidity</i> Teece et al. (2016): <i>seizing and shifting</i>
Collective Commitment	The ability of an organization and its management to collaborate through open communication and mutual information sharing. Collective commitment capabilities are required to enable the other dimensions of strategic agility, because successful sensing and responding is dependent on capable human resources and efficient information capabilities.	Doz & Kosonen (2007a): <i>leadership unity</i> Mavengere (2013): <i>collective capabilities</i>

Fonte: Glesne & Pedersen (2020).

Portanto, no âmbito organizacional a agilidade compreende um conjunto de habilidades para antecipação ou reação à estímulos externos, em resposta a movimentos da concorrência ou de seus *stakeholders* (demandas de clientes, acionistas, sociedade, regulador etc.), da forma mais imediata possível. Para atingir esse tempo de resposta é preciso que a organização disponha de equipes e mecanismos que possibilitem a rápida circulação de informação e a colaboração das pessoas.

2.2 Ferramentas para a agilidade organizacional

O termo ágil popularizou-se a partir de discussões na comunidade de desenvolvimento de softwares, sendo o “Manifesto Ágil” escrito por 17 autores (Beck et al., 2001), com quatro valores fundamentais e doze princípios para o desenvolvimento ágil de *softwares*, considerado a pedra fundamental do movimento ágil (Madsen, 2020). Os valores do manifesto ágil são: “*Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; Software em funcionamento mais que documentação abrangente; Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; Responder a mudanças mais que seguir um plano* (Beck et al., 2001).”

Nesse contexto, alguns *frameworks* e ideias aparecem como representantes desse modelo, tais como *Scrum*, *Kanban*, *Extreme Programming (XP)*, *Crystal*, *Dynamic Systems*

Development Method (DSDM), *Adaptive Software Development (ASD)*, *Future Driven Design (FDD)* e *Lean Software Development (LSD)*. Ainda que o conceito de agilidade tenha ressurgido a partir da área de desenvolvimento de *softwares*, hoje ele se expandiu e está presente em diversas áreas como Gestão de projetos, *Marketing* e Recursos Humanos. Tal popularidade fez com que o conceito abarcasse uma ampla gama de tópicos, sob o guarda-chuva do termo genérico “gestão ágil” (Madsen, 2020).

Um dos *frameworks* ágeis frequentemente utilizado é o *Scrum*. Em virtude das novas exigências de velocidade e flexibilidade, a competitividade empresarial não se dá mais apenas por meio de abordagens básicas de baixo custo, alta qualidade e diferenciação. Assim, contrapondo a forma tradicional de desenvolvimento de produtos, mais sequencial, especializada e segmentada, surgiu uma abordagem holística, inspirada no jogo de rúgbi, em que a equipe tenta avançar pelo campo “em bloco”, passando a bola para trás e para frente. Nessa nova abordagem, a agilidade ocorre na interação constante entre os membros de uma equipe multidisciplinar pré-selecionada e que trabalha junta do início ao fim (Takeuchi & Nonaka, 1986).

Essa abordagem mais integrada de desenvolvimento de produtos analisada por (Takeuchi & Nonaka, 1986) considera seis características:

Instabilidade construída (*Built-in instability*): A gestão inicia o processo por meio da definição de um objetivo amplo ou um direcionamento estratégico desafiador, para o time de desenvolvimento, que tem a liberdade de definir “como” vai alcançá-lo.

Times de projeto auto-organizados (*Self-organizing project teams*): A equipe de projeto deve possuir autonomia (o rumo é determinado pelo time), autotranscendência (busca-se o limite, definindo as próprias metas e buscando elevá-las conforme o desenvolvimento avança) e fertilização cruzada (diversidade na composição da equipe, quanto à especialização e comportamentos, gerando novas ideias e conceitos).

Fases de desenvolvimento sobrepostas (*Overlapping development phases*): Essa sobreposição e troca de informações produz uma dinâmica única que torna o individual inseparável do todo, fazendo com que todos atuem no mesmo ritmo, que move a equipe para frente por meio de cooperação, compartilhamento de responsabilidade, comprometimento e foco na resolução de problemas. Não há uma divisão de trabalho muito definida e cada um se sente responsável pelo todo.

Multiaprendizagem (*Multilearning*): O processo contínuo de tentativa e erro gera conhecimentos e habilidades que são adquiridas pelo time de projeto, criando uma equipe

versátil e capaz de resolver rapidamente um repertório amplo de problemas. A aprendizagem ocorre de forma multinível e também multifuncional.

Controle sutil (*Subtle control*): Para prevenir instabilidade, ambiguidade e tensão, a gestão acompanha o avanço do projeto por meio do estabelecimento de pontos de controle, porém, sem que isso impeça a criatividade e espontaneidade do time.

Transferência de aprendizagem (*Transfer of learning*): Os membros do projeto compartilham regularmente seus aprendizados com outras pessoas de fora da equipe, seja pela realocação das pessoas em outros projetos ou ainda pela conversão de atividades de projeto em alguma prática padrão. Em decorrência das mudanças constantes, é preciso também buscar a desaprendizagem, mantendo o time em sintonia com as alterações do ambiente externo.

Esses conceitos geraram contribuições relevantes para a construção da ferramenta *Scrum*, sistematizada nos anos 90 por Jeff Sutherland e Ken Schwaber, inspirados também pelas práticas de gestão japonesas e no ciclo PDCA de Deming (Sutherland & Sutherland, 2019). O *Scrum* foca no trabalho em equipe criativo e adaptativo, por meio de times auto-organizados e interfuncionais, na resolução de problemas complexos (Glesne & Pedersen, 2020).

O conceito original de Takeuchi e Nonaka (1986) foi aprimorado e alguns papéis e elementos foram criados, porém mantendo-se a essência de que o *Scrum* não fosse algo provedor de todas as respostas e passos, mas sim um orientador de relacionamentos e interações de seus usuários, como defendido no manifesto ágil. Sua base aparece na experiência, na decisão decorrente da observação e no pensamento *lean*, que consiste na eliminação de tudo aquilo que não é vital, e tem os seguintes componentes (Schwaber & Sutherland, 2020):

Time Scrum: Equipe autogerenciável e multifuncional cujos integrantes devem possuir a habilidade necessária ao trabalho, sendo composto por um grupo pequeno, entre três e nove participantes, de modo a facilitar a comunicação. O time inclui um *Scrum Master*, um *Product Owner* e os *Developers* (DEVs), os desenvolvedores de software, não havendo hierarquia entre eles. O time é responsável por todas as etapas relacionadas ao produto a que estão vinculados e só assumem um novo objetivo após o atingimento (ou descarte) do objetivo vigente.

Product Owner: É a pessoa responsável pela geração de valor do produto. Tem a visão do que a equipe fará (meta do produto), levando-se em consideração as diretrizes da gestão, o que pode ser feito, riscos e recompensas. Ele é responsável pelo gerenciamento do *Product Backlog*.

Product Backlog: É uma lista, em ordem de prioridade, de tudo que precisa ser realizado para se atingir a visão definida. Deve ser continuamente refinada (quebra dos itens em itens

menores e mais precisos) e seu esforço estimado (dimensionamento). Assim que um item atende a definição de “pronto”, ele passa a ser considerado um incremento ao produto.

Scrum Master: Tem a função de treinar a equipe na estrutura do *Scrum*, garantir sua eficácia e ajudar os integrantes do time a eliminar o que estiver diminuindo o ritmo, garantindo que todos os eventos ocorram de forma produtiva e seguindo o *timebox* (duração) definido.

Sprint: São as rodadas, em intervalos de tempo curtos, regulares e definidos (inferior a um mês), em que um conjunto de itens do *backlog* será produzido e entregue.

Ao longo de uma *Sprint* ocorrem alguns eventos, necessários à construção do produto, conforme apresentado no Guia do *Scrum*, por Schwaber e Sutherland (2020):

Sprint Planning: Dá início à *Sprint* e busca definir, de forma colaborativa, qual o trabalho a ser executado. Pode incluir outros convidados, além do time, se necessário. Este evento possui um *timebox* de até 8 horas e visa responder: como a *Sprint* pode agregar valor às partes envolvidas, o que pode ser feito na rodada e como o trabalho definido será executado. O resultado dessas definições é denominado de *Sprint Backlog*.

Daily Scrum: Tem por objetivo verificar e comunicar como está o progresso do trabalho, identificar impedimentos e, caso necessário, podem ser realizadas adaptações no *Sprint Backlog* e ajustes nas atividades, visando o cumprimento da meta. É um evento diário, com duração de 15 minutos e deve ser realizado no mesmo horário e local. Caso necessário, os desenvolvedores podem realizar outras reuniões ao longo do dia para discussão detalhada de algum item específico.

Sprint Review: Avalia o resultado da *Sprint*, verificando-se a necessidade de possíveis adaptações futuras. Neste evento, com *timebox* de até 4 horas, o Time *Scrum* apresenta o que foi produzido aos principais envolvidos e são discutidos os próximos passos, levando-se em consideração possíveis mudanças, internas ou externas.

Sprint Retrospective: É a etapa final de uma *Sprint* e busca o aumento da qualidade e eficácia do trabalho de uma forma geral. São discutidos os desvios e suas origens, problemas e soluções surgidas ou situações não resolvidas. Esse evento, com *timebox* de até 3 horas, discute também as ocorrências em relação a indivíduos, interações, processos e ferramentas.

Outra ferramenta utilizada na busca por agilidade é chamada *Kanban*. Surgido na indústria manufatureira do Japão nos anos 50, também passou a ser utilizada no desenvolvimento de softwares. Este modelo enfatiza a priorização de tarefas que necessitem de mais atenção para redução de risco de não serem concluídas. Sua atenção foca o fluxo de

entregas *just-in-time* e de melhoria contínua, identificando qual a tarefa certa a ser feita e quando, bem como implementando pequenos ajustes no processo. Utiliza um quadro físico para visualização das atividades e das prioridades (Glesne & Pedersen, 2020). Os princípios básicos do *Kanban* são: limitar o trabalho em andamento, puxar valor por meio do processo de desenvolvimento, tornar o processo de desenvolvimento visível, aumentar a produtividade, usar um *backlog* fixo e incorporar qualidade (Lei et al., 2017).

Scrum e *Kanban* possuem as seguintes semelhanças: são procedimentos enxutos e ágeis, dividem o trabalho em peças menores, possuem equipes auto-organizadas, focam em entregar versões de *software* cedo e sempre, adaptam mudanças rapidamente, limitam o trabalho em andamento, usam agendamento puxado, adotam transparência, contêm mecanismos de *feedback* e melhoria, explicam claramente o escopo do projeto, dão importância ao valor do projeto e à obtenção de entregas e são mais eficientes que o modelo cascata (Lei et al., 2017). As organizações adotam estruturas (*frameworks* ágeis) de forma diferente, dependendo de seus problemas, recursos, metas ou expectativas específicas e poucas empresas usam *Scrum* puro ou *Kanban*, mas sim uma combinação de ambas (Glesne & Pedersen, 2020).

2.3 Implicações da agilidade na estratégia e planejamento

Outra consequência da realidade acelerada dos dias atuais é a dificuldade em se prever e, conseqüentemente, planejar o futuro. A forma tradicional de planejamento estratégico, como um direcionador linear, organizado em conjuntos de problemas conhecidos e com escolha prévia entre alternativas futuras, perderam a eficácia diante da confusão que é o mundo de hoje, principalmente em mercados dinâmicos (Prange & Hennig, 2019). Nesse sentido, a agilidade surge como uma das possibilidades para resolução de problemas que envolvam algum grau de complexidade e incerteza. Como uma proposta entre o planejamento rígido e o não planejamento, as autoras argumentam que padrões de agilidade, compostos por ingredientes de planejamento e da experimentação, podem contribuir na geração de valor e ajudar as organizações na adoção da agilidade sem necessariamente criar uma disrupção já de início, ou seja, há a possibilidade de calibração pelas organizações quanto ao nível de agilidade a ser adotado. Nesse sentido, Prange e Hennig (2019) indicam três grupos: Os **padrões de resiliência** geram estabilidade e o objetivo é evitar crises ou retornar rapidamente à situação anterior à crise; os **padrões de versatilidade** geram progresso e inovação em situações de mudança regulada e buscam inovação incremental (agilidade é parcial); já os **padrões de transformação** geram disrupção e buscam inovação e mudança em níveis máximos (agilidade é total).

Para Prange e Hennig (2019), a gestão ágil se difere do planejamento linear tradicional, e do não planejamento, dado que ela se fundamenta em uma lógica fluida, segmentada e cíclica. O planejamento, portanto, é demandado dentro desses ciclos iterativos, em que a cada rodada são levados em consideração os ajustes verificados a partir do ciclo antecedente.

Um desafio então, é garantir que os padrões e ajustes definidos dentro desses ciclos menores estejam em linha aos objetivos maiores da organização, ou seja ao seu propósito. Para tal, alguns modelos empíricos são utilizados por organizações ágeis, sejam *startups* ou empresas de maior porte. Ghirello (2021) apresenta o modelo “Quebra-Cabeça” como um caminho que permite a conexão entre as demandas de negócio e as ações táticas dos times que executam os ciclos iterativos, como o citado mais acima, criando foco e transparência, conforme figura abaixo:

Figura 1 - Modelo “Quebra-Cabeça”



Fonte: Ghirello (2021).

Ghirello (2021) explica que, para trazer maior agilidade à organização, o modelo deve ser executado anualmente, semestralmente ou até em ciclo trimestrais, considerando as necessidades e volatilidades de cada mercado. Este modelo trata o propósito, como aquilo onde se pretende chegar no longo prazo, e não a missão e visão nos moldes vistos nos planos estratégicos tradicionais. A partir desse propósito, são definidos os pilares (objetivos), elementos centrais na estratégia ágil, pois são eles que dão o foco e direcionamento aos times e, em seguida, as metas (resultados-chave) que vão indicar o grau de atingimento de cada pilar. Esse dois elementos são inspirados no modelo OKR (*Objectives and Key Results*). São acrescentados também indicadores de negócio, apresentados em formato de um painel. Já no bloco de projetos e tarefas, são desdobradas em nível tático as ações de cada time. Como base

de apoio ao modelo temos também a definição de papéis e responsabilidades de cada membro e o bloco “valores, acordos e cerimônias”, que estabelecem, respectivamente, os comportamentos esperados, as regras de trabalho e as rotinas ágeis a serem seguidas. Observa-se no modelo acima uma simplificação em relação aos planos estratégicos tradicionais, exatamente para se permitir a agilidade, evitando-se que o próprio plano seja o dificultador de uma mudança.

2.4 Agilidade da Liderança

Um instrumento para a produção de soluções ágeis aparece no exercício da liderança. Segundo Malvezzi (2015), liderança é a *“influência que pessoas exercem para direcionar e regular os comportamentos de outras, visando à eficácia de ações coletivas e o apoio a empreendimentos compartilhados”*. A ação da liderança carrega, em si mesma, alta potencialidade de mobilização e motivação dos desempenhos.

Para que a agilidade operacional e estratégica aconteça de fato em uma organização, Joiner & Josephs (2007) argumentam que é preciso que a lacuna de agilidade seja suprida por líderes sensíveis à velocidade e adaptação. Suas ações requerem incorporação dos padrões de tempo correspondentes ao nível crescente de mudança e complexidade do atual ambiente de negócios.

A agilidade da liderança pode ser conceituada como *“a capacidade de liderar efetivamente sob condições de mudanças rápidas e alta complexidade”* (Joiner & Josephs, 2007). Nessa linha, para (Horney et al., 2010), agilidade da liderança seria a *“capacidade do líder de sentir e responder dinamicamente às mudanças no ambiente de negócios com ações focadas, rápidas e flexíveis”*. Esse constructo também aparece na literatura como flexibilidade, adaptabilidade e versatilidade da liderança, sendo consenso que a eficácia dos líderes reflete, fundamentalmente, a capacidade de responder adequadamente através de requisitos organizacionais diferentes e dinâmicos (De Meuse et al., 2010).

Traçando um paralelo com os conceitos iniciais de agilidade organizacional, Crocitto & Youssef (2003) incluem a liderança como fator fundamental da formação de relacionamento entre fornecedores e consumidores. Para esses autores, a agilidade depende da capacidade da liderança em criar uma visão e missão de padrões esperados de tempo, bem como da promoção do aprendizado organizacional e da aceitação de mudanças. Além disso, líderes estratégicos formam a cultura organizacional que provê vantagem competitiva, bem como gerenciam

sistemas de recompensas para suas equipes, sempre consistentes com os padrões de tempo esperados.

Outra pesquisa também identificou o construto de liderança no âmbito conceitual da agilidade organizacional (determinando a intenção estratégica; líderes como *coaches*; liderança compartilhada; traços de liderança e estilos de liderança) e verificou a relação destes com os fundamentos teóricos da liderança transformacional (Gagel, 2017). Da mesma forma, Aurélio de Oliveira et al. (2012) apontaram que há uma relação significativa entre liderança transformacional e a performance de projetos de inovação. Essa significância ocorre dado que este estilo de liderança implica em estimulação intelectual (desafiar suposições, tomar riscos, interagir e solicitar opinião das pessoas) e consideração individualizada (atender demandas dos colaboradores, atuar como mentores, realizar *coaching*, prestar atenção e ouvir as pessoas).

Questões negativas ou barreiras à agilidade provém da forma como os próprios gestores lidam com a transformação. Uma grande implicação da agilidade é a quebra das hierarquias tradicionais e as formas de pensar sobre relacionamentos. Na visão verticalizada, status e posição são buscados por meio da ascensão na pirâmide organizacional e pode ser difícil para alguns gestores renunciarem ao que conquistaram ao longo de anos. Essa mudança de referências pode não ser bem recebida pelos mais conservadores e produzir conflitos internos. Outra implicação aparece nas normas invisíveis já internalizadas que dificultam a mudança, sendo necessário identificar e ajustar tais normas, arraigadas no pensamento dos gestores e dos demais colaboradores (Crocitto & Youssef, 2003).

Os estudos de Joiner & Josephs (2007) apresentam uma escala de agilidade de liderança composta por cinco níveis (*Expert, Achiever, Catalyst, Cocreator* e *Synergist*). Seus trabalhos também resultaram na identificação de quatro competências de agilidade de liderança (agilidade de definição de contexto, partes interessadas, criatividade e de autoliderança), além de oito capacidades subjacentes que evoluem à medida que os gerentes se desenvolvem em cada nível. O quadro 2, a seguir, apresenta um guia de referência para os cinco níveis de agilidade na liderança definidos pelos autores:

Quadro 2 - Guia rápido de referência para os cinco níveis de agilidade na liderança

Table 1 Quick reference guide to five levels of leadership agility				
Level of agility	View of leadership	Agility in leading organizational change	Agility in leading teams	Agility in pivotal conversations
Heroic levels Pre-expert (~ 10 per cent) Expert (~ 45 per cent)	Tactical, problem-solving orientation. Believes that leaders are respected and followed by others because of their authority and expertise	Organizational initiatives focus primarily on incremental improvements inside unit boundaries with little attention to stakeholders	More of a supervisor than a manager. Creates a group of individuals rather than a team. Work with direct reports is primarily one-on-one. Too caught up in the details of own work to lead in a strategic manner	Style is either to strongly assert opinions or hold back to accommodate others. May swing from one style to the other, particularly for different relationships. Tends to avoid giving or requesting feedback
Achiever (~ 35 per cent)	Strategic, outcome orientation. Believes that leaders motivate others by making it challenging and satisfying to contribute to larger objectives	Organizational initiatives include analysis of external environment. Strategies to gain stakeholder buy-in range from one-way communication to soliciting input	Operates like a full-fledged manager. Meetings to discuss important strategic or organizational issues are often orchestrated to gain buy-in to own views	Primarily assertive or accommodative with some ability to compensate with the less preferred style. Will accept or even initiate feedback, if helpful in achieving desired outcomes
Post-heroic levels Catalyst (~ 5 per cent)	Visionary, facilitative orientation. Believes that leaders articulate an innovative, inspiring vision and bring together the right people to transform the vision into reality. Leaders empower others and actively facilitate their development	Organizational initiatives often include development of a culture that promotes teamwork, participation, and empowerment. Proactive engagement with diverse stakeholders reflects a belief that input increases the quality of decisions, not just buy-in	Intent on creating a highly participative team. Acts as a team leader and facilitator. Models and seeks open exchange of views on difficult issues. Empowers direct reports. Uses team development as a vehicle for leadership development	Adept at balancing assertive and accommodative styles as needed in particular situations. Likely to articulate and question underlying assumptions. Genuinely interested in learning from diverse viewpoints. Proactive in seeking and utilizing feedback
Co-creator (~ 4 per cent)	Oriented toward shared purpose and collaboration. Believes leadership is ultimately a service to others. Leaders collaborate with other leaders to develop a shared vision that each experiences as deeply purposeful	Develops key stakeholder relationships characterized by deep levels of mutual influence and genuine dedication to the common good. May create companies or organizational units where corporate responsibility and deep collaboration are integral practices	Develops a collaborative leadership team, where members feel full responsibility not only for their own areas but also for the unit/organization they collectively manage. Practical preference for consensus decision making but doesn't hesitate to use authority as needed	Integrates his/her assertive and accommodative sides in pivotal conversations and is agile in using both styles. Able to process and seriously consider negative feedback even when highly charged emotionally
Synergist (~ 1 per cent)	Holistic orientation. Experiences leadership as participation in a palpable life purpose that benefits others while serving as a vehicle for personal transformation	Develops and maintains a deep, empathetic awareness of conflicting stakeholder interests, including his/her own. Able to access "synergistic intuitions" that transform seemingly intractable conflicts into solutions beneficial for all parties involved	Capable of moving fluidly between various team leadership styles uniquely suited to the situation at hand. Can shape or amplify the energy dynamics at work in a particular situation to bring about mutually beneficial results	Centered within his/her assertive and accommodative energies, expressed appropriately to the situation. Cultivates a present-centered awareness that augments external feedback and supports a strong, subtle connection with others, even during challenging conversations
Note: Each level of agility includes and goes beyond the skills and capacities developed at previous levels. Percentages refer to research-based estimates of the managers currently capable of operating at each agility level				

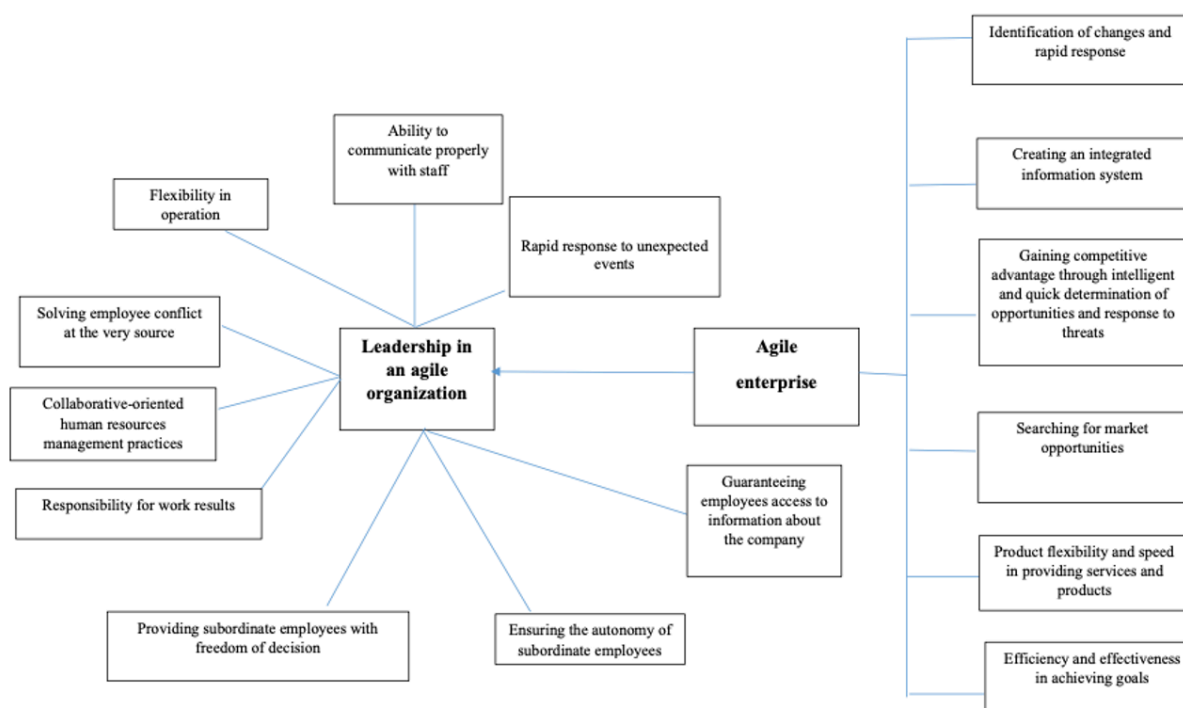
Fonte: (Joiner & Josephs, 2007).

Para responder às demandas do ambiente externo, uma organização ágil costuma se estruturar internamente de uma forma mais fluida por meio de equipes pequenas e multidisciplinares chamadas de *squads*, nomenclatura surgida a partir do modelo utilizado na empresa de *streaming* de áudios Spotify. Disseminado em um documento elaborado por Kniberg e Ivarsson (2012), esse modelo foi a resposta encontrada pela organização para lidar com múltiplos times atuando no desenvolvimento de um produto, sem perder o *mindset* ágil. À época, eram mais de 30 times, atuando em três cidades diferentes. Com isso, os papéis e responsabilidades de um gestor ágil diferem daqueles encontrados para um gestor intermediário de uma organização tradicional. De Smet (2018) explica três novos papéis gerenciais no mundo ágil: Os **líderes de seção**, apesar de não se envolverem nas rotinas diárias das equipes, possuem responsabilidade funcional para alocação, desenvolvimento, avaliação, *coaching* e promoção das pessoas, verificando oportunidade de criação de valor; Os **líderes de tribo** desenvolvem estratégias de negócio, definem o trabalho a ser feito, os investimentos em cada esforço, priorizam oportunidades e focam em criação de valor, crescimento, com responsabilidade por

perdas e lucros; Já os **líderes de squads** são contribuintes individuais com qualidades de liderança que ajudam a planejar a execução do trabalho e a manter a coesão da equipe sem que sejam “chefes” das pessoas. A transição de gestor tradicional para gestor ágil carrega em si alguns desafios, tais como sair do foco do dia a dia, abster-se de realizar o microgerenciamento da equipe e buscar desenvolver as habilidades apropriadas; deixar de se sentir “dono” das pessoas e olhar mais para o negócio e suas oportunidades e, ainda, liderar sem exercer um controle intenso (De Smet, 2018).

Existem práticas de liderança específicas que contribuem na formatação de uma organização ágil, segundo (Rzepka & Bojar, 2020), conforme modelo apresentado na figura 2 abaixo:

Figura 2 - Leadership in an agile organization in a model approach



Fonte: Rzepka e Bojar (2020).

Os estudos de Spiegler et al. (2019) e Spiegler et al. (2020) identificaram que o nível de maturidade de uma equipe ágil influencia nos papéis de liderança exercidos pelo *Scrum Master* e pelos membros da equipe. Inicialmente, segundo esses autores, o líder desempenha nove funções, que vão sendo transferidas para a equipe de acordo com seu amadurecimento e níveis de confiança e liberdade:

Method Champion: Organizar reuniões, ensinar o método, apoiar tarefas de formulação e definição de metas e discutir como adaptar o método. Cuida dos procedimentos técnicos utilizados pela equipe.

Disciplinizer on Equal Terms: Manter as regras, concentrar em temas relevantes, garantir participações em reuniões por meio de uma comunicação não hierárquica com a equipe. Todo grupo necessita de um mínimo de organização e, sem criar tensão ou competição, o líder cobra das pessoas a disciplina que garante a regularidade e organização mínimas de que um ambiente de confiança necessita.

Coach: Observar, fornecer *feedback* e ajudar o time a melhorar comportamentos e o trabalho em equipe. Orienta e ajuda os indivíduos a ter bom senso, a refletir sobre qual caminho escolher, criticando e avaliando os caminhos de escolha.

Change Agent: Servir como um modelo, mudar comportamentos e apoiar equipes novas a atuarem com agilidade. É um agente de mudanças, trazendo iniciativas e ideias para o grupo.

Helicopter: Ter a visão do todo e saber identificar quem seria mais adequado a cada tarefa. Traz uma perspectiva episcopal, ou seja, aquele que olha de cima e dá uma visão de contexto, permitindo uma capacidade de modificar os eventos de acordo com esses contextos.

Moderator: Moderar reuniões e construir pontes entre perspectiva e domínios. É um intermediário ou mediador de situações de conflito ou tensão.

Networker: Conectar o time como partes relevantes de dentro e de fora da organização. Busca estimular os contatos e as comunicações, ou seja, as transações entre os indivíduos, de modo que as pessoas continuem interagindo entre si e ninguém fique isolado na equipe.

Knowledge Enabler: Identificar os conhecimentos necessários à equipe, ajudando na sua aquisição e na promoção de uma aprendizagem iterativa. Atua no sentido pedagógico de capacitar os indivíduos para compreenderem aquilo que o grupo está fazendo, dado o fato de que há muita mudança, movimento e atividades ocorrendo simultaneamente.

Protector: Está relacionada à intervenção por parte do líder nos riscos. O líder age para neutralizá-los e proteger o time de pedidos inadequados de outros gestores, líderes ou áreas, dentre outros problemas.

Todas essas funções são mecanismos nos quais se pode observar a ação empreendedora do líder sobre a equipe, fazendo com que o trabalho das pessoas tenha convergência. Essas nove funções estão ligadas a fontes de tensão que impedem a fluidez do trabalho e, uma vez atuando na mitigação desses problemas, seria possível a produção de agilidade pela equipe.

Já em uma perspectiva de grupo, líderes ágeis enfrentam três principais desafios: o **nível de maturidade** do time influencia a ação da liderança, uma vez que, quanto menos maduro, maior a necessidade de reforço das práticas ágeis pelo líder, provendo maior direcionamento até que o time consiga de fato se auto-organizar; o **desenho do time** precisa inicialmente ser apoiado pelo líder, a partir do fornecimento de uma predefinição inicial, até que o time esteja pronto para definir seu próprio processo; e **cultura e *mindset***, que abrange a necessidade de ajuste do líder a uma estrutura mais tradicional e à cultura da organização como um todo (Gren & Lindman, 2020).

Resumindo a análise realizada neste capítulo, a liderança não é uma ação suficiente para que equipes respondam as demandas da competitividade. Essa ação requer movimentos ágeis e rápidos para que os ajustes que a equipe realiza sejam efetivos e acompanhem a velocidade dos eventos. A agilidade não é obtida por alguma causa, diretamente, mas no processo de adaptação coletiva, meta que demanda coordenação por parte de agentes externos, no exercício de suas lideranças e dos próprios membros das *squads* que aplicam sua criatividade e buscam sinergia em suas ações. Nesta dissertação, a constatação desse escrutínio da agilidade na liderança, é completada pela pesquisa de um caso de liderança ágil, apresentado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3

3 METODOLOGIA PARA OBSERVAÇÃO DE UM CASO DE LIDERANÇA ÁGIL

A finalidade deste capítulo é apresentar a estratégia da pesquisa empírica necessária para se responder às perguntas que constituem a finalidade desta dissertação. Seu conteúdo está organizado em seções que são seguidas de uma síntese do capítulo. A primeira seção apresenta a estratégia desenhada para a coleta de dados e a segunda seção apresenta o planejamento da pesquisa em suas diferentes atividades. Essa organização da pesquisa foi preparada para subsidiar a elaboração do capítulo de apresentação dos resultados, onde são exibidas as respostas às perguntas colocadas no capítulo primeiro.

3.1 Estratégia da pesquisa

Como mencionado anteriormente, a finalidade desta pesquisa é investigar a liderança ágil, que é uma demanda da competitividade generalizada que as empresas enfrentam. A elaboração de uma resposta à essa investigação requer a coleta de dados empíricos porque busca-se uma representação ou espelho da realidade, e não simplesmente uma especulação teórica.

Grande parte das empresas hoje é pressionada pelo mercado altamente competitivo a agilizar seus instrumentos de gestão e, como já explicado anteriormente, a liderança é um dos instrumentos mais relevantes dessa agilização. Esse espelho ou representação do ambiente competitivo foi aqui definido em algum segmento da realidade brasileira.

Essa realidade não é simples na identificação de causas e efeitos observáveis na rotina dos negócios, mas um contexto complexo por suas fronteiras, vínculos e processos que demandam intervenções coordenadas e focadas sobre a agilização dos desempenhos das equipes. Esse objetivo não visa somente reproduzir o retrato ou espelho da realidade, mas compreender como essa competitividade se manifesta e como pode ser enfrentada pelas empresas. Essa tarefa pede uma pesquisa com coleta de dados cuja confiabilidade de seus resultados demanda os rituais já conhecidos nas ciências sociais.

Esse campo do conhecimento oferece vários caminhos para a reprodução e representação da realidade, como questionários, entrevistas, levantamentos, pesquisa-ação e estudos de caso. Considerando a alta diversidade de dados e as complexas relações entre as pessoas e suas tarefas no estudo da liderança ágil optamos, nesta dissertação, pelo estudo de

caso como alternativa que ofereceria uma oportunidade de identificar mais variáveis implicadas na liderança ágil e as relações entre elas.

O propósito dessa estratégia foi estudar uma situação particular em sua totalidade de dados ou, pelo menos, buscar o maior número de dados possível para se compreender as relações entre as variáveis que o constituem. Esse caso teria que ser uma situação na qual desponta alguma clara demanda de liderança ágil. Através dessa estratégia, busca-se a identificação das ações, mecanismos e dificuldades implicados no exercício da liderança ágil em uma empresa pressionada por alta competitividade.

É sempre um risco realizar esse propósito através de metodologias que fragmentam os dados, como é o caso dos questionários. Por isso, optamos pelo estudo de caso, através do qual podemos ter uma visão totalizante da empresa, de seu gerenciamento e do impacto da competitividade na ação da liderança para a observação das atividades, mecanismos, processos e dificuldades às quais a liderança é dirigida.

A metodologia de estudo de caso é um instrumento de pesquisa que cresce com a intensificação da complexidade do ambiente de negócios, a ponto de se tornar uma das metodologias mais frequentes no estudo da competitividade econômica, da ação gerencial e da liderança (Rese et al., 2010). No caso desta dissertação, direcionada para o estudo da liderança ágil, a amplitude dos dados e as relações entre os diversos fatores despontam como variáveis cruciais da representação da realidade. Em vista desses motivos, e comparando as diversas alternativas metodológicas, optamos pelo estudo de caso conscientes das dificuldades em relação à precisão, porém priorizando a riqueza de eventos e fenômenos implicados na competitividade comercial.

Assim, a estratégia da pesquisa aqui realizada consistiu em um estudo de caso para o qual foi procurada uma empresa sensível a essa condição. Assim sendo, a estratégia elaborada para a obtenção de dados empíricos, que viabilizassem as respostas buscadas no problema desta dissertação, ficou definida como um estudo de caso no qual ocorre a liderança ágil como instrumento necessário aos seus gestores na obtenção da competitividade almejada. As seções seguintes apresentam os detalhes do planejamento desta estratégia de pesquisa.

3.2 Planejamento da pesquisa

Nesta seção são apresentados os diferentes passos requeridos pela pesquisa do caso abaixo descrito.

3.2.1 Descrição do caso estudado

Encontrar uma empresa cujo sucesso dependa de liderança ágil não é uma tarefa difícil no contexto da sociedade atual. Quase todas as empresas enfrentam essa mesma demanda. Buscamos contatos com algumas organizações solicitando a descrição da competitividade que elas enfrentam e não foi difícil identificar no ramo do entretenimento a disponibilidade de casos de liderança ágil.

Foi selecionada uma empresa que atua no setor de *streaming* e que está passando por um processo de mudança, utilizando-se da implementação de *frameworks* de agilidade para a sua transformação digital. Tecnicamente, segundo Wu et al. (2001) *streaming* de vídeo corresponde à transmissão pela internet, em tempo real, de vídeo armazenado em um determinado servidor. Sua vantagem é que o conteúdo não precisa ser baixado na íntegra, mas está sendo reproduzido enquanto outras partes desse conteúdo estão sendo recebidas e decodificadas. Como desvantagens, há a necessidade de largura de banda de transmissão e podem ocorrer atrasos e perdas de qualidade de sinal, devido à sua própria natureza de “tempo real”.

Além disso, os autores explicam que é esperado de um serviço de *streaming* um aplicativo que permita minimamente funções do tipo parar, pausar/retomar, avanço ou retrocedência rápidos e acesso aleatório. Outro ponto destacado pelos autores é a complexidade de decodificação, dado que dispositivos como aparelhos celulares, por exemplo, exigem baixo consumo de energia, o que implica em um aplicativo mais leve e simples.

Culturalmente, consideramos que o *streaming* é um relevante representante das demandas contemporâneas por agilidade. As pessoas não estão mais dispostas, como antigamente, a esperar um determinado horário do dia para consumir um determinado conteúdo, como acontece na TV aberta ou por assinatura. Esse imediatismo acelerado dos tempos atuais vê no *streaming* a sua tábua de salvação no que diz respeito ao entretenimento, na medida em que são fornecidos conteúdos hiperpersonalizados, que podem ser acessados em tempo real pelos consumidores, de qualquer lugar, desde que estes tenham acesso à internet de alta velocidade.

Filmes e séries, músicas, shows, debates, entrevistas, *podcasts*, aulas, jogos e toda uma série de conteúdos disputam a atenção das pessoas, seja para aprendizagem, trabalho ou diversão, competindo diretamente com meios tradicionais como rádios, TV e cinema. Economicamente, o *streaming* é uma indústria ainda recente, que recebe atores oriundos das mídias tradicionais, como os estúdios de TV e cinema, grandes grupos de mídia e novos

entrantes independentes, muitos já nascidos como uma empresa digital (YouTube, Netflix, Spotify).

Adicionalmente, temos também organizações de varejo que veem na venda de *streaming* uma forma de alavancar seu negócio principal como é o caso da Amazon e Mercado Livre. Falando sobre *frameworks* ágeis, o Spotify, considerado o maior serviço de *streaming* de áudio do mundo, transformando a indústria da música, criou, a partir de *frameworks* já existentes, o aqui chamado Modelo Spotify de agilidade. A unidade básica de desenvolvimento do Spotify é a *Squad*, desenhada para atuar como se fosse uma *mini-startup*, e inspirada no time de *Scrum*, os participam se sentam próximos fisicamente, são auto-organizados e devem possuir todas as habilidades e ferramentas necessárias ao desenho, desenvolvimento, teste e lançamento de um produto (Kniberg & Ivarsson, 2012).

As *squads* decidem quais ferramentas ágeis irão utilizar, seja *Scrum Sprint*, *Kanban* ou um misto desses. Cada *squad* possui responsabilidade por uma parte específica da experiência do usuário e está vinculada à uma missão de longo prazo, o que torna seus membros especialistas naquela área. O espaço físico onde trabalham é organizado para estimular a colaboração entre as pessoas e são incentivados momentos específicos para que sejam discutidas novas ideias, bem como a troca de informações sobre novas ferramentas e técnicas.

Kniberg e Ivarsson (2012) alertam que não existe um líder formal definido para as *squads*, mas elas possuem uma figura denominada *Product Owner*, cujas responsabilidades são: priorizar o trabalho a ser feito pelo time sem se envolver em como este será feito, colaborar com os demais *Product Owners* na manutenção de um documento de roteiro (*roadmap*) que mostre para onde o Spotify estaria indo como um todo e manter um *backlog* de produto para sua respectiva *squad*. Tais atividades devem levar em conta tanto os aspectos técnicos quanto o valor agregado ao negócio.

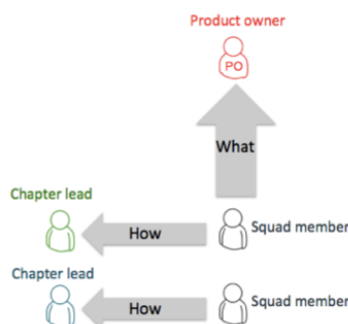
Outros papéis identificados nesse modelo são o *Agile Coach*, responsável por ajudar as *squads* a evoluir e melhorar a forma de trabalhar, apoiando a identificação de impedimentos e treinando-as para melhorar continuamente seus processos de trabalho, e os *chapters*, considerados por Kniberg e Ivarsson (2012) como pequenas famílias de pessoas que possuem habilidades similares e trabalham dentro da mesma área geral de competência. Os *chapters* possuem como objetivo principal o compartilhamento de informações e a troca de conhecimentos dentro da área de expertise, produzindo economias de escala sem prejudicar a autonomia dos times.

O líder do *chapter* é um gerente de linha que possui as responsabilidades tradicionais de um gestor, mas está envolvido com o trabalho diário executado pelas *squads*. Diferentemente

da alocação matricial tradicional, no Spotify a dimensão vertical da matriz é a mais importante, pois considera a autonomia dos times para a entrega do produto e é onde as pessoas passam a maior parte do tempo. Já a dimensão horizontal, nos *chapters*, serve para o compartilhamento de conhecimentos, sendo o líder do *chapter* um facilitador do trabalho que se desenvolve na *squad*.

Para Kniberg e Ivarsson (2012) há uma tensão saudável entre o papel do *Product Owner* e o papel do líder do *chapter*, sendo o primeiro responsável por focar na entrega de um grande produto (papel de empreendedor: “o que” entregar) e o segundo foca na excelência técnica (papel de professor: “como” construir com qualidade), conforme exemplificado na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Modelo Spotify de agilidade (papéis)



Fonte: Kniberg e Ivarsson (2012).

Foi identificada na empresa selecionada para ser aqui estudada, uma estrutura de trabalho similar à do Spotify. Este fato é uma das justificativas para a sua escolha como caso de pesquisa, pois nos permitiria observar quais os desafios e dificuldades de implementação desse modelo de agilidade estariam presentes em uma organização brasileira.

A empresa pesquisada possui uma área denominada de “Produto”, que na ocasião da pesquisa incluía uma Diretora de Produto, um *Agile Coach*, um Gerente de Produto, com cinco *Product Owners* subordinados, cada um atuando em uma *squad*, além de uma área de atendimento ao cliente (que possui duas *squads*, lideradas provisoriamente por um mesmo *Product Owner*, em decorrência do pedido de desligamento do outro *Product Owner*). Ao todo, portanto, essa empresa era constituída por sete *squads*, compostas por profissionais vindos das áreas de tecnologia, de experiência do usuário, de inteligência de negócios e, em alguns casos, profissionais das áreas de marketing e de conteúdo. Outra característica relevante para a seleção da empresa, foi o fato dela não ser uma organização já nascida no mundo digital. Estamos diante de uma empresa possuidora de uma trajetória de sucesso no mercado tradicional em que

competir, mas que identificou como necessária à sua sobrevivência e perenidade a adoção de uma mudança de modelo de gestão que permitisse sua transformação digital. Este requisito era importante, dado que desejava-se identificar quais as implicações para as lideranças decorrentes dessa ruptura e, simultaneamente, convivência de modelos de negócios e gestão, dado que ela continua competindo em seu mercado original.

Por fim, tem-se a estrutura de *squad* como elemento central para produção da agilidade. Nesse sentido, o protagonismo do *Product Owner* como agente regulador dessa agilidade é um dos motores que movimentam as lideranças ágeis, buscadas nesta pesquisa. Por esse motivo, o foco desta investigação é voltado para as trocas e estímulos entre o *Product Owner* e os membros das *squads*. É nesse vínculo que aparece a produção da liderança ágil. Esse mecanismo não aparece somente nessa relação entre *Product Owner* e *squad*, mas entre os *Product Owners*, porque eles trocam experiências entre si, acompanhando os desempenhos uns dos outros e, portanto, aprendendo sobre suas tarefas, obstáculos e recursos encontrados nas diversas *squads*.

3.2.2 Sujeitos

Considerando que esta pesquisa é um estudo de caso, seus sujeitos são escolhidos dentre os funcionários da empresa, estando o número de entrevistados dependente da população disponível dessa empresa. Após os procedimentos rotineiros de escolha da empresa e da identificação de sujeitos disponíveis para esta pesquisa, procedemos a busca dos funcionários que seriam qualificados como sujeitos.

Foram escolhidos para sujeitos desta pesquisa os profissionais que lideram equipes encarregadas nas manutenções e melhorias no produto digital na empresa selecionada. Esses profissionais foram escolhidos por meio de amostragem por conveniência, considerando a disponibilidade deles para participação na pesquisa e sua aceitação em participar desta pesquisa.

Dos seis profissionais que atuavam como *Product Owner* na Diretoria de Produto da empresa pesquisada no período, quatro aceitaram o convite e dois não responderam às diversas tentativas de contato. Para compor o grupo de sujeitos, também foram convidados a participar a Diretora de Produto, o Gerente de Produto e o profissional que atuava como *Agile Coach*, uma vez que todos integram a cadeia da liderança ágil da empresa. Todos os três aceitaram o convite. Ao todo, portanto, sete profissionais participaram da pesquisa, dentre os nove possíveis.

Dos sete entrevistados, dois são homens e cinco são mulheres. Todos possuem ao menos nível superior, com formações diversas como tecnologia da informação (4), comunicação (2) e letras (1). Além disso, todos receberam capacitação formal em metodologias ágeis, com certificação, oferecida pela empresa. A opção por coletar dados em uma única empresa visou garantir que todos os entrevistados estivessem sob as mesmas condições contextuais, permitindo melhor comparabilidade dos relatos e de modo a mitigar que situações externas ao contexto interferissem nos resultados.

3.2.3 Instrumentos

Considerando o problema apresentado, a pergunta de pesquisa nos remeteu à busca de dados que expusessem indicadores da agilidade nos desempenhos dos líderes. Essa busca visou a identificação dos eventos que movimentam essas equipes e, neles, a identificação de indicadores de agilidade e adaptabilidade na produção de soluções aos problemas da empresa. Os indicadores buscados foram apreendidos com o máximo possível das contingências do contexto que os circundam. A natureza desses dados caracteriza uma pesquisa alicerçada em dados qualitativos. Essa arquitetura de pesquisa levou em consideração a meta de compreensão do fenômeno de modo aprofundado e detalhado e a maximização das relações e interfaces que caracterizam o contexto específico de demandas da agilidade.

Como técnica de coleta de dados foi escolhida a entrevista narrativa, uma vez que esse instrumento é capaz de organizar as práticas organizacionais e dar sentido a todo um contexto (Rese et al., 2010).

Nesse instrumento, histórias são contadas pelas pessoas para entreter, ensinar e aprender, pedir uma interpretação e dar uma, sendo a narrativa uma forma de conhecimento, de vida social e de comunicação (Czarniawska, 2000). A utilização da entrevista narrativa se configurou como uma opção adequada a essa dissertação pelo fato de que é própria para compreensão de determinada experiência humana, como é o caso do fenômeno aqui em estudo, relacionado à produção de agilidade por meio da atuação das lideranças.

Para colher os dados sobre as atividades dessas equipes e a ação de suas lideranças, os entrevistados responderam a uma lista de perguntas previamente formuladas, com espaços para eventuais intervenções do pesquisador na alteração, complementação e expansão das perguntas, sempre que necessário. Tal intervenção aconteceu apenas quando o pesquisador percebia que a narração de determinada história tinha chegado ao seu fim, deixando os entrevistados livres para responderem às perguntas no tempo que desejassem.

A lista das perguntas, que constituem o roteiro da entrevista, transcrita logo a seguir, foi inspirada na metodologia *Scrum*, que orientou a elaboração deste trabalho.

- 1) Qual a sua formação?
- 2) Em que tipo de projetos/processos você atua?
- 3) Em linhas gerais, como é uma semana típica de trabalho sua?
- 4) Como descreveria agilidade em suas próprias palavras?
- 5) Como você descreveria liderança ágil?
- 6) Você considera que agilidade é um modismo ou é uma necessidade de negócio?
- 7) Quem são suas referências quando se fala em liderança ágil? Por quê?
- 8) Qual era o seu papel na empresa?
- 9) Quais obstáculos você enfrentou ao desempenhar seu papel?
- 10) Que tipo de apoio você recebeu ao desempenhar seu papel?
- 11) Como o *Scrum* foi implementado na empresa?
- 12) Que tipo de obstáculos você enfrentou ao implementar o *Scrum* lá?
- 13) Que acordos e cerimônias foram estabelecidos?
- 14) Como era a sua interação com os POs? E com a alta liderança?
- 15) Em que medida os POs e membros da equipe aceitaram a forma ágil de trabalhar?
- 16) Qual o grau de autonomia das equipes?
- 17) Como os times trocavam informações relevantes entre si?
- 18) Como vocês lidavam com as mudanças?
- 19) O que você aprendeu desde a implementação de *frameworks* ágeis na empresa?
- 20) Que tipo de conselho você daria a um novato que está prestes a assumir o seu papel?
- 21) Por último, mas não menos importante, há algo que você gostaria de acrescentar?

3.2.4 Procedimentos

Para a realização das entrevistas, foram seguidos os procedimentos comumente utilizados nas entrevistas em situações de pesquisa, descritos e justificados a seguir. Inicialmente, foi proposta uma entrevista exploratória preliminar com a Diretora de Produto da empresa aqui estudada, com o objetivo de entender qual seria o modelo de negócios da empresa e para validar se organização preenchia os requisitos de estar passando por um processo de mudança, adotando ferramentas ágeis. Essa entrevista durou aproximadamente 30 minutos e não foi gravada, tendo o pesquisador realizado as anotações manualmente.

Uma vez identificado que a gestão na empresa preenchia os requisitos de pesquisa, partiu-se em seguida para a elaboração do questionário preliminar que seria o roteiro para entrevistas, contendo perguntas abertas que pudessem guiar as narrativas dos entrevistados em torno da agilidade e seus desafios como líderes.

Por sugestão da Diretora de Produto, iniciamos a etapa de entrevistas com o *Agile Coach*. Além da validação das perguntas, tivemos como objetivo entender os *frameworks* ágeis e suas linguagens e dinâmicas, além de verificar qual o nível de adoção de ferramentas ágeis na empresa pesquisada. Esta entrevista durou 91 minutos. Naturalmente, foram discutidos diversos aspectos técnicos em relação aos métodos ágeis adotados na empresa e no mercado em geral.

Em seguida, a partir da entrevista inicial, foram realizados ajustes nas questões abertas e elaborado o roteiro definitivo para as demais entrevistas. A entrevista seguinte foi realizada com o Gerente de Produto, que atuava anteriormente como *Product Owner* na empresa, e durou aproximadamente 59 minutos.

Após essa entrevista, foram realizadas entrevistas com quatro *Product Owners*, que duraram, respectivamente, 55, 56, 91 e 51 minutos aproximadamente. Por fim, foi realizada a entrevista final com a Diretora de Produto, com duração de 36 minutos. Esta entrevista não seguiu o mesmo roteiro de perguntas das entrevistas anteriores, pois foram priorizados apenas os itens onde ainda havia alguma dúvida sobre os fatos narrados pelos demais entrevistados. Nessa entrevista foram discutidos também os principais desafios para adoção da agilidade e da liderança ágil, a partir do conjunto de temas relatados pelos participantes anteriores.

As entrevistas individuais foram realizadas entre abril e agosto de 2021, de forma virtual por meio do aplicativo Zoom, tendo em vista que ocorreram em meio a uma pandemia mundial de COVID-19, que obrigou que os profissionais da empresa pesquisada, e o próprio pesquisador, passassem a ter que trabalhar em regime de teletrabalho. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes. Na apresentação dos resultados foram suprimidos nomes de pessoas, de modo a preservar a confidencialidade dos respondentes. As verbalizações que as constituíram foram gravadas, transcritas e submetidas aos procedimentos de tratamento dos dados.

3.2.5 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados seguiu os dois procedimentos clássicos dessa tarefa, a análise e a interpretação das verbalizações (Lakatos & Marconi, 2003) que são duas atividades distintas, porém que se sobrepõem. A análise diferencia e organiza as verbalizações por estratos de

eventos, que, neste caso, seguiram as 21 categorias expostas acima para diferenciar manifestações da agilidade em distintos aspectos dos eventos, das relações deles entre si e com o ambiente. A interpretação busca a compreensão dos eventos em suas conexões a partir de modelos teóricos e conceituais que lhes propiciam significado e explicam as razões de sua movimentação.

A fase da análise consistiu-se na estratificação dos dados de acordo com as mencionadas 21 categorias de análise elaboradas a partir da literatura para a identificação da liderança ágil que é o fenômeno em estudo. Como ferramenta de apoio a esse procedimento, foi utilizado o software NVIVO para codificação dos dados, a partir da inserção das transcrições das entrevistas.

A primeira rodada de codificação foi realizada após a primeira entrevista, com o *Agile Coach*. De posse das transcrições de mais três entrevistas, e com melhor entendimento acerca de como o modelo da empresa estava estruturado, foi realizada uma nova rodada de codificação, da qual resultaram os seguintes critérios:

1. Como a liderança interfere na expectativa dos clientes?
2. Como a liderança atua para a definição das prioridades?
3. Como a liderança atua diante das mudanças nas demandas?
4. Como a liderança atua para explorar as diferenciações no produto?
5. Como a liderança atua na viabilização dos processos utilizados?
6. Onde a demanda de agilidade aparece?
7. Onde os *frameworks* ágeis aparecem?
8. Quais resistências à agilidade ou problemas aparecem no desempenho das equipes?
9. São os entrevistados líderes ágeis?

Estes critérios acima, apresentados em forma de perguntas, foram dirigidos como questões colocadas para as verbalizações das entrevistas com a finalidade de identificar as informações buscadas através de cada um desses critérios. Optou-se por nomear as categorias em forma de perguntas para facilitar a busca de referências nos relatos, como perguntas que a entrevista narrativa deveria responder para o pesquisador.

Com todas as transcrições em mãos, cada uma das sete entrevistas foi lida diversas vezes, na forma de leitura flutuante, visando a busca das verbalizações dos sujeitos que ofereciam respostas às questões colocadas, produzindo as respostas verbalizadas pelos entrevistados em cada um dos nove critérios aqui definidos.

Assim, no critério 1, a narrativa de cada sujeito foi lida para se identificar os conteúdos que tratassem dessa interferência na expectativa dos clientes. Nessa leitura, foram destacadas todas as frases cujo conteúdo oferecia alguma resposta à pergunta “Como a liderança interfere na expectativa dos clientes?”. O conjunto desses destaques foi assumido como os dados brutos buscados na pesquisa. Esses dados expõem as observações e percepções dos sujeitos em suas respostas às informações buscadas pela entrevista. Esse procedimento foi repetido nas verbalizações de todos os sujeitos para busca de respostas a cada uma das nove perguntas que expõem os critérios de análise (ou estratos) propostos na busca do fenômeno da liderança ágil. Desse procedimento despontaram as informações necessárias para a interpretação, que é a segunda etapa do tratamento dos dados. A etapa da análise dos dados prepara e diferencia as verbalizações, ao passo que a interpretação é o dado que representa o fenômeno da liderança ágil.

Realizados esses procedimentos de análise em todos os sujeitos, e nas nove questões colocadas como os estratos que manifestam a liderança, essa organização das respostas expõe os dados brutos buscados nesta pesquisa, discriminando-se, em cada caso, frases que descrevem os resultados.

A fase da interpretação, por sua vez, visa a compreensão do fenômeno da liderança ágil ao dar um passo além da identificação das cadeias de causalidade que descrevem os eventos e as conexões entre eles. Nessa ação, é produzida a representação do fenômeno tal como proposta pelas teorias e conceitos que agregam as cadeias de razões às cadeias de causas (Khalifa, 1994). Nessa fase, o pesquisador procura que informação o sujeito comunicou, parte do sentido literário da resposta, a partir do qual ele busca as cadeias de razões que movimentam e conectam os eventos. Nessa tarefa o pesquisador pergunta “quais as conexões entre os eventos e as razões que explicam essas conexões?” No caso desta pesquisa, ele pergunta “quais os eventos que manifestam a ação da liderança e seus impactos nas cadeias de causas e razões?”. Através desse procedimento, o pesquisador busca a validação das explicações oferecidas pela teoria ou pelo conceito.

Nesta pesquisa, a aplicação desses procedimentos articulou a apresentação dos resultados, intercalando conjuntos de respostas verbalizadas pelos sujeitos com a interpretação do fenômeno da liderança ágil que esses eventos e suas conexões representam.

Cada entrevista foi submetida aos procedimentos de análise e interpretação, acima descritos, para deles resultarem as ações identificadas como instrumentos da liderança ágil. Concluído esse escrutínio de todas as entrevistas, seus resultados são apresentados no próximo

capítulo na forma das informações requeridas para se responder às questões que constituem os objetivos desta pesquisa.

3.3 Síntese

Este capítulo teve por objetivo apresentar os procedimentos, critérios e rituais da pesquisa para a elaboração da dissertação, que é seu objetivo final. Nele foi discutida a estratégia de investigação da liderança ágil a partir de um estudo de caso. Os sujeitos pesquisados foram sete profissionais envolvidos com a área de produto da empresa e que atuavam diretamente com o modelo. O instrumento adotado para coleta de dados foi a entrevista narrativa, cujos procedimentos envolveram a realização de entrevistas por meio de aplicativo de reunião virtual. Os dados analisados foram as transcrições das entrevistas, tendo sido codificados em nove critérios distintos. Por fim, o resultado apresenta a compilação das ações identificadas como manifestações da liderança ágil, que alicerçam as conclusões publicadas no capítulo final.

CAPÍTULO 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, seguidos de uma súmula desses mesmos resultados e de uma discussão para oferecer mais esclarecimentos.

Como informado anteriormente, os resultados são apresentados na interpretação que manifesta o fenômeno da ação da liderança, seguida da transcrição das frases verbalizadas pelos sujeitos nas quais a interpretação foi alicerçada. Nessa apresentação, as frases sublinhadas são aquelas que, na etapa da análise, foram identificadas como as respostas que descrevem os eventos nos quais a liderança ágil se manifesta.

Para preservar a identidade dos participantes, nesta apresentação dos resultados foi utilizado o pseudônimo “ABC Plus” para nos referirmos à empresa sobre a qual as narrativas das entrevistas foram criadas.

4.1 Transcrição dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados, ou seja, as informações que os sujeitos ofereceram nas entrevistas sobre a liderança ágil na empresa e sua interpretação que é o fenômeno buscado nesta pesquisa. Esses resultados estão estratificados nas respostas e interpretações, separando, em nove subseções, cada um dos conteúdos relativos aos critérios de fatores relacionados à identificação da liderança ágil.

4.1.1 Como a liderança interfere na expectativa dos clientes?

Para manter sua competitividade no setor de entretenimento, a ABC Plus identificou a necessidade de se implementar uma transformação digital que a permitisse ter uma maior presença no mercado de *streaming*, presença que responde à agilidade esperada pelos clientes. Para tanto, além dos canais lineares de TV por assinatura, comercializados por meio de empresas operadoras parceiras, a ABC Plus passou a vender seu produto digital diretamente aos consumidores. Até então, seu serviço de *streaming* era oferecido somente aos assinantes de pacotes dos canais lineares, de forma gratuita.

“(...) a gente começou a comercializar o [produto] ABC Plus para usuário direto, para consumidor direto, sem ser por operadora, sem ser só para quem tem os canais. Isso aconteceu em 2018 (...)”. Entrevistado 4

Esse movimento esteve apoiado na diretriz da empresa em ser mais ágil e centrada no cliente. Acompanhando a estratégia adotada por outras empresas que oferecem produtos e serviços digitais, onde a personalização da experiência do cliente passa a ser tratada como prioridade, houve a necessidade de adoção, pela ABC Plus, de uma nova perspectiva empresarial, que fosse capaz de atender essa nova expectativa dos clientes. Através dessa estratégia, a empresa passaria a ter que se relacionar com o consumidor final, atendendo-o direta e agilmente. Este fato modificaria profundamente seu modelo de negócio, uma vez que anteriormente o relacionamento com os consumidores acontecia por intermédio das operadoras.

“Finalmente o cliente está começando a ditar, porque antes não era, antes ficava ditando quem tinha os poderes de distribuição, a experiência do cliente era péssima e agora quem não entrega a melhor experiência para o cliente vai perder o cliente porque você tem outras opções e isso é bom, isso é bom para todo mundo, faz todo mundo se mexer, faz todo mundo melhorar como você faz a entrega do serviço para o cliente, a qualidade. Eu acho sim, mas isso é muito bom, porque é isso, poder tem que estar na mão do cliente e se o cliente fica com você é porque você está entregando um bom serviço, um bom conteúdo, uma boa experiência.” Entrevistado 7

Somado a isso, a entrada no Brasil de concorrentes que não eram originários do mercado de TV por assinatura, como por exemplo a Netflix, trouxe uma disrupção de mercado com consequente necessidade de readaptação por toda a cadeia, trazendo novos desafios e tirando as lideranças da zona de conforto, dado que alguns desses novos concorrentes detinham um grau de agilidade similar ao de *startups* e praticavam preços bem inferiores aos da TV paga.

“Mas é desafiador, especialmente para quem está na posição de que antes ditava tudo e não era muito focado no cliente, era focado na empresa e agora vai ter que focar no cliente ou não vai rolar.” Entrevistado 7

Porém, a opção pelo *streaming* direto precisava conviver com o serviço tradicional de TV, ainda relevante, havendo um risco de conflito com as operadoras. Se, de um lado era necessário inovar rapidamente para atrair esse consumidor que não se contentava mais em consumir algo predefinido e exigia mais liberdade de escolha do que assistir, a que horas assistir, onde assistir (local físico) e em que dispositivo assistir (celular, *tablet*, computador, TV, videogame...), por outro havia toda uma estrutura de negócios tradicional de TV por

assinatura que sustentava a operação. Sem essa intermediação, o poder de barganha dos operadores foi sendo reduzido, pois não era mais o único canal de acesso aos consumidores.

“Eu acho que aí o que conflita é o business. Porque antes o entretenimento era feito só de distribuição, agora ele precisa ser feito de distribuição, mas ele também vai direto ao consumidor, uma empresa que vai direto ao consumidor vai sempre priorizar o seu canal direto ao consumidor, só que ela precisa também usar a distribuição para complementar, isso sempre vai precisar acontecer, só que os operadores não estavam acostumados com isso, eles estavam acostumados a eles ditarem e eles eram o único canal e não é mais assim, então aí rola ainda essa adaptação, não, mas você está fazendo isso aqui e eu tenho que fazer isso aqui, calma, negócios diferentes e estratégias diferentes.” Entrevistado 7

A relevância das operadoras para o negócio continua sendo reconhecida, mas agora em uma visão complementar. São esses distribuidores, por exemplo, que oferecem os pacotes de internet rápida ou móvel, que interferem diretamente na qualidade da experiência de consumo.

“(...) mas não quer dizer que a distribuição não seja relevante, ela é muito relevante ainda e ela é complementar. Então eu acho que é nesse sentido, eu não acho que é no sentido de como eu opero, é que surgiu uma nova maneira de fazer negócio que não é mais exclusivo de distribuição e aí como você convive com isso? É a realidade que tem hoje e causa desconforto.” Entrevistado 7

Nesse contexto, na busca de manter um relacionamento positivo com as operadoras, a equipe da ABC Plus se sentiu limitada, pois havia uma barreira para se chegar ao cliente. Essa ambiguidade acabou influenciando a cultura da empresa e restringindo a atuação das lideranças.

“A gente ainda tem uma relação com as operadoras que a gente precisa manter e quer manter e que limita. A gente tem uma relação com os sócios, que os sócios são os geradores de conteúdo e a gente quer manter uma boa relação, com certeza. Quando você quer manter boas relações, você também é limitado por isso. E como isso foi cultural por um bom tempo, a gente não pode fazer com que nenhum parceiro fique chateado com nada, a gente se limita muito.” Entrevistado 2

Portanto, não era algo trivial a ser implementado, tendo em vista as restrições implícitas decorrentes dos bons relacionamentos conquistados com os diversos *stakeholders*. Observa-se aí a influência das lideranças da empresa no papel de conciliar tal situação, pois tiveram que calibrar o nível de ousadia da equipe de produto, o que gerou uma grande frustração inicial. Temos então a expectativa dos clientes sofrendo interferência das lideranças da organização, que produziram uma limitação. Um modelo de agilidade pressupõe que essas interferências sejam reduzidas, de modo que a entrega aos clientes seja plena. Um dos mecanismos utilizados

para isso é a **autonomia**, que será discutida mais adiante. É importante destacar aqui que, com o passar do tempo, foi sendo verificada a necessidade de se possibilitar uma maior autonomia ao time de produto, responsável pela transformação, para que soluções criativas fossem aparecendo.

“Ao longo do tempo a gente foi tirando algumas amarras, o que fez com que a gente fosse um pouco mais autônomo. Essa autonomia fez com que a gente conseguisse lançar possibilidades ou criar possibilidades no próprio produto que não esbarra em ninguém.”
Entrevistado 2

Outro ponto de interferência na expectativa dos clientes apareceu em como a estratégia é implementada e desdobrada na área de produto. Dada a dinâmica do negócio, não é possível uma estratégia detalhada de longo prazo, mas há um **direcionamento**, que recebe reavaliações constantes. Essa é uma característica de empresas ágeis que permite que seja mais fácil uma readaptação, em caso de necessidade. O caminho adotado na ABC Plus foi definir alguns marcos que pudessem ser alcançados em seis meses. Ao fim desse período, seria realizada uma reavaliação e, na sequência, novos marcos seriam introduzidos e outros descartados.

“Eu acho que em seis meses seria legal que a gente estivesse rodando com cerimônias, com OKRs, avalia depois disso e define os próximos, mas acho que se tem um northern star que o pessoal fala e é tipo não, a gente quer operar com poder na ponta, com agilidade de experimentação, ter uma tecnologia que suporte isso, você está mirando lá na frente, quando chegar lá ajusta (...)” Entrevistado 7

Com isso, a partir de um “norte” definido, as equipes trabalham com a experimentação como base para as ações, num formato de tentativa-erro-ajuste. Isso traz a capacidade de adaptação necessária para se atuar com agilidade. Esse caminho foi utilizado na criação das *squads*, os times ágeis de produto, e na formatação do novo desenho organizacional e cultura ágil pretendidos.

“As squads que a gente pensou, simplificamos depois de um tempo, então assim, é a mesma coisa da empresa operando no mercado, o org design, a cultura operando para que a empresa consiga ser isso no mercado, ela vem por experimentação, não tem regra e cada empresa é diferente, tem suas particularidades.” Entrevistado 7

Observa-se, também, uma disseminação constante da estratégia/direcionamento por parte da liderança, buscando conectar as ações que estão sendo executadas pelos times de produto com as diretrizes estratégicas para o período. A partir do direcionamento maior, essa dinâmica de desdobramentos em marcos também é aplicada na definição das abordagens

relacionadas a como o produto será oferecido aos clientes como um todo. No caso da ABC Plus, essas escolhas de como seguir decorrem também de sua expertise no setor, podendo ser um foco maior em curadoria de conteúdo em um determinado ano, interação com os clientes nas mídias sociais em outro, e assim por diante.

“A gente tem uma visão de futuro. Na estratégia a gente faz o ano. A gente pensa que esse ano é um ano de fazer movie hub, por exemplo, que foi o do ano passado. No ano seguinte vai ser social, talvez. Quando a gente faz essa decisão, essa decisão dá um panorama geral em que quarter a gente quer fazer qual pedaço daquilo.” Entrevistado 2

Nesse sentido, para a construção do produto a ser oferecido aos clientes, utiliza-se na ABC Plus a ferramenta **roadmap do produto ágil**, que demonstra como um produto evoluirá na linha do tempo e sinaliza as principais características que serão adicionadas a esse produto em cada marco temporal, em uma espécie de roteiro visual. A repetição constante do *roadmap* é um dos mecanismos utilizados para que os membros dos times possam fixar tais diretrizes.

“Eu tenho um roadmap estratégico do ano que todo mundo da ABC Plus já viu oitenta vezes, no mínimo, que fica um negócio até chato. Todo mundo sabe. ‘Está bom, eu entendi que você agora que fazer tal coisa’, só que isso dura o ano inteiro. Se no ano inteiro a gente tem vinte coisas para fazer e isso é repetido de uma forma até maçante, todo mundo entende para onde a gente quer ir, porque a gente quer ir para lá, e se tiver dúvida no meio do caminho, a gente vai ajustando, mas acaba que fica muito claro.” Entrevistado 2

Isso é o que permite às equipes de produto uma visão geral de mais longo prazo, bem como possibilita o entendimento acerca de qual será o rumo que o produto deve tomar e o que os times devem fazer para contribuir. Com isso, a liderança busca trazer **conexão e propósito**, requeridos pela agilidade.

“Na hora que você vai para o dia a dia ali, você está fazendo uma coisa e está pensando, ‘isso é por causa daquela coisa que a gente quer entregar, então faz sentido, porque a estratégia virá como movie hub, ser mais social’. Independentemente do que for a estratégia, as pessoas que vão trabalhar em alguma coisa muito detalhada ali entendem: eu estou fazendo isso aqui, que é para a gente colocar mais extras e por isso a gente vai ser mais movie hub, vai ter mais experiência de clima, como um todo. A ideia é sempre fazer com o que é pensado como estratégia para a empresa, para o ano, para dez anos, que isso se transfira em algo que o time está fazendo ali e está percebendo que aquilo tem um propósito, que ele não está ali fazendo algo que não está conectado a nada.” Entrevistado 2

A estruturação do *roadmap* de produto, porém, não significa que a ação dos times seja limitada. Ele serve para trazer mais foco nas atividades das equipes, que possuem autonomia

para decidir como desdobrar e estruturar tais ações no seu nível de atuação. As lideranças passam a trabalhar muito mais com um conceito do que se pretende alcançar no futuro, do que um conjunto de ações já predefinidas e detalhadas. Essa fluidez contribui para a agilidade, pois permite que seja feita uma adaptação rapidamente.

“Em um nível muito macro, eu tenho o ano. Só. Mais nada. Só que esse nível macro não é escrito em pedra. Ele é só uma ideia de que a gente tem uma estratégia, a gente vai fazer isso aqui.” Entrevistado 2

Nesse nível, as **squads**, que são times multidisciplinares e autogerenciáveis de produto, identificam quais ações no curto prazo irão contribuir para o alcance dos itens definidos no *roadmap*. Além dos membros da área de produto em si, essa visão holística vem pela contribuição de representantes de outras áreas, que participam da *squad*, de modo que a equipe que vai trabalhar naquela determinada entrega consiga estar próxima, alinhada e sinérgica. Este é outro componente de agilidade que permite o atingimento das expectativas dos clientes. Um exemplo, é a conexão entre as atividades dos *designers* de experiência do usuário (chamados de UX) e os desenvolvedores do produto (chamados de DEV), algo similar ao trabalho conjunto entre um arquiteto e um engenheiro civil.

“A gente precisa de uma proximidade bem grande entre o UX e DEV, porque o UX desenhava uma coisa, chegava para o desenvolvedor e ele falava: cara, é impossível fazer isso ou cara, eu vou levar 3 vezes mais do tempo do que se eu fizer isso aqui. Então isso foi uma outra coisa que quando a gente passou a ter as squads internamente facilitou um pouco também essa proximidade entre UX, DEV e outras áreas.” Entrevistado 4

Partindo-se do horizonte de seis meses citado mais acima, o ciclo de trabalho dentro da *squad* se desdobra. Esse acompanhamento é feito pelo Gerente de Produto a partir de um recorte trimestral. Já, em uma *squad*, trabalha-se com um horizonte mensal. Foi adotada na empresa a ferramenta ágil *Scrum Sprint*, utilizada para identificar quais itens serão trabalhados para a entrega de algum incremento no produto. Cada *sprint* costuma durar 15 dias. A adoção desses ciclos mais curtos, tem como objetivo canalizar a atuação dos times naquilo que foi definido para ser entregue ao fim da *sprint*, evitando-se perda de foco e retrabalho.

*“Quando a gente vai para o nível de *squad*, a *squad* não tem um *roadmap* de seis meses. Ele tem de três ou dois. A gente agora está indo para um caminho de ser muito mês a mês a decisão no meu nível, no nível de gestão de produto, e no nível da *squad* é menos ainda. Ele está quase enxergando o que ele tem que fazer agora e qual é a coisa que ele tem que fazer na próxima *sprint*. Isso é de propósito no sentido de as pessoas se preocupam muito com o que ela tem que fazer naquele momento e fazem aquilo muito bem, e ela tem algo encadeado para a*

frente, mas ela também não está pensando em quarenta coisas, que é confuso você saber que você está tocando quarenta projetos. Um desenvolvedor ou um UX da ABC Plus hoje está trabalhando em uma coisa, basicamente, e ele sabe que na sprint que vem ele vai trabalhar em outra.” Entrevistado 2

Por ser multiplataforma, o produto aparece em diversos meios diferentes como celulares, videogames, computador e TV. Isso traz uma complexidade a mais na hora de ofertar as diversas funcionalidades aos clientes, pois cada dispositivo tem seu sistema operacional. Mesmo com sistemas diferentes, estes devem permitir uma ótima experiência de uso, seguindo algum padrão no produto. Isso exige maior atenção das *squads* na hora do lançamento de melhorias no produto.

“O streaming da ABC Plus você tem no iOS, você tem no Android, você tem no Xbox, você tem na web, você tem nas plataformas de TV, na Samsung, na LG, na Panasonic e outras marcas de TV que são smart TV e que tem o app ABC Plus embutido, para você baixar e para você utilizar. Em algumas, na maioria na verdade, das televisões usam o Android TV então toda vez que você lançava uma release você tinha que pensar nesse arcabouço todo e sem contar que muita coisa que era feita na squad x poderia gerar pontas soltas na squad y, então tinha que se preocupar muito com essas pontas.” Entrevistado 1

Fator fundamental para as lideranças intervirem positivamente na expectativa dos clientes é a criação de **canais de interação com o cliente**, que permitam a solução de dúvidas e problemas. As equipes de produto também recebem dados e *insights* da área de atendimento ao cliente, que monitora o recebimento de sugestões, comentários e reclamações recebidas pelos canais de atendimento e outros dados e *insights* da área de marketing, que monitora as redes sociais. Esses canais são fontes constantes de ideias para aprimoramento do produto e as lideranças de produto buscam, inclusive, interagir com os agentes de atendimento da ABC Plus.

“A gente tem um reporte constante, tanto do atendimento quanto das redes sociais para tanto ver insights que podem surgir dali, e com certeza tanto as redes sociais, quando uma coisa dessas acontece, quanto o atendimento são fontes riquíssimas de insight de problema que o usuário está vivendo, de sugestão de ideia, de sugestão de melhoria de fluxo, tudo mais. Cara, algumas das melhores ideias que a gente teve para o produto vieram de conversas que a gente teve com os agentes que atendem a pessoa no atendimento, vem dali, então a gente tem sempre muito contato com os POs ali mais focados na operação de atendimento, e a gente troca.” Entrevistado 4

O fato de existir uma equipe de produto dedicada ao processo de atendimento ao cliente facilita na identificação de quais itens os clientes estão mais demandando ou reclamando. Na ABC Plus, a área de atendimento ao cliente está ligada à Diretoria de Produto, e não à Diretoria de Marketing.

“A gente fez uma reunião essa semana, onde a gente fez uma apresentação e apresentou os top 3 contatos que a gente tem. A gente saiu dali com uma lista, se eu não me engano, com 12 itens que a gente pode priorizar, que produto que vai priorizar para ajudar o cliente, de alguma forma. A gente faz essa ponte. É bom estar dentro de produto, porque a gente tem isso.”
Entrevistado 6

Outra vantagem da área de produto, que possibilita o alinhamento das expectativas dos clientes, é a **inteligência de negócio**, por meio da análise acerca dos problemas e dúvidas que chegam pelos canais de autoatendimento. Esses pontos são catalogados e criam-se indicadores.

“Como a gente tem muito insight de cliente, porque o autoatendimento é muito quantitativo, é muito número. A pessoa vai lá, busca no bot, vai no artigo. Quando a pessoa fala com a gente, eu consigo saber exatamente o que está acontecendo, qual foi o caminho que ela fez, onde ela clicou que deu tal erro, qual o maior problema. Hoje nosso maior problema é cancelamento. O que a gente pode fazer? Qual é a jornada que a gente pode criar? A dificuldade é no botão tal porque está em outra cor. Então a gente vai, aciona UX. A gente troca muito com essa galera, nesse sentido.” Entrevistado 6

Da mesma forma, no que diz respeito às redes sociais, a equipe de marketing realiza o monitoramento das postagens públicas e, identificando alguma questão mais grave, passa o caso para a equipe de atendimento ao cliente, que a trata via caixa de mensagens privadas (*inbox*).

*“Toda a parte de feed, que vem público é marketing, tem uma equipe de mídias que fica lá em marketing. Tudo que é *inbox* vem para mim, aí a gente trata. (...) A gente tem uma equipe hoje de quatro pessoas de mídias, elas respondem *inbox* de Facebook, *inbox* de Twitter, lojas do aplicativo, tanto Apple quanto Google, só. Instagram a gente viu que não tinha necessidade, porque as pessoas não reclamavam muito. Elas mandam muito coração, muitas reações, aí não fazia sentido cair para a gente, mas a gente responde todos os *inbox*. Inclusive, vamos supor, a galera de mídias do marketing, pega alguém reclamando muito. Ele pega, joga essa pessoa para *inbox* e eu trato.”* Entrevistado 6

Há uma preocupação também em não expor o cliente e seus dados privados.

“A gente tira ela do público e trata no privado. Por quê? Porque para eu tratar um problema, eu preciso de dado. Geralmente vou precisar do e-mail ou CPF. Eu não vou pedir

isso publicamente. Eu joga ela para inbox e trato ela solicitando os dados de que eu preciso.”

Entrevistado 6

Em alguns casos, porém, pode não ser possível a correção do problema de forma imediata. As equipes se articulam, então, para buscar alternativas que mitiguem a perda de clientes até que se resolva o problema original.

“Vamos supor, já aconteceu um caso em que a gente teve um problema com uma data de nascimento, não permitia que as pessoas criassem perfil, e que ele impactou muita gente. Aumentou o número de cancelamentos, aumentou o meu número de chamados. Para tudo, vamos priorizar isso! A gente descobriu que a solução não era fácil, que ia demorar tempo. O que a gente faz? Todo mundo que entrar em contato vamos dar login degustação de maior tempo. Vamos dar um desconto na fatura. A gente vê ações. Pede para CRM disparar um e-mail dando desconto.” Entrevistado 6

Essa estratégia visa não só a retenção do cliente, mas também evitar problemas em cadeia, que venham a afetar toda a operação.

“Aí a gente cria ações de correção, mas é só quando é alguma coisa que impacta muita gente. (...) para eu tentar reter o cliente, porque se ele não consegue acessar, ele não consegue assistir. Se ele não consegue assistir, ele vai querer cancelar, vai querer o estorno, aí é um problema seguido do outro.” Entrevistado 6

Outra questão que foi possível de observar foi a percepção de relevância do produto para os clientes, que traz também um sentimento de orgulho em fazer parte da organização.

“A gente faz aplicação para atender milhões de pessoas. Você vai na casa da tua mãe, você vai ver o aplicativo que você fez. É relevante.” Entrevistado 2

Síntese: Esse novo modelo de negócios da ABC Plus demandou mais agilidade das *squads* e suas lideranças. Os clientes possuem demandas próprias e expectativas de resolução imediata de seus problemas. A ação da liderança interfere na satisfação dessas expectativas na medida em que ela treina, avalia e acompanha os operadores no atendimento aos clientes. O crescimento da base de clientes, porém, pode gerar um aumento de demandas de atendimento, que passam a ser supridas também por ferramentas digitais de autoatendimento. Mesmo nessa dinâmica, a ação da liderança visa garantir não só a eficácia, mas também a privacidade dos dados dos clientes. Esses mecanismos de interação com a base de clientes geram insights e dados que são tratados e analisados pelas lideranças, de modo a identificar os principais pontos a serem aprimorados no produto e no relacionamento com o cliente. Em situações graves em que a correção de um problema possa ser mais demorada, são identificadas formas de atenuação

das frustrações dos clientes, tais como o oferecimento de pequenas recompensas, de modo a evitar o cancelamento do serviço de assinatura ou efeitos em cadeia que possam impactar grande parte da operação.

4.1.2 Como a liderança atua para a definição das prioridades?

O segundo tópico observado diz respeito a como as lideranças organizam a entrada e priorização de demandas, diante das diversas expectativas de clientes e da gestão executiva. Para dar maior agilidade às entregas, as *squads* atuam de forma autônoma. Entretanto, como os times trabalham em torno de um único produto, pode haver algum grau de sobreamento ou interdependência de tarefas. Possíveis conflitos entre as atividades dos diversos times podem ocorrer e precisam ser evitados ou tratados pelas lideranças. Para tal, a **colaboração** é o caminho utilizado para a definição do que será construído como melhoria no produto.

“Os times conseguem gerar possibilidades e essas possibilidades são priorizadas em um roadmap que é muito colaborativo. A gente faz muita coisa em conjunto.” Entrevistado 2

Dessa forma, as lideranças estruturaram dois tipos de reuniões de planejamento, chamadas de *plannings*, sendo uma apenas entre o gerente de produto e os líderes de produto, chamados de *Product Owners* (POs), e a outra, ampliada, cuja participação de qualquer profissional da empresa é permitida e envolve todas as áreas com alguma relação com o produto.

*“Na verdade, a gente tem as *plannings* de produto. Eu não tenho *planning* no próprio time, mas a gente tem as *plannings* de produto. A gente leva para a *planning* de produto com os outros POs o que a gente quer, o que a gente entende que faz sentido naquele momento a gente priorizar.” Entrevistado 5*

No segundo tipo, a reunião ampliada, são ouvidas as considerações das diversas áreas com relação ao que é apresentado pelos POs como sugestão para construção. Isso produz alinhamento entre as equipes.

*“Essa ampliada é para a gente mostrar para todo mundo de fora o que está rolando para que não haja dúvida nem interna nem com quem acaba vivendo do produto também. Outra que eu considero talvez a mais importante é que na nossa reunião de planejamento todo mundo prioriza no nível mês, a gente tem o nível mês, que é o que eu interfiro, e depois aquilo vai para o nível *sprint*.” Entrevistado 2*

As necessidades e previsões de cada *squad* levadas pelos POs para essa reunião, são submetidas a uma validação sobre qual seria a contribuição de determinada ideia para os

objetivos organizacionais. As lideranças precisam ter capacidade de argumentar os benefícios de se avançar com uma determinada opção, em detrimento de outras.

“A gente tem uma planning e aí a gente leva tudo que a gente quer, tudo que a gente precisa, cada squad tem as suas necessidades, então a gente leva todas essas necessidades para a planning e cada um faz o seu pitch, explica o que é, defende a sua ideia, mostra quais são, por exemplo, isso aqui vai me ajudar a melhorar o churn, isso aqui vai me ajudar a melhorar a aquisição, a retenção do cliente.” Entrevistado 6

Com tantos envolvidos na discussão, além das diversas atividades sendo executadas simultaneamente em cada *squad*, é de se esperar algum grau de divergência de entendimento sobre os temas. Quando existe alguma discordância, ela também é discutida na própria reunião de planejamento. É preciso desde logo buscar o consenso acerca do que será priorizado.

“Normalmente, quando bate alguma coisa, bate ali naquela planning de produto, de entendimento. A gente expõe as coisas que a gente quer levar, que a gente quer trazer, que a gente quer planejar e ali normalmente pode bater de frente com a demanda de uma outra squad ou com um propósito de alguma outra squad. Acaba sendo ali, que a gente acaba mitigando os problemas.” Entrevistado 5

A dinâmica da reunião de planejamento envolve também a votação acerca do que deve ser executado pelos times de produto. Essa reunião serve, ao mesmo tempo, para melhorar o entendimento das lideranças sobre a importância de cada projeto, bem como para se verificar se há alguma correlação ou conflito entre as atividades de cada time.

“É uma votação geral e ele traz lá: ‘esse mês de junho, que vai começar, encaixa aqui no mês esse projeto A, B e C’. Só. A gente dá os pitacos ali das relações, isso aqui vai ser legal porque vou conseguir entregar outra coisa, e a gente prioriza também. Coletivamente todos os POs e mais essas áreas correlatas vão lá e dizem. Uma pessoa do marketing, por exemplo, vai lá e fala: esse projeto B aqui eu acho que é mais relevante do que o A e o PO depois sai com essa noção de uma coisa é o que a squad dele imaginava e o que ele imaginava da relevância daqueles itens dele. Outra coisa é o que a empresa como um todo está achando daquela relevância e daquele item, o quanto ele vai entregar algo, o quanto ele é importante.” Entrevistado 2

A capacidade argumentativa e flexibilidade dos líderes de produto (POs) são necessárias para um bom andamento das reuniões de planejamento, principalmente nos casos em que a escolha da ordem de prioridade não é unânime.

“A gente se virava. Deu empate na quantidade de coisas que a gente está votando, defende de novo, dá um motivo, ou então a gente vai bater, os dois aqui não vai caber. Tem

que ter um argumento melhor até encaixar. Ia para o número. Se tinham quatro votos em um projeto A e quatro votos em um projeto B, vamos conversar, ver qual vai primeiro, qual vai depois, porque vai ver tinha um projeto que era meu e que já estava sendo priorizado e meu segundo estava sendo priorizado também e de outra pessoa nenhum estava sendo. Aí você toma aqui, vou dar a vez para você e esse aqui vem logo depois, porque também foi bem votado. A gente tinha umas tretas, mas a gente se organizava no final. Essa parte de priorização era complexa, mas funcionava.” Entrevistado 3

Essas reuniões de planejamento têm como outra contribuição o fato de que permitem ao PO transmitir à equipe uma visão mais apurada sobre os projetos e atividades, facilitando a organização interna dos times em torno das prioridades definidas coletivamente. Já com tudo priorizado, em decorrência da dinâmica de discussão da priorização, os POs conseguem demonstrar aos times não somente qual seria a prioridade, mas também quais os motivos daquele item ter sido escolhido e quais contribuições a tarefa trará para o incremento do produto e para as atividades das demais áreas e *squads*.

“Depois ele volta para casa, com certeza ele tem autonomia para fazer a ordem que a squad quer, mas ele volta para casa com um feedback e uma noção de qual item é mais relevante para o todo, porque isso é importante também, porque às vezes você está tão imerso ali na tua squad e aquilo é tão importante para a tua squad, você vai achar que aquilo é o número um de prioridade, sem dúvida. Aí você traz para um âmbito maior e assim, beleza, entendi que vocês são uma squad de login, mas de repente você abrir esse login para mim é mais importante porque eu vou vender mais. Às vezes o que é muito importante para você, olhando para o todo, não é o mais importante. Ele também é importante, mas essa influência de fora para dentro, eu percebi que hoje a gente trabalha muito mais alinhado com todo mundo”. Entrevistado 2

Também é o momento de agregar as necessidades vindas da Diretoria e realizar os ajustes necessários. Esse é um ponto importante, pois a Diretoria traz para a priorização as necessidades de negócio, inclusive as decorrentes dos acionistas, originadas de discussões no conselho de administração da empresa.

“Tem questões também que é diretoria, o que é importante, o que está acontecendo que a gente não sabe. Às vezes há alguns ajustes no decorrer do caminho, mas é basicamente isso.” Entrevistado 6

Além dos benefícios para a construção das melhorias e ajustes no produto em si, essa dinâmica de trabalho também possibilita um melhor relacionamento com as demais áreas da empresa. Isso quebra o antigo paradigma da eterna discussão entre as áreas de produção x

vendas, característico das empresas tradicionais, organizadas em silos, e que geram conflitos e desentendimentos, impactando a cadeia produtiva.

“E uma coisa que eu sempre vejo, em muitas empresas têm muita queda de braço entre setores com o produto, no sentido de o produto está fazendo o que quer fazer e não ouve ninguém, ou não adianta, vou ter que vender o que o produto quis fazer. Hoje a gente tem essas mesmas áreas votando e dizendo priorização e vetando até. Em alguns momentos, a gente vê essas áreas e fala: gente, acho isso aqui uma entrega legal, mas eu não vou conseguir comunicar, então a gente tem que fazer de outro jeito ou fazer depois.” Entrevistado 2

Como observado, não é somente a área de produto que define quais serão as prioridades de atendimento. As outras unidades, chamadas de *Chapters*, cujos representantes também integram as *squads*, participam ativamente nas discussões, como é o caso das unidades de *User Experience* (UX), *Business Intelligence* (BI), Tecnologia (Tech), Marketing, Criação (chamadas de divulgação dos produtos) e Conteúdo (curadoria dos conteúdos).

“Os chapters correlatos do produto, como UX, BI, Tech, marketing, no sentido de creative, conteúdo, no nosso caso, que também tem uma influência muito grande no produto, todos eles votam e vetam. Isso eu vejo que hoje é a coisa que deixa muito mais democrático o nosso roadmap e acaba muito com frustração. Se você participou de um negócio e você votou naquilo, você entende por que aquilo foi. Eles participam também.” Entrevistado 2

Como consequência das reuniões de planejamento, os POs precisam, em seguida, definir quais as ações prioritárias para os projetos votados e que são de responsabilidade de seu respectivo time. No nível das *squads*, também há a necessidade de priorização das tarefas, principalmente por conta de dependências técnicas.

“Em relação a depender, dependência, na verdade a gente faz muito na parte técnica. Quando a gente vai conversar com o time técnico sobre as demandas, eu imediatamente pergunto: ‘isso vai depender de alguém?’, ‘O que eu preciso fazer para que essa demanda esteja desbloqueada para você no momento do fluxo de desenvolvimento?’ E aí eu já preparo tudo que eu tiver que preparar, já converso com quem eu tiver que conversar, já priorizo.” Entrevistado 5

A organização das atividades, agrupadas em itens prioritários denominados na gestão ágil como *product backlog*, exige uma capacidade das lideranças em interagir com os seus times tentando prever se o prazo de conclusão, pelos desenvolvedores, de algum item será compatível com a necessidade de início de outras atividades, em prazos muitas vezes exíguos. Cabe às lideranças o encaixe dessas atividades, buscando mitigar problemas.

“Por exemplo, se eu precisar de uma demanda de back-end específica e aí eu já chego para o meu back-end: ‘daqui uma semana você está disponível para pegar a demanda tal, porque ela vai impactar daqui duas semanas’. A gente já tenta mitigar. Isso nem sempre acontece. Nem sempre a gente consegue ser tão assertivo, mas a gente tenta prever toda e qualquer dependência.” Entrevistado 5

Outro desafio para a definição de prioridades é a dependência de algumas áreas, que tratam de negociações ou lançamentos em paralelo, mas que afetam diretamente os times de produto.

“O parceiro está dependendo disso, toda aquela campanha que a gente está montando está dependendo disso. Outras coisas vão entrando conforme vai cabendo, mas o meu dia a dia é muito isso, priorizar e ver se as coisas vão caber e ajudar a resolver as coisas dos projetos que estão em andamento, nesse sentido.” Entrevistado 3

Esse é um exercício diário dos líderes de produto. Assim, são realizados pontos de contato com os membros das *squads* nas reuniões diárias, as *daily*s, cerimônia ágil que prevê uma reunião diária de cerca de 15 minutos para informar o andamento das tarefas e descobrir eventuais problemas.

“Tem que ter essa agilidade, adaptabilidade de conseguir ajeitar o meu backlog e o meu roadmap, para que caiba uma coisa que seja muito importante para a empresa e para o nosso time, que é entre ou amanhã ou só daqui a três meses. Então eu tenho que ter uma flexibilidade no meu roadmap ali. Isso é uma coisa que eu tenho que estar de olho todo dia, basicamente passando pela daily.” Entrevistado 3

Além das reuniões de planejamento, caso seja necessário, os POs interagem diretamente uns com os outros para priorizar atividades interdependentes. Isso é importante para trazer mais velocidade ao processo decisório, que não fica dependente de múltiplas validações de diversos gestores. Tudo é definido dentro da área de produto e os times já saem dali com uma proposição acordada e com a visão de possíveis impactos que um atraso ou um não atendimento podem causar.

“A gente estava precisando e a [nome] falou: ‘vou ter que levar para a minha squad, a gente vai ter que priorizar essa atividade’. Eu falei: ‘está bom, os impactos são A, B e C’. Rapidamente ela já falou: ‘vou ter que dar uma priorizada nisso, porque é impacto humano.’ Ela manualmente vai ter que fazer uma coisa se ela não fornecer o que eu preciso. A probabilidade de ser desenvolvido bem em breve é grande, mas eu mostrei para ela quais eram os impactos”. Entrevistado 6

Quando isso ocorre, além da priorização e impactos serem discutidos diretamente entre os envolvidos, as situações são também acompanhadas nas reuniões semanais da equipe de produto, chamadas de *weeklys*.

“Ela fala para mim: ‘é a quinta’. Eu falo: ‘beleza, então impactos...’. Eu reforço quais são os impactos. Muitas das vezes eu consigo, mas aí fica muito entre mim e ela discutindo. A gente tem weeklys de produto e geralmente a gente leva esses pontos. Estou com essa necessidade, a [PO] já priorizou, é o que ela vai iniciar, isso está me impactando em A, B e C, não estou conseguindo fazer por causa disso. Aí, nas weeklys que a gente faz, é literalmente um resumo do que a gente vem fazendo na semana.” Entrevistado 6

Ainda que haja todo esse processo de priorização, as *squads* têm autonomia para ajustar, a sua fila de prioridades, desde que a decisão não prejudique o *roadmap* de produto.

“Na verdade, a gente tem uma liberdade muito grande. Por mais que os outros POs tenham votado e entendido que a demanda A para eles faz mais sentido que a demanda C, eu não necessariamente preciso seguir aquilo. É mais uma orientação. O [Gerente de Produto] deixa a gente muito livre para fazer a demanda C também se a gente entender que faz muito sentido para o nosso propósito. O que a gente tenta é não ferir o produto, de alguma maneira, seja ele não estar dentro do que a gente entende como propósito de alguma squad, de algum time, mas a gente tem muita coerência ao pensar. Normalmente não é uma coisa muito desalinhada. A gente não faz coisa muito maluca. Não é assim também. A gente senta, conversa, expõe as ideias.” Entrevistado 5

“Se surgir alguma outra coisa mais prioritária do que aquilo que eu estava fazendo eu vou mudar a prioridade, claro que a gente tenta evitar mudar a prioridade no meio do caminho, porque até pelo tipo, pelo trabalho que as pessoas fazem, porque você está focado pensando, desenvolvendo uma coisa e do nada chega alguém e fala: não, não é, não faz mais isso agora, faz uma outra coisa.” Entrevistado 4

Síntese: A definição de prioridades é parte da rotina das lideranças ágeis. A colaboração entre os profissionais é o mecanismo utilizado para se conseguir uma visão de conjunto. Cerimônias ágeis de planejamento (*plannings*), em formato somente com os *Product Owners* ou com a participação de profissionais das demais áreas da empresa envolvidas no produto são utilizadas para uma melhor compreensão dos problemas que devem ser solucionados. As ideias são discutidas e votadas por todos e as prioritárias vão para a análise das *squads*, que avaliam a relevância do item para o produto e para as demais *squads* e áreas. Como os times trabalham em torno de um único produto, sobreamentos ou interdependência de tarefas entre as *squads*

são tratados pelas lideranças de produto. As *squads* tem autonomia para a definição das atividades e repriorizações. Caso necessário, os POs podem interagir diretamente uns com outros, o que traz maior agilidade e contribui para que as prioridades sejam construídas conforme o acordado.

4.1.3 Como a liderança atua diante das mudanças nas demandas?

A mudança se apresentou como um tema constante nas entrevistas. Uma das situações, foi a necessidade dos próprios profissionais que atuam com agilidade de uma forma geral necessitarem de mudanças como um desafio de carreira.

“Eu conheço vários agilistas bons, profissionais excelentes que se eles não tivessem em constante mudança de contexto com clientes diferentes, eles não ficariam na mesma consultoria, eles não ficariam na mesma empresa porque eles precisam desse fator novo desafio, dessa coisa.” Entrevistado 1

No ABC Plus, a implementação de um modelo ágil de trabalho também foi citada pelos entrevistados como um momento mudança. Todavia, a decisão de criação dos times de produto foi comunicada de forma direta e causou apreensão nos empregados.

“Foi tipo arrancar band-aid, sabe? Foi assim, ‘hoje a gente trabalha assim, amanhã a gente trabalha de outro jeito’. Eu vou falar isso porque eu sei que não tem problema em falar isso, mas a gente, tem algumas coisas que (...) talvez a gente fizesse diferente da maneira como a gente fez. Mas eu acho que eles tinham uma escolha, muito relacionada também à timing, e era ou a gente tenta fazer uma mudança devagar, que vai ser menos dolorida, mas ainda assim vai ser dolorida, porque toda mudança de organização, ainda mais uma mudança desse tamanho, é dolorida ou a gente pode simplesmente ir lá e arrancar o band-aid, vai doer muito na hora? Vai, mas depois as pessoas se adaptam e aguentam.” Entrevistado 4

A questão não foi conversada previamente e muitos se sentiram confusos no início.

“Para mim, especificamente, foi um pouco delicada, porque lá no passado não teve reunião, a gente não teve comunicado, não teve nada. A gente ficou sabendo através de um slide que foi passado para a empresa inteira. Isso foi muito ruim na época, tanto que o meu papel ia ser outro, depois passou a ser... ficou muito confuso.” Entrevistado 6

Para os profissionais que já trabalhavam na empresa e se tornaram *Product Owners*, além da mudança de modelo de trabalho, houve a necessidade de aprender a exercer um papel diferente daquele que estavam acostumados a atuar até então.

“Para muitos, teve muita gente que saiu de equipes de BI, de marketing, essas coisas, para virar PO, teve gente que saiu de conteúdo para virar PO, então para algumas pessoas não foi uma mudança tão fácil e não foi uma transição tão tranquila, vamos dizer assim, eu acho que todos estavam dispostos, todos que foram para ser PO estavam dispostos, mas eles sofreram o que eu também sofri, algumas coisas, porque nunca tinha tido um time ali, mas eles sofreram porque, além de estar rolando a mudança, eles tinham que aprender tudo que significava realmente ser um Product Owner, um gerente de produto, mas diria que todo mundo tirou lindo!” Entrevistado 4

Há um reconhecimento de que a condução da divulgação e escolha dos POs poderia ter sido feita de forma diferente.

“Então foi, foi meio que mensageiro do apocalipse, foi bem top-down assim, mas foi bom porque depois funcionou muito bem, mas foi doloroso, não precisava ter sido tanto, poderia ter sido um processo um pouquinho mais colaborativo.” Entrevistado 7

Por conta disso, houve a necessidade de readequar a estrutura dos times de produto. Foi uma mudança difícil, mas entendida como necessária.

“A gente teve uma reestruturação no início desse ano, a gente teve mudanças, teve gente que foi mandada embora, teve essas alterações, mas que, para mim, fizeram muito sentido.” Entrevistado 6

Como consequência desse processo, permanece ainda um sentimento de incertezas quanto ao futuro da área e da empresa.

“Para a gente tem funcionado, mas não sei como é que vai ser daqui para a frente, porque o cenário na ABC Plus está mudando muito rapidamente.” Entrevistado 6

Da mesma forma, as mudanças nas demandas em que os times de produto estão trabalhando podem ocorrer a qualquer momento, sendo necessário que as lideranças repassem às equipes tais alterações nas prioridades e rapidamente ajustem a rota.

“Se surgirem mudanças no meio do caminho, coisas que você precisa alterar, você está disposto a fazer essa mudança, a fazer essa curva para poder seguir para um outro caminho, que não era aquele que você planejava, mas de forma - aí sim - ágil, de uma forma que você não fique realmente demorando muito ou que você precise fazer toda uma mudança muito enorme para poder seguir um caminho diferente daquele que era o do início.” Entrevistado 3

Nem sempre é fácil, porém, conseguir conciliar a necessidade de mudança com a agenda das áreas de negócio que atuam em paralelo aos times de produto.

“Recentemente aconteceu uma coisa nesse sentido, do nada uma prioridade que a gente tinha colocado, surgiu uma ideia e a gente fez uma validação para ver como é que a gente faria, a gente definiu a arquitetura e depois a gente teve, vamos assim, a luz verde para desenvolver, e como essa ideia teria um tempo, precisaria entregar até determinada data, eu alinhei tudo com a squad e falei: gente olha só, então para a gente entregar vou tirar tudo que era prioridade agora ficou ‘on hold’ aqui e vamos focar nesse outro daqui, a prioridade se tornou esse. Só que tiveram algumas outras coisas que impediram o projeto de ir para a frente, tiveram algumas outras validações externas, não técnicas, estratégicas que viraram e falaram: não, não é para agora, não é para esse momento. Só que nesse período a gente já tinha refinado todas as histórias e o time técnico já tinha começado a desenvolver, então a gente já tem já umas mil linhas de código só para essa história, só para esse projeto.” Entrevistado 4

A imprevisibilidade de prazos das áreas exige das lideranças uma prontidão para a mudança, de forma que consigam se adaptar ao momento, com agilidade.

“Enquanto o time de parcerias propriamente dito está negociando com um determinado parceiro algum contrato, algum cupom ou alguma coisa do tipo, pode ser que eles consigam fazer isso em uma semana, assim como pode ser que eles só consigam daqui a três meses. Tem que ter essa agilidade, adaptabilidade de conseguir ajeitar o meu backlog e o meu roadmap, para que caiba uma coisa que seja muito importante para a empresa e para o nosso time, que é entre ou amanhã ou só daqui a três meses. Então eu tenho que ter uma flexibilidade no meu roadmap ali.” Entrevistado 3

Cabe aos POs repassar as diretrizes de mudanças às equipes e explicar os motivos pelos quais as prioridades precisarão ser ajustadas. As lideranças se valem da maturidade do time e da cultura de transparência total na hora de comunicar a situação.

“Eu contei normalmente, assim, não foi um problema eu contar, é óbvio que eu fiquei preocupada com o que isso pode causar na motivação do time, mas eu expliquei todos os motivos e todo mundo entendeu, e vem um pouco dessa questão da maturidade, todo mundo entende os motivos, e mais do que a maturidade, eu acho que a transparência também conta muito para você conseguir um time unido e que tenha confiança uns nos outros.” Entrevistado 4

Ainda assim, algumas mudanças causaram frustração na a equipe. Coube às lideranças, então, um papel de estimular o time para seguir em frente.

“E aí como que a gente lida com frustração? Eu falei: gente, aconteceu, vai mudar e precisa mudar, porque a gente deixou isso aqui passar, então ao invés de a gente ficar

frustrado, vamos embora fazer o mais rápido possível, da melhor maneira possível, que a gente possa reaproveitar depois.” Entrevistado 3

Outra abordagem utilizada, é o alinhamento constante entre os membros do time e entre os times. A liderança busca envolver todos os participantes nas discussões, alinha expectativas e massifica a comunicação.

“Hoje a gente até com esses problemas do passado, a gente exagera na comunicação. É uma coisa que fica até meio chata. Você repete demais. Um dia desses até me perguntaram se eu achava que não estava muito repetitivo. Eu falei, ‘não é repetitivo, porque na real se não estiver alinhado entre todo mundo o que cada squad está fazendo, as expectativas que são geradas acabam se tornando frustração e o próprio time, depois, na hora que entrega, porque a pior coisa que você tem é ‘está aqui meu bebê’. Aí a pessoa fala assim: ‘mas não era o que eu esperava, eu achei que seria um cachorro’. Tem uma frustração da expectativa do outro, que se a gente não alinhar o tempo inteiro, vai tirar a grandeza ou a alegria da entrega também.” Entrevistado 2

Tratar erros como aprendizado e buscar formas de reaproveitar futuramente o trabalho produzido, mas que saiu da priorização, são táticas utilizadas pela liderança para conciliar a situação.

“Então eu falei os motivos, falei: gente, olha só, vamos ter que voltar para o que a gente estava fazendo antes por A, B, C, D, esse projeto especificamente não significa que ele não vai ser feito, ele só não vai ser feito por agora, então considerando que a gente não tem essa data para entregar, a gente vai voltar atrás e não vamos mais focar nele agora, vamos voltar para as prioridades que a gente estava fazendo, que a gente de fato tem algumas entregas que a gente precisa tocar, e a gente volta nele quando for mais para a frente. Mas se fosse um projeto também que não iria para a frente por completo, também seria a mesma coisa: gente, eu sei que a gente tinha tido a luz verde para ir, só que ficou faltando essa ou essa validação e quando a gente fez essa validação a gente descobriu que a gente não pode seguir, e é isso, infelizmente, ficou o aprendizado, próximos projetos temos que validar também isso.” Entrevistado 4

Uma das estratégias utilizadas para se evitar um grande impacto decorrente de mudanças não previstas é a busca de simplificação das entregas, por meio da elaboração de um **produto mínimo viável**, ou MVP, na sigla em inglês.

“Pelo menos o projeto que eu estou desenvolvendo agora (...), eu estou tentando muito envolver UX principalmente, e desenvolvedor, antes de tudo. Toda a parte de planejamento e tudo mais. A gente ter tudo muito definidinho, porque foi até uma coisa que a minha [desenvolvedora] falou outro dia. Ela falou: ‘ainda bem que você está me falando isso agora,

porque mudar isso aqui depois ia ser um inferno. O máximo possível que eu conseguir abranger, eu estou tentando fazer antes. Eu sei que depois vão vir mudanças e eu estou tentando fazer o máximo possível no mínimo possível.’ (...) É o famoso conceito do MVP.” Entrevistado

3

Síntese: A mudança parece ser uma constante na realidade de times ágeis. Se por um lado os profissionais que atuam com agilidade exigem algum grau de mudança como estímulo e desafio profissional, devem ser ponderados os impactos que as mudanças podem trazer aos times. As lideranças devem estar atentas ao processo de introdução das pessoas às práticas ágeis, conciliando a necessidade de velocidade na implantação com a capacidade dos profissionais em absorverem e se adaptarem a novos papéis e rotinas ágeis. Outro ponto, em que a mudança é frequente, está relacionado ao gerenciamento das demandas. A imprevisibilidade e a necessidade de ajustes frequentes nas prioridades exigem das lideranças ágeis um olhar vigilante. Deve-se ter especial atenção à forma de comunicação das mudanças, mitigando-se a geração de frustrações. Comunicação massificada, tratar a mudança como aprendizado e a simplificação de atividades foram mecanismos utilizados pelos líderes para lidar com as situações de mudança.

4.1.4 Como a liderança atua para explorar as diferenciações no produto?

No que tange à exploração das diferenciações no produto pelas lideranças, importante destacar que, nas discussões semanais entre os POs, diversas melhorias são discutidas e, em seguida, levadas para apreciação da empresa.

“A gente consegue levar muito insight, faz melhorias tanto no produto como em outras partes da empresa. Nesse de toda semana, a gente faz esse resumo mesmo nesse fórum maior.”

Entrevistado 6

Os entrevistados citaram também a autonomia que os times de produto têm para execução das atividades, inclusive propondo a paralisação das atividades para focarem na construção de outra funcionalidade.

“Por exemplo, na semana passada o nosso time de vídeo plataforma, que é a galera que cuida da parte do player do filme na aplicação, se você falasse com eles durante a semana, eles iam falar: não fala comigo essa semana. Se perguntar ‘por quê?’: porque a gente está fazendo o nosso Hackathon interno. Eu falo: legal, o que vocês estão fazendo? A gente está fazendo um pitch de um determinado projeto que a gente queria fazer e a gente está desenvolvendo isso. Hoje eles lançaram um projeto que durou uma semana, que é aquela

alteração que nem tem na Amazon Prime, de você mudar a cor da legenda, de colocar um fundo por trás da legenda, mudar o tamanho, que é um negócio superlegal e que a gente não tinha e que nunca ia ser priorizado, baseado em um monte de coisa que eles têm para fazer.”

Entrevistado 3

Outro entrevistado detalhou um pouco mais esse caso. Importante destacar que a motivação para a construção dessa funcionalidade foi a necessidade de se fazer algo que acreditavam que agregaria valor ao produto.

“A gente fez uma smart week, que era uma semana onde a gente transformou a nossa semana de trabalho tipo em um hackathon e aí a gente colocou em produção a funcionalidade que a gente acreditava. A gente não queria só receber demandas. A gente queria fazer o que a gente acreditava. A gente pegou várias ideias internas do time. O que você quer fazer? Você quer trocar a cor de alguma coisa na aplicação, então customizar uma legenda na aplicação, o time deu várias ideias.” Entrevistado 5

Um fato interessante foi que as lideranças de produto alinharam previamente o assunto e validaram a ideia, antes do time específico iniciar a atividade.

“E dessas ideias a gente selecionou duas e eu levei para os POs. E falei: ‘e aí, galera, o que vocês acham que a gente pode seguir aqui?’. Eles votaram e a gente ficou uma semana trabalhando o time todo focado na smart week e foi tipo isso, foi tipo um hackathon que a gente promoveu dentro da squad com propósito definido, com uma funcionalidade que a gente queria colocar em prática, mas que fizesse sentido para todo aquele time técnico desenvolver em uma semana.” Entrevistado 5

Ainda que possam organizar as atividades de maneira independente, é esperado pela organização que tais ações estejam alinhadas com a estratégia empresarial e com os objetivos do time.

“A gente recentemente teve um exemplo de uma PO que falou assim: ‘Eu quero abandonar meu mês que vem inteiro, vou fazer isso aqui, porque o time quer fazer’. Eu falei, ‘beleza, só me diz quando que eu vou ver isso pronto, no que vocês estão pensando’. Estava superalinhado com a estratégia do ano, estava superalinhado com os OKR do time. Maravilhoso.” Entrevistado 2

Outro ponto verificado foi o aproveitamento de parte da arquitetura ou do desenvolvimento do produto, de forma a deixar a solução previamente encaminhada, antevendo possíveis problemas futuros.

E isso veio muito com o chapter de tecnologia, (...). Tudo que ele puder fazer para aproveitar toda a parte de arquitetura, de engenharia para aproveitar depois, ele tem muito

esse conceito (...), e os caras também são muito bons, nesse sentido. Muita coisa de visão de negócio que passa, a gente: 'pode fazer assim', eles: 'mas isso aqui pode acontecer no futuro?' Aí a gente: 'pode, não pode'. 'Então vamos fazer para a gente se preparar caso aconteça.' 'Então está bom, beleza'. Isso ajuda muito também na nossa parte de adaptabilidade, estar preparado para possíveis dramas lá na frente.' Entrevistado 3

A atenção da liderança também está voltada para como os clientes recebem novas funcionalidades no produto. Da mesma forma, analisam quais caminhos seguir caso sejam encontradas algumas falhas (bugs) no aplicativo.

"Você tem que entender se aquilo foi uma funcionalidade pensada para de fato acontecer aquilo, (...), ou se é um bug. (...) Se for um bug que está impactando muito, você talvez tenha que parar o que você está fazendo na squad para ir lá e consertar aquele bug, se é um bug que impacta pouco, você pode encaixá-lo ali na sua lista de prioridades para resolver, claro que você tem que dar uma prioridade, porque está impactando alguma coisa, o resto você ainda só não entregou para o usuário, mas é isso, é uma mensuração de impacto versus esforço." Entrevistado 4

A forma com que a situação repercute nas redes sociais é um termômetro para análise da funcionalidade. Nem sempre os clientes recebem bem uma novidade no produto, de início, principalmente quando já estão acostumadas com o formato anterior.

"Agora se é uma funcionalidade que foi pensada desse jeito, e no momento que você colocou para produção e repercutiu, você tem que entender: essa repercussão é só negativa mesmo ou não, é positiva também? Vai querer mudar, não vai querer mudar? (...), só que tem uma coisa ali do inovar que se as pessoas não estão preparadas para aquilo ou se elas estão muito acostumadas com um outro formato, aquilo pode ser muito estranho para as pessoas." Entrevistado 4

Síntese: A exploração de diferenciações no produto é uma ação necessária aos líderes tendo em vista que os clientes demandam cada vez mais novidades e podem facilmente migrar para concorrência em virtude disso. Para produzir novos incrementos ao produto, as lideranças realizam discussões coletivas que possam produzir *insights* (ideias) que permitam a produção de novos atrativos ao produto. A autonomia dos times para proposição desses incrementos é um elemento de agilidade, devendo-se também tal produção ser precedida de um alinhamento prévio com a organização. Após o lançamento, deve-se monitorar como os clientes percebem as melhorias oferecidas e, em caso de falhas, acompanhar a repercussão ao mesmo tempo em que são adotadas medidas corretivas rapidamente.

4.1.5 Como a liderança atua na viabilização dos processos utilizados?

Como a base da atuação da área de produto é a **experimentação**, a viabilização dos processos exige uma adaptabilidade constante, sendo difícil a mera imitação de processos de outras empresas.

“Por isso que não dá para você pegar a teoria, qualquer que seja, e aplicar, Spotify faz assim e eu vou fazer assim, não pode, você tem que olhar a particularidade da empresa. E tem que ter alguém de topo que é a missão de vida dessa pessoa senão não rola, fato, já vi acontecer mil vezes, não rola. Então você tem que ter o poder aí falando é assim e pá.” Entrevistado 7

Um aspecto muito importante citado, diz respeito ao patrocínio para implementação do processo. Ainda que pareça curioso, a construção de times autônomos exige que alguém com alto nível hierárquico esteja dedicado à implantação.

“Para você ir para um modelo mais horizontal tem que vir de uma decisão de topo muito forte. Se não, não sustenta porque tem gente que vai falar que quer e não quer e vai ficar lá segurando informação porque acha que tem o poder, segurando contatinho porque só eu que falo com essa pessoa, o que é absurdamente ridículo, um jeito de trabalhar feudal. Mas tem muita gente que faz isso e nessa indústria é muito forte.” Entrevistado 7

Como a empresa pesquisada já existia, e trabalhava em um formato mais hierarquizado, surgiram conflitos entre os que apoiavam a mudança e os que resistiam. A falta de adaptação culminou em alguns desligamentos.

“Quando vem de topo muito forte a decisão de operar de um certo jeito, as pessoas que acabam ainda trabalhando desse jeito mais feudal acabam rodando, mas quando isso não é uma decisão muito forte de topo, fica conflituoso o negócio e muita gente está vivendo isso, muitas indústrias de entretenimento, rola generalizado, poucas que estão realmente ‘a gente vai ser assim’, e reinforcing e criando o org design que suporte isso.” Entrevistado 7

Este é um caso que analisa como o processo está ocorrendo apenas nessa empresa, mas a mudança de modelo de negócio vem afetando toda a indústria do entretenimento.

“Todas as empresas do ramo estão se transformando e passando sobre isso, então se já tem gente que quer trabalhar e não se importa mais tanto com o cargo e vamos fazer acontecer com gente que está lá ainda sustentando suas pompas e achando que reter contatinhos e reter informação é o que faz as coisas rolarem.” Entrevistado 7

Como não havia uma “receita” a ser seguida, o modelo inicial foi discutido internamente na diretoria e, em seguida, divulgado aos empregados, de uma forma bem direta.

“A gente decidiu na diretoria e foi... hoje, olhando para trás, porque foi meio assim, um top down e vai. Teve um lado bom que foi adaptando e foi, mas caótico para caramba, as pessoas sem contexto, mas teve um outro lado que teria sido melhor primeiro também ter vazado, conversado, vendo se as pessoas queriam estar naqueles papéis porque foi meio que ‘ei, toma aqui e agora você vai tomar café’, entendeu?” Entrevistado 7

Essa ausência de diálogo inicial com a equipe teve um preço e o modelo não funcionou adequadamente no início. Somente com os ajustes é que houve uma melhora.

“Então a gente começou com um modelo e depois a gente teve que fazer uma mudança no modelo e essa mudança foi muito bem planejada, coordenada, dolorosa, mas que gerou impacto no dia um e fez muito sentido para a empresa, então não, não foi ideal, concordo com eles.” Entrevistado 7

A definição dos times de produto, chamados de *squads*, foi um ponto central para viabilização de um processo ágil. A opção inicial foi por estruturar as *squads* a partir do “funil de vendas”, separando cada etapa desse processo para uma *squad*, além de outros times tratando de processos transversais.

*“Então a gente passou a ter (...): **aquisição**, então era quando o usuário, uma pessoa desconhecida para a gente e a gente tem que adquirir ele, a gente tinha **conversão**, (...) que é do momento que ele vira um lead, do momento que o usuário vira uma possibilidade de um consumidor nosso, a gente tem que convertê-lo em um carrinho de compras e depois a gente tem que convertê-lo no período do trial, esse é um período da conversão. E depois a gente tinha **engajamento**, que era para reter a pessoa, engajar, uma vez que ele é um assinante, como é que eu engajo essa pessoa? Como é que eu retenho? Como é que eu diminuo o churn? Então essas três e eu colocaria mais uma, mas é que ela é meio, pode acontecer em qualquer momento, mas a gente tinha uma outra que era de CS, que é **costumer suport**, que também é um momento do usuário, específico, e a gente tinha duas de suporte, duas que eram bem cross, que eram do apoio, uma de **conteúdo**, uma squad de conteúdo que era cross porque a gente tem conteúdo que vai para quem está sendo adquirido, para aquisição, para conversão, para tudo mais, então tinha um olhar ali meio cross. E a gente tinha uma de **plataforma de vídeo**.”* Entrevistado 4

Ao longo do tempo, foram sendo experimentadas adequações, com a criação de novas *squads*, seguindo as necessidades emergentes.

*“E também surgiu no início de 2019 uma squad que era o **labs**, que era para ser uma squad mais focada em inovação para pensar algumas coisas diferentes. No meio de 2019, mais*

*ou menos, um dos projetos que começou a ser tocado pelo labs foi o **TVOD**, que é o aluguel de filme, o usuário poder alugar o filme, e nesse momento o TVOD foi ganhando um corpo e chegou-se à conclusão que precisava de uma squad dedicada ao TVOD na época para fazer essa entrega e foi quando surgiu a squad de TVOD.” Entrevistado 4*

Da mesma forma, outras *squads* foram descontinuadas.

“Quem liderava a iniciativa do Labs era o Fulano, e ele saiu da empresa e nesse movimento também acabou, a empresa acabou revendo esse conceito de ter uma squad que seria dedicada à inovação para internalizar que na verdade a inovação deve vir de todas as squads, todas as squads podem pensar inovação, e não só podem como devem pensar em inovação.” Entrevistado 4

No momento das entrevistas, as *squads* seguiam a formação abaixo.

*“Depois disso, acho que corta para 2021, e temos a nova reorganização, agora em fevereiro, que alteraram um pouco também essa organização, então a gente passa a ter um squad que vê **aquisição e conversão**, então ela meio que juntou. A gente tem uma squad que vê **engajamento e experiência**, a gente passa a ter uma squad de **mobile**, focada ali em mobile, a gente passa a ter uma squad de **Smart TV e plataforma de vídeo**, então a parte de player e tal, e a gente tem uma de **parcerias**, focada para parcerias, e tem a squad (...) que é do **hub**, que é uma squad mais para olhar a arquitetura core do ABC Plus.” Entrevistado 4*

Além das áreas citadas acima, a área de suporte ao cliente possui uma organização com duas *squads* transversais, atualmente lideradas por um mesmo PO.

*“Nós somos duas squads, a gente separou em **atendimento humano e autoatendimento**. A parte de autoatendimento tende a focar mais no autosserviço. Tem Central de Ajuda, Bot, vídeos que a gente faz, explicativos mesmo, como é que faz para se logar, como é que faz para ativar uma TV ou como é que eu faço para comprar. Tem vídeos na Central de Ajuda, tem vídeos no YouTube. É mais parte de autoatendimento. A outra é atendimento humano, que aí tem Contact Center. (...) a gente se entende como uma tribo e essa tribo com duas squads, porque a gente é muito interligado um com o outro.” Entrevistado 6*

Outro desafio, foi a montagem dos times que atuariam em cada *squad*, passando pelo entendimento do que eram esses novos papéis, em especial o de *Product Owner* (PO), que não era o chefe da equipe, mas possui uma papel fundamental de liderança, buscando informações, definindo prioridades, descrevendo as necessidades dos clientes para que desenvolvedores de software (DEVs) e profissionais de experiência do usuário (UX) e de inteligência de negócio (BI) possam atuar em suas atividades e entregar melhorias e correções nos produtos.

“O PO é o cara que faz a engenhoca acontecer, rodar. Ele não tem como deixar a engrenagem parar. É um trabalho muito mais de fazer acontecer. É muito nítida a diferença. Uma coisa é o gestor que está olhando para a estratégia, e alinhando estratégia de todo mundo, que também dá um trabalho absurdo, porque são muitas pontas para se conectar, tem muitos interesses de todas as áreas de empresa, então alinhar isso tudo dá um trabalho, mas o trabalho do PO de fazer a máquina rodar é absurdamente maior e é muito mais braçal, é muito mais dia a dia, é muito mais amarrar todo mundo ali, fazer que o cara de BI entenda exatamente o que ele precisa fazer agora, porque ele vai começar um processo que depois a gente vai ter o cara de UX fazendo ou o contrário e o desenvolvedor vai pegar o que o UX tem pensado, e o PO tinha que ter escrito essa história muito bem escrita, pensando em todos os cenários no sentido de a história ser uma história compreensível para todo mundo. A grande diferença é: o PO é muito mais mão na massa, é muito mais faz acontecer. (...) Uma analogia ruim, pensando em carro, é que o PO seria o motor mesmo. O papel da liderança, no caso, é fazer, guiar todo mundo e fazer com que todo mundo esteja no caminho certo. É o que eu percebo hoje.” Entrevistado 2

Cada grupo de profissionais, inclusive os POs, possuem seu respectivo gestor, que atua como um líder externo, chamados de *chapter*.

“Eu sou hoje esse cara que pega um monte de engrenagem rodando e só fico alinhando para que todo mundo esteja fazendo ela rodar para o mesmo lugar e todo mundo na direção certa.” Entrevistado 2

Os *chapters* controlam atividades de gestão de pessoas tais como férias, promoções e desempenho, realizando reuniões com os seus respectivos liderados, coletivamente ou individualmente (*one-on-one*).

“Um trabalho dos chapters, que são os líderes de cada chapter, líder de Produto, a gente tem o líder de Tecnologia, a gente tem os líderes ali, dependendo da área, a gente tem o líder de UX, e cada um dos líderes têm a sua maneira de como faz essa, como garante essa troca entre as pessoas do chapter.” Entrevistado 4

Como o *chapter* não se envolve diretamente na rotina das *squads*, necessitam da interação com os POs e com o *Agile Coach* para verificarem o andamento das atividades.

“Tem um chapter, que faz a gestão direta do cara e esse chapter não está no dia a dia da squad e aí você acaba servindo de intermediário para esse chapter, para passar alguma informação para ele que ele não tem, porque ele não está diretamente acompanhando no dia a dia da squad, ele pode até fazer one-on-one semanal, mas o contexto das coisas que acontecem

na squad esse cara não tem essa percepção se ele não vier falar com o PO, se ele não vier falar com o Agile.” Entrevistado 1

Além do dia a dia das *squads*, era preciso identificar uma maneira de garantir que as demais ações que estavam acontecendo na empresa estavam alinhadas ao que os times ágeis estavam executando e vice-versa. Encontros estratégicos que antes eram restritos aos executivos passaram a ser abertos, reforçando a premissa de transparência.

“Toda semana a gente tem o que a gente chama de reunião de alinhamento, que antigamente era uma reunião que eram só os gerentes e diretores, e aí quando a [diretora de produto] chegou, o pessoal começou a reclamar para ela, ela falou: ‘gente, o pessoal está reclamando que tem uma reunião que está acontecendo para saber de resultado e ninguém sabe de nada e todo mundo tem que participar, tem que ser aberta.’ Eles mudaram o nome da reunião e quem quisesse entrar, entrava para ouvir, para falar sobre resultado. (...) Se você quiser saber sobre determinados números, número de resultados da empresa, você consegue entrar, e se você entrar sempre, você vai estar sempre atualizado.” Entrevistado 3

Outra característica ligada a essa transparência é a liberdade para errar. Uma situação que assustou algumas pessoas, pois não é comum nas organizações tradicionais esse tipo de tolerância.

“O ABC Plus tem uma cultura, a gente pode errar, a gente tem que aprender a errar, só que eu, no meu interior, não estou acostumada com isso. Me frustra qualquer coisa que eu possa estar errando. Eu sempre procurei fazer o meu melhor.” Entrevistado 5

Da mesma forma, os empregados se sentem à vontade para falar o que pensam. As reuniões de andamento dos projetos são oportunidades para que os participantes possam expressar suas opiniões. Eventualmente, mesmo sem uma pauta definida, sua realização permite que questões sobre os projetos sejam alinhadas.

“Não gostou disso? Chega e fala. Se você acha que não é bom assim, você chega e fala. Aí a gente mantém também na parte de processo, duas vezes na semana, a gente tem uma Sync, terça e quinta de manhã, que às vezes a gente nem tem assunto para falar exatamente sobre alguma coisa, dar um update sobre as coisas que a gente está falando, mas como a gente está longe, às vezes a gente entra, começa a conversar e, quando a gente vê, surgiu não sei o quê. Aí eu tenho que falar isso, isso e isso. Mas quando tem assunto, cada um dá ali três minutinhos e passa um update do seu projeto que está em andamento ou de todos os projetos que estão em andamento, que são importantes.” Entrevistado 3

Essas reuniões também possibilitam verificar ações que outras áreas correlatas, como Conteúdo e Marketing, estão realizando.

“Por exemplo, eu precisava de uma determinada informação que acontecesse no produto. Eu fiquei sabendo que CRM vai fazer. Isso já, beleza, CRM já vai fazer. Às vezes eu troco com o CRM aquilo que precisa ser feito. Isso me interessa, de repente a gente pode trocar uma ideia, porque eu te falo qual é a minha necessidade você vê se está colocando esse ponto que é importante.” Entrevistado 6

A obrigação de isolamento social e, conseqüentemente, trabalho remoto, durante a pandemia do coronavírus também fez com que se perdessem as oportunidades informais de interação entre as pessoas. Os almoços, lanches e comemorações tiveram que ser substituídos por encontros virtuais.

“A gente se chama, ‘e aí, está podendo falar?’, e a gente fala de forma informal. É uma coisa bem constante no nosso dia a dia, de ‘vamos conversar, podemos? Podemos.’ Aí a gente conversa. (...) Antes você só levantava da mesa e ‘vamos tomar um café? Vamos.’ Acabava acontecendo de forma mais natural. Agora você tem que ver se aquela pessoa está disponível para conversar com você no Zoom. Não que eu veja problema, porque eu gostei de trabalhar. O home office, para mim, é uma coisa que veio e que eu tenho interesse em continuar, mas eu acho que não da mesma maneira, porque acho que antes era jogar conversa fora mesmo.” Entrevistado 5

Para manter o relacionamento entre as equipes, mesmo com o isolamento, os *happy hours* também tiveram que ser reinventados, inclusive com jogos online. A saudade do encontro presencial continua forte.

“Cada squad tem uma prática diferente. Em outras squads, a gente, às vezes, sexta-feira: vamos jogar um joguinho online? Vamos. Aí a gente entra no próprio Zoom da empresa, toma uma cerveja, joga um Gartic, algum joguinho por uma hora, uma hora e meia e beleza, o happy hour acabou. Show de bola. Lógico que o almoço faz falta, o happy hour faz falta, as festinhas, mensagens do ABC Plus fazem falta. As festas eram boas, as festas de aniversariante, mas é o que temos para hoje.” Entrevistado 3

Situações delicadas também ocorreram nesse período. A produtividade foi impactada e os POs tiveram que lidar com questões como a relatada abaixo.

“Às vezes é difícil, porque você precisa entregar certas coisas, às vezes você cobra, mas você tem um limite para cobrar. Para mim, a cereja do bolo foi: veio pandemia, foi todo mundo para casa. Aí a gente está falando de seres humanos. Seres humanos têm problema. Teve gente que não se adaptou, teve gente que teve problema familiar, eu tive que segurar a onda de gente

que não entregava coisas. Eu fui postergando, porque a pessoa veio conversar comigo. ‘Aconteceu isso, isso e isso na minha família, estou com problema, não estou conseguindo entregar’. Só que nem o chefe dele sabia. Eu falava: ‘Caraca, que situação’. Você tem que segurar a onda.” Entrevistado 6

Tendo em vista que a quantidade de profissionais é menor do que a quantidade de demandas, muitas vezes se faz necessário o compartilhamento de profissionais, principalmente os de DEV e UX, ou ainda a troca deles de *squad*. Isso se torna um desafio para a construção de um time ágil.

“E isso tudo, passagem de conhecimento, isso tudo tem uma curva de aprendizado, quando você recebe novas pessoas na squad, você tem que dar contexto de como as pessoas trabalham ali, como elas interagem no remoto. Tudo isso você precisa ter uma maneira mais ágil de poder abordar isso para você conseguir integração mais rápido, colaboração mais rápido, sentimento de pertencimento naquele local que você está indo mais rápido.” Entrevistado 1

Um outro ponto é a estabilidade dos times. Caso essa troca de profissionais seja muito frequente, há um maior risco de não se conseguir completar adequadamente um trabalho. Há uma necessidade de pertencimento ao time, que é trazida pela *squad*.

“Por isso que eu falei para você de times estáveis, se a gente ficar com muita mobilidade ou ficar trabalhando com aquele conceito lá de trás do pool de recurso. Você tinha o silo de tech, o silo de QA, o silo de UX e conforme a necessidade você vai movimentando e forma um time por dois meses, por três sprints, por um quarter e depois esses caras vão. Eu acho que você precisa pelo menos manter uma galera ali até eles concluírem alguma coisa, até eles gerarem um resultado tangível, vamos dizer assim, para a empresa e para o contexto. E depois, se você quiser fazer semestralmente, se você quiser fazer isso por quarter, eu não vejo tantos problemas porque você teve tempo para fazer um trabalho ali, agora quando a gente trabalha em um contexto de sala de guerra, força tarefa, tem que apagar um incêndio ali, tira o cara daqui e bota lá, aí o cara se sente sem casa, como você vai fazer team building?” Entrevistado 1

O apoio das áreas de suporte da organização também foi relevante para viabilização do novo processo. A área de Recursos Humanos passou a também ter um olhar para a construção de uma cultura ágil.

“A relação com o RH, eles hoje também têm um chapéu de cultura. Isso facilita muito. Se a gente falar de qualquer coisa de agilidade, nenhum deles está perdido mais. (...), mas hoje, o [Gerente de RH] participa de mil fóruns com um chapéu de agilidade também, de cultura. Ele já se aprofundou muito e hoje é um RH muito mais parceiro.” Entrevistado 2

A área de RH teve papel importante ao apoiar a adequação da estrutura de cargos e salários na área de Produto.

“Recentemente a gente teve uns papos de adequar os cargos e salários de todo mundo para o formato certo, que a gente tinha gente que virou coordenador ou algo assim, mas nem coordenava ninguém, porque não fazia mais sentido. Então a gente começou no caminho de ajustar cargos, justamente para bater com a realidade do dia a dia das squads. O RH também está indo para esse caminho. (...) são muito parceiros hoje até nessa transformação. A gente, quando fez recentemente, em janeiro, eu e o CTO de tecnologia, a gente foi muito responsável por uma transformação das squads mesmo, de função, quantas pessoas estariam lá dentro e posições, e o RH foi absurdamente parceiro. O que vocês quiserem fazer aí, qual modelo vocês quiserem implantar e mover as pessoas, só me diz como e quando que eu me adapto aqui. Ajudou bem. A gente, em uma transformação de motivação, de motivo das squads e propósito das squads, o RH não ser alguém que taxa nada, que trava nada, para mim é novo, sendo honesto. Foi positivo.” Entrevistado 2

Da mesma forma, o apoio da área financeira foi importante na organização orçamentária da área. Em certo momento, o próprio time de produto foi identificando oportunidades de redução de custos, que puderam gerar realocações de verba para novas atividades.

“Uma coisa que aconteceu muito claro e aí conectando com orçamento, a gente tinha contratos com empresa de consultoria, de parceiros que faziam uma parte do nosso fluxo, parte até core, que a gente, ao longo do tempo, foi tirando. Quando você começa a tirar um parceiro que te leva a X milhões, esses X milhões ficam aqui, para a gente investir seja com coisas novas, seja investir no treinamento dos times. Isso é uma boa notícia. Eu lembro, no primeiro ano das squads, os times começaram a levantar a mão toda hora. Para que a gente tem esse parceiro aqui, que está levando uma grana boa e ele é uma consultoria que só ensina a gente a fazer? Na verdade, a gente, agora, já está andando sozinho, o time se empoderou em um nível de não fazer mais sentido essa consultoria. (...) E quando a gente era pequeno, era muito bem-vindo, porque a gente não sabia nem para onde ir no início, tinha pouquíssimas pessoas, então foi necessário.” Entrevistado 2

O acesso às demais diretorias também é relatado como algo possível, tanto para esclarecimentos ou para necessidades de apoio específicas.

“Sempre também sou recebida de uma forma muito tranquila e eu também dou muita abertura para me perguntarem. Se tiver alguma dúvida, se tiver qualquer coisa, me pergunta que a gente vai esclarecer. Talvez não naquele momento, se eu também não souber responder, mas eu entendo que é um ambiente, pelo menos para mim, bem saudável. Eu nunca tive problemas maiores com outras diretorias.” Entrevistado 5

“A gente falava muito mais com o head de tecnologia que hoje é o diretor de tecnologia, (...). Mas eu consigo, eu me sinto muito à vontade de sentar com ele e falar assim: eu preciso que você me ajude nisso aqui, como é que eu faço? Aquele e-mail, o cara está falando alguma coisa, a gente tinha que responder outra. Mesmo que ele responda só ao final do dia, pelo menos ele me responde. Isso já diz para mim que ele é um cara acessível. Ele podia tranquilamente falar assim: fala com fulano lá para mim. Eu podia falar com fulano também, mas só de ele me responder direto, já me dá uma abertura que me deixa muito mais tranquila para algumas coisas.” Entrevistado 3

Síntese: Para a viabilização de processos ágeis, a liderança executa adaptações nos modelos e *frameworks* originais, de modo a ajustá-los à realidade prática dos times. Paradoxalmente, o início de uma transformação ágil em empresa já estabelecida exige um patrocínio da alta gestão, recomendando-se que haja um gestor de topo com responsabilidades para conduzir o processo de transformação ágil, garantindo sua execução. Ainda que a indústria pesquisada esteja sofrendo mudanças e pressões, nem todas as organizações estão conduzindo esta adaptação da mesma forma. Na empresa estudada, a estruturação das *squads* seguiu a lógica de funil de vendas com cada time responsável por uma fase desse funil (aquisição, conversão, engajamento e suporte ao cliente), além de times responsáveis por áreas técnicas específicas e pela arquitetura de TI do produto. Os processos ágeis exigem novos papéis de liderança cujas responsabilidades devem ser adequadamente comunicadas. Transparência radical, liberdade para errar e para expressar opinião, além do apoio de outras áreas, como por exemplo o RH, são elementos que caracterizam uma cultura que viabiliza processos ágeis.

4.1.6 Onde a demanda de agilidade aparece?

O setor de entretenimento tem sofrido transformações profundas nos últimos anos. O mercado tradicional de TV por assinatura agora disputa espaço com o *streaming*, também chamado de OTT (Over-the-top), que são os serviços de mídia que fazem distribuição diretamente pela internet, num modelo *business-to-consumer* (B2C). Com isso, a forma de fazer negócio digital nesse setor envolve uma relação mais próxima ao consumidor, sem necessariamente passar por um distribuidor para que o produto seja fornecido, como ocorre na TV por assinatura, que é *business-to-business-to-consumer* (B2B2C).

“A necessidade para mim de conseguir se adaptar, de ter agilidade e não ficar preso a padrões antigos, é de todo mundo, ela não é específica de indústria, então, só que uma distribui B2B2C e a outra distribui B2C, não é? Mas a necessidade de estar pronto, de estar respondendo com agilidade ao mercado é a mesma”. Entrevistado 7

Além disso, empresas que já nasceram digitais também disputam nesse mercado, com é o caso da Amazon, Netflix e Apple. Porém, há ainda um apego de parte das empresas operadoras de TV por assinatura ao modelo tradicional vigente. Outro ponto interessante, é o fato de empresas digitais de outros setores também comercializarem serviços de *streaming*, como ocorre com o Mercado Livre.

“Eu acho que as operadoras, os grandes distribuidores de conteúdo podem ser ágeis também, acho que não é que essa indústria pode e essa indústria não pode, eu só acho que o modo de trabalho desses grandes caras de distribuição, eles são muito apegados a como as coisas eram feitas, alguns mais e outro menos, já tem grandes operadores e distribuidores trabalhando de forma ágil e você tem grandes empresas digitais hoje trabalhando como distribuidoras que já são superágeis, exemplo o Mercado Livre que faz distribuição de OTT. Ao mesmo lado, você tem empresas de OTT que vem dos grandes media companies que estão tentando ser ágeis e não conseguem ainda, estão nesse processo de tentar se transformar e você tem quem já nasceu digital e já está tocando o barquinho muito mais dessa maneira.” Entrevistado 7

No caso da empresa pesquisada, sob a perspectiva de tecnologia, um dos pontos que influenciou a mudança de modelo foi a necessidade de maior velocidade e autonomia na implementação de melhorias ou correções nos aplicativos oferecidos. Como o fornecedor ficava em outro país, os custos eram em dólar.

“A gente fez um trabalho, 2019 e 2020, para trazer os aplicativos de volta para a gente, a gente ainda tem back-end lá com o fornecedor e tal, mas os aplicativos ficarem na nossa

mão, porque a gente consegue ter desenvolvedores nos nossos squads que conseguem atuar no produto e trazer essa agilidade de entrega que a gente precisava. Porque, por mais que o fornecedor trabalhasse no método ágil, trabalhe no método ágil, a gente necessitava de uma velocidade de entrega que era praticamente impossível a gente ter com eles, a não ser que a gente pagasse um valor absurdo, porque é isso, quando é fornecedor... Tudo tem preço nessa vida, daria para ter, só que o dólar aumentou também e não ajuda muito a nossa vida.”
Entrevistado 4

O entrevistado continua a explicação e apresenta três grandes fatores que fizeram com que a empresa decidisse pelo modelo ágil. O primeiro foi aumentar o foco no produto.

“O primeiro fator foi que, bom, a gente conseguiu ter mais gente olhando e podendo trabalhar no produto, então esse é o primeiro ponto, quando a gente está falando que a gente tem várias squads que estão podendo trabalhar naquele produto, você realmente ganha uma agilidade, a gente passou a ter de fato um time técnico que a gente conseguia trabalhar nisso.”
Entrevistado 4

Já o segundo fator está relacionado à arquitetura de TI, o que permitiu eliminar dependências de atividades e acelerar entregas.

“O segundo ponto eu diria que é mais relacionado à tecnologia, que foi o trabalho que [profissionais da equipe de tecnologia] fizeram de estruturação de como a aplicação estava arquitetada, sabe? Então eles reviram a maneira como estava, fizeram algumas mudanças, algumas melhorias, que tornaram algumas coisas que demoravam muito, (...) que dependiam de outras coisas, eles tiraram um pouco essa dependência, e a gente consegue fazer realmente as melhorias mais incrementais e mais contínuas.” Entrevistado 4

O terceiro ponto está relacionado à reformulação do processo de colocar no ar as melhorias ou correções que foram desenvolvidas, que em programação de TI é chamado de *deploy*. Com isso, a empresa estudada passou a ter mais autonomia para decidir o melhor momento para disponibilização aos clientes.

“E o último ponto, era também um pouco relacionado à tecnologia, mas relacionado também ao método ali de uma, que eu não sei dizer se com o fornecedor a gente não fazia desse tipo por uma limitação técnica ou se era porque só não estava na cultura, mas a gente criou aqui o que a gente chama de pipeline de deploy, e a gente tem os serviços por trás muito bem estruturados e separados (...), a gente consegue fazer o deploy das coisas, das novas funcionalidades e tal, jogar para a produção, a gente consegue fazer na hora que a gente achar que está pronto para subir, entendeu? E, por fornecedor, a gente tinha muito uma coisa tipo, a gente fecha um pacote daquela versão que vai ter X itens e esse pacote a gente vai fazer o

deploy completo do pacote. E era difícil ter pacotes pequenos, porque era nisso, você tem que ter um pacote e acabava querendo incluir mais isso.” Entrevistado 4

Além dos três pontos, também foram citados outros dois, considerados menores, mas que tiveram alguma influência na melhoria das entregas: a mudança de relação com os desenvolvedores, que passaram a ser do quadro próprio, bem como a eliminação da barreira de comunicação na língua inglesa e fuso, dado que os profissionais passaram a ser brasileiros e atuando no Brasil.

“Eu acho que tem um outro ponto que é (...) tinham certas coisas que eu estava limitada, porque é isso, porque [anteriormente] era uma relação cliente-fornecedor. Quando a gente traz internamente, a gente tem um time ali, é o time da ABC Plus, então todas as dores, todos os problemas são coisas que em teoria a gente consegue resolver, dentro do possível, mas a princípio a gente conseguiria resolver tudo, então isso também ajuda a trazer essa velocidade e a trazer o entrosamento entre o time, a gente ter realmente a questão do multidisciplinar, então o UX conversando com o DEV que não era uma coisa que acontecia com muita frequência quando era só com fornecedor (...) porque a gente está falando do fornecedor externo, a gente está falando de outra língua, de ter que trabalhar em outra língua, isso também às vezes pode ser uma coisa que dificulta, a comunicação em geral, é normal, fuso horário, tudo isso, então essas coisas impactam. Claro que eu acho que não eram os maiores ofensores, acho que os maiores ofensores foram os 3 primeiros ali que eu mencionei, mas isso também impacta em algum nível.” Entrevistado 4

Um dos entrevistados comentou que os métodos ágeis nasceram para resolver uma dificuldade de entrega de *softwares*, mas que, atualmente, esse conceito evoluiu para o uso da agilidade para resolução de problemas de negócio.

“Mas primeiro entender que isso é importante, ter o senso de urgência, porque agilidade um tempo atrás era usado no sentido de sobrevivência, agora ela já é usada no sentido de evolução, de você ter um crescimento exponencial. Antigamente você não entregava nada então a agilidade veio para ‘precisamos entregar alguma coisa’, que é até um dos princípios, software funcionando, que fala muito sobre isso. Só que hoje não é mais sobre o software funcionando, é quais problemas eu estou resolvendo com esse software, isso é mais importante do que o software funcionando, só que o software funcionando era uma dor lá de trás, porque TI não entregava. Agora entrega, então a evolução desse princípio é: quais problemas estamos resolvendo com esse software? Então tem a evolução da perspectiva, se você está em uma área que a galera não está entregando, as vezes você não vai olhar ainda

para o outcome, você vai ter que resolver a eficiência deles primeiro para eles começarem a criar um mindset de eficácia, de não só ter o OK e o como, como visão de mundo, mas depois entender o porquê das coisas, de você entender a razão do que eles estão fazendo ali.”

Entrevistado 1

Era importante também para a pesquisa compreender o que seria a “agilidade” para os entrevistados. Um dos pontos rechaçados pelos entrevistados foi a ideia que de agilidade e velocidade seriam sinônimos. Na visão deles, a adaptabilidade seria um termo mais adequado. Porém, fica claro nas respostas que a velocidade é um elemento integrante da agilidade, seja como a demanda por entregas cada vez mais rápidas pelos clientes, como a rapidez com que o ambiente e o mercado mudam e, também, pela própria capacidade de resposta às mudanças.

“Agilidade para mim está muito mais ligado a uma questão de adaptabilidade, inclusive quando eles fizeram lá no manifesto ágil o planning poker para decidir qual o nome que eles iam dar para o manifesto ágil, um dos nomes que apareceram ali e que ficou em segundo lugar foi métodos adaptativos, ou métodos adaptáveis, alguma coisa assim. Então agilidade para mim está muito ligada a questão da adaptabilidade que você tem hoje no mercado que muda constantemente, que pessoas entram e saem da empresa com uma velocidade muito maior, o turnover é muito maior, que o negócio muda, a estratégia muda, então você precisa ter processos flexíveis, maneiras de trabalhar flexível, uma gestão que olhe para isso de uma maneira mais participativa e colaborativa então eu entendo a agilidade hoje como um processo adaptativo, onde você consiga ter flexibilidade para os cenários que você está atuando, principalmente quando a gente fala desse mundo digital, que tem muita concorrência, que tem muita coisa nova surgindo e que tem muita mudança, as mudanças são muito mais constantes. E é um ambiente complexo, que a gente fala, onde a gente não trabalha mais com o conceito de requisito, a gente trabalha com conceito de validar hipóteses, de obter feedbacks em ciclos curtos então é mais ou menos isso que eu penso do que seja hoje a agilidade.” Entrevistado 1

“Quando você pensa ágil, você pensa rápido. E não é que é necessariamente rápido, é uma consequência da forma como você trabalha para ser rápido. A agilidade para mim, na verdade, o melhor conceito seria adaptabilidade. É você ter um projeto, você consegue rodar aquilo ali. Se surgirem mudanças no meio do caminho, coisas que você precisa alterar, você está disposto a fazer essa mudança, a fazer essa curva para poder seguir para um outro caminho, que não era aquele que você planejava, mas de forma - aí sim - ágil, de uma forma que você não fique realmente demorando muito ou que você precise fazer toda uma mudança muito enorme para poder seguir um caminho diferente daquele que era o do início. Acho que tem muito mais a ver com adaptação do que com rapidez.” Entrevistado 3

Outro componente da agilidade que apareceu nas entrevistas é a capacidade de priorização, não se tratando de uma fila estanque e predefinida, mas está relacionada a uma capacidade de incluir e retirar, de forma dinâmica, itens da priorização sem prejudicar o fluxo de desenvolvimento do produto.

“Agilidade é muito estar apto à transformação, entender uma problemática e conseguir se adaptar a ela de forma ágil, de forma rápida e conseguir fazer aquilo entrar no fluxo de desenvolvimento da forma mais fluida possível, claro, entendendo as outras prioridades, entendendo o que é prioridade, sendo bem clara nas prioridades, mas fazendo com que aquela atividade que foi transformada entre de uma forma tranquila no fluxo de desenvolvimento, sem atrapalhar muito os outros.” Entrevistado 5

A entrega contínua também foi outro elemento citado como sendo um componente da agilidade. Porém, essa entrega precisa gerar valor para o negócio e para os clientes.

“Agilidade para mim é sobre entrega contínua, é você estar sempre entregando coisas que façam sentido para o produto também, não é só sair entregando coisas que são ‘só vou fazer as coisas pequenas e fáceis, porque faz sentido, porque eu vou estar entregando sempre’. Não, não é isso. É você estar sempre fazendo entrega, trazendo valor, o que você está entregando faz sentido, e é prioridade tanto do negócio quanto para os usuários, e é isso. Acho que trabalhar com agilidade é sobre isso, não é necessariamente sobre velocidade (...). Então acho que agilidade para mim tem mais a ver com entregas contínuas, não necessariamente rápidas, mas contínuas ali e que façam sentido para o negócio.” Entrevistado 4

A capacidade de aprender com os erros, e o próprio entendimento da possibilidade de erro como parte natural do processo, também foi um componente da agilidade citado por um dos entrevistados. Errar rápido significa identificar qual o caminho a seguir e ajustar rapidamente a rota.

“O que é agilidade para mim? Eu acho que a metodologia para a gente poder errar rápido e aprender com o erro e consertar. Eu acho que é uma metodologia que deixa a gente errar. A gente tem tempo para isso, porque erra, aprende. Me parece. Não sei se é a minha squad ou é a empresa, mas me parece que tem uma certa possibilidade de erro. Não é aquela coisa que você errou, você vai ser crucificado o resto da vida. Você tem essa possibilidade, então você aprende para melhorar. Acho que agilidade, para mim, é isso, é você errar e aprender com o seu erro, mas rapidamente.” Entrevistado 6

A agilidade vai além da adoção de ferramentas. Há um comportamento ágil, relacionado à vontade de entregar o melhor possível, de trabalhar de forma coletiva e com autonomia.

“O sentimento que eu percebo é que está todo mundo o tempo inteiro querendo entregar muito, então a gente acaba se tornando ágil, porque a partir do momento em que está todo mundo querendo, ninguém está ali arrastando sandália, a coisa começa a encaixar de vez. Eu acho que muito disso é acreditar no que faz. Eu vejo poucas pessoas que acreditam no que fazem trabalhando devagar ou querendo que aquilo não saia. A gente hoje percebe que essa é a grande vantagem, é empoderar o time e fazer com que ele realmente perceba o quanto aquilo está na mão dele, faz com que a galera fique motivada e acaba ficando tudo ágil. Eu não me agarro muito a tantas ferramentas.” Entrevistado 2

Por fim, um outro componente da agilidade é a simplificação. Focar apenas no que é essencial, relevante.

“Para mim eu acho que agilidade é você fazer o mais simples e relevante possível e conseguir se adaptar constantemente. Então é não complicar, simplificar o máximo possível, tem que ser relevante, não dá para ser um simplificar também que não é relevante para o negócio, mas como você faz isso e ao mesmo tempo tem uma capacidade constante de mudar de rota e de se adaptar. Para mim é totalmente baseado nisso, isso não é só tecnologia, isso é estilo de vida.” Entrevistado 7

Entendidos quais são os elementos da agilidade para o caso em estudo, passamos então a indagar quais os primeiros contatos dos entrevistados na implementação da agilidade. Alguns já buscavam conhecer melhor o que era a agilidade, mesmo antes da implantação na empresa estudada.

“Eu comecei a estudar agilidade, mas não era para necessariamente ser gestor de nada, porque na época eu não era gestor. Foi aprendizado de como fazer o trabalho do dia a dia se tornar não só mais ágil, mas também organizado. A gente tinha uma hierarquia muito definida, um comando e controle muito certinho e não batia com a empresa, sendo honesto. A gente atendia os canais (...), de forma geral, e aí você ia conversar com um canal, a agilidade do canal era uma e a nossa era outra completamente diferente. Eram esteiras que não batiam nunca. A gente começou a perceber que precisava ser muito mais ágil e muito menos engessado, como os setores de tecnologia às vezes são. (...) Comecei a estudar especialmente a parte de Scrum. Fiz uma certificação de Product Owner e aí fui mordido pelo bichinho da agilidade/ inovação.” Entrevistado 2

Outro entrevistado relata uma espécie de incômodo sobre como as coisas funcionavam nas práticas tradicionais de gestão.

“Tinham algumas práticas que me incomodavam desde antes e eu já comecei a estudar essa parte do ágil desde antes também, antes mesmo de ser PO, antes mesmo de eu decidir sequer ser PO.” Entrevistado 3

Um fato inusitado, foi o caso de um dos entrevistados mais experientes em agilidade, que contou que seu aprendizado inicial sobre o assunto ocorreu justamente em uma grande empresa estatal brasileira. Um ambiente em que, talvez preconceituosamente, as pessoas não imaginassem ser possível a adoção da agilidade, por conta do tamanho/negócio da empresa, da estrutura burocrática/hierarquizada e das amarras legais a que estão submetidas.

“(...) Eu tive o privilégio de tê-los [como mentores] sendo um aprendiz de agilidade, com uma mentalidade toda voltada para comando e controle, uma mentalidade com pensamento analítico e eles foram quebrando esse paradigma justamente em uma empresa de engenharia como é a Petrobras, um negócio óleo e gás e em um contexto de muito processo, muito padrão, muita burocracia, então foi ali que eu comecei nesse desafio de abrir a minha mente e falar não cara, isso deve ser interessante.” Entrevistado 1

Outro episódio curioso citado em uma das entrevistas, e que evidencia a agilidade na empresa, foi o processo de admissão para estágio, de um dos entrevistados, na empresa estudada.

“Eu lembro que quando eu fiz a minha entrevista, eu saí do prédio do ABC Plus e quando eu estava do outro lado da rua, pegando o ônibus para voltar para a minha casa, me ligaram falando que eu tinha passado. Foi muito rápido. Foi muito ágil. Eu não lembro exatamente, mas eu tenho anotado em algum lugar que foram minutos mesmo. Eu tinha saído do prédio e minutos depois [fui aprovada].” Entrevistado 5

Um dos primeiros contatos com metodologia ágil na empresa estudada foi na migração dos aplicativos para um novo fornecedor, que adotava ferramentas de agilidade.

“E eu entrei para o ABC Plus e o primeiro contato na verdade foi porque a gente estava fazendo o projeto para migrar os aplicativos para uma empresa parceira, e essa empresa parceira estava fazendo o desenvolvimento, então a equipe de desenvolvimento ficava toda fora, e essa empresa usava metodologia ágil e foi assim que a gente foi começando, que eu fui começando a pegar essa, a entender um pouco mais, conhecer esse mundo do desenvolvimento digital e da metodologia.” Entrevistado 4

O conhecimento prévio de métodos ágeis não foi um requisito para entrada na recém-criada área de produto. Os integrantes receberam apoio e capacitação externa. Foi um aprendizado conjunto.

“Aos pouquinhos a gente foi aprendendo. O bom disso é que a gente teve pessoas preparadas para ensinar para a gente. Eu não entrei em uma empresa que já era assim e tive que aprender sozinha. Não, eu acabei aprendendo com todo mundo.” Entrevistado 6

Uma discussão que apareceu nas entrevistas foi sobre o fato de a agilidade estar sendo encarada no mercado como um modismo. Os entrevistados consideram que de fato possa haver um modismo envolvido, mas ressaltaram que agilidade traz resultados, é uma resposta a uma demanda de negócio.

“Eu acho que tem os dois, tem gente que faz por modismo e não faz realmente e tem gente que está fazendo e nem chama de agilidade, mas eu acho assim, é e sempre e vai ser uma necessidade de todos os negócios, quando você ver uma escala menor em uma equipe menor é mais fácil de fazer e quanto mais está em uma escala grande de muitos colaboradores mais difícil isso fica porque você tem que garantir certas coisas, certos processos, certos reportings e tal. Mas assim, dadas as devidas escalas, e isso é diferente para uma empresa que é menor, uma empresa maior, é uma necessidade de mercado, você não dá para planejar um negócio que vai levar meses, simplesmente não dá, não vai funcionar no mercado e já não funciona.” Entrevistado 7

“Então eu não imagino isso sendo enxergado como um modismo de forma alguma porque trouxe muitos benefícios, trouxe muito valor, hoje a gente tem muitas comunidades ágeis no mundo inteiro, no Brasil tem várias, congressos, pessoas praticando, outras áreas que você nunca imaginou que poderia estar usando um Scrum por exemplo, mesmo que seja ainda dando seus primeiros passos porque a gente sabe que tem os níveis de fluência, níveis de maturidade que se precisa alcançar ao longo de uma jornada quando a gente fala de transformação ágil.” Entrevistado 1

“A minha experiência foi muito boa. Eu acho, de fato, que, para mim, não é moda. Se for, nem deveria ser, porque acho que você fazendo direitinho ela tem muito a entregar. Tem muito a complementar na empresa.” Entrevistado 6

“Eu não acho que é modismo. Eu acho que ele funciona. Eu acho que funciona, mas eu acho que tem que ser adaptado. As pessoas não têm que seguir à risca, mas têm que adaptar para o seu modo.” Entrevistado 5

“Tem um modismo e tem a necessidade de negócio. Acho que tem muita coisa do modismo e tem muita coisa do modismo que funciona, se bem feito, realmente, é uma verdade.” Entrevistado 3

A questão da adaptação do modelo também foi relatada por um dos entrevistados como algo mais aceito atualmente, posto que, anteriormente, ele percebia que a implantação da agilidade era algo mais enrijecido.

“Eu, no início, tanto em treinamentos que eu participei como acompanhando também muito evento de agilidade, seja Scrum, seja de qualquer outro, era muito rígido e ficava um negócio também muito engessado. Hoje em dia eu acho que a gente conseguiu chegar em um caminho onde eu acho que é bem-vindo. Já vi alguns casos em que não necessariamente encaixou e ok também. Acho que isso vale para todo método, vale para toda tentativa, e acho que é o que eu vejo hoje em dia que está rolando. Quando todo mundo tentou fazer, teve lugar que não deu certo. Ok. Faz parte também.” Entrevistado 2

Há uma visão de que a adaptação é justamente o que preconiza o modelo ágil, uma vez que os contextos enfrentados podem ser diferentes e nem sempre o que funcionou em um momento ou em um lugar vai funcionar em outro.

“O mundo agora é o tal do vuca, não é? Então é volátil, é incerto, constante mudança, você entendeu? É ambíguo. O que é ambíguo? Cara, vai funcionar na Eletrobras, mas não vai funcionar na Petrobras, são contexto diferentes, então essa questão da liquidez, de ser uma coisa fluida, de uma coisa flexível e adaptável ela é totalmente ágil nesse sentido, ela se enquadra exatamente no conceito do que é agilidade e esse papel vai ser a bola da vez nos próximos dez anos que a gente tem aí, talvez um pouco menos, um pouco mais, mas vai ser o papel que vai ser o divisor de águas para se consolidar esses vinte anos de agilidade que a gente tem, porque se a gente conseguir alcançar e comprar, alcançar ou comprar o coração dessa galera aqui de cima, a gente vai ter uma cultura organizacional, pessoas incríveis como fala lá na model agile, trabalhar a questão da segurança psicológica, de você trabalhar a inteligência emocional, de você trabalhar soft skill.” Entrevistado 1

Um dos principais efeitos da implementação da agilidade na empresa estudada foi atuação mais colaborativa dentro das *squads* e entre os *Product Owners*, além do senso de pertencimento coletivo. Com isso, houve uma percepção de melhora na eficiência do conjunto.

“A gente fazia isso de uma maneira bem tranquila ali dentro, o time tinha aquele sentimento de cara, eu pertencço a algo e eu consigo ver os resultados. Isso tudo começou a aumentar a eficiência do time, isso tudo começou a aumentar o que a gente chama de output, porque a gente começou a mapear dependências externas então a gente começava a puxar algo que o time tinha mais autonomia para conseguir passar pelo fluxo das demandas, para não ficar ali bloqueado muito tempo porque a gente começou a ter uma visão mais sistemática das coisas, não mais no contexto localizado ali daquela squad.” Entrevistado 1

Como a implantação de agilidade exigiu mudanças profundas na cultura, foi necessário o patrocínio de alguém com alto nível hierárquico na organização.

“Tem que ter alguém de topo muito comprometido em fazer isso porque senão não rola porque não é fácil, você mudar o hábito de uma vida inteira da maioria das pessoas ali e de uma cultura de trabalho que a gente é enraizado desde que a gente é pequenininho. Então é muito difícil.” Entrevistado 7

Ter uma equipe multidisciplinar dedicada, também foi citado como um efeito positivo que melhorou a performance da área de produto.

“De modo geral, eu prefiro trabalhar com metodologias ágeis, eu gosto bastante. Antes eu era uma área. Eu passei a ser uma squad. O que eu não fiz em três anos, eu fiz em um ano. Eu tinha uma equipe preparada para aquilo ali. Eu não tinha que concorrer com a galera de tecnologia. Eu tinha uma equipe sentada que ia fazer tudo para mim. A galera era UX, BI, DevOps, DEV, eu, (...), então existiam pessoas completamente diferentes dentro da mesma squad, o foco foi muito maior, literalmente agilidade no processo.” Entrevistado 6

A melhoria de performance dos times também foi citada como uma consequência da implementação do modelo ágil.

“E eu posso te dizer que agora, ainda mais agora nessa squad que eu estou, eu de fato descobri o que significa, porque todo mundo, você ouve muito no mercado, essas coisas, você ouve muito as pessoas falarem: porque a gente trabalha em times multidisciplinares - até aí tudo bem, você juntou pessoas de áreas diferentes que estão trabalhando juntas -, e a gente trabalha com times de alta performance. Essa palavrinha é uma coisa que até você vivenciar um time de alta performance, ninguém sabe o que é. E eu posso te dizer que nesse exato momento na squad que eu trabalho, a gente é um time de alta performance. E o que significa muito para mim? Minha definição de alta performance: alta performance significa que as pessoas que fazem parte do time têm uma maturidade bem alta e não só de conhecimento técnico, não estou nem falando eles são especialistas no conhecimento técnico, não, estou falando maturidade alta no sentido de trabalho interpessoal, de noção de responsabilidade, noção de papel, saber o que que precisa fazer. (...) O que significa que: todo mundo tem clareza do papel que cada um tem, a gente tem uma equipe que confia uns nos outros, então a gente confia no trabalho que o outro vai fazer, a gente não tem essa desconfiança, porque esse tipo de desconfiança gera retrabalho, gera situações desconfortáveis ali para as pessoas, porque vai ter alguém que vai querer verificar o trabalho do outro, entendeu? Então isso de fato a gente não tem ali. A gente tem um ambiente, uma comunicação completamente aberta, completamente transparente, a gente de fato fala tudo (...).” Entrevistado 4

Outros entrevistados também citaram a produção de confiança como um elemento que possibilitou a agilidade.

“É construção de confiança para que isso aconteça, que é difícil, quebra muito, você não é treinado para poder desafiar o seu chefe, então foi tijolinho por tijolinho, mas eu acho que, depois de dois anos e pouco a gente estava muito bom nisso, eu tomava cada puxão de orelha porque era ótimo, porque eu comecei a ficar um profissional melhor por causa disso, cada feedback que eles me davam era uma oportunidade para eu melhorar também. E todo mundo tem ponto cego, não é? Se você tem uma equipe que está se cuidando nessa maneira, falando ‘Fulana, isso aqui fica ligada, não foi bacana isso aqui’, total, saber do mesmo jeito que eu ficava ligada com eles, eles ficavam ligados comigo então não tem como dar errado se você está assim, está todo mundo pensando em como a gente faz esse troço aqui dar certo.”
Entrevistado 7

Importante destacar que a confiança pressupõe transparência. Ter a liberdade de expressar uma opinião, mesmo que contrarie o chefe ou pares também foi uma condição para que a agilidade ocorresse.

“Isso é muito mérito da [Diretora de Produto] agora, demais! Ela trouxe uma cultura para essa galera que é PO hoje no ABC Plus, que a cultura o pessoal chama do sincerão. Não gostou disso? Chega e fala. Se você acha que não é bom assim, você chega e fala. (...) Esse esquema que eu falei sincero e dessa parte de autonomia foi uma coisa que ela trouxe muito e a equipe se uniu muito por causa disso, porque começou a funcionar muito, a equipe de produto, no geral, os POs. A gente formou um grupo muito bom de POs.” Entrevistado 3

“Mas se você está todo dia tentando ser assim é bom para todo mundo, é bom para o cliente, é bom para todo mundo que está ali, transparência é sempre bom para todo mundo então para mim não existe outro jeito de se trabalhar que não seja assim porque primeiro é burro para mim, você não vai estar se adaptando ao mercado, sabe? E outro é todo mundo ter mais contexto, sabe das coisas, vai trabalhar melhor, vai ser mais feliz, se as regras estão claras dependendo da pessoa começa ser uma escolha estar ali ou não, se você não concorda você pode também vazar ou buscar outros caminhos, então é óbvio, as pessoas podem fazer mais do que outras, mas sei lá, eu sou meio positiva nesse jeito de trabalhar porque vai dar problema, sempre vai, vai ter problema, você vai ajustando, você está aberto a isso, eu acho que isso é mais importante.” Entrevistado 7

A cultura de confiança também chegou no nível das *squads*. Os POs, do mesmo modo, conseguiram com que os membros do time pudessem expressar suas opiniões, sem medo de sofrerem represálias.

“É um ponto que você chega que um desenvolvedor pode virar para o PO e falar: ‘poxa, você, eu estava pensando de a gente criar aquele épico desse jeito ou então a gente pegar aquele épico que você criou e quebrar em dois, separar isso, por causa disso.’ É de fato você poder fazer comentário sobre o trabalho da outra pessoa sem ter medo, sem ter medo de retaliação, de penalidade ou da pessoa não gostar, esse tipo de coisa, é sobre a comunicação, é sobre confiança e comunicação, então quando você trabalha assim, eu como PO eu sou uma pessoa tranquila, eu sei que o meu time está dando o melhor, eu não preciso me preocupar com um nível de entrega, porque eu sei que a gente vai fazer o melhor que tem ali, sabe? Que a gente vai fazer no menor tempo que a gente pode e que a gente está fazendo direito e como equipe, e não como indivíduos entregando cada um a sua parte, na verdade cada um entrega a sua parte, mas olhando o todo sempre.” Entrevistado 4

Como comentado acima, a confiança mútua possibilita um melhor ajuste do modelo de agilidade e interfere em como os processos são estruturados. Isso reflete na qualidade do produto entregue.

“A agilidade nesse sentido eu estou falando de coisas tangíveis, não é? Mas ela é um meio para se conseguir essas coisas todas porque sem um produto com qualidade sendo entregue no momento em que se precisa estabelecer o time to market, do que adianta? Se a gente não tiver uma organização, não olhar os gaps, não tratar os impedimentos, não fazer com que o time se enxergue de uma maneira colaborativa e não como vários silos dentro de um próprio time, nada disso é possível de acontecer, o time precisa acreditar nisso, existe essa questão de empatia que eu falei para você, dessa confiança mútua então isso é extremamente importante para a revolução, entendeu?” Entrevistado 1

Um ganho com a agilidade foi a autonomia, não só de como executar as atividades, mas também definir se uma determinada atividade deveria ou não ser feita.

“Um dos maiores ganhos quando a gente passou por esse outro modelo, mas que dependeu muito dessa coisa da horizontalidade, da descentralização é a gente de fato passar a ser o dono daquele backlog, sabe? A gente pode decidir o que que vai entrar, o que que não. Isso significa que a gente tira da nossa cabeça? Não, se a gente tem uma dúvida a gente vai perguntar, se é uma coisa grande a gente vai perguntar para as pessoas, mas não ter essa centralização torna as coisas mais ágeis, porque a gente consegue tomar a decisão na ponta, a gente não fica indo e voltando entre reuniões e aprovações de backlog etc., com diretor. Então o que eu mais gostei é isso, é você ter de fato times autônomos que conseguem trabalhar no produto, que tem autonomia para trabalhar, mas não só para trabalhar como também para

decidir certas coisas, que é aquela coisa bem do objetivo de você construir uma squad multidisciplinar.” Entrevistado 4

Todavia, chegar nesse patamar não é algo simples como pode parecer. Para que a autonomia e transparência ocorressem, foi necessário estabelecer um contexto e um propósito claros, exigindo comunicação e tratamento dos conflitos que surgiam.

“Dá muita confusão, se você põe em uma empresa em que isso não é aplicado, é porque assim, quanto mais contexto e transparência você tem, estratégica, dados, o porquê das coisas, mais a galera pensa bem e toma melhores decisões e autonomia vira algo porque quando o seu papel está claro você executa, então não existe só autonomia sem transparência, não existe só transparência, se você também não dá autonomia para as pessoas o trabalho vai ser mais limitado, então elas são totalmente conectadas e não dá para ter autonomia sem que antes tenha um propósito claro, um contexto claro, que a transparência precisa da autonomia.” Entrevistado 7

A formação de um time ágil não é algo que acontece de imediato, pela simples criação de uma *squad*. É necessário investir tempo na relação com os membros da equipe.

“É, para você formar um time leva tempo. Existe uma pesquisa no State of Agile que fala que uma transformação ágil leva de dois a cinco anos, eu tive que me virar lá em 12 meses para conseguir um mínimo, o MVP de agilidade, se é que a gente consegue tangibilizar isso. Porque de fato o mais importante naquele primeiro momento é que a galera queria, a galera estava com sangue nos olhos, enxergava valor.” Entrevistado 1

A diversidade de conhecimentos entre os profissionais que compõe uma *squad*, que a princípio poderia ser visto como algo que dificultasse o alinhamento do time, foi encarada como um item positivo.

“Eu acho que a gente hoje é uma squad muito diversa. A gente tem muitos profissionais, com várias skills diferentes. Foi legal para mim aprender a lidar com várias personalidades diferentes, porque por mais que eu tenha cinco desenvolvedores front, cada um atua de uma maneira, em uma área diferente, então conseguir identificar de forma muito singela o que eles performam melhor, acho que é uma coisa que agrega bastante a gente como profissional de produto.” Entrevistado 5

Quando um time está bem alinhado e a comunicação flui adequadamente ele consegue funcionar de forma cada vez mais autônoma. Mesmo em situações em que o *Product Owner* não esteja ali presente, a equipe consegue avançar.

“As pessoas têm conhecimento do porquê você está tomando essa decisão e mais do que isso, no momento que você faz a pessoa raciocinar do mesmo jeito que você ali junto com

“você, em momentos de urgência e emergência as pessoas têm noção já como que o PO mais ou menos pensa, então se por acaso eu estiver doente ou alguma coisa do tipo, as pessoas também conseguem falar: ‘não, mas isso daqui a [nome da PO] não ia priorizar por causa disso, e ela priorizaria isso’, entendeu?” Entrevistado 4

O senso de urgência também foi citado como um fator importante para a agilidade, contribuindo para o entendimento do que é prioritário ou não para o momento.

“Então existe uma coisa importante para a agilidade funcionar e com protagonismo que é senso de urgência e você saber priorizar isso dentro da sua organização e você fazer a coisa de forma evolutiva, quando você está enxergando outras coisas mais importantes do que isso aí de fato você não consegue dar a evolução que você precisa, a não ser que se entenda que o que foi feito lá foi tão bom que não precise melhorar mais, mas eu não acho válida essa argumentação porque a gente sempre pode melhorar, você entendeu?” Entrevistado 1

Outro ponto de destaque foi o orgulho em participar do processo de transformação ágil, relatado pelos entrevistados.

“E encabeçar uma jornada de transformação também me deu a credibilidade que a diretoria teve em mim para experimentar me ajudou muito, porque muitas vezes quando você trabalha em consultoria é um contrato fechado, você vai lá implantar o Scrum, você vai lá implantar o SAFe, você vai lá para fazer um workshop de não sei o que lá; é uma coisa muito direcionada e você não tem muita margem para improviso, para poder fazer uma coisa um pouco mais fluida, uma coisa mais líquida, para se moldar um contexto, não, você tem que tem que ir lá e fazer aquilo. Às vezes, inclusive, by the book, que eu odeio, eu odeio trabalhar com agilidade by the book. Cada squad é um contexto, cada empresa é um contexto, cada cenário é um cenário, não tem como você fazer a mesma receita, então esse trabalho de você ser próprio, da confiança que a diretoria teve em mim para eu poder rodar o meu trabalho, do empoderamento que foi dado a mim no meu papel dentro da empresa, da importância que foi dada, principalmente no começo, não é? Nos primeiros seis meses foi excelente, eu aprendi muito porque eu consegui colocar muita coisa que eu não conseguia colocar em prática em outros lugares porque era uma coisa mais moldada e direcionada, ali eu encabeçava o processo de agilidade dentro da empresa, então eu consegui trazer muita coisa que eu acreditava para a prática do dia a dia, então isso foi um aprendizado muito grande para mim.” Entrevistado 1

Nesse sentido, outro entrevistado relatou um sentimento de liberdade que permitia uma maior felicidade com o trabalho executado.

“Eu sempre tive que fazer aquilo ali, que era o que o meu chefe mandava. Hoje eu trabalho em uma empresa onde eu posso ter voz, então eu posso chegar e falar que eu não estou satisfeita com alguma coisa e eu posso mudar. Eu não preciso trabalhar mais infeliz.”

Entrevistado 5

Essa visão positiva não se limita à área de produto, mas a empresa como um todo é vista como um bom ambiente para se trabalhar segundo outro entrevistado.

“Quando eu digo que o ambiente lá é muito bom, as pessoas são muito legais, não é só dentro do meu squad, é no ambiente da empresa toda. (...) o pessoal se respeita muito. Isso é uma coisa que tem no ABC Plus e eu acho que é muito difícil encontrar em muitas empresas por aí, a galera se respeita muito. É um ambiente muito bom, as pessoas são muito legais.”

Entrevistado 3

Em outro relato, fica claro que o processo de implementação é árduo, mas que foi entendido como recompensador.

“O que eu acho que vale à pena deixar claro é que é um processo de quebrar pedra mesmo, sempre. Não existe uma empresa que vai estar pronta para uma transformação digital. Eu nunca vi uma sendo fluida. Eu nunca vi uma que não incomodava pessoas. Eu nunca vi uma que não gerava atritos no meio do caminho, mas eu também já vi muitas onde todo mundo que participou ficou muito feliz com o que faz e eu vejo hoje uma criação de muitos times onde as pessoas que estão ali dentro são muito felizes de estar ali e às vezes tem gente que precisa ser trocada ou recebe uma outra proposta e a pessoa chora bastante para sair. A gente vê isso. Recentemente, a gente teve uma pessoa que queria muito trabalhar em uma plataforma de smart TV, queria muito no sentido de crescimento de carreira, era uma oportunidade muito boa, e era uma vitrine muito grande fazer um aplicativo.” Entrevistado 2

Depois de um tempo rodando o modelo, foi possível chegar a um nível de atuação onde todos se ajudam e torcem uns pelos outros.

“Aí foi construção, tijolinho por tijolinho e chegou nesse ponto maravilhoso deles trabalhando assim, realmente deles querendo o sucesso um dos outros, se ajudando, colaborando, nossa foi bonito de ver, mas foi foda.” Entrevistado 7

Uma vez que a área de produto atingiu um patamar mais avançado de maturidade ágil, os entrevistados relataram que teriam dificuldades, caso tivessem que voltar a trabalhar da forma tradicional. Qualquer mudança, seria discutida pelo conjunto.

“Lógica antiga? Não sei, me pergunto isso muitas vezes. Eu ia ter dificuldades, ia ter dificuldades de voltar para uma coisa extremamente hierárquica que tudo tem que passar pelo

diretor para aprovar para poder, olha não sei (...). Por escolha, não, por escolha acho muito difícil. É uma coisa que você olha do método waterfall é que você, quando você faz o waterfall você consegue, você faz ali as definições e você consegue estimar a data que você vai entregar o projeto todo, e chega no final óbvio tem atraso, tem muitas coisas, tem projetos que dão certo e que entregam na data, mas também tem muitos que atrasam e para entregar na data ou as pessoas tem que ficar fazendo over time para poder entregar na data ou de fato atrasa a data da entrega do projeto e é isso. E tem uma coisa da metodologia ágil que é mais difícil, que é exatamente você precisar o quando você vai de fato entregar aquele épico, aquela funcionalidade, porque você está fazendo aquela funcionalidade, mas, por exemplo, no nosso caso, a gente trabalha também se tiver algum bug em produção a gente vai ter que focar no bug, entendeu?” Entrevistado 7

“Se eu pudesse escolher, não voltaria para o que era antes.” Entrevistado 6

Síntese: A demanda por agilidade apareceu em diversos momentos nos relatos dos sujeitos, que a consideram uma necessidade generalizada atual, não apenas uma demanda específica de seu negócio. A entrada de concorrentes que já nasceram ágeis e digitais nesse mercado também é fator que pressiona para a adoção de agilidade como resposta. Foco no produto digital, arquitetura de TI adequada e lançamento frequente de melhorias são requisitos de negócio compatíveis com as demandas atuais por agilidade. Na visão dos entrevistados, a agilidade possui forte componente cultural, que envolve a colaboração. Resposta rápida às mudanças do ambiente, adaptação, priorização, entregas contínuas, diversidade da equipe, simplificação, senso de urgência e orgulho e pertencimento são características dessa cultura ágil. Os entrevistados relatam também dificuldades caso tivessem que voltar a trabalhar no modelo e cultura tradicionais, com foco em comando e controle.

4.1.7 Onde os frameworks ágeis aparecem?

Na empresa pesquisada, até 2019, nenhum *framework* ágil era amplamente adotado internamente. Porém, a equipe de Tecnologia, que foi o embrião para a futura área de produto, já ensaiava algumas iniciativas ágeis, de maneira ainda informal.

“Acabou que foi quando eu comecei, lá no início do ABC Plus, em 2017 ainda, eu já comecei a ter um time. Aí tendo o time, o time já foi em uma pegada ágil sempre e desde então começou a transformação do ABC Plus.” Entrevistado 2

Entretanto, para outros entrevistados, a metodologia ágil apareceu como uma grande novidade, dado que os projetos anteriores, em geral, seguiam o modelo cascata, ou *waterfall*, cuja execução é precedida de uma etapa de levantamento de necessidades, elaboração de um projeto com todas as atividades encadeadas (daí o nome de cascata), construção, testes e entrega final. Um dos primeiros contatos com essa mecânica ágil de trabalho foi através da empresa parceira que cuidava do aplicativo de filmes.

“Não, foi tudo um pouco novidade e aprendizado ali na hora, porque na engenharia da [empresa anterior] a gente usava waterfall para os projetos, esse tipo de coisa, então não tinha nada relacionado à metodologia ágil, às cerimônias, nada disso. E eu entrei para a ABC Plus e o primeiro contato na verdade foi porque a gente estava fazendo o projeto para migrar os aplicativos para uma empresa parceira, e essa empresa parceira estava fazendo o desenvolvimento, então a equipe de desenvolvimento ficava toda fora, e essa empresa usava metodologia ágil e foi assim que a gente foi começando, que eu fui começando a pegar essa, a entender um pouco mais, conhecer esse mundo do desenvolvimento digital e da metodologia.”

Entrevistado 4

Nesse formato, com o aplicativo sendo desenvolvido por essa empresa externa, havia por parte da empresa pesquisada apenas a participação de um profissional, com perfil de analista de negócios, em apenas algumas etapas, atuando em conjunto com os profissionais da empresa fornecedora.

“E naquela época a gente tinha do lado da empresa, a gente tinha um business analyst do lado da empresa, um analista de negócios do lado do fornecedor e a gente tinha também uma pessoa que era o project leader, mas que trabalhava com uma função meio PO, meio gerente de projeto, acompanhando, porque tinha que ter alguém com um pouco de papel de PO próximo da equipe.” Entrevistado 4

Esse analista de negócios, com uma atuação um pouco semelhante ao que se espera de um *Product Owner*, e que era da empresa fornecedora, ficava a cargo de repassar as demandas para os seus desenvolvedores. Isso trouxe alguns problemas em decorrência de divergências entre aquilo que era esperado e o que de fato estava sendo entregue.

“E em 2018 foi quando eu acabei me aproximando mais, porque a gente decidiu não ter mais o perfil de PO, analista de negócios do lado deles. Porque a gente viu que estava, nem tudo que a gente estava pedindo estava vindo exatamente como a gente queria e tal, e às vezes a gente via que era uma questão de comunicação, às vezes umas coisas que podem parecer pequenas estavam sendo tomadas decisões do lado de lá e não envolviam a gente, então estrategicamente falando a gente achou melhor tirar, e eu passei em 2018 a fazer esse papel

de cuidar do backlog, de participar da planning junto, o project leader continua lá, até hoje continua ali com a gente, mas é muito mais no sentido de gerenciar o projeto, do que de fato definir alguma coisa do produto, definir o que que vai ser priorizado, o que seja, é uma conversa, mas quem bate o martelo é a gente.” Entrevistado 4

Mas a grande virada em termos de transformação ágil veio no fim daquele ano, com a entrada do novo CEO e, meses depois, da Diretora de Produto, cargo que, até então, sequer existia.

“E no fim de 2018, na verdade no início de 2019 entrou a [Diretora de Produto], quer dizer, em 2018 entrou o [Diretor geral], nosso CEO, e ele propôs uma mudança na organização da ABC Plus, foi quando ele criou uma diretoria de produto e deixou de ser uma coisa não existir produto e o produto meio que ser dividido entre tecnologia e marketing, e passou a realmente existir uma cadeira de quem era a pessoa responsável por produto.” Entrevistado 4

“Só para tentar te resumir, a proposta era de um processo de transformação ágil, a gente queria alavancar agilidade dentro da empresa.” Entrevistado 1

A partir daí, a diretoria define adotar o modelo de *squads*, os times multidisciplinares e autônomos de produto.

“Quando eu entrei no ABC Plus, não tinha esse esquema de squads ainda. Inclusive, foi na época em que a [Diretora de Produto] entrou também. Ela tinha acabado de entrar, um mês antes de mim, e foi ela que chegou com toda essa reestruturação de formar squads.” Entrevistado 3

“Entrou a [Diretora de Produto] e quando entrou a [Diretora de Produto] começou tudo a encaixar, porque é um caminho que já estava sendo traçado antes, um início de tentar transformar algumas coisas começou a fazer muito sentido, porque a [Diretora de Produto] veio empoderando muito isso e criando as squads de fato, e indo para um caminho de empoderar os times, que desse momento em diante a gente começou a trabalhar muito na linha do que a gente está hoje.” Entrevistado 2

As *squads* também foram estruturadas com o objetivo de alavancar ainda mais a diretriz de trabalhar diretamente para o cliente final.

“E nesse momento foi quando ela trouxe para a ABC Plus e propôs, obviamente, para os diretores, e os diretores toparam, que a gente comesse a trabalhar no formato de squads, então, com times multidisciplinares, e na época a diretoria, ela, o [CEO], acreditando que fazia sentido separar essas squads pelo, até para incentivar um dos pilares do ABC Plus, que é o de ser user centric, de ser centrado no usuário, eles acordaram de dividir as squads de acordo com o momento da jornada do usuário.” Entrevistado 4

O modelo do *Spotify*, empresa de *streaming* de música e áudios (*podcasts*), foi a inspiração para adoção das *squads*, que contemplavam profissionais de diversas áreas.

“Guardando as devidas proporções a gente tinha uma organização dentro da ABC Plus em um modelo parecido com o do Spotify, a gente tinha as squad, um ou outro assunto tinha uma tribo com mais de uma squad, mas em suma a maioria era uma squad só e ali na parte horizontal você tinha o apoio dos chapter, que seria a média gestão, você teria o chapter de marketing e performance, o chapter de UX, o chapter de tech e assim sucessivamente.”
Entrevistado 1

A organização base da *squad* seguia a composição conforme relatada abaixo, com desenvolvedores de software, profissionais focados na experiência do usuário (UX), profissionais de Inteligência de negócios (BI), o *Product Owner* (PO) e diversos profissionais de marketing e crescimento de mercado (*growth*) e conteúdo (curadoria).

“Uma squad é composta por um PO e um time que pode ter, vou dar uma média, tem dois desenvolvedores ou três, normalmente tem uma pessoa de UX, tem um BI por padrão, esses são os números, e aí tem squads que têm mais dois desenvolvedores, tem squads que têm um time de conteúdo, de curadoria que participa, tem outro squad que tem um time de growth, que também está lá dentro. Exatamente o formato varia do propósito da squad. Se for uma squad de aquisição, tem um time de growth lá dentro. Se for uma squad de vídeo, tem muito mais desenvolvedores e aí tem uma galera que é focada mais em vídeo, mas tem muito mais desenvolvedores do que UX, por exemplo. Mas o padrãozinho mesmo é ter pelo menos um PO, um UX, um BI e desenvolvedores, normalmente mais de um.” Entrevistado 2

Um ponto interessante diz respeito ao reporte hierárquico. O PO não possui subordinados e nem hierarquia sobre os demais integrantes da *squad*.

“Eu passei, quer dizer, não passei a ter uma equipe no sentido de ser coordenadora nem nada do tipo, não tem essa parte da gestão, mas eu passei a ser PO de uma equipe multidisciplinar do ABC Plus.” Entrevistado 4

Somente os PO estão hierarquicamente subordinados ao Gerente de Produto. Já os demais membros dos times, cada um responde ao seu respectivo gerente, chamado de *chapter*.

“E essas pessoas respondem aos seus chapters. Ninguém desse time responde a mim. As únicas pessoas que respondem a mim são os POs, mas os desenvolvedores, por exemplo, respondem ao chapter de tecnologia, que também normalmente é um gerente, mas essa pessoa também não fica dentro da squad, fica em uma atuação muito parecida com a minha, de: fala com o seu time nos seus fóruns específicos de UX. Tem o [Gerente de UX], que é o chapter de

UX, então ele tem os fóruns, as cerimônias que ele fala com o time dele, só eles, mas ele também não participa das squads.” Entrevistado 2

A figura do *Product Owner* possui diversas atribuições que eram novas para os participantes, já que eram todas ligadas a um *framework* ágil, cuja implementação acabara de ser iniciada.

“A gente fez a descrição de um PO que na verdade mostrou-se uma vez e depois eles foram entendendo o que era ser PO, mas era desde gerenciar os OKRs, as tarefas, gerenciar o roadmap, criar as sprints, ser responsável pelo sucesso do produto daquele segmento. Então a gente elencou, mas o começo foi bem simples e vai, depois a gente fez um trabalho, a gente trouxe o Agile Coach, o que é realmente um PO, como eu lidero, como eu rodo as cerimônias. Ele foi sim, foi genérico e caótico e ele foi se formando.” Entrevistado 7

Cabe ressaltar que, na empresa estudada, o papel do *Product Owner* engloba atividades que, em outras empresas, são atribuídas ao chamado *Product Manager* (PM).

“No ABC Plus a gente faz os dois juntos, mas você vai ter empresas em que vão falar assim: PO é o cara que está ali, no dia a dia, fazendo toda a parte operacional, escrevendo requisito, e o PM é o cara que está olhando para o roadmap, que está olhando para a parte de estratégia de negócio, junto com as equipes. Na ABC Plus a gente acaba fazendo tudo muito junto, nesse sentido, mas você vai ver esses dois papéis separados em outras empresas e ao mesmo tempo juntos em outras, ou só no PM, ou só no PO.” Entrevistado 3

Outro entrevistado alertou acerca de uma possível confusão entre o papel de cuidar das entregas e prazos e a autonomia preconizada pelo modelo de times autogerenciáveis.

“O papel do PO eu diria que é o principal, o ponto principal é de fato o PO entender o papel dele, porque foi o que eu falei, tem muita gente que confunde o PO como sendo, tem duas visões que eu diria mais negativas do papel de um PO, tem muita gente que enxerga o papel de um PO como sendo a pessoa do chicote ou a babá, como eu falei, que vai ser aquela pessoa que vai ficar: não, mas e aí? Você já entregou essa, já entregou essa história? E essa outra história? (...) E a outra coisa mais negativa também que muita gente fica: o trabalho de PO é escrever história, então ele é o dono do backlog, ele que escreve as histórias e tal. E quando, o que eu vejo hoje é quando você chega em uma, quando você está ali com um time bem maduro o PO é o responsável pelas histórias, ele é o responsável pelo backlog, pela priorização, então o papel do PO é, gente, eu ouço todos, eu entendo todos os lados, eu ouço também as pessoas de fora da squad para poder ver qual é a estratégia, o que que estão pensando, e com base nisso o PO vai lá e vai definir as prioridades do que tem para fazer.” Entrevistado 4

Portanto, é necessário ao *Product Owner* uma visão holística do produto.

“Então o maior papel do PO é entender, é ter a visão sistêmica de tudo que pode impactar ou não aquele roadmap, aquele backlog e tomar as melhores decisões, sabe? É ter a visão sistêmica tanto do estratégico quanto do mais tático para saber o que que você deve priorizar ou não, e sobre o PO é quem escreve as histórias.” Entrevistado 4

Um dos entrevistados foi contratado como *Agile Coach*, para apoiar as equipes a entenderem quais ferramentas seriam mais interessantes na implementação.

“A proposta inicial era fazer um papel de Agile Coach, (...) e tinham nove squads atuando em um processo muito incipiente na utilização do Scrum e em torno de 70 pessoas. Então quando eu comecei o meu trabalho assim que eu fui contratado, eu fiquei um mês indo nas squads para entender o contexto deles, para entender quais eram as etapas que eles estavam construindo do produto, que ali a gente tinha um contexto de ágil escalado, para entender o que eu poderia mapear de desafios, de coisas que eu poderia enxergar ali como uma oportunidade de melhoria, de evolução.” Entrevistado 1

A implementação de um modelo ágil requer a adoção de algum *framework* ágil, tal como Scrum ou Kanban.

“O Scrum é muito quando tem desenvolvimento, porque você tem que subir. Por exemplo, não sei como é que funciona nas outras empresas, mas a galera de tecnologia precisa fazer revisão, vai para QA. Precisa ter baiazinhas na sua planilha, no Jira, onde mostre exatamente em que momento aquela atividade está. Geralmente, o Scrum, eu entendo que são para atividades mais tecnológicas. São literalmente projetinhos, que vão para o Scrum, e coisas mais do dia a dia ou coisas mais operacionais fazem mais sentido o Kanban. (...) O Kanban é um quadro basicamente com os itens pendentes, o to do, doing e o done. É muito simples. Você põe ali e vai fazendo. Você não precisa colocar no quadro do Kanban para sumir a cada duas semanas. Vai ficando ali os itens.” Entrevistado 6

Mas, para identificar quais as práticas a serem adotadas, foi utilizada uma das premissas da filosofia *Lean*, que é estar perto de onde as coisas acontecem. Observadas as restrições impostas pelo contexto, bem como a baixa maturidade na execução dos frameworks ágeis, optou-se por buscar algum grau de padronização entre as *squads*.

“(...) dentro dessas nove squads, então eu fiz o que a gente chama de gamba lá no lean, eu fui onde as coisas acontecem para entender o contexto de cada um e ali eu mapeei alguns desafios. Por exemplo, padronização de frameworks, por que padronização de frameworks? Porque eu não ia conseguir trabalhar de forma individualizada cada squad. Eu teria que jogar um pouco a favor do meu trabalho porque eu sabia que eu não ia ter muitas pessoas ali, eu não

poderia trazer outros agilistas para trabalharem comigo por questões de budget, por questões de custos para empresa e tal, então eu tive que dar um jeito de conseguir cuidar dessas nove squads e a melhor maneira para se fazer isso nesse contexto foi padronizar o framework, foi fazer as pessoas trabalharem de forma parecida.” Entrevistado 1

Nessa linha, de se implementar a agilidade em termos de práticas do dia a dia, um dos pontos importantes foi definir uma forma de acompanhamento, pelos chapters, das atividades em andamento simultaneamente nas diversas *squads*.

“Então eu fazia um trabalho que durou os primeiros dois ou três meses quando a gente começou a rodar as novas práticas ali dentro, deles entenderem o que o time estava fazendo, eles começaram a ter essa dinâmica sendo compreendida e entendida no contexto dele, então eu criei um projeto no Jira chamado Kanban chapter onde cada um deles tinha uma visão compartilhada do que os seus profissionais estavam atuando naquele momento, em quais resultados os profissionais eles estavam atuando, (...) então eles conseguiam acompanhar, será se eu posso puxar esse cara aqui para me ajudar em tarefas de chapter? Será se ele está ocioso? Será se ele pode me ajudar nisso? E ao mesmo tempo se tinham atividades ali bloqueadas e que o profissional ainda não tivesse comunicado a ele, por exemplo, ele poderia de alguma forma ajudar, ser proativo, já ter isso em tempo real na cara dele ali.” Entrevistado 1

As reuniões ágeis, chamadas de cerimônias, são elementos fundamentais para a criação de uma rotina voltada para a agilidade.

“Elas são o que precisa, porque é por fazer todo dia, pela prática e pela rotina que a gente internaliza e vira natural, então é muito necessária e você precisa todo dia. Então por isso a cerimônia ajuda a amarrar as regras e às vezes dá uma preguiça e você faz de qualquer maneira e aquilo começa a virar natural, não é? Então é muito importante. Você vai na academia e você não fica forte do dia para noite, você tem que ficar lá, então é a mesma coisa. E quando você está transformando uma equipe que não está acostumada a trabalhar assim, ela é mais importante ainda, de ser assim, caxias e nossa, às vezes eu morria de preguiça, mas era importante.” Entrevistado 7

Nesse sentido, a *sprint* foi estruturada como um período de 15 dias em que se deve definir um conjunto de entregas. Uma *sprint* se inicia após uma reunião de planejamento (*planning*) em que são definidas as ações para o período.

*“A *sprint* é a cada 15 dias, então a *planning* era sempre na primeira segunda-feira, uma segunda-feira. 15 dias deu na segunda sexta-feira, a gente fazia a *retro* e a *review*. Na*

segunda seguinte era planning, a gente planejava as atividades por 15 dias e no final todo mundo mostrava e a gente fazia essas duas cerimônias.” Entrevistado 6

Outra cerimônia importante dentro de uma *squad* é a *Daily*, por se tratar de um acompanhamento diário. Ela serve para se verificar o que foi feito, o que está planejado para o próximo dia e quais são os impedimentos para conclusão das atividades.

“Nossa rotina de squad é ter dailys. (...) Todos os dias, às onze da manhã, e a quantidade máxima de pessoas que conseguirem. Sabe que um dia ou outro uma pessoa ou outra não vai conseguir participar, então a gente não espera que todo mundo participe mesmo. A gente faz com a quantidade maior de pessoas que tiver, então todos os dias, das onze às onze e quinze. Porém, a nossa daily tem sido bem tranquilo. Normalmente sete minutos, oito minutos a gente está acabando.” Entrevistado 5

Importante destacar que deve ser respeitada a duração de até 15 minutos para essa reunião diária.

“Isso é uma coisa que eu tenho que estar de olho todo dia, basicamente passando pela daily, que a gente faz no nosso time, todo dia a gente faz a nossa daily direitinho. Dura lá seus quinze minutinhos. Isso é o modismo que funciona muito bem, porque você se mantém no timebox. Você fala: cara, vamos falar sobre isso, qualquer coisa depois disso a gente discute depois daqui. Aí eu faço questão de passar por tudo que eu tenho no meu boardzinho para poder ver se tem alguma coisa que precisa entrar, se não precisa.” Entrevistado 3

No início do processo pode ser difícil manter-se restrito aos 15 minutos. Cabe ao *Scrum Master* apoiar as *squads* nesse sentindo.

“De verdade, eu não acho que é difícil, mas eu bati muito a cabeça com tempos, com o tempo. Uma hora de daily? Não! Ter um Scrum master ajuda muito, porque ele vai te dando direcionamento. Vocês estão fazendo certo, vocês estão fazendo errado, vai mais para cá, vai mais para lá.” Entrevistado 6

A *sprint* se encerra com uma reunião de apresentação acerca do que foi produzido no período (*review*) e também existe uma outra reunião (*retrospectiva*), onde são discutidos os pontos que deram certo e o que poderia ser melhorado para a próxima *sprint*. Foram observadas algumas diferenças entre as *squads* com relação à realização das cerimônias de *review* e *retrospectiva*.

A gente era uma das poucas squads, se eu não me engano, que fazia review e retro. Eu não sei se todos faziam ou fazem, mas a gente fazia todas, porque a gente viu a importância dela para dentro da squad.” Entrevistado 6

“Atualmente a gente faz a retro de 4 em 4 semanas. E o principal, a gente faz a retro, a gente sai com as ações e trabalha nas ações naquele mês seguinte.” Entrevistado 4

“Retro a gente normalmente não faz ao final da sprint, mas foi uma decisão do time de alguém atentar a mão quando a gente acha que faz sentido fazer, porque a gente também estava batendo em não ter mais nada para levar na retro. Claro que a gente sabe que sempre tem um ponto de melhoria ali, só que estava batendo nas mesmas coisas e às vezes eram dependências externas, que a gente não tinha como melhorar muito. Aí a gente está fazendo com uma periodicidade bem maior. Talvez uma vez por mês, uma vez a cada quarenta e cinco dias, porque não existe a necessidade e eu pergunto para o time, porque eu pergunto muito para o time a necessidade de a gente ter, eles falam: ‘não, tudo bem, não acho que precisa para agora’.” Entrevistado 5

“A review é um momento onde a gente faz literalmente uma revisão. Todo mundo vai falar o que está fazendo, todo mundo vai mostrar as suas entregas e aí todo mundo fica sabendo do que está acontecendo. Isso foi muito bom na época, ajudou bastante a equipe como um todo, e as pessoas começaram a se sentir mais à vontade na retro para falar com o que estavam confortáveis e com o que não estavam. A gente foi construindo. A gente já tinha um relacionamento muito bom, a gente sempre teve na minha squad, mas a gente foi construindo ainda mais o relacionamento através das reviews e das retros e a gente foi conseguindo deixar todo mundo na mesma página, mas não é simples.” Entrevistado 6

Outra cerimônia citada pelos entrevistados foi a reunião individual, chamada de *one-on-one*, que serve para tratar situações particulares e dar *feedbacks* específicos a algum integrante do time.

*“Mais no começo do projeto eu estava fazendo de dois em dois meses, mas eu vi que a gente estava batendo em muitas coisas boas e menos *feedbacks* construtivos, ficando mais em um bate-papo mesmo. Eu comecei a abrir, estender mais alguns prazos e pegar uma sequência assim: daqui a duas semanas minha agenda vai estar mais tranquila, então vou lá e marco com todo mundo e faço *one-on-one* com todo o meu time, mas lidando com uma coisa bem estruturada, entendendo tanto os elogios que eu tenho que dar, dando os pontos de atenção que eu tenho que dar, pedindo o que eu tenho que pedir de *feedback*, tanto positivo quanto negativo também. Eu estruturei dessa forma.” Entrevistado 5*

Ao longo do tempo, as cerimônias foram sendo aprimoradas pelos participantes.

“A própria review do Scrum a gente fazia de maneira diferente, a gente não tinha exatamente uma cerimônia onde o time apresentava, o próprio PO a cada item de backlog entregue na sprint já fazia a verificação e o aceite dele ali em tempo de execução da sprint, então a gente viu que não tinha necessidade, mas a retrospectiva a gente fazia, a daily a gente fazia, a planning e a pré-planning, que a gente trouxe esse conceito de fazer o refinamento chamado de pré-planning onde a gente leva o time, o PO mostras as novas features, novos itens, novas histórias que vão surgir e tenta trabalhar um refinamento ali com o time, decomposição, o time começa a opinar também dentro do empoderamento que ele tem: cara eu acho que isso daqui não está definido direito ainda, não está preparado ainda. A gente fazia isso de uma maneira bem tranquila ali dentro, o time tinha aquele sentimento de cara, eu pertencço a algo e eu consigo ver os resultados.” Entrevistado 1

Além das cerimônias das *squads*, os *chapters* também fazem suas reuniões específicas.

“A gente tem syncs internas entre os POs, e nesses syncs todo mundo fala. A ideia é literalmente todo mundo falar o que está fazendo, porque está fazendo e hoje, pela maturidade da relação das pessoas, todo mundo já levanta a mão: ‘isso aí faz assim, faz assado, porque vai me ajudar mais’. Ou ‘isso vai me ajudar, mas não consigo entrar nisso agora para trabalhar junto, vamos fazer depois’. Ou fala: ‘não faz isso não, porque já tive esse problema’. Esse papo interno é um papo onde a gente é muito aberto, muito sincero um com o outro e troca muita informação e troca muito do que está fazendo, porque está fazendo, e um interfere muito na squad do outro. Essa que eu vejo como grande vantagem.” Entrevistado 2

“Na verdade, eu tenho duas cerimônias com a equipe de produto. Terças e quintas a gente tem quase como se fosse uma daily, mas não é daily. A gente bate um papo com os POs e a diretora de produto (...), coloca os pontos, traz alguns assuntos que a gente precisa saber, atualizando mesmo a gente. A gente leva, troca ideia, fala o que está acontecendo, quais são os problemas. Essa é só dos POs e a diretora.” Entrevistado 6

Esses são momentos importante de troca de informações acerca do que está ocorrendo em cada time ou área, sendo possível identificar eventuais sobreposições de atividades ou mesmo lacunas.

“A gente tem algumas cerimônias específicas do chapter no qual a gente se atualiza, fala o que que está acontecendo em cada uma das squads e a gente debate, a gente está fazendo isso, isso daqui vai impactar o de vocês? Se eu falo: vou fazer isso. Mas a pessoa: putz, mas eu estou fazendo isso agora, vai conflitar. Então é muito também nessa questão de conversar e

trocar, e por mais que a gente seja uma squad autônoma, vamos dizer assim, que a gente tenha autonomia, isso não significa que é só a gente que mexe no produto, então a gente tem que ter noção que a gente tem a autonomia, mas que a gente tem que compartilhar com os outros o que está sendo feito, para as pessoas saberem se vai ter impacto ou no trabalho delas, entende?” Entrevistado 4

Além das reuniões citadas, também existe um grupo virtual, específico dos POs, em um aplicativo de troca de mensagens chamado *slack*, utilizado na comunicação assíncrona.

“Como é que você não interfere no trabalho do outro? A gente tem que estar muito alinhado, muito mesmo. E se a gente não fala alguma coisa que aconteceu no meio do caminho nessa PO Sync que a gente tem terça e quinta, a gente tem um grupo só de POs no slack, só POs mesmo. Tem um grupo que é o PO chapter, que é para a gente falar de produto com todo mundo que quiser entrar, e tem um grupo que é só o grupo dos POs. Então o sincerão rola aqui no Zoom e rola ali no Slack também, se precisar. A gente se fala mesmo.” Entrevistado 3

Além das reuniões específicas, existe uma que engloba todas as pessoas envolvidas na elaboração do produto.

“Isso a gente tem também uma reunião semanal, onde todo mundo participa, onde todos os POs e áreas correlatas contam o que estão fazendo e porque estão fazendo, e todo mundo interage muito questionando ou pedindo mais informações. É nesse momento que todo mundo fica alinhado. (...) A gente também chama todo mundo que é stakeholder. Não é stakeholder no sentido só de gestão ou de c-level não. Uma pessoa de comunicação que vai falar sobre o que a gente está fazendo nas campanhas da ABC Plus participa, como um PO, e ela levanta a mão também, pergunta, critica.” Entrevistado 2

“Toda sexta-feira à tarde junta toda a equipe de produto, toda a equipe de parceria, de criação, a equipe de CRM, aí são mais pessoas, o fórum é um pouquinho maior, e cada um fala do que está fazendo naquela semana. Aí a gente tem um overview bem geral da empresa mesmo.” Entrevistado 6

Mesmo com todas essas possibilidades de cerimônias, cabe à cada equipe definir como usá-las e quais seguir.

“Eles nunca obrigaram, nesse sentido. Uma das poucas que eles pediam era planning e daily, mas também não tem como não fazer planning, porque a planning vai determinar quais são os meus próximos 15 dias.” Entrevistado 6

Na busca de se manter o alinhamento sobre o produto, foram sendo incorporadas novas ferramentas na empresa, bem como foi se aprimorado a forma como se medir a evolução dos objetivos e resultados.

“E mais à frente a gente começou a fazer o que a gente chama de discovery de produto, então a gente fez esse trabalho inicial, consolidamos os processos, consolidamos algumas práticas, melhoramos algumas práticas ao longo desses primeiros seis meses, (...) então a gente rodou um workshop de design sprint em janeiro e em março antes da pandemia, exatamente uma semana antes da pandemia a gente rodou uma lean inception para alavancar as principais features que a gente queria incrementar no produto e dali para frente teve um direcionamento, você alinhou pessoas, alinhou a visão do negócio, alinhou os objetivos, alinhou o que seria os novos incrementos porque eu não posso falar de MVP porque o MVP já existia, a primeira versão do produto da ABC Plus já estava no ar há mais de dois anos, mas a gente pensou na evolução usando a lean inception de novos incrementos. Então a gente fez um trabalho mais alinhado, vamos dizer assim, e a ABC Plus também trabalha com OKRs, então a gente tinha a questão da eficiência contribuindo com a eficácia, mas a gente tinha um alinhamento do que era para ser feito, dos objetivos, de resultados-chave que a gente precisava, de como medir a evolução e o atingimento desses resultados chave, com as iniciativas, com os projetos, enfim, isso facilitou bastante.” Entrevistado 1

Uma das discussões surgidas nas entrevistas foi em relação a adaptar as ferramentas de agilidade ou seguir um padrão predefinido.

“Quando a gente começa a fazer algum tipo de transformação em algum lugar, a gente explica todo o básico. Ou você leva o Scrum, ou você leva um Kanban, ou você explica o conceito de agilidade no geral e as pessoas focam muito no by the book, naquilo: eu tenho que fazer essas cerimônias para poder dizer que eu sou ágil, eu tenho que seguir isso, isso e aquilo para dizer que eu sou ágil.” Entrevistado 3

Houve uma tendência maior dos entrevistados em optar pela adaptação.

“Eu vejo que hoje a gente está indo para um caminho de ser menos engessado como foi no passado e eu vejo isso com bons olhos. Antigamente, eu lembro, nos primeiros lugares que eu fui para um caminho de tentar fazer times focados em agilidade, todo mundo achava que tinha que ter um PO, tinha que ter um Scrum Master, tinha que ter todas as cerimônias, senão não daria certo. Hoje eu vejo isso se tornando algo menos foco ou rígido, exatamente, e hoje eu vejo uma fluidez no sentido de as pessoas entenderam que são boas práticas e são testes que você vai ter que ir fazendo, mas, no final das contas, é só uma sugestão. Você tem que entender

como o teu time funciona melhor, especialmente no cenário em que você está também.”

Entrevistado 2

“Eu acho que tem que ser adaptado. As pessoas não têm que seguir à risca, mas têm que adaptar para o seu modo. Eu acho que quando a gente estuda, falando muito de faculdade, que é o que eu vivi mais recentemente, quando eu estudava sobre agilidade na faculdade, eles me pediam para seguir grades de Scrum e eu não gostava, porque aquele modelo é adaptável. Eu acho que o mais importante é a gente entender que ele é adaptável, que ele tem que ser funcional para o seu dia a dia, porque se ele for, ele funciona. Ele é muito fluido.”

5

Outra percepção dos entrevistados é a de que as ferramentas não funcionarão de forma igual em todos os lugares ou empresas.

“Na transformação digital que foi feita no ABC Plus, se fosse feita na Globo, seria diferente. Se fosse na Pepsi, seria diferente. Não dá para comparar uma coisa com a outra. Essa flexibilidade é o que eu vejo que transformou durante o tempo.”

“Você pode se inspirar à vontade na empresa tal, no método que eles seguiram, mas tem que entender que não necessariamente aquele by the book, que vai ser exatamente o que eles implementaram que vai dar certo aqui.”

Outra visão trazida é a de que desenvolver uma mentalidade ágil é o que faz a diferença na implementação.

“Tudo bem você fazer o by the book, mas antes do by the book o que faz grande diferença é a mudança de mentalidade. Essa aí não é de uma hora para a outra. Você não vai aprender que você tem que usar um board e usar o post-it para poder funcionar tudo e tudo vai ser maravilhoso. Não vai. O post-it e o board são as suas ferramentas que vão te ajudar na mudança da sua mentalidade.”

Nesse sentido, as ferramentas ágeis seriam um meio para a construção da agilidade.

“Essa questão de ferramenta para mim tem o mesmo objetivo do que os próprios métodos e os frameworks ágeis que a gente tem hoje, ele é meio, ele não pode ser fim. Ele não pode ter como outcome o fim, ou seja, eu vou implantar o Scrum em uma determinada área de uma empresa e eu vou alavancar os projetos, ou seja, trazer o processo como o fim.”

Entrevistado 1

Pessoas são o fim, esse é o entendimento principal. A conclusão que os entrevistados trazem é no sentido da agilidade como mudança de comportamento humano, apoiada pelas ferramentas.

“Na verdade, as pessoas que são o fim, você trabalhar outras questões relacionadas à engajamento, colaboração, transparência, isso para mim é mais importante, mas as ferramentas e as práticas e os métodos e os frameworks ajudam porque eles são embasados e eles são adequados pelos próprios princípios e valores do manifesto ágil e daquilo que a gente acredita que é a gestão moderna hoje.” Entrevistado 1

Síntese: Os *frameworks* ágeis aparecem como suporte metodológico que garante a adoção de rotinas de trabalho que fomentem a agilidade. A transformação ágil foi uma novidade para a maioria dos entrevistados, que atuavam anteriormente com métodos tradicionais de gestão. Foi utilizado como referência na empresa estudada o modelo Spotify de agilidade e suas nomenclaturas. Ferramentas como *Scrum*, *Kanban* e Quebra-Cabeça suportam a execução do modelo. A *sprint* é a unidade estrutural em que são planejadas e executadas as ações das *squads* e as cerimônias ágeis periódicas, com duração definida (*timebox*). Os líderes buscam atuar em sincronia, interagindo entre si, com os respectivos times e com a empresa como um todo em cerimônias específicas. Os entrevistados consideram a adaptação das ferramentas e a mentalidade ágil fator mais importante do que meramente seguir um formato padronizado de *frameworks*.

4.1.8 Quais resistências à agilidade ou problemas aparecem no desempenho das equipes?

Ainda que a implantação de um modelo ágil tenha trazido diversas vantagens citadas no bloco anterior, é importante também identificarmos quais obstáculos foram se apresentando ao longo do processo. Uma questão que, no início, bloqueou a agilidade nos times está relacionada ao modelo de negócio tradicional de TV por assinatura, que coexiste dentro da empresa. Como já citado, o bom relacionamento com as operadoras e com os conselheiros era algo a ser preservado.

“Quando você quer manter boas relações, você também é limitado por isso (...). De vez em sempre a gente vê uma ideia mais inovadora ou um pouco mais ousada, a gente ainda encontra resistência de pessoas que não necessariamente sabem que isso vai ser um problema com a operadora, mas, na dúvida, não sei se a gente deveria fazer. Isso acontece. Frustra o time, sim. Não é algo que some na poeira. A gente percebe que é uma coisa que demora um tempo para a gente seguir, mas a gente consegue hoje, ao longo do tempo a gente foi tirando algumas amarras (...).” Entrevistado 2

Antes da implementação ágil na empresa em estudo, o seu aplicativo era desenvolvido por uma empresa internacional contratada. Essa empresa já adotava métodos ágeis, mas os representantes da contratante participavam apenas em momentos específicos, ficando de fora das discussões do dia a dia.

“E na época (...) que a gente cuidava mais próximo ali da [empresa de software], que é o fornecedor, e a gente estava muito mais em uma coisa em 2017, no início de 2017, muito de owner do negócio, então a gente definia muito as regras de negócio, fazia algumas aprovações, mas o dia a dia, o acompanhamento ainda não acontecia tão próximo, a gente não participava das dailys, a gente não participava das plannings, a gente se alinhava com esse project leader e ele passava para o time. Depois, que a gente fez essa virada.” Entrevistado 4

Um problema citado, foi a empresa fornecedora não ser brasileira. Além das dificuldades culturais e do idioma, o distanciamento fornecedor-cliente era considerado um problema.

“De conhecer, de trocar, e vem também uma parte ali de outras culturas, as pessoas às vezes são mais fechadas a gente aqui é mais aberto, fala sobre a vida em ambiente de trabalho, sabe essas coisas assim, ele traz um certo distanciamento naturalmente, por mais que eu fosse muito próxima, ainda assim eu nunca fui tão próxima quanto eu sou da squad que eu tenho aqui no ABC Plus.” Entrevistado 4

O fato de parte da equipe ser da empresa fornecedora e parte ser da própria empresa em estudo, e esses dois grupos não interagirem entre si na maior parte do tempo, também foi citado como uma dificuldade, na forma com que se vinha trabalhando até então.

“Eu não estou falando que você ter um time multidisciplinar para poder funcionar você precisa ser, as pessoas precisam ser melhores amigas, não, as pessoas precisam ser profissionais, é isso, mas ter um time no ABC Plus facilitou muito a comunicação, foi que eu falei, acho que esse foi o maior ganho ali para mim no sentido de poder reunir o time, porque eu lidava com o produto, só que era isso, quando eu estava lidando com o UX era ali interna, na ABC Plus, quando eu estava lidando com o DEV era do lado do fornecedor, então eram momentos diferentes, era mais difícil de reunir, de unir as pessoas para se comunicar, para poder resolver os problemas, para fazer definição.” Entrevistado 4

Uma barreira informada por um dos entrevistados está relacionada às tentativas iniciais de se adotar um modelo ágil, quando ainda não havia a estrutura de *squads*, e as decisões eram discutidas e definidas pela alta administração da empresa, num formato ainda hierárquico, de comando e controle.

“Se for um ambiente centralizador você não vai conseguir estimular essas lideranças, porque é isso, se você precisar validar com um gerente ou com o que for as menores decisões, você não vai conseguir andar com o produto. Isso acontecia um pouco, antes de 2019, antes da gente virar o modelo, acho que isso foi uma das maiores, pensei aqui, realmente um dos maiores benefícios quando a gente mudou o modelo foi esse, foi a descentralização. Eu cuidava do backlog em 2018? Cuidava. Eu criava todas as histórias, eu que falava na planning, mas os épicos quem definia o que que a gente ia fazer eram os diretores, e a gente não participava da decisão, então tinham várias outras coisas que a gente também queria fazer e tal e que não entrava, porque eram os diretores com o Board [decidindo], a gente vai entregar isso.”
Entrevistado 4

Na empresa pesquisada, a decisão foi por iniciar o processo ágil pela criação de *squads*, como times autônomos de produto. Naturalmente, a implementação sofreu com resistências das pessoas, que estavam acostumadas com um modelo mais tradicional de gestão e encontraram dificuldades em se abrir ao novo *mindset* proposto.

“(...) você vai ter que ter algum nível de disrupção, principalmente se a empresa já vem de um histórico de comando e controle como é a Eletrobras, como é a Petrobras, Caixa Econômica. Estou falando de gov, mas tem muita empresa privada que tem uma mentalidade de comando e controle, gestão 2.0, qualidade total, conformidade, previsibilidade, elas gostam de ter isso, isso é mindset.” Entrevistado 1

Essa resistência à mudança é esperada quando se tenta implementar um modelo ágil em empresas com raízes no comando e controle. Porém, um dos entrevistados explicou que, em alguns casos, onde essa oposição se transformou em uma barreira à adoção do novo modelo, foi necessário o desligamento de alguns profissionais que estavam dificultando o processo.

“Quando você vai e começa a atuar em uma empresa que antes não fazia isso, existe nesse mercado muito do eu seguro a informação para eu ter o poder, para eu me proteger, é uma superquebra, não é? E tem gente que quer e tem gente que fala que quer e não faz e às vezes você tem que tomar decisões duras, quem não se adapta ao modelo, se você está realmente com uma empresa comprometida a fazer isso, quem não se adapta ao modelo, não importa quanto esteja entregando não vai contribuir para a construção desse tipo de empresa e é difícil.” Entrevistado 7

Ficou evidente que havia ali um grande **choque cultural**. Por exemplo, a centralização da informação por parte dos profissionais em cargos de gestão, que era uma prática dominante na indústria, também foi citada como causa das dificuldades de implementação.

“Se eu opero no jeito que eu seguro a informação e que não sou eu que decido, tudo que acontecer vai ter que subir informação para tomar decisão, para descer, só nisso já perdeu tempo. (...) Não dá, cara, é burro, para mim é simplesmente burro operar assim porque, sei lá, as pessoas acham que é segurando informação que você mantém a sua relevância na organização e não é, é gerando valor para o cliente que você mantém e conseguindo adaptar, empoderando a ponta. Mas ainda tem muito dinossauro nessa indústria, que opera assim.”
Entrevistado 7

Transformar hábitos antigos, encarar medos e eliminar amarras foram as principais realizações desse processo, segundo os entrevistados. Todavia, volta e meia, conforme outro relato, ainda era possível se deparar internamente com algumas dessas barreiras, mesmo dois anos após o início da implementação.

“Eu acompanhei muito de perto do que a [Diretora de Produto] conseguiu realizar. Chegar em uma empresa com nenhum histórico de agilidade e transformar ela para um ambiente total focado em squads, por exemplo, é um desafio muito grande, porque é muito difícil fazer uma pessoa começar a se comportar diferente. Os hábitos antigos são muito difíceis de perder, então mesmo colocando pessoas organizadas de uma forma diferente, você via que ainda existiam alguns hábitos, existiam alguns medos, existiam algumas amarras que demoraram muito tempo a sair. A gente ainda esbarra com elas hoje.” Entrevistado 2

Outra dificuldade inicial foi a falta de conhecimento pelos empregados sobre agilidade e métodos ágeis. Como a maioria tinha pouco ou nenhum conhecimento, foi necessária a realização de ações de capacitação dos profissionais.

“O que é isso, agilidade? Aqui no Brasil era o Spotify que lançou a parada, então não tem muito a ver comigo. Quando aconteceu, eu tive que buscar, correr atrás.” Entrevistado 6

Nesses casos, um dos entrevistados sugeriu que se inicie o processo com a implantação de ferramentas ágeis de um modo mais roteirizado para gerar algum nível de fluência ágil, quebrando o padrão existente. Depois de um tempo experimentando as ferramentas, a empresa poderia analisar o que funcionou ou não e se adaptar.

“Agora, falando especificamente de algum conhecimento para você iniciar um movimento ágil dentro de uma empresa, uma jornada de transformação ágil dentro da empresa, (...) Então para você quebrar isso de uma maneira mais revolucionária e disruptiva talvez seja necessário, você já vem com um Scrum ali ou um método Kanban, qualquer um deles e começa a fazer a coisa meio que by the book. Aí você começa a moldar, começa a

entender, cara, isso aqui já não faz mais tanto sentido, vamos experimentar isso aqui? Aí você vai dando passos no que a gente chama de fluência ágil.” Entrevistado 1

Curiosamente, os profissionais com experiência, que vieram de outras empresas para contribuir na transformação ágil, tiveram que se adequar ao ritmo das pessoas que ainda estavam sendo introduzidas ao modelo.

“Então eu vim metendo o pé na porta, de vamos fazer, vamos acontecer, mas logo que eu percebi que não dava para fazer acontecer, eu falei: opa, está bom, não dá para fazer acontecer, vamos fazer no ritmo que der e vamos conhecer as pessoas aqui, aos pouquinhos. Eu me toquei muito rápido. Podia ter demorado até mais para me tocar disso e talvez não fosse bom para mim, mas foi no tempo suficiente.” Entrevistado 3

O lançamento do processo de transformação ágil ocorreu em uma reunião com todos os empregados. Porém, segundo os relatos, as pessoas não entenderam bem a mudança. Este ponto foi citado por diversos entrevistados como um momento grave, que desencadeou diversas dificuldades.

“Não ter feito o negócio mais bem amarrado no começo então surgiu muito mais ruído do que poderia ter gerado, primeira coisa.” Entrevistado 7

Um dos entrevistados compara a intensidade com que a mudança foi iniciada com a dor decorrente do ato de se arrancar da pele um curativo rapidamente.

“Foi tipo arrancar band-aid, sabe? Foi assim, hoje a gente trabalha assim, amanhã a gente trabalha de outro jeito. Eu vou falar isso porque eu sei que a [Diretora de Produto] não tem problema em falar isso, mas a gente, tem algumas coisas que talvez eles fizeram, olhando para trás eu sei, porque eu já conversei com ela, ela fala que tem algumas coisas talvez a gente fizesse diferente da maneira como a gente fez.” Entrevistado 4

Esse erro na implementação foi reconhecido por outro entrevistado, que sugeriu que a discussão inicial poderia ter sido realizada de forma colaborativa.

“Então foi, foi meio que mensageiro do apocalipse, foi bem top down assim, mas foi bom porque depois funcionou muito bem, mas foi doloroso, não precisava ter sido tanto, poderia ter sido um processo um pouquinho mais colaborativo.” Entrevistado 7

A forma de realização da definição inicial dos profissionais que passariam a atuar como *Product Owners* também foi criticada.

“Nossa, a escolha inicial foi tipo eu perguntando e aí, quem vocês acham que tem o perfil? Eu expliquei o que era o PO, mas as pessoas mesmo falaram, bota esse, bota aquele e foi. Teve gente que começou a ser PO e nem sabia se queria ser PO, nem sabia o que era, foi

uma bagunça. O que eu falei, antes poderia ter falado tipo ‘ei, Jorge, vem aqui, a gente está pensando em fazer isso, esse que é ser um PO, você gostaria? Não?’ Isso não rolou.”
Entrevistado 7

Como os primeiros *Product Owners* escolhidos vieram de diversas áreas da empresa e possuíam formações e conhecimentos variados, as dificuldades também não foram homogêneas.

“Teve muita gente que saiu de equipes sei lá de BI, de marketing, essas coisas, para virar PO, teve gente que saiu de conteúdo para virar PO, então para algumas pessoas não foi uma mudança tão fácil e não foi uma transição tão tranquila, vamos dizer assim, eu acho que todos estavam dispostos, todos que foram para ser PO estavam dispostos, mas eles sofreram o que, eu também sofri algumas coisas, porque nunca tinha tido um time ali, mas eles sofreram porque, além de estar rolando a mudança, eles tinham que aprender tudo que significava realmente ser um Product Owner, um gerente de produto.” Entrevistado 4

Outra crítica feita por um dos entrevistados sobre a estrutura de *squads* inicialmente definida. Todavia, a habilidade da alta liderança e da equipe em lidar com esse episódio também foi reconhecida.

“A estrutura foi feita de forma errada, só que a [Diretora de Produto] é uma pessoa incrível, então ela conseguiu conduzir muito bem, além de que as pessoas com quem eu trabalho, eu acho que são pessoas muito boas. A gente se deu muito a mão e a coisa foi fluindo. Dentro de um ano, a gente estava já bem adaptado. A gente conseguiu ir muito bem, os papéis começaram a ficar mais bem definidos, as coisas começaram a acontecer melhor, embora a gente percebesse que tal squad não fazia sentido ou qual o papel de tal squad.” Entrevistado 6

Apesar dos problemas, os envolvidos consideraram que a virada rápida de modelo foi necessária, como explica um dos entrevistados.

“Mas eu acho que eles tinham uma escolha, muito relacionada também à timing, e era ou a gente tenta fazer uma mudança devagar, que vai ser menos dolorida, mas ainda assim vai ser dolorida, porque toda mudança de organização, ainda mais uma mudança desse tamanho, é dolorida ou a gente pode simplesmente ir lá e arrancar o band-aid, vai doer muito na hora? Vai, mas depois as pessoas se adaptam e aguentam. Não sei dizer qual que teria sido melhor, na verdade eu tenho a minha opinião, eu acho que arrancar o band-aid foi, era melhor, era o que a gente precisava, mas ao mesmo tempo eu sei que foi dolorido para muitas.” Entrevistado 4

Um ponto destacado por um dos entrevistados foi que nem todos os empregados conseguem se adaptar a um modelo mais fluido, descentralizado.

“Não sei se todo mundo se adaptaria a essa forma. Você tem que entrar de coração aberto, ver o que vai dar e seguir, mas não sei se seria para todo mundo. Acho difícil. Eu conheço pessoas que são muito tradicionais, que gostam daquela coisa. Cultura top-down.”
Entrevistado 6

Analisando-se agora os *Product Owners* e suas dificuldades, um dos entrevistados comentou sobre a resistência de pessoas que participavam de algumas *squads*.

“Eu tive, não vou mentir para você, algumas resistências, de nove squads você acha que as nove abraçaram? Claro que não, eu tive umas duas ou três squads, falando especificamente dos POs, que não acreditavam em muita coisa que eu falava, qual o valor disso? Quando eu peguei as pessoas que acreditaram e elas começaram a gerar os resultados, esses caras que não acreditaram falaram ‘pô, tem alguma coisa aí’.” Entrevistado 1

No início do processo eram recorrentes os conflitos entre os *Product Owners*. O dia em que houve um grave conflito entre eles é lembrado como um dos piores momentos do processo.

“Nossa, e começou o caos, teve uma reunião que a gente fala que a gente chegou no fundo, não tinha nem mais como ser pior que aquilo, os POs brigando e dali por diante eu falei assim, e a gente vai ter que sair dessa.” Entrevistado 7

Aprender a trabalhar de forma autônoma, mas alinhada com os demais times foi um problema.

“Eu acho que o que mais uniu o time no início foram todos os embates que a gente teve. Tem um que foi clássico, que naquele dia eu falei: acho que não está mais fazendo sentido isso aqui, isso aqui não vai dar certo, vai dar errado, a gente vai ficar brigado mesmo e a gente vai continuar brigando aqui por anos. Foi nesse nível no início. Eu acho que um aprendizado aí é que às vezes é inevitável. Às vezes essa tentativa de tentar tornar tudo horizontal e todo mundo colaborar, na teoria acontece de forma limpa, mas não é.” Entrevistado 2

Contudo, esse momento também foi considerado o ponto de virada para a transformação ágil da equipe de produto.

“Foi depois dessa merda total de uma reunião. Não tinha como ser pior que aquilo, aí foi, aí subiu. Nossa, não tinha mais como descer, foi assim, terrível.” Entrevistado 7

Com o passar do tempo, o relacionamento entre os POs foi se ajustando.

“E no início, que nem você falou, tinha treta na equipe de PO. Tinha treta dentro da equipe de PO, não dentro da equipe do squad. Tinha uma treta que a gente tinha lá, debatia, brigava, mas a gente via que no final isso dava um resultado tão bom, que as tretas foram passando e foi ficando só o sincero. Não gostou disso? Chega e fala.” Entrevistado 3

Os problemas apareceram, divergências foram expostas, mas depois de um tempo foram surgindo respeito e confiança entre as pessoas.

“Então tem uma coisa ali da pessoa descobrir que não, de fato ela pode confiar naquilo, e tem as dores principais que são: cara, agora que a gente está indo para isso quem tem problema, quem tem algum problema um com o outro ou com histórias passadas ou deixa tudo para trás ou resolve agora, entendeu? Então você mexe nas feridas das pessoas ali, então não é a coisa mais tranquila, menos dolorida possível. Mas é isso, eu vejo, apesar de ser um movimento dolorido ali, muita gente sofre muitas dores ali naquela mudança drástica, eu sou um pouco a favor da mudança drástica, porque eu acho que ela dói mais, mas ela passa mais rápido e quando você vê, você se adaptou já, entendeu? Mas tem gente que talvez não prefira desse jeito, eu acho que vai de pessoa para pessoa. De como lida com a dor.” Entrevistado 4

A comunicação entre os *Product Owners* é um dos pontos centrais para o sucesso da implementação de um modelo ágil. Como havia interligação entre os desafios de cada time, foi preciso identificar onde estavam os possíveis pontos de fricção e garantir que todos permanecessem alinhados.

“Quando você começa a perceber que todo mundo tem uma meta muito clara e todo mundo quer muito atender aquela meta, às vezes a sua meta vai esbarrar na meta do outro e se você não entregar e não se comunicar bem, acho que o ‘comunicar’ é o grande lance, que a gente aprendeu da forma mais dura (...).” Entrevistado 2

Há um outro ponto na comunicação que é garantir que haja clareza do que cada parte vai contribuir para o todo, pois pode haver uma expectativa de que determinada entrega irá suprir uma necessidade de outra equipe.

“A gente tem um caso muito conhecido, onde foi um erro meu mesmo. A gente tinha lançado um player novo e isso era importantíssimo para a empresa, porque a gente tinha muito problema de playback de vídeo. Era a coisa mais reclamada. (...) muitas outras squads geraram expectativas de que a gente ia resolver os problemas que não são de player. São problemas de login, são problemas de arquitetura, só que como aquilo foi levantado em um nível de ‘isso aqui vai resolver todos os problemas técnicos’, algumas squads acharam que realmente ia resolver todos os problemas. (...) acabou que a squad sabia muito bem o que estava fazendo.

mas o pessoal de fora não sabia no detalhe, gerou problema. Isso já teve não só nesse caso. A gente teve outros problemas, onde a squad tinha muita certeza de que estava fazendo a coisa certa, sabia total o motivo pelo qual estava fazendo aquilo, mas na hora que entregou, gerou uma frustração, porque as pessoas achavam que ia ser outra coisa e que essa outra coisa mexeria nos seus ponteiros ali de meta, porque tem muita meta que é interligada. Não tem como não ser. A frustração foi de eu achei que ia ser sorvete e era feijão. A galera ficou bem chateada. Essas brigas rolaram bastante no início.” Entrevistado 2

No início, foram recorrentes os conflitos por conta de entendimentos dúbios quanto às entregas de cada time.

“Tiveram squads que as vezes bateram a cabeça ali, deram uma de frente com a outra: você está desenvolvendo isso, mas eu estou desenvolvendo aquilo, vai dar merda.” Entrevistado 4

“O problema é que quando a gente entregava algo, ninguém comemorava, porque não era o que eu achei que ia ser ou não vai mexer no meu OKR ou algo assim. Hoje não. Hoje todo mundo percebe que as coisas são muito interligadas e é tão maçante a comunicação que às vezes entrega e você fala assim: finalmente esse cara entregou.” Entrevistado 2

Sobre as dificuldades nas cerimônias ágeis, umas das questões citadas foi a escolha de quais ferramentas utilizar. O dilema entre **autonomia e padronização** dos processos nos times.

“Eu tive algumas restrições, o meu CTO na época disse que eu deveria propor o processo e que a gente deveria usar o Scrum, porém tinha um time lá que já estava dentro dessas nove squads algum tempo trabalhando com o Kanban.” Entrevistado 1

A própria atuação como PO e uso das ferramentas foram coisas novas que trouxeram dificuldades na adoção inicial, conforme detalhado no relato abaixo.

“Eu vi vários pontos ali que precisavam mudar e alguns deles, só para não tomar muito seu tempo ai: a gestão visual estava complicada, não se atualizava os boards físicos; cada um usava um ferramenta, tinha gente que usava Trello, tinha gente que usava o board físico, tinha gente que usava o Jira, tinha gente que usava a planilha Excel, então para você conseguir coletar informações de eficiência, métricas ágeis, era complicado com cada um trabalhando com uma ferramenta diferente, então eu tive que padronizar isso também. A maneira como os POs estavam fazendo a manutenção do backlog também precisava evoluir, precisava de algumas coisas ali, métricas ágeis a gente não tinha, limitar o trabalho em progresso, mapear as dependências externas, como a gente está em um contexto de ágil escalado a gente precisava fazer isso de uma melhor maneira (...).” Entrevistado 1

Entender a dinâmica das cerimônias ágeis também foi um problema no início.

“Algumas squads eu tive que fortalecer as cerimônias do Scrum porque não se respeitava o timebox, as pessoas ficavam dentro da cerimônia trabalhando, as vezes um ou outro achava que outra coisa mais importante para fazer e deixar de participar de uma planning, eu falei ‘gente, olha só, a gente é um time multifuncional onde a gente tem objetivos aqui que estão alinhados com a estratégia da empresa, então isso aqui é o processo, é uma forma da gente trabalhar que não está escrita em pedra, a gente pode evoluir isso com o tempo’, mas quando você pega uma galera que tem pouco conhecimento, pouca vivência, pouca prática em alguma metodologia você tem que ser mais disruptivo no sentido cara, está aqui um modelo, vamos começar a rodar isso aqui e depois a gente vai fazendo pequenas evoluções, coisas que não funcionaram a gente tira, outras práticas interessantes a gente traz para o contexto, então ficou uma coisa acordada nesse sentido. Então a gente estabeleceu por exemplo que o PO, que faziam vários papéis ali, tinha PO que tocava as cerimônias, atuava junto ao desenvolvedores, fazia muita coisa das rotinas diárias que não estavam ligadas diretamente a novos incrementos do produto, mas coisas rotineiras, post de e-mail para engajamento, curadoria de conteúdo, coisas que de repente eu não precisava acompanhar isso no board do Scrum, porque eram tarefas rotineiras, elas geravam valor, elas eram importantes, mas elas não estavam sob a perspectiva do usuário, ela estava mais no dia a dia dos times ali. Poxa, vamos trazer um filme novo, temos que fazer uma curadoria, fazer uma propaganda, fazer um marketing no Facebook. As squad tinham vários perfis de pessoas e especialidade dentro delas: a gente tinha pessoal de creative, de UX, de dados, de qualidade, de negócio, o que mais? De conteúdo.”

Entrevistado 1

As dificuldades em seguir a duração prevista para a reunião diária, chamada *daily*, também foram citadas. Ao invés de respeitar os 15 minutos, no início, as reuniões duravam horas.

“A gente começou fazendo daily, de uma hora, uma hora e meia. A gente falou: tem alguma coisa errada, porque a daily tem que ser 15 minutos, é rapidinho, me atualizar do que está acontecendo. Foi um processo. A gente começou a fazer o quê? Marcar próximo à hora do almoço, para todo mundo ser mais rápido. A gente viu que não estava funcionando, volta um pouquinho. Tal horário não dá. A gente foi ajustando até achar um horário bom, até encontrar um horário necessário, porque não dá para fazer uma daily todos os dias, de duas horas. É humanamente impossível. O negócio é 15 minutos, uma coisa muito rápida. Isso foi uma adaptação.”

Entrevistado 6

“Eu acho que teve, tem uma questão de maturidade em relação às cerimônias, por exemplo, uma coisa que é muito comum a gente, e eu vou te dizer até por mim mesmo, que eu também tenho um pouco disso, mas a gente fazia, acho que ainda tem algumas squads que fazem dailys muito longas e ocupam o tempo do time e perde o foco da cerimônia em si, a daily é para você passar ali o que cada um está fazendo, se tem algum impedimento esse tipo de coisa, mas entra em um debate ali sobre um card específico e tal e debate entre as pessoas. Isso eu sei, porque eu já fiz muitas vezes, então isso são coisas que a gente vai amadurecendo com o tempo de perceber ali o propósito realmente de cada cerimônia.” Entrevistado 4

Ao longo do tempo, o entendimento dos times foi melhorando em relação às motivações de cada cerimônia e sua importância para a comunicação e para o alinhamento da equipe.

“Eu sabia o que estava acontecendo, mas, por exemplo, o meu UX não sabia o que estava acontecendo com o desenvolvedor. O BI não fazia ideia do que estava acontecendo. As pessoas começaram a perder interesse. A gente falou: a gente precisa voltar com a review, porque a review é um momento onde a gente faz literalmente uma revisão. Todo mundo vai falar o que está fazendo, todo mundo vai mostrar as suas entregas e aí todo mundo fica sabendo do que está acontecendo. Isso foi muito bom na época, ajudou bastante a equipe como um todo.” Entrevistado 6

A melhora na organização do processo gerou nos times uma vontade de entregar mais, porém esse desejo, em alguns casos, estava além de sua capacidade.

“A galera quer tanto fazer as coisas que se frustra e tem um pouco de queria ter resolvido todos os problemas do mundo e resolvi dez, mas vamos ficar felizes com os dez. Eu acho que a agilidade traz isso. Os times, quando começam a ser muito empoderados, começam a querer entregar muita coisa e a fazer muita coisa. Isso atravessa. Você tem isso tanto em um PO querendo fazer muito e ele acaba fazendo essa energia também fluir no time.” Entrevistado 2

A dificuldade na priorização das demandas também foi um problema ocorrido no início da implantação. A ansiedade em entregar tudo o mais rápido possível acabou por prejudicar a produtividade da área, pois eram muitas situações simultâneas para serem executadas e acompanhadas.

“Esse era o maior problema que eu percebi quando a gente estava muito empolgado. A gente estava tão empolgado que a gente queria resolver quarenta coisas ao mesmo tempo e tudo tocando junto. Aí o time começava a se embolar e o PO também tendo que olhar para dez

pratos que estão rodando ao mesmo tempo. De dez, nove caíam. Fato. Porque era muita vontade. Todos os times muito empolgados assumiam muita coisa.” Entrevistado 2

Não conseguir dizer não foi outra barreira que prejudicou o foco e a produtividade no início. A tentativa de encaixar demandas vindas da alta hierarquia da empresa conflitava com a necessidade de se atender os objetivos e resultados-chave (OKR, na sigla em inglês) pactuados previamente.

“A gente tinha reunião com a liderança e se o CEO chegasse e falasse ‘eu quero que vocês façam tal coisa’, todo mundo voltava para a mesa ‘dá para fazer, vamos fazer’, mas não dava, porque a gente já tinha se comprometido de fazer outra coisa por causa do OKR. A gente já tinha se comprometido de fazer uma outra melhoria porque o de produção não estava bom. É um exercício diário dizer não. É muito menos do que criar. Eu tinha essa visão no passado. Vou trabalhar em um time de inovação, em um time de produto, vou criar, vou pensar em várias coisas. Não. A maioria do tempo a gente não está podendo fazer. A gente quer fazer o que é cirúrgico agora, o que é prioridade agora, justamente para não estar embolado. Senão você faz com que essa sua empolgação jogue contra você. Você passa a ser uma pessoa que está sempre querendo fazendo dez coisas. Perde foco.” Entrevistado 2

A definição de objetivos, metas e indicadores, por meio dos OKRs ainda era um ponto de dificuldade, conforme explicado no trecho abaixo.

“Os OKRs acho que ainda é um ponto que eu, particularmente, preciso melhorar e a empresa como um todo também. (...) Acho que uma coisa que é importante é que as pessoas, quando a gente cria OKR, você ser muito voltado para os KRs, fazer as suas atividades sempre querendo mexer algum ponteiro não é fácil. Às vezes você precisa fazer uma atividade A, mas ela não vai mexer o seu ponteiro para lugar nenhum. Como é que você prioriza isso? Como é que você explica isso? Acho que esse ponto pode ser um pouco complicado, mas no fim das contas você acaba tendo justificativas para aquilo.” Entrevistado 6

O dilema entre focar no que é cirúrgico para atender o curto prazo ou buscar o propósito maior de médio/longo prazo foi um dos maiores desafios para quem estava na posição de *Product Owner*. Havia o risco de se perder o *roadmap* e a estratégia de vista.

“Esse risco é real mesmo, de você ficar muito no operacional e na cerimônia e você ficou só ali. Como você faz isso, mas você tem o tempo também de olhar futuro, olhar estratégia, total, isso na minha pele, olhando de topo não dói tanto, mas acho que na deles é um problema real mesmo de entrar nesse loop e você não sai (...).” Entrevistado 7

A estruturação de um *roadmap* de produto, com as atividades organizadas visualmente como um mapa, ajudou os *Product Owners* a estabelecer uma melhor priorização.

“Eles tinham muita dificuldade porque cada um meio que puxava sardinha para o seu próprio contexto e a gente estava tratando de um produto, então teve que pensar em técnicas e maneiras de se organizar para que esses refinamentos do backlog pudessem ser enxergados, o refinamento pudesse ser enxergado dentro de um roadmap de produto, dentro de uma priorização de coisas que fizessem sentido para o momento adequado.” Entrevistado 1

Eventualmente algumas atividades eram canceladas ou retiradas de prioridade, o que fez com que o time tivesse que rever o que estava trabalhando e se reorganizar.

“A gente fez tudo, estava começando a desenvolver, já tinha começado a desenvolver e parou tudo, então isso aconteceu. O que volta para o ponto ali, a gente é um time multidisciplinar que tem autonomia, mas óbvio que tem algumas coisas que estão fora da nossa mão, então tem um limite ali. Isso mexe um pouco com a motivação das pessoas? Mexe um pouco, mas todo mundo entendeu.” Entrevistado 4

Com a evolução da maturidade do time, eles conseguiram administrar melhor suas entregas, inclusive com autonomia para definição do que deveria ser construído.

“E a gente ficava nessa de precisa ter autonomia para fazer as coisas que a gente quer fazer, as coisas que a gente acredita, e isso demorou muito, e agora que a gente está conseguindo ter isso de vamos fazer coisas que a gente quer fazer.” Entrevistado 3

Também foram relatadas pelos entrevistados dificuldades para as *squads* conseguirem calcular as estimativas de prazos para as entregas.

“Na verdade, o que acontecia é às vezes eu fazer o planejamento e as pessoas não entregavam. Aquilo ficava quase que um bom tempo no backlog. O que a gente falou? Provavelmente eu posso estar planejando errado, estar calculando as horas errado. Eu vou ter que identificar o problema. Muitas das vezes era eu que calculava errado mesmo, botei demais, ou a pessoa tinha problema, porque a gente calculava, tem um monte de reunião, tem um monte de coisa, então a gente precisou começar a reorganizar a forma como a gente priorizava as atividades. Isso é um ponto que foi meio difícil no início e a gente foi adaptando, melhorando e ainda dá umas batidas de cabeça. Não é fácil assim. Calcular o tempo da galera é difícil, eu acho.” Entrevistado 6

Outro entrevistado também concordou que ainda era difícil realizar essas estimativas, mesmo com algumas técnicas aprendidas, como exemplo, reduzir a atividade ao menor tamanho possível.

“(...) E é mais difícil você dizer em quanto tempo você vai entregar, e vem um ponto que o agilista ou até mesmo você como PO, que você precisa ter um pouco mais de conhecimento desse lado, tem algumas maneiras de você começar a mensurar para você ter uma noção maior de tempo de entrega, alguns acordos de sempre a card está no menor tamanho possível para você poder ter um padrão para poder ter uma noção de quantas cards por semana você entrega, esse tipo de coisa, mas são difíceis, essas mensurações não são tão simples quanto parecem ser, enquanto as pessoas falam: não, mas é só contar quantas cards você entregou essa semana. Mais ou menos.” Entrevistado 4

Outra dificuldade foi a falta de conhecimento técnico sobre desenvolvimento de sistemas por parte dos profissionais.

“Por exemplo, na planning poker era difícil você trazer esse conceito colaborativo de você fazer uma estimativa colaborativa com um time porque o cara de creative não sabia nada de tech, como é que ele vai pontuar alguma coisa? Para ele é tudo interrogação porque ele não entende de desenvolvimento, então tinham algumas coisas que a gente precisava ser mais adaptativo do que by the book, então a gente flexibilizou muita coisa.” Entrevistado 1

A diversidade de conhecimento entre os profissionais foi considerada como um ponto positivo, mas para o *Product Owner* era difícil mensurar a qualidade do trabalho entregue pelos membros da sua *squad*.

“Tem um lado bom, que é essa diversidade de que eu estou falando, que, para mim, foi muito boa, mas nesse ponto é complicado, porque você tem um limite. Vamos supor, eu não sei se aquele cara faz o trabalho bem, como é que eu vou entender se ele escreve um código bem? Não faço ideia. Beleza, ele me entregou o negócio, está funcionando lindamente. Eu entendo que para mim está ótimo, só que ele pode ter feito de qualquer jeito, feito uma gambiarra, e eu não vou saber. Eu não consigo tecnicamente avaliar aquela pessoa, mas as entregas dele, o tipo de relacionamento comigo e com as demais pessoas da squad, isso eu conseguia lidar muito bem, mas se alguém me perguntar se tecnicamente a minha resposta era, eu não sei.” Entrevistado 6

Além disso, conforme o time ia crescendo ou as *squads* iam se modificando, novos profissionais, desconhecidos, entravam para o time. Isso trazia um desafio novo ao *Product Owner*, conforme relatado por um dos entrevistados.

“Em um determinado momento, o time cresceu. Tiveram algumas outras pessoas de outros projetos de ABC Plus, que estavam em outras squads, que somaram à minha. Ali foi o momento que eu fiquei um pouco preocupada, porque o pessoal da próprio squad que eu já

estava, que eu estava entrando, que era de plataforma, já me conhecia, já estava no meu dia a dia, já sabia como eu era e já sabia os meus acertos e os meus defeitos. Quando a gente somou o outro time, mais pessoas para entrar em um projeto específico que era de smart TV, ali eu tive muito medo, porque eu fiquei com medo: gente, e agora? Será que eles vão entender que eu estou aqui e estou aprendendo e será que isso vai estar muito no time deles, minha preocupação era prejudicar eles em algum momento e por não ter um conhecimento tão grande. Mas, como eu te falei, foi muito natural também. Foi muito receptivo.” Entrevistado 5

A dificuldade no relacionamento também foi um problema para a implantação do modelo. Em alguns casos, o discurso de apoio às mudanças era incompatível com as atitudes de fato apresentadas por parte dos empregados.

“Gente que falava que queria mudar, mas não queria, no fim do dia, então isso fica sendo barreira e às vezes lerda o processo e você tem que tomar decisões difíceis nesse sentido” Entrevistado 7

No trecho abaixo, temos o relato de um caso de empregado que não se adaptou e pediu o seu desligamento da empresa.

“A gente tinha um projeto de smart TV com a squad de plataforma antes, só que era um projeto que estava caminhando de uma forma que não era o projeto principal da empresa. Quando ele passou a ser o projeto principal da empresa, ele começou a somar pessoas e a gente tinha um desenvolvedor que estava meia parte trabalhando com o time. Esse meu desenvolvedor era uma pessoa mais júnior e as pessoas que somaram ao time eram pessoas sênior e especialistas. Foi difícil a comunicação entre eles em algum momento, mas não por interferência minha, porque eu nem tive tempo. Logo depois aconteceu uma movimentação da empresa e ele também se desligou. (...) porque ele tinha uma logística de entender ‘vou pegar isso aqui agora’ e não estava no topo da priorização, estava mais embaixo. (...) Ao invés de me pedir, me perguntar, ele ia lá e puxava. Não era maldade, acho que era só uma questão de adaptar e entender que a gente tinha mais pessoas do time agora, que a gente tinha que respeitar uma ordem. Eu acho que foi só um momento. Era só ele entender muito que a gente tinha um novo processo, uma nova forma de lidar com tudo aquilo, mas foi isso.” Entrevistado 5

Em outro caso, a dificuldade estava na timidez dos membros da equipe em expressarem suas opiniões.

“A minha maior dificuldade, na verdade, eu diria que as pessoas do meu time são pessoas muito quietinhas, meu DEV é mais retraído, a outra também, a menina de conteúdo

também é mais quietinha. Quem acaba falando muito sou eu, no final das contas. Quando eles falam, eles falam muito mais para contribuir do que para dar treta.” Entrevistado 3

Porém, em certos momentos, realizar conversas difíceis foi inevitável, como no caso relatado abaixo, ocorrido no início da pandemia de COVID-19, em 2020.

“Às vezes é difícil, porque você precisa entregar certas coisas, às vezes você cobra, mas você tem um limite para cobrar. Para mim, a cereja do bolo foi: veio pandemia, foi todo mundo para casa. Aí a gente está falando de seres humanos. Seres humanos têm problema. Teve gente que não se adaptou, teve gente que teve problema familiar, eu tive que segurar a onda de gente que não entregava coisas. Eu fui postergando, porque a pessoa veio conversar comigo. ‘Fulana, aconteceu isso, isso e isso na minha família, estou com problema, não estou conseguindo entregar’. Só que nem o chefe dele sabia. Eu falava: ‘caraca, que situação’. Você tem que segurar a onda.” Entrevistado 6

Outro entrevistado não teve problemas mais graves no time, mas relatou seu desconforto caso precisasse enfrentar esse tipo de situação na equipe.

“Eu acho que para mim a pior coisa é ter conversas difíceis. Eu tenho ainda dificuldade muito grande de conversar, de ter conversas difíceis. Eu não precisei ter muitas conversas difíceis no meu time, mas eu sei que se em algum momento eu precisar, pode ser um obstáculo muito grande para mim. Eu vou ter que trabalhar muito e escrever e falar para mim muitas vezes para poder ter coragem, porque é uma coisa para mim que pesa um pouco.” Entrevistado 5

Também foi citado como um problema o fato de a implantação de um modelo ágil ser um processo muito cansativo e desgastante, não só físico, mas também emocionalmente.

“Quando você fala assim conversando é muito legal, você fala a gente foi e construiu, no dia a dia, zero glamour, os dias que eu chegava em casa e nossa, não sei se aguento esse negócio, porque é muita energia emocional que vai num processo como esse e foi isso, fênix, revivendo das cinzas. (...) A energia que você vai no processo que é natural, eu brinco, falo em transformar, não dá para fazer muitas em uma vida porque você envelhece cinco anos assim. Assim, a gente se dispôs a transformar mesmo o ABC Plus, isso em modo de trabalho, em agilidade, diversidade, é você ter muitas conversas difíceis, o negócio vai e leva uma energia, então não é fácil, tem que querer muito.” Entrevistado 7

Por outro lado, havia uma vontade permanente de se buscar o melhor, cada vez mais. Como era algo que não tinha fim, não havia um destino a se chegar, poder-se-ia cair numa ideia de que é preciso se alimentar frequentemente da “adrenalina” trazida pela constante agilidade.

“Mas é viciante porque se a empresa realmente está disposta a melhorar, é isso, dá problema, você ajusta, não está bom, você ajusta e você vai evoluindo, nunca está perfeito, você nunca chega lá, não existe chegar lá, é um organismo vivo esse negócio, sabe? A empresa está se adaptando constantemente a quem ela é porque no mercado ela vai ter que fazer o mesmo, então ela tem que fazer isso da porta para dentro também.” Entrevistado 7

Barreiras organizacionais também criaram dificuldades para o processo, como exemplo, as limitações de quadro de pessoal. O crescimento acelerado criou, inclusive, limitações físicas, para se colocar pessoas adequadamente no escritório.

“A gente tem restrições de headcount, especialmente. A gente tem isso há um tempo e até em algum momento da ABC Plus passou por uma restrição física. A gente não tinha onde colocar pessoas no escritório. O escritório vivia crescendo de uma forma se inchando, vamos dizer assim, e agora com a pandemia acabou que ninguém está mais lá e o time está crescendo, e um dia a gente vai ter que ver como encaixa todo mundo de volta, se é que vai encaixar. Acho que restrição orçamentária, a gente tem essa de crescimento de número de pessoas, que dá uma limitada do quanto você consegue crescer no sentido de equipe, mas acho que hoje a gente tem muito mais flexibilidade de orçamento para testar coisas novas, para tentar novos caminhos, e usa bem.” Entrevistado 2

A limitação de quadro impedia também que as demais áreas conseguissem apoio para expansão do modelo ágil para suas respectivas unidades.

“Eu não consegui trazer mais gente para trabalhar comigo, para a gente pode evoluir isso para outras áreas do ABC Plus, para o jurídico, para o financeiro, para o marketing de performance, que eram áreas que viram o resultado do trabalho que a gente fez ali e queriam fazer também, queriam estar meio que jogando o mesmo jogo, querendo trabalhar com esses processos, com essa maneira de se organizar porque estava funcionando nas squads, nas squads que estavam produzindo o streaming.” Entrevistado 1

As squads também sofreram com escassez de pessoal. Uma das soluções encontradas foi o compartilhamento de profissionais entre os times.

“Eu tenho dois DEVs, um UX, que é dividido, que a gente tem esse tipo de coisa lá também. A gente, saiu um UX no início do ano e a gente ainda está contratando gente. Mesma coisa com BI. Eu tenho UX que é dividido com dois squads, eu tenho um BI que também está dividido. (...) Ainda falta desenvolver para poder escalar como a gente gostaria de escalar, mas no ano passado a gente não tinha por nada e toda retro que a gente ia e o time de POs fazia retro também, tinha pequenas coisinhas que a gente colocava, mas o assunto principal

era assim: gente, falta time técnico. E aí um PO sem DEV não é nada. O que você faz se você não consegue desenvolver nada? Não faz. Isso foi de todos acho que o maior desafio desses últimos anos, no ano passado, no caso, e retrasado. A gente não tinha DEV suficiente. Não tinha muito o que fazer, nesse caso.” Entrevistado 3

Como o mercado de produtos digitais está aquecido e escasso, diversos profissionais eram disputados entre as empresas, sendo esse um dos maiores problemas enfrentados atualmente na organização, segundo um dos entrevistados.

“Para mim hoje são as divisões que a gente precisa fazer. Por exemplo, tem um PO cuidando de duas squads. Para mim, é a falta de mão-de-obra, principalmente de DEV, porque os DEVs estão sendo disputados a tapa. Isso é um problema, porque acaba que a sua demanda entra em uma lista de priorização muito grande e talvez você perca um pouco dessa agilidade de que você precisa quando você não tem tudo isso dentro de uma squad.” Entrevistado 6

Além do *turnover* de pessoal, outro problema relatado foi conseguir manter a estabilidade dos times.

“E quando a gente fala de agilidade, a gente precisa entender uma coisa: a gente precisa trabalhar com times estáveis. Eu não estou nem falando da questão do turnover, eu estou falando de você não ficar movimentando as pessoas daqui para lá e de lá para cá.” Entrevistado 1

Observou-se também, como dificuldade organizacional do modelo de agilidade, decorrente da descentralização das decisões, o fato de que era mais difícil identificar e corrigir possíveis falhas, se comparado a um modelo de comando e controle. Por outro lado, o ganho seria a própria agilidade do processo.

“Eu acho assim, eu não sei se eu vejo como o lado ruim, eu acho que todo modelo tem o lado onde pode apertar o sapato, na agilidade, quando você está nesse modelo é difícil você manter sempre a tomada de decisão alinhada, as pessoas saberem quando trazer, porque às vezes pode estourar uma merda muito grande, quando você tem um modelo mais de controle, você está mais controlando o erro, mas você também perde a agilidade então o espectro é sempre esse, dado o seu tamanho de empresa, o risco do seu produto serviço, o quão ágil pode ser a tomada de decisão, o erro versus não. Então risco para mim está sempre ali, onde aperta o sapato, sabe? Mas assim, se for pensar teoricamente todo mundo tem informação, todo mundo tem autonomia de fazer o seu papel de responsabilidade da empresa, as pessoas vão aprendendo quando envolve o grupo maior e quando não, você vai errando e você vai

aprendendo, não tem lado ruim disso para mim, entendeu? Pode dar merda? Pode. Vai funcionar melhor? Pode.” Entrevistado 7

Um outro ponto de atenção foram as barreiras para expansão do modelo ágil para as outras áreas da empresa. Como consequência, houve um descompasso entre esses dois conjuntos, trazendo conflitos e dificuldades.

“Normalmente a gente tem um pouco de fricção no início, especialmente por momento diferente do desenvolvimento, até da agilidade. A empresa, como um todo, está passando por uma transformação digital, só que as squads tiveram que chegar nela absurdamente rápido. A gente já está em um caminho onde a gente toma decisões muito mais rápido, muito mais empoderado, e às vezes você vai falar com um outro departamento que, às vezes, não está nem mal-intencionado, mas a velocidade deles é outra. Eles precisam de mais aprovações, eles têm um pace diferente. A gente nota essa diferença, mas ao longo do tempo isso tem melhorado bastante. No início era gritante a diferença. Quando era uma relação só entre as squads, era algo que estava ‘vamos embora, todo mundo no mesmo pace’. Aí você precisava de uma área fora, outra área precisava de gerente, aprovar, precisava de reunião, precisava de muita coisa para acontecer, mas hoje isso nem tanto, até porque uma das coisas que a gente fez recentemente é que todo mundo que toca o produto, de uma forma geral, ou está dentro de uma squad ou, mesmo estando em um setor paralelo, a gente tem alguém desse setor paralelo na squad ajudando, fazendo a ponte. Mas hoje não é mais grave, hoje é até tranquilo. Demorou um tempinho, mas hoje está indo bem.” Entrevistado 2

Essa consequente divisão da empresa em dois negócios que coexistem, o de TV por assinatura e o de *streaming*, também gerou problemas. Tratou-se de uma dificuldade não só da empresa estudada, mas também de outras do setor e que estão passando pelo mesmo processo.

“Sabe que isso foi uma coisa que eu acho que, a gente tentou mudar tudo muito rápido, várias coisas não se aplicavam, a gente poderia ter mudado só unidade onde a gente estava primeiro para depois entender, então certas coisas ficaram muito soltas. Desafiador para caramba porque criou um lá em cima e um lá embaixo, novo testamento, velho testamento, tinha expressão para tudo e essa separação e é louco, todas empresas de mídia que estão fazendo isso estão passando por isso. Todas que você conversar. Quem não passa é quem já é digital, tipo a Amazon e Netflix, o resto todo mundo está passando e é doloroso e quem continua no business que é mais tradicional e sabe que vai precisar se reinventar e parte está morrendo, você fala, eu estou em uma parte do business que não é a menina nos olhos, não é o futuro, como você trabalha assim? É difícil motivar.” Entrevistado 7

Um dos pilares do modelo ágil na empresa pesquisada é a transparência. Contudo, essa **transparência radical** exigiu um nível maior de maturidade dos envolvidos. Alguns tiveram problemas para lidar com essa forma de dialogar.

“Essa questão da transparência radical, da sinceridade radical, (...) você consegue que as pessoas debatam, que as pessoas falem sobre os problemas, que as pessoas colaborem entre si, entendeu? Porque quando você não tem essa coisa da sinceridade existe muito aquela coisa da fofoca, existe muito aquela coisa de você não lidar com o problema, existe um problema entre a pessoa X e a pessoa Y, se você não tem um ambiente que possibilita que essas pessoas troquem feedbacks sem se ofender ou sem levar para o pessoal ou qualquer coisa do tipo, você não consegue resolver ali o problema, (...), e quando a gente está falando de equipes que vieram até de outras épocas, que tem outras histórias do passado, que tem, que vieram de uma visão muito hierárquica de decisão, é difícil a pessoa, se soltar para isso, porque ela fala: não, isso é pegadinha, vai acontecer não, essa pessoa está me trolando, sabe? Se eu falar depois eu vou ser punida de algum jeito, entendeu?” Entrevistado 4

A coragem para conseguir falar o que pensa foi algo conquistado, mas no início a desconfiança foi maior, pois não era comum esse tipo de atitude na empresa.

“Construção que leva tempo, lá não era comum o cara falar para o chefe, criticar, dar feedback, crítica boa, com a gente melhora. Então no começo era o discurso que eu falava ‘gente, vocês podem me dar feedback’, mas ninguém dava, aí começou a testar, viu que era ok, aí a gente foi construindo.” Entrevistado 7

Uma situação inesperada foi a saída da Diretora de Produto da empresa em 2021 e esse desligamento gerou uma série de incertezas sobre o futuro da área para os entrevistados. A Diretora de Marketing passou acumular interinamente a área.

“A [Diretora de Produto] brifou bastante ela sobre como a equipe de produto em si já trabalhava e como a gente gosta de trabalhar, porque uma coisa que a [Diretora de Produto] trouxe para a gente e a gente falou para ela: quando você vai conversar com a [Diretoria Interina], explica para ela como que funciona o nosso útero, porque a gente não quer perder isso.” Entrevistado 3

As dificuldades em se confiar em alguém de fora do grupo e o medo de perder o que havia sido conquistado causou preocupação nos *Product Owners*.

“Acho que se ela não seguir por esse caminho, ela vai ter um pouco de resistência, porque já está bem na nossa cultura ter autonomia, ter voz. Não acredito que vai ser o caminho que ela vai seguir, mas se ela seguir, ela vai ter um pouquinho de problema, um pouquinho de resistência das pessoas de produto.” Entrevistado 5

Mas as primeiras conversas foram positivas.

“E óbvio que ninguém gosta de mudança nem nada do tipo, mas quando chega uma pessoa de fora, você sempre fica meio assim: essa pessoa vai entrar no nosso grupo. Será que ela vai querer chegar mandando, fazendo, acontecendo, vai puxar talvez até mais a sardinha para o lado dela (...) e quando ela veio, teve o primeiro papo com a gente, (...). E a gente falou: (...) é exatamente isso. Tudo que tiver que falar para você a gente vai falar, tudo que tiver que ser assim vai ser assim. A gente gostaria de continuar trabalhando nesse formato. Ela já chegou brifada de que a gente ia ser sincero e a gente foi. Ela está se encaixando muito bem, a princípio, no time, nesse sentido. Ela está aceitando, está mais perguntando as coisas e tentando entender como é que funciona o nosso dia a dia, do que fazendo o que a gente estava com medo de que acontecesse.” Entrevistado 3

Interessante destacar que os entrevistados não tiveram dificuldade em expressar o que realmente estavam pensando e sentindo sobre toda a situação.

“Foi muito expus o que eu também estava sentindo. Falei: ‘estou sentindo medo, de verdade’. A gente estava em uma zona de conforto. Já sabia lidar com a [Diretora de Produto], já sabia os pontos que a gente podia tocar, e que a gente podia ser sincero, que a gente podia falar. Eu expus isso, mas acho que foi muito tranquilo também, pelo menos no meu ponto de vista, que ela queria mais entender como que a gente trabalhava, a nossa rotina de trabalho. Acho que, pelo menos até agora, a mim não veio nenhuma coisa tipo ‘preciso fazer isso, isso e isso’. ‘A gente tem que reestruturar isso’. Até mim não chegou. Eu acho que por enquanto está sendo um momento de conhecimento, ela entendendo onde a gente atua, a gente entendendo o que ela tem para trazer, o que ela tem para acrescentar no nosso produto, e eu acho que por enquanto a gente está em um momento de entendimento mesmo.” Entrevistado 5

Síntese: Foram relatados pelos sujeitos diversas resistências ou problemas na implementação da transformação ágil na empresa pesquisada. Obstáculos oriundos da coexistência do produto tradicional como o produto digital, dificuldades na transição do modelo tradicional para o modelo ágil, falta de entendimento entre os papéis, conflitos generalizados entre as pessoas, pouco conhecimento das ferramentas, choque cultural, ansiedades e desgaste emocional foram alguns dos problemas citados. A saída de profissionais chave, como a Diretora de Produto foi citada como causa de incertezas quanto à continuidade da forma ágil de se trabalhar. Os relatos também deixam claro que a adoção de uma cultura ágil é algo trabalhoso e desgastante, mas considerado compensador, tanto para as pessoas quanto para o negócio.

4.1.9 São os entrevistados líderes ágeis?

Afinal, o que seria um líder ágil na visão dos entrevistados? Um dos pontos citados foi o fato do líder ágil não utilizar a subordinação como forma de poder para influenciar ou pressionar a equipe. Ele mostra um propósito e deixa que a equipe tome as decisões.

“Acho que, já entrando no assunto de liderança ágil, o que eu vejo é essa horizontalidade que, de fato, é bem diferente de tudo que eu trabalhei antes de estar em um ambiente ágil. Eu pouco interfiro no time que eu lidero. É muito mais em um caminho de visão. Eu trabalho muito levando todo mundo a mesma visão e alinhando a visão de todo mundo para o que é estratégico da empresa, mas o que eu mais gosto desse caminho é justamente isso. O que me incomodava no passado era que tinha muito microgerenciamento, muita decisão do gestor. Hoje eu não tomo muita decisão. Isso é bom.” Entrevistado 2

A percepção dos entrevistados é a de que empoderar a equipe para tomar as decisões é o que traz a agilidade. Para isso, era imprescindível garantir que a equipe possuísse as informações necessárias para a tomada de decisões de forma autônoma. Somente em casos específicos é que o apoio do líder seria buscado.

“Cara, uma liderança que você empodera a ponta para que eles possam tomar as decisões com agilidade, possam fazer as coisas, estar sempre ali com o cliente. Para mim é isso, é você ter a estratégia tão clara, tão clara e tão clara, que é o contexto e a transparência, para que os caras da ponta possam tomar todas as decisões. Isso é liderar, não é você tomar decisão, é você criar um contexto de estratégia conjunta que faça tanto sentido que as pessoas vão atrás de você quando elas acham que você pode agregar em uma determinada situação e não porque elas precisam porque você é o chefe. Então você vira, é uma liderança que serve a ponta ao invés de a ponta estar fazendo o que a liderança quer.” Entrevistado 7

Um outro ponto mencionado nas entrevistas está relacionado à habilidade comportamental do líder ágil. Um olhar voltado para as necessidades das pessoas, ter empatia e escuta ativa, atuar de forma colaborativa e geração de confiança mútua foram exemplos dessa atuação com foco nas pessoas.

“Uma liderança ágil é uma liderança que tem um foco nas pessoas, naquilo que são necessidades das pessoas, onde você passa a confiar nas pessoas que trabalham com você, isso é uma premissa e você quando tem isso no seu modelo mental você passa a ter menos comando e controle automaticamente, porque há muito tempo se acreditava que o fato de você ter uma planilha de controle de apontamento de horas era uma maneira de você fazer gestão então na verdade aquilo ali só mostrava que você não confia nas pessoas. E você entender de fato uma

palavra que é muito dita, mas pouco entendida e aplicada na prática que é empatia, você entender a dor do outro, você ter uma escuta ativa para poder processar as necessidades e as dores dos seus colaboradores e você tentar fazer isso de uma maneira cocriando, uma maneira colaborativa. Então eu acho que a liderança ágil passa muito pelo que a gente chama hoje de soft skills, você tentar desenvolver isso e trabalhar isso e valorizar isso cada vez mais nos ambientes de trabalho. Não que o hard skill não seja importante, mas é dar uma ênfase a mais, dar um valor a mais em coisas ligadas ao soft skill.” Entrevistado 1

Nesse sentido, o líder ágil deveria utilizar as ferramentas ágeis como instrumentos de apoio e não como uma cartilha a ser seguida à risca. A adaptação seria necessária para equalizar as necessidades e trazer fluidez ao time.

“Ter uma liderança ágil, para mim, não está muito ligado a métodos, não pegar um guia de Scrum ou um guia de Kanban e seguir eles na prática, mas entender o que aquilo pode fazer para o seu time, para ser fluido, para tudo ser fluido no seu time e adaptar conforme o seu ritmo, conforme o ritmo do seu time, conforme as perspectivas que a empresa tem. Acho que é um time de transformação.” Entrevistado 5

Porém, o líder ágil também é responsável por garantir as entregas por meio da equipe. Ele atua na definição de prioridades a partir do que é demandado pelos *stakeholders* (clientes, sócios/investidores, fornecedores, superiores, outras equipes e a sociedade) e deve encaixar tais necessidades num fluxo contínuo de entregas, respeitando os prazos definidos.

“O líder ágil? É quase como se fosse um maestro. Você tem que orquestrar todo mundo para fazer entregas. Geralmente são entregas curtas, porque a gente está falando de uma sprint de 15 dias. Nenhuma entrega é muito comprida. Se for, ela não vai caber na sprint, então é quase como se fosse um maestro, organizar todo mundo para que todo mundo esteja na mesma página, fazendo as mesmas entregas e tenha um propósito em comum.” Entrevistado 6

Diante disso, o líder ágil deve ser acionado para ajudar a eliminar as barreiras que estão impedindo o time de avançar, além de apoiá-lo na execução das cerimônias ágeis e no cumprimento do que é prioridade.

“Líder ágil (...) para mim vai ser uma pessoa que vai, que pode acompanhar o time para ajudar a desbloquear coisas que estejam bloqueadas, para ajudar a garantir que o time não esteja desvirtuando dos propósitos da cerimônia do time como um todo, e ajudar o time a cumprir o que é a prioridade, sabe? É não ficar fugindo das prioridades, acho que é um pouco disso.” Entrevistado 4

Por fim, outra questão colocada foi o fato de que o líder não é apenas o gestor formal, todos da equipe podem se valer das características aqui citadas. Principalmente, deve-se atentar que o líder ágil é uma ativista da mudança.

“Liderança é suspeito, porque o líder é uma pessoa que não é o chefe. É a pessoa que é escolhida pelo seu grupo. Agora, o que é uma liderança ágil tem muito a ver com cultura e com a famosa palavrinha de mindset. É aquela pessoa que está disposta a fazer mudanças que sejam melhores para o produto, no caso, ou para o negócio, que está disposta e conforme essas mudanças são feitas e incentivadas por essa pessoa, o grupo no entorno ou a equipe no externo, quando ela percebe quais são as vantagens disso, você acaba se tornando um líder, de certa forma. Não é uma coisa que é totalmente definida. Eu posso ter mais de um líder dentro de uma equipe e depende muito da postura e da forma como aquela pessoa vai tocar tudo. Mas eu acho que quando você começa a perceber que é mais fácil você fazer as mudanças mais rápido e colaborar com as mudanças que você precisa do que resistir àquelas mudanças e os resultados vêm logo, vêm mais rápido e às vezes até melhores, na maioria das vezes, começa a dar uma visibilidade nas pessoas, nesse sentido de foi melhor eu resolver logo do que ficar resistindo e naturalmente dali, desse meio, vai surgindo a liderança ágil, digamos assim.” Entrevistado 3

Quem seriam então as referências de liderança ágil na empresa pesquisada? Em diversos momentos, a Diretora de Produto foi mencionada como um exemplo de liderança ágil pelos entrevistados.

“Para mim, líder ágil é a [Diretora de Produto], do meu meio.” Entrevistado 6

A saída dela da empresa pesquisada foi citada como um momento de dificuldades para os entrevistados.

“A [Diretora de Produto] sempre. O dia que a gente encontrar outra pessoa como ela por aí como diretora... vai ser difícil. Teve muito choro a hora que ela saiu de lá. Você não sabe o quanto que a gente chorou.” Entrevistado 3

A admiração que ela conquistou foi muito forte, o que contribuiu para que a implementação do modelo conseguisse evoluir na empresa pesquisada.

“Na verdade, a pessoa que me inspira é a [Diretora de Produto], que agora não está mais com a gente, mas que foi uma pessoa que eu olhava, eu admirava muito. Eu olhava para ela e falava assim: ‘é isso’. Eu concordava muito.” Entrevistado 5

Um dos atributos que fizeram com que ela fosse referenciada foi o seu carisma, bem como a humildade e transparência no modo de lidar com as pessoas.

“Isso tem um pouco de mérito da [Diretora de Produto] no sentido de ela chegou de um jeito que ninguém esperava que chegasse. Você não espera que a pessoa que é o gerente ou o diretor de produto vai estar ali ‘sexta-feira vamos tomar um Chopp?’ . Você não espera. Ela tem o jeito, fala mesmo. Ela ri, faz piada com CEO na frente de todo mundo.” Entrevistado 3

A positividade na comunicação também foi citada como fonte de estímulo à motivação dos participantes.

“A [Diretora de Produto] é muito positiva, vê coisas boas em tudo. Eu acho incrível isso, porque eu já sou bem o oposto. Eu tenho uma síndrome do impostor ali, que quando ela ia lá e motivava, aquilo me dava um gás diferente. Parecia que inspirava mesmo. Acho que era um positivismo dela, de ‘vamos’, ‘dá a mão todo mundo e vamos embora’. Isso, para mim, é uma coisa incrível. Quando eu olho para ela, eu olho e entendo que essa é uma das principais características dela que me faz me apegar muito à pessoa.” Entrevistado 5

Uma consequência positiva dessa forma de atuação foi a construção de um clima organizacional favorável dentro da área de produto e das *squads*, o que permitiu a implementação da agilidade como um traço da estratégia e que permaneceu mesmo após sua saída.

“A gente conseguiu gerar um ambiente, e eu dou total crédito disso para a [Diretora de Produto]. Porque esse mindset de líder servo e tudo que eu estou falando aqui, a [Diretora de Produto] veio como se fosse uma foice passando no ABC Plus. Para mim foi maravilhoso, porque eu já gostava e acreditava nisso desde antes até, então para mim não teve uma transição. Talvez para algumas pessoas tenha rolado, mas acabou que hoje em dia a gente criou um ambiente onde a gente consegue fazer com que os times sejam tanto empoderados, como eu já bati na tecla aqui, mas também muito unidos.” Entrevistado 2

O empoderamento dos times e o alinhamento em torno dos objetivos estratégicos também foram destacados por um dos entrevistados.

“A [Diretora de Produto] foi um parâmetro, foi uma referência, na verdade, nesse sentido, porque ela era muito focada em orientar todo mundo aos reais objetivos. Hoje a gente faz isso muito bem, até por estar muito enraizado, todo mundo.” Entrevistado 2

Um relato interessante, foi o fato de um dos entrevistados ter ficado tão cativado com a liderança da Diretora de Produto, que sequer conseguiu racionalizar como ela soube conquistar as equipes.

“Hoje eu fico prestando atenção: como que ela foi construindo - a [Diretora de Produto], no caso - as coisas para chegar nesse nível em que a gente está? E eu não consigo

perceber o que ela foi fazendo. Acho que era muito mais do jeito dela, que ajudou muito.”

Entrevistado 3

Por sua vez, a Diretora de Produto acredita que o segredo da sua gestão estaria relacionado a três fatores principais: “visão e propósito”, “contexto e transparência radical” e “autonomia alinhada”.

“Cara, para mim, eu na verdade não consigo trabalhar se não for assim, (...) todos eles [gestores dela] me deixavam fazer os meus roles e me davam o apoio que eu queria, então é a mesma coisa e eu não consigo trabalhar se não for assim, para ser bem sincera, então para mim é uma questão ou sim ou sim porque eu não consigo trabalhar se eu tenho que ficar reportando e pedindo benção para quem eu estou trabalhando, entendeu? Então seja um board, um conselho, ou seja, um chefe. Então para mim é o mesmo conceito, não adianta eu também ser assim e trabalhar com gente que não é assim, não faria muito sentido então eu tento buscar, e de novo eu não sou perfeita sendo assim, é uma busca, várias vezes eu tive uns top downs, sabe? Porque a gente tem muito padrão ainda dentro da gente, mas eu não consigo trabalhar se não for assim, para mim perde propósito, sabe?” Entrevistado 7

Outras referências internas também foram citadas, como o gerente de produto, por sua autoconfiança sem prepotência e, também, pela capacidade de atuar como mentor.

“Eu acho que o [Gerente de Produto] se coloca muito bem. Ele tem a certeza do que ele é. Ele sabe o quanto ele é bom, ele sabe transparecer isso muito bem, sem ser arrogante, sem ser prepotente (...). Uma coisa que eu estou aprendendo muito com ele é ser muito, confiar mais em mim, confiar no que eu posso entregar. E ele me mostra muito isso. Ele todo dia puxa minha orelha falando assim: você é capaz. Esse pensamento do [Gerente de Produto], de você, entenda que você consegue. Ele tem muito essa capacidade. Saber até onde ele consegue. E ser muito tranquilo de passar isso de uma forma muito simples, sem ser arrogante.” Entrevistado

5

Um dos *Product Owners* também citou, além da Diretora de Produto, outra PO como referência de líder ágil, o que demonstra essa admiração entre pares, outra conquista decorrente da implantação do modelo de agilidade na empresa pesquisada.

“A [PO], para mim, é um exemplo. Ela é muito boa. Vou te dar exemplos mais do meu dia a dia, porque se a gente for parar para pensar, tem um monte de gente no mercado, mas eu não sei como é no dia a dia. A teoria é muito linda. São pessoas que eu vejo muito na prática como é que colocaram isso. Eu te daria como referência essas duas pessoas. (...) Elas são muito focadas em produto. Têm uma mentalidade muito rápida. (...) Para mim, elas são muito boas.

Elas brincam de ser foda. É muita visão de produto, visão estratégica. Se relacionam muito bem com as pessoas, têm a parte relacional muito forte. Acho que são líderes natas, na minha concepção.” Entrevistado 6

O bom relacionamento entre as pessoas, de uma forma geral, também foi citado como parte importante da cultura da empresa. Essa é uma característica que estaria presente desde muito tempo e pode ter contribuído para a adoção da agilidade.

“(...) e tem um pouco de mérito das pessoas também, porque muita gente que está no ABC Plus é uma galera que está lá há muito tempo. Desde o início do ABC Plus como canal, há muito tempo mesmo. Então tem gente que está lá há quinze, doze anos, dez anos, vinte anos. É uma galera que já transformou antes da [Diretora de Produto], no caso, muitas equipes em família mesmo. Então o pessoal se dá muito bem, tem um ambiente muito bom. É muito difícil de você ter aquela galera treteira, de ‘nossa, fulaninho’, aquela coisa de corredor. Não tem. Muito difícil. Muito mesmo.” Entrevistado 3

Da mesma maneira, a equipe de produto demonstrou ser muito alinhada entre si, o que permitiu que, para a vaga de gerente de produto, não fosse necessário buscar um profissional de fora da empresa, tendo sido aproveitado um dos POs para o preenchimento da posição.

“A gente é um time que se apoia muito um no outro e já era mesmo antes, então uma coisa que foi acordada é que eu não seria chefe de ninguém, e eu acho maravilhoso não ser chefe de ninguém. A gente até teve esse acordo antes mesmo de a vaga ser preenchida. A gente participou no momento de seleção disso, foi um acordo coletivo de vamos colocar alguém que vai continuar na mesma pegada que a gente tem aqui de se apoiar e se respeitar muito, e acabou que a gente decidiu não trazer de fora justamente por isso, para preservar um time que rodava muito bem e tem rodado muito bem. É um time que se apoia muito.” Entrevistado 2

O gerente de produto atua como o líder do *chapter* de produto e gerencia os *Product Owners* nas questões formais e decisões relacionadas às políticas de pessoal.

“A estrutura formal, sim, sou eu que aprovo férias, que discuto aumento, demissão, mas o que eu quis deixar claro no sentido de não ser chefe é não é aquele chefe tradicional, que diz o que a pessoa tem que fazer ou aprova o que um time está querendo fazer. Nada disso. Eu não interfiro muito nas decisões da squad.” Entrevistado 2

Quando é detectado algum impedimento, cabe ao gerente de produto fazer a ponte com os outros *chapters* das áreas que participam das *squads*.

“Se um time meu quer fazer algo, só que o time de UX não está pronto ainda, ou o time de BI não tem gente suficiente para colocar, ou algo assim, eu sou o cara que vou lá por eles, vou lá no chapter e falo: ‘BI, a gente está precisando fazer essa validação, mas eu estou sem

alguém ou estou com pouco braço de BI nessa squad. Como é que a gente pode resolver?'. Esse tipo de coisa eu ajudo bastante, mas eu me vejo muito mais como um facilitador."
Entrevistado 2

A premissa de que o gestor é um facilitador, e não o responsável por definir o trabalho a ser realizado, também apareceu num trecho em que se discutiu sobre agilidade e inovação.

"Eu costumo dizer que eu entrei para o mundo de inovação e de criatividade de forma geral achando que eu ia dar ideia toda hora, que eu ia ser uma pessoa geradora de ideias, que é uma coisa de que eu gosto bastante, e hoje eu percebo que eu não dou ideia nenhuma. Eu basicamente fico fazendo e tentando ajudar para fazer acontecer as ideias que os times têm. E ótimo, fiquei feliz também de cair nesse caminho." Entrevistado 2

Para atuar com essa forma mais fluida de liderança, renunciando-se ao papel do gerente como o tomador de decisões, foi preciso se desapegar do modelo tradicional de gestão, o que nem sempre é fácil por conta de hábitos arraigados.

"Eu fico muito feliz, inclusive, de na minha vez de ser gestor eu não ser o gestor que eu não gostava, que era o gestor comando e controle, que dizia o que eu tinha que fazer. Para mim, é fluido, é natural, eu fico feliz, mas tem gente que tem dificuldade de se adaptar, sim, e eu respeito muito, porque eu vejo que às vezes não é nem uma pessoa mal-intencionada, mas a pessoa está acostumada a tomar decisões e acha que esse é o papel que tem que realizar e não é." Entrevistado 2

Outra liderança identificada foi o *Scrum Master*. Além de apoiar nas questões mais técnicas das cerimônias e *frameworks* ágeis, ele atua também como um *coach* não só de agilidade, mas de construção de times.

"Eu fui seguindo um outro caminho, fui seguir um caminho de liderança, de atuação com times e tudo mais, então isso é extremamente relevante você saber o seu papel e a sua responsabilidade, quando as pessoas dentro do time entendem qual é o papel e a responsabilidade de cada uma delas, o job description de cada uma delas, isso facilita para caramba, mas o ideal é que a gente tenha times estáveis, que a gente tenha times que a gente possa fazer um trabalho com eles, que a gente possa fazer um team building." Entrevistado 1

O *Scrum Master* ou *Agile Coach* precisa ter um repertório vasto de ferramentas para melhor apoiar a implementação ágil, como defende um dos entrevistados.

"Eu não me agarro muito a tantas ferramentas. Você deve ter falado com o [Scrum master]. Ele é um canivete suíço de ferramentas. Eu chegava e falava: eu quero isso, eu quero que o time rode assim, quero que o time rode assado. Ele que vinha e falava: você vai ter que

encaixar aqui, teu roadmap vai ter que ser feito assim, você vai ter que fazer tal coisa. Então tem uma divisão do que é o mindset da gestão do ágil versus o implementar o ágil do dia a dia, que eu hoje percebo com mais clareza.” Entrevistado 2

Já sobre o *Product Owner*, observou-se que os entrevistados consideram que essa é uma função mais prática, pois aprenderam no dia a dia como um PO atua de verdade, ainda que a empresa tenha proporcionado capacitação para certificações na área de produto.

“Estou falando mais dentro da minha realidade, porque ler livros a gente lê, estudar a gente estuda, mas nem sempre aquilo se encaixa direitinho no seu dia a dia. Sendo bem direta, para o meu dia a dia, o que funciona é eu me inspirar em pessoas que fazem sentido e que estão vivendo o meu timing que o meu.” Entrevistado 5

Para suprir a pouca experiência na função, um dos entrevistados sugeriu que, alguém que está começando na área, deve conversar com pessoas que já trabalham na atividade.

“Procurar ter alguém, conversar com as pessoas que, de fato, sabem sobre o assunto, ler bastante, porque a verdade é que só no dia a dia, só a vivência que vai te dar a experiência de que você precisa. Porque na teoria é lindo, mas quando você chega na prática, você fala: beleza, tem um monte de gente que está olhando para você, dependendo de você e o que você faz? É bacana ter uma ideia do que se trata, mas tudo é literalmente Product Owner na prática, você tem que entender como que funciona ali na prática. Aí é só a sua vivência mesmo.” Entrevistado 6

No caso da empresa pesquisada, parte da equipe de produto foi formada pelo aproveitamento de profissionais que já atuavam ali, mas em outras áreas.

“Eu descobri produto trabalhando. Eu descobri que tinha essa área trabalhando. Eu fui me encantando. Eu pedi algumas oportunidades para a empresa. A minha diretora, solicitei a ela. Falei: ‘pode me incluir, por favor, nas áreas de produto? Eu sei que hoje seu time está completo, eu sou estagiária, tenho perspectiva de futuro. Eu sei que seu time está completo, mas eu gostaria de entrar mais na área. Se você pudesse me treinar para um futuro, eu gostaria’. Aconteceu.” Entrevistado 5

Atuar como um *Product Owner* tem seus desafios. Alguns deles não são tão explícitos para quem está começando na área. E até os mais experientes passam por momentos difíceis.

“Porque sempre tem isso, ninguém te fala que você vai ter que dizer não para um CEO, ninguém te fala que você vai dizer não para o cara lá. Ninguém fala que você vai ter que fazer uma estimativa maluca e que, na verdade, você tem que botar uma gordura de mais três

semanas ali, porque o teu DEV talvez não seja tão bom. Ninguém te fala esse tipo de coisa. Você aprende na porrada.” Entrevistado 3

Um dos principais mecanismos utilizados pelos entrevistados para construção de agilidade está relacionado à forma de comunicação.

“A gente tem um ambiente, uma comunicação completamente aberta, completamente transparente, a gente de fato fala tudo, quer dizer, espero eu, até onde eu sei todo mundo sempre se sente muito confortável para falar.” Entrevistado 4

Esse ponto é considerado tão importante que um dos entrevistados colocou a comunicação como principal atribuição de um *Product Owner*.

“Meu papel, meu cargo é falar, eu preciso falar com as pessoas. Você tem que ser muito bom em comunicar, seja na língua que for. Se tiver que falar inglês, vai ter que comunicar do mesmo jeito. Talvez a maior soft skills de todas seja comunicação, independentemente de ser comunicação não violenta ou não, mas tem que se comunicar de algum jeito. Não tem como. É o teu dia a dia, faz parte disso. O resto, no geral, a parte prática a gente aprende em cursinho normal, que é fácil de ter.” Entrevistado 3

Ter um olhar atento aos sentimentos da equipe, mesmo aquilo que não é dito diretamente, também faz parte do processo de comunicação.

“Eu sou muito humana, então eu enxergo lá longe se a pessoa não está bem. Estou acostumada com ela. No dia eu vejo a voz dela diferente, já sei que aquela pessoa não está bem. Eu me coloco à disposição para falar. Se não puder falar, se não quiser falar, só deixa aquela pessoa respirar. De repente ela não está em um dia bom e está tudo bem. A gente tem que ser humano também. São coisas que eu aprendi nesse processo e eu estou aprendendo a fazer comigo também, a me deixar respirar, a me deixar ficar mal em um dia, a ficar muito bem e muito animada no outro. É uma coisa que eu estou aprendendo com essa função, que eu estou gostando muito.” Entrevistado 5

Ouvir as pessoas e considerar as suas contribuições igualmente deve ser cultivado.

“Cara, atualmente no meu time, na nossa squad a gente, atualmente o meu desenvolvedor se ele chegar e falar: cara, estou sentindo falta de uma história. O desenvolvedor pode ir lá e criar a história e o que ele vai fazer vai ser: [nome], senti falta disso daqui e criei, manda o link, eu vou olhar a história, eu vou, se eu tiver alguma dúvida eu vou falar: realmente, poxa, mas isso daqui, por que que a gente precisa disso? Ou: poxa, mas então agora se a gente fizer isso a gente vai precisar desse outro. E cria mais uma história.”
Entrevistado 4

Mesmo em um contexto de teletrabalho, forçado pela pandemia de COVID-19, os entrevistados buscaram formas criativas de manterem a comunicação fluindo entre as pessoas, criando momentos virtuais informais.

“No ano passado uma coisa que a gente fez, logo que começou a pandemia, a gente criou umas salas no Zoom para cada squad e aí a gente criou uma sala que é a sala cozinha. Aí era aquela assim: gente, vamos entrar para tomar um café? A gente se fala, se não tiver reunião. Obviamente sempre está todo mundo em reunião, mas tinha o momento do dia que era um momento até com a PO de vídeo e plataforma e com uma outra PO que saiu, que eu mandava um slack para ela: gente, vocês estão de bobeira, cinco minutos? Vamos lá na cozinha? Aí a gente ia na cozinha. Nem estava tomando café, nem nada, só para conversar um pouco. Beleza, agora tenho reunião, depois a gente volta ali. E a gente saía.” Entrevistado 3

Outra situação relatada foi a de que, mesmo trabalhando em tarefas individuais, os membros da equipe participam de uma sala virtual onde podem se comunicar uns com os outros compartilhar suas rotinas, simulando o que acontecia no ambiente presencial.

“Tem squad que funciona assim. Você fala: gente, vamos fazer um coworking? Hoje vou passar o dia inteiro na minha sala. Quem quiser entrar lá, entra lá. Aí o pessoal compartilha o áudio, bota uma música, fica ali conversando ou trabalhando junto se não estiver em reunião.” Entrevistado 3

A adaptação das pessoas ao teletrabalho em meio às restrições impostas, também trouxe impactos na saúde mental dos membros dos times, exigindo que os POs também lidassem com situações difíceis.

“É o que eu sempre falo, nós somos seres humanos. Todo mundo é passível a passar mal, a ter problemas de família, a não estar bem. Eu não vou ser aquele carrasco e falar: cara, você tem que entregar. Ok, aí a gente faz esses ajustes quando é necessário.” Entrevistado 6

Calibrar qual o nível de cobrança a ser aplicado foi importante para que os times não retornassem ao modelo tradicional de comando e controle.

“Acho que o principal era, não sou chefe de ninguém, não sou babá de ninguém, não estou ali para ficar também, isso é um ponto ali que às vezes muita gente confunde no papel do PO, as pessoas acham que o PO vai ficar de babá ali do desenvolvedor ou do UX ou do que for, do QA etc. Ali do tipo: não esquece que você tem que fazer isso, vai fazer aquilo. Você não faz isso, gente.” Entrevistado 4

“Eu sou do tipo de pessoa que eu cobro o que preciso entregar, mas eu não sou babá de ninguém. Eu acredito que todo mundo saiba das suas responsabilidades e todo mundo tem que entregar. Está com algum problema para entregar? Chega e conversa comigo. Beleza, a gente reorganiza, a gente bloqueia a tarefa, a gente volta para o backlog, mas tudo conversado. Não vejo problema nesse sentido, desde que seja conversado e tenha um motivo real para isso.”
Entrevistado 6

Um dos entrevistados enfatizou que os membros do time deveriam ter responsabilidade com seus prazos e entregas.

“Acho que o principal é você saber os momentos certos de perguntar sobre certas coisas e você fazer o time entender que não necessariamente, aquilo dali você vai ficar fazendo sempre, você vai cobrar pontualmente quando você precisa daquilo, então é não cobrar em excesso, porque o não cobrar em excesso você dá a oportunidade de a pessoa ter a responsabilidade daquela tarefa, ela criar essa responsabilidade.” Entrevistado 4

A preocupação com o nível de cobrança decorre do entendimento de que a autonomia é um elemento importante para o exercício da agilidade na empresa.

“Não existe liderança ágil no sentido de, não existe um PO que, se você tem um time de produto é muito difícil você conseguir que eles sejam líderes se a empresa ou os diretores ou o que for, o gerente, não derem autonomia, não confiarem neles para fazer o trabalho, para definir as coisas, se vocês, se for um ambiente centralizador você não vai conseguir estimular essas lideranças, porque é isso, se você precisar validar com um gerente ou com o que for as menores decisões, você não vai conseguir andar com o produto.” Entrevistado 4

Nesse sentido, outro entrevistado sugeriu que o caminho a ser adotado é o empoderamento dos times. Esse pareceu ser um ponto de conflito para os gestores que estavam mais habituados a um modelo de comando e controle.

“O empoderar o time é: levantamos a mão aqui porque a gente não quer fazer o que está no roadmap, a gente quer fazer tal coisa. Um abraço. Tem muito gestor que eu conheço que tem dificuldade com isso, real. A dificuldade até do: e para que eu sirvo, se eu não estou tomando decisão? Eu hoje tomo decisão praticamente nenhuma. Isso é um processo para quem não é desse mundo. Como eu fui um gestor que nasci nesse mundo, isso, para mim, não me dói. (...) Tem que ter um mindset muito de empoderar. Tem que ser um mindset muito de líder servo. Tem até um livro que fala disso. Em inglês é servant leader. Acho que em português é o monge executivo, chutaria eu? Não lembro, mas acho que é esse livro. Ali fala muito disso, de ser um líder servo. Faz total sentido hoje a pegada do ajudar muito mais do que coordenar.”
Entrevistado 2

O microgerenciamento pode ser uma armadilha e deve ser evitado. O processo deve acontecer com cada um fazendo a sua parte, mas contribuindo para o todo.

“Eu sou muito mais objetiva nesse sentido, não fico ‘preciso saber de tudo que está acontecendo a minha volta, quanto que vai dar, quanto que é isso, quanto que é aquilo’. Não. Vamos sentar e vamos fazer. Se não puder fazer, alguém do meu time vai falar: não deu para fazer isso aqui, então tira. E eu vou me preocupar só com aquilo, porque é muito trabalhoso a gente ficar se preocupando muito além do que a gente tem que fazer.” Entrevistado 3

Em outro trecho, um dos entrevistados explicou que a maturidade do time influenciou como deveria ser a abordagem, dado que em equipes mais maduras espera-se que os profissionais tenham maior consciência sobre suas responsabilidades.

“Em um time de alta performance a pessoa sabe as responsabilidades dela, ela sabe o que ela tem para entregar. Quando você, se você está com um time com pessoas maduras, as pessoas sabem o que elas precisam entregar, elas são profissionais, entendeu? Então você não precisa ficar cobrando isso.” Entrevistado 4

Até o gerente formal da área de produto procurou evitar situações que pudessem tirar a autonomia das equipes. O protagonismo foi transferido para a equipe.

“Eu nunca entrei em nenhuma reunião de squad na vida. Depois, é claro, de gestor. Quando eu era PO, era diário, mas depois disso eu fiz questão de nunca entrar, porque acho que é uma coisa de ali, naquele cenário de squad, quem tem autonomia da visão é o PO. Fato. Ele alinha comigo, ele sabe aonde a gente quer chegar e ele sabe a linha do tempo dele e qual é a visão dele, qual o horizonte em que ele quer chegar. Ele sabe muito bem. E naquele fórum ali, só a palavra dele que importa - no sentido de visão, é claro. Eu não entro mesmo. É um terreno onde eu quero que eles tenham total, tanto protagonismo como não precisa pisar em ovos. A gente pode falar com o time dele de forma bem aberta e decidir o que eles quiserem decidir.” Entrevistado 2

Essa liberdade que o *Product Owner* teve para agir, seja decidindo o caminho, seja na hora de expor suas ideias para os níveis superiores é considerada importante, como pode ser visto no trecho a seguir.

“Eu posso trabalhar em uma coisa que faz sentido para mim. Eu acho que seguir o meu instinto, seguir o que eu acho que é certo, o que eu acho que é coerente, poder expor isso para a minha diretoria, acho que é o mais importante. Isso para mim me deixa muito leve.” Entrevistado 5

Um detalhe que passou despercebido, segundo outro relato, foi quando o PO perguntou à equipe sobre temas diferentes daqueles em execução no momento, do time entender que ele está desejando mudar a prioridade.

“isso é uma coisa que em todo time novo normalmente, quando você está pegando um time novo, é uma coisa que você tem que trabalhar, que é tipo: gente, olha só, eu vou perguntar sobre N coisas e eu vou perguntar sobre coisas que vão estar no final do backlog de prioridade e eu vou perguntar sobre coisas que estão no início, isso não significa que quando eu perguntei sobre aquilo, aquilo dali virou prioridade, eu estou perguntando porque as vezes eu preciso de informação, e as informações só vocês podem me dar.” Entrevistado 4

Mesmo as *squads* sendo compostas por pessoas de áreas e de perfis de conhecimento diferentes, a colaboração é tida como uma variável favorável à agilidade.

Essa é a melhor parte, na minha opinião, pelo menos. A parte colaborativa, porque não é porque eu sou a PO que eu sei exatamente tudo que é melhor para o negócio. Quando você está fazendo um colaborativo, você tem um insight vindo justamente de áreas diferentes e isso que é legal.” Entrevistado 3

A atuação de forma construtiva e colaborativa é estimulada pelos *Product Owners* na equipe.

“A gente trabalha junto, apesar de cada um ter a sua própria responsabilidade, mas a gente trabalha junto, a gente trabalha para facilitar a vida um dos outros, senão a gente trabalhava em equipes completamente apartadas em silos, entendeu? Se não fosse para isso a gente não estaria trabalhando junto em uma equipe multidisciplinar.” Entrevistado 4

“Acho que a gente pode ir adaptando coisas que a gente queira fazer, mas a decisão vai ser tomada em grupo, certamente.” Entrevistado 3

As discussões técnicas também são estimuladas para ocorrerem com a participação de todos, sempre que possível.

“Claro que cada um sabe qual é a responsabilidade que tem ali, o papel, mas quando eu pego um épico para falar eu normalmente falo com toda a equipe, não separo: vou falar sobre esse épico, vou pegar aqui um desenvolvedor. Não, todo mundo da equipe tem a visão, todo mundo está na equipe por um motivo, então todo mundo pode agregar para aquele debate.” Entrevistado 4

Em termos de ideias e soluções, aquilo que precisa ser construído é discutido previamente com os especialistas técnicos dos times, caso necessário. Isso permite agregar contribuições já no início do planejamento, facilitando o trabalho posterior.

“(...) a gente sempre se complementou muito. Por exemplo, quando eu ia escrever uma história de um desenvolvedor de back-end, eu o chamava antes e dizia: ‘eu preciso disso, quais são os pontos importantes para você?’. ‘Chegou a pensar em explicar?’. ‘Não pensei, então eu tenho que acrescentar e faz total sentido’. ‘Eu acho que aqui não faz sentido, ‘não, beleza, então é isso’. A gente sempre trocou muito. Isso para mim nunca foi problema, pelo contrário. A minha experiência foi muito positiva nesse sentido.” Entrevistado 6

Há casos em que as prioridades podem mudar. Nessa hora, um dos entrevistados reforçou a importância desse *feedback* para a equipe, cabendo ao PO explicar suas razões e escolha.

“Então eu como PO eu escrevi, tenho esse, a gente tem esses épicos no backlog, mas a gente decidiu que esse e esse são as prioridades, por causa disso e você entender que você justificar o porquê você decidiu aquilo, não é porque as pessoas estão duvidando do seu trabalho, não é isso, é porque você justificar você torna todo mundo confortável com aquela decisão que você tomou.” Entrevistado 4

Também ocorreu o inverso. Algo que não estava priorizado inicialmente pôde ser antecipado.

“Você troca muito com a equipe: cara, eu acho que de prioridade a gente tem isso, só que essa daqui vocês estão me falando que é muito complexa, essa outra daqui que está mais para baixo é mais simples, poxa, eu estou pensando em inverter elas, porque apesar de ser uma prioridade menor, a gente vai enfrentar rápido e depois a gente pode focar nessa que tem que tem uma complexidade maior.” Entrevistado 4

A habilidade de negociação e articulação política com as diversas partes também foi apresentada como uma capacidade necessária para a atuação do *Product Owner*.

“Para o meu papel como PO, eu diria que política e com parceiro também, porque tem uns parceiros que dá vontade de você entrar na tela e esganar o cara. Tem que ser: ‘não, vamos fazer aqui junto, vai dar certo’. E o cara só querendo e dar ninguém quer dar, só quer. Você fica ali: a gente pode fazer assim e assado. E eu sou uma pessoa objetiva, então eu tenho muita dificuldade nessa parte da política, de você ficar ali ‘vamos fazer’, e muita calma. A gente faz um pouquinho ali, cede um pouquinho aqui, mas é uma dificuldade pessoal isso, mas aprendi muito no passado e esse ano estou aprendendo mais ainda por conta do squad. E é uma skill que, bom, uma soft skill. Não é muito ferramental, operacional, nem nada do tipo. A gente só aprende na prática, na porrada mesmo.” Entrevistado 3

Conforme os times foram amadurecendo, as pessoas passaram a lidar melhor umas com as outras e também a gostar de trabalhar em conjunto.

“Eu vejo muito o time unido. Na transformação que a gente fez, recente, a gente teve muito cuidado com isso também, porque era uma galera que se gostava muito que gostava muito de trabalhar junto, então você tem que tomar cuidado para não começar também a mexer demais nos times.” Entrevistado 2

Essa união, por vezes, impacta as situações de trocas de profissionais entre as *squads*, como o caso relatado abaixo, em que uma pessoa relutou em deixar seu time, mesmo considerando que a mudança seria um movimento importante em sua carreira.

“A pessoa queria muito ir para essa squad, porque a squad toca isso, só que ela era apaixonada pelas pessoas da squad em que ela estava. Eu entrei para entender o que estava acontecendo, a pessoa estava chorando, aos prantos, ‘eu preciso ir, porque é para a carreira, eu queria muito, mas eu gosto muito das pessoas’. Eu falei: gente, calma, porque o que você faz aqui, lá vai ser necessário, você vai ter relação ainda com as pessoas.” Entrevistado 2

Os POs também reproduziram esse comportamento e também atuaram passando orientações de carreira, como pode ser verificado em outro relato.

“Hoje eu até fiquei muito feliz, porque eu descobri que um estagiário foi efetivado e foi exatamente o que eu falei para ele no começo, quando ele entrou. Ele entrou no meu time quando ele entrou e eu falei para ele: foca, trabalha, estuda, escuta as pessoas. E ele foi efetivado. Eu fiquei muito feliz com isso, porque foi exatamente o que eu fiz. É muito escutar. Aprender. Suga tudo que você puder. Você sabe que tem gente do teu lado que é muito sênior, muito acima do seu nível de conhecimento. Suga. Esteja disponível. Aprenda. Foque em fazer a melhor entrega que você puder fazer. Mostre resultados. Se você quer ficar aqui, mostre, porque é mostrando que você chega longe.” Entrevistado 5

Uma situação ilustrativa da evolução que os entrevistados conseguiram atingir dentro desses dois anos de implementação de agilidade foi o caso de um dos *Product Owners*, que conseguiu migrar para a área de produto mesmo tendo ingressado como estagiária de outra área.

“E foi muito bom também eu me descobrir, eu descobrir que mesmo entrando em uma empresa legal, cumprindo um papel legal, não era aquilo que eu queria, e ter a liberdade de falar, de poder explicar, de poder mostrar para as pessoas que os meus objetivos eram diferentes do que aquela função em que eu estava ali, eu acho que fez todo mundo me enxergar e enxergar potencial também.” Entrevistado 5

Tempos depois, houve a sua efetivação como empregada, tendo alcançado, em seguida, a posição de *Product Owner*.

Eu fui construindo isso aos poucos, esse potencial em mim, porque eu não acreditava. Quando me falaram que eu tinha uma possibilidade de ser PO de projeto, eu falei: 'gente, que bom, porque vou estar dando meu pontapé inicial.' Entrevistado 5

A atuação do gerente de produto foi fundamental nessa transição de carreira, pois ele conseguiu alinhar previamente com os times essa mudança.

“Foi um pouco engraçado, porque na época todo mundo do time parece que já sabia e já estava confortável com isso. Não foi surpresa para ninguém. Parece que todo o time tinha apoiado essa decisão. Pelo o que eu entendi, o [Gerente de Produto], na época, já tinha conversado com todo mundo e estava todo mundo muito tranquilo de ser eu.” Entrevistado 5

A pouca experiência em liderança foi compensada pelo apoio do gerente de produto, que atuou mais próximo dela, nos momentos iniciais.

“Depois ele me soltou. Isso foi bom. Foi desesperador na hora, a pessoa teve várias crises de ansiedade, mas ao mesmo tempo eu consegui deslanchar. Claro que eu tive uma rede de apoio muito grande.” Entrevistado 5

Ela também recebeu ajuda dos demais POs e da diretora de produto.

“Eu tive uma rede de apoio muito boa, tanto dos outros POs que acreditavam muito, tanto do [Gerente de Produto], tanto da [Diretora de Produto]. Era uma rede que eu sabia que eu podia. Precisei de alguma coisa, posso mandar mensagem? Posso ligar? Posso pedir ‘por favor, me ajuda’? Que eu sabia que eu ia ter ajuda.” Entrevistado 5

Os gerentes (*chapters*) de outras áreas também deram apoio.

“Tanto o chapter de tecnologia quanto o chapter de UX foram dois chapters que me abraçaram de uma forma muito legal também. Sempre questionando, trazendo seus pontos, mas que sempre me deram espaço e abertura para falar e para trazer o meu ponto também. Eu entendo que eu, claro, tive que mostrar a minha capacidade ali para eles ou para qualquer outra pessoa que tivesse que mostrar, mas eu acho que foi muito aberto também.” Entrevistado 5

Mas, e dentro do time? Ter como líder uma pessoa que até tempos atrás era estagiária poderia ter gerado ciúmes e insatisfações entre os profissionais mais experientes da *squad*.

“Até pode ter acontecido, mas não me deixaram perceber e me apoiaram com toda a certeza, porque eu percebi que as pessoas me auxiliavam no dia a dia. (...) Em algum momento, se esqueci de olhar uma métrica de vídeo, eles vão lá e eles olham, e eles passam para mim se está com algum problema. Eu dei autonomia demais para o meu time. Mostrei que, em algum

momento, eu podia estar falha, porque eu estava aprendendo. (...) Eu também, agora, cada dia mais aprendo com eles os pontos que eu preciso ainda dar uma aprofundada e que eu preciso enxergar, dar uma atenção maior do que eu dou. Mas é muito natural. A gente não teve muito problema de 'ela é nova, e aí, o que a gente faz agora?'. Não tive esse problema. Foi bem tranquila essa transição.” Entrevistado 5

Com tanto apoio externo, o maior desafio enfrentado foi confiar em si.

“Parece que só eu não acreditava mesmo, porque todo mundo já esperava. Todo mundo já abraçou aqui. A empresa é muito boa nisso, de as pessoas confiarem umas nas outras, porque veem o trabalho muito claro.” Entrevistado 5

Um ponto peculiar que apareceu nas entrevistas, foi uma certa resistência dos entrevistados em admitir que eles próprios seriam líderes.

“Acho que eu falei muito mais do meu dia a dia e eu não sei se eu me considero nessa posição de líder. Eu vejo todo mundo muito como igual no meu dia a dia, muito como colaboradores, como eu falei contigo. Toda decisão que eu estou tomando, às vezes, é uma decisão que tem que partir de mim e que eu vou mandar um e-mail, mas eu tento consultar o máximo possível de pessoas que estão envolvidas.” Entrevistado 3

Para outra entrevistada, um dos maiores aprendizados que teve nessa transformação ágil foi justamente aprender a liderar. Mesmo assim, houve hesitação em se apresentar como tal.

“Eu acho que o que mais mexeu comigo foi um amadurecimento profissional muito grande e saber que você pode se adaptar às coisas. De aprendizado, aprendi uma nova metodologia, aprendi a... não vou falar liderar, porque eu acho que eu não sou líder, nesse sentido, mas eu aprendi a quase que coordenar a equipe, ajudar a entender os problemas, às vezes a passar raiva e ter que se controlar. Foi um aprendizado e um amadurecimento profissional que eu tive acho que muito grande.” Entrevistado 6

Ao ser questionada por qual motivo não deveria ser considerada como líder, a entrevistada apontou os gestores formais como os líderes.

“Porque líder, para mim, não é PO. PO não é líder, eu acho, porque o PO organiza, estrutura, verifica as demandas de acordo com o produto. Eu acho que Chapter é mais líder do que o PO. Eu acho. Não me enxergo como líder, sabe?” Entrevistado 6

Ao refletir sobre a atuação do PO, a entrevistada concordou que ia além da mera organização das demandas, haveria também um processo de influência ali entre eles e os membros do time em prol de um objetivo maior.

“Olhando por esse lado, acho que sim. Nesse ponto tem sim, porque acaba que a gente tem que organizar o dia a dia das pessoas, e quando você lida com o lado pessoal delas, que nem eu falei para você, tive um problema no passado seríssimo com uma pessoa e não deixou. Ele veio até mim, não foi nem no chefe dele, para me contar o que estava acontecendo, pedindo ajuda. Se for olhar por esse lado, acho que tem um pouquinho de liderança, sim.” Entrevistado 6

Outra entrevistada acredita que eles sejam, sim, líderes e que talvez a dificuldade esteja no fato de que os membros do time não estão subordinados hierarquicamente aos POs.

“Engraçado, não é? Porque eu os enxergo [como líderes], eles não se enxergam. Eu não sei, talvez porque não seja gestão direta, eu não sei se tem uma quebra de mindset, agora uma hipótese que eu estou pensando. Tipo porque o dev, o BI, não reportam para mim eu não sou líder, porque eu não tenho ninguém que reporta para mim.”

Curiosamente, foi comentado que os participantes das *squads*, em pesquisas internas, consideravam que se reportavam aos POs, o que pode ser uma evidência dessa liderança.

“Sabe o que é engraçado? Dos outros aparecia nas pesquisas que falava assim ‘não, mas parece que eu reporto para o PO’, então eles enxergavam uma liderança ali, o PO não. É louco, não é? Porque eu já tenho o conceito oposto, eu posso ter duas pessoas reportando para mim, mas tudo que eu estou influenciando eu considero minha liderança e eu acho que é diferente.” Entrevistado 7

Refletiu-se também sobre quão intensa foi a evolução dos POs, principalmente no desenvolvimento da capacidade de liderança.

“Eu acho que tem um ponto que talvez os PO não saibam, mas nossa, eles estão foda nisso, podem fazer qualquer coisa que eles fizerem que vai ser bem feita, a parrudez que eles adquiriram eles não enxergam, mas ela está lá. Quão fora da curva eles são, eles não sabem. É isso mesmo.” Entrevistado 7

Por fim, os entrevistados foram solicitados a avaliar suas respectivas atuações como líderes ágeis e a apresentarem dicas para futuros líderes em suas posições. Alguns dos pontos citados foram: criação de confiança, agir com transparência e ouvir as pessoas.

“Cara, como PO eu acho que a primeira coisa que você precisa passar para as outras pessoas do time é que essas pessoas podem confiar em você, que você é um porto seguro ali para elas, tanto para elas compartilharem as dores, que talvez seja o principal, quanto para se você, sei lá, fiquei bloqueado, é trabalho do PO ali resolver, então eu acho que é quando para um PO eu diria que o principal é você conseguir ganhar a confiança deles, e não é fazendo tudo que eles querem, não é isso, é você, e eu volto para o ponto da transparência, que é você

ouvir, é você entender, você deixar claro que nada que está sendo falado é levado para o lado pessoal ou o que seja, que você está aberto a críticas, e que você vai ouvir o lado deles, e você vai tomar a melhor decisão de acordo com o que você ouvir, com o que você sabe e compartilhar os motivos por trás das decisões que você tomar.” Entrevistado 4

Ter habilidade para negociar e saber fundamentar suas argumentações também foram capacidades citadas.

“Eu queria que quando eu tivesse virado PO, tivesse alguém ali, do meu lado, falando tudo que você estava falando, para eles. E não era nada relacionado à metodologia nem nada do tipo, eram coisas - que eu estava falando - de soft skills. Você vai ter que saber argumentar para dizer não e você tem que estar com todos os seus dados possíveis ali na mão para poder dizer não com motivos, com fundamentos, várias pequenas coisas.” Entrevistado 3

Um dos entrevistados considerou ser relevante, para a posição, entender como os frameworks ágeis funcionam e estar disposto a aprender constantemente.

“Acho que é válido ler, entender como é a metodologia, tentar entender o que é Kanban, o que é Scrum, porque eu fui fazer isso um pouco mais tarde. A sorte que eu tive, como eu te falei, de pessoas que estavam dispostas para me ensinar.” Entrevistado 6

Conhecer as ferramentas foi entendido como importante, mas é preciso estar preparado para o fato de que nem tudo será implementado. O desapego ao modelo tradicional de gestão também seria necessário, segundo outro relato.

“Para um PO, eu acho que vale a pena no início se atentar muito e aprender muito sobre agilidade e também gestão de produto. Existe muita literatura em cima. Eu acho que no início vale a pena você vir carregado de ferramentas e possibilidades, mas com certeza começa de peito aberto para não implementá-las. Você tem que saber o que é aquilo, mas você não necessariamente precisa achar que tudo precisa ser implementado. Para um gestor, se você já teve um passado onde era hierarquizado, era muito comando, controle, e se você já foi chefe mesmo, chefe, dá uma repensada, porque não encaixa. Todo mundo que eu vejo que vem em um caminho de tomar decisão e vamos ter que fazer do meu jeito e agora a galera me segue, tem que seguir a minha visão, não encaixa, porque ou você empodera o time, ou você empodera o que você quer fazer. Não tem como fazer as duas coisas.” Entrevistado 2

O entendimento do líder ágil como agente de mudanças, bem como a capacidade de manter a equipe alinhada e integrada foi a tônica de um outro relato.

“Mas falando do Agile Coach, agile expert, do agile master, de todos esses nomes bonitos que surgiram por aí que eu resumiria como o papel do agilista, o papel do agente de mudança, o agente de promoção de melhoria contínua, para você fazer isso olhando para o

time que é o adequado e não ficar olhando para a lupa na pessoa, fazendo a microgestão, uma coisa meio parecida com comando e controle, você precisa de pessoas com um tempo ali para você trabalhar. Para você desenvolver uma escuta ativa, para você desenvolver dentro dos one-on-one, pegar as dores ali, tentar ajudar aquela pessoa de alguma forma, integrar ela melhor, ela não se sentir excluída, ela se sentir inserida no contexto efetivamente. Tem muitas variáveis que um agilista trabalha, é mais ou menos isso.” Entrevistado 1

Interagir com outros profissionais que atuam na área, inclusive de empresas externas também contribui para a formação do líder ágil.

“Tem pequenas coisas que cada empresa tem diferente, mas tem coisas que não vão mudar. E são coisas que ninguém fala. Acho que, talvez, conversar com o máximo possível de pessoas que estão dentro da carreira, pegar insights, perguntar o que ela acha, o que ela faz no dia a dia, que tipo de soft skills essa pessoa precisa ter para poder entrar naquele cargo. Acho que conversar. Não tem jeito.” Entrevistado 3

Ser mais cauteloso no início da jornada e começar de forma mais simples pode ser importante para a absorção, pelos envolvidos, acerca do que se pretende implantar.

“Eu acho que ter um pouquinho mais de calma em certas decisões, planejar um pouquinho mais, às vezes eu sou um trator, saio atropelando; dois que é só querer que dá para fazer, que dá para fazer mesmo, você ver entrada em resultado, em como as pessoas se sentem na empresa e tal. E para mim pessoalmente, mais uma confirmação durante a minha jornada, de que esse é o jeito de trabalhar, não tem outro, sabe? Do jeito que o mundo está hoje, para mim reafirma que, quanto mais a gente trabalhar juntos, todos tem um contexto, ter transparência, autonomia para executar seu trabalho só dá bom, e melhor, você entrega resultado. Então para mim foi muito rico. E descobri essa indústria que eu sou apaixonada e continuo nela então só ganhei, só aprendi.” Entrevistado 7

Completando as recomendações, alguns entrevistados sugeriram que os líderes ágeis tivessem determinação para lidar com as dificuldades.

“Corre atrás, escuta as pessoas, foque em resultado, porque o restante vem. Foi exatamente o que eu fiz e o restante veio.” Entrevistado 5

“Não sofra, porque no final dá tudo certo. Se não deu é porque ainda não chegou no final.” Entrevistado 6

Síntese: Neste tópico foram discutidos as características e o conceito de líder ágil, na visão dos sujeitos. A principal lição extraída é que, na agilidade, a equipe é quem detém o protagonismo, e não o líder. Este, por sua vez, precisa empoderar o time e atuar em uma postura servidora ao time, garantindo a colaboração, autonomia alinhada e confiança mútua. O líder deve também ter um olhar voltado para as pessoas, agindo com empatia e verificando as necessidades e dificuldades da equipe, além das individuais de cada integrante do time. Cabe ao líder fomentar cultura e *mindset* ágeis e ser um ativista da mudança. Foram citados pelos entrevistados quem são suas referências de liderança ágil. Um achado curioso, foi o fato de que os líderes ágeis que atuam no papel de *Product Owner* não se consideram líderes, mas um membro do time. A partir dos relatos foi possível concluir que não só os entrevistados são líderes, mas podem ser classificados como líderes ágeis a partir dos elementos evidenciados nesse capítulo.

4.2 Súmula dos resultados

A partir da apresentação dos resultados no tópico anterior, apresentamos os mesmos resultados na forma de um quadro sinóptico, para facilitar a visão geral da liderança ágil nessa empresa.

No caso aqui estudado, identificaram-se, de modo estratificado, as **ações propostas pela gestão** como instrumentos para a mudança do padrão de agilidade para a empresa, as evidências dessa ação e sua contribuição para os resultados, conforme a arquitetura do quadro 3 a seguir. Na primeira coluna do quadro temos as principais ações identificadas, seguidas da evidenciação de situações que representam tais ações. Na última coluna, são identificadas quais as contribuições dessas ações para a agilidade.

Quadro 3 - Ações propostas pela gestão da empresa para a transformação ágil

Ação proposta	Evidências consolidadas	Contribuições para a agilidade
Venda direta do seu produto digital	A empresa passou a oferecer diretamente aos clientes (que demandam o acesso a conteúdos a qualquer momento, a partir de qualquer dispositivo e com autonomia para iniciar, parar ou recomeçar quando desejarem) seu serviço de <i>streaming</i> , sem a necessidade de vinculação ao pacote de TV por assinatura.	- Permitir o fornecimento de conteúdo hiperpersonalizado aos consumidores; - Satisfação do cliente como prioridade.
Criação de canais de atendimento ao cliente	A empresa criou uma série de mecanismos de atendimento ao cliente, seja via atendimento humano ou autoatendimento, além de realizar o monitoramento constante das manifestações sobre o produto nas redes sociais, consolidando os resultados dessas interações em mecanismos de inteligência de negócios.	- Velocidade na identificação e resolução de problemas; - Monitoramento de indicadores; - Geração de <i>insights</i> para melhoria do produto.
Manutenção do bom relacionamento com os <i>stakeholders</i>	A empresa buscou manter o bom relacionamento construído com os intermediários (empresas programadoras de TV por assinatura) e com os sócios (produtores de conteúdos), tendo em vista a coexistência entre o produto tradicional (canal de TV) e o produto digital (aplicativo de <i>streaming</i>).	- Estabilidade.
Estruturação de uma área de “produto”	A empresa criou uma unidade organizacional, de nível diretoria, para cuidar de forma centralizada do produto digital, cuja gestão anteriormente era dividida entre as áreas de <i>marketing</i> , tecnologia e conteúdo. Foi contratada profissional com expertise em transformações ágeis para o cargo de Diretora de Produto.	- Visão integrada do produto; - Patrocínio da alta administração para a transformação ágil.
Adoção de uma nova cultura, com foco em transparência radical, autonomia alinhada e experimentação	A área de produto estabeleceu novos padrões comportamentais ao adotar uma cultura de transparência radical (liberdade para expressar opiniões, mesmo as que contrariem os “chefes”), autonomia alinhada (liberdade para decidir o que fazer e como fazer para se atingir o propósito e objetivos predefinidos) e experimentação (tolerância ao erro, que passa a ser encarado como aprendizado).	- Alinhamento; - Inovação; - Cultura testar e aprender; - Gestão acessível.
Criação de times ágeis de produto	Foram criadas as <i>squads</i> , equipes auto-organizáveis e abrangendo diversas funções. São como pequenas <i>startups</i> , que trabalham juntas para alcançar os objetivos da empresa, com autonomia para definir como esses serão alcançados.	- Tomada de decisão ágil; - Responsabilidade; - Flexibilidade.
Implementação de <i>frameworks</i> e cerimônias ágeis	Foram implementadas diversas ferramentas ágeis como <i>Scrum</i> , <i>Kanban</i> , modelo Quebra-cabeça, OKR e <i>roadmap</i> do produto, bem como um conjunto de cerimônias ágeis, com durações de tempo predefinidas, para planejamento, acompanhamento, verificações e melhorias no produto.	- Criação de uma rotina ágil; - Entregas contínuas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 4, estão apresentados os **mecanismos utilizados pelas lideranças** dessa empresa para a construção da agilidade proposta.

Quadro 4 - Mecanismos utilizados pelas lideranças para produção de agilidade

Mecanismo	Evidências consolidadas
Colaboração	As soluções são discutidas em conjunto, com a participação de todos os envolvidos, sempre que possível. As discussões abrangem profissionais com diferentes expertises, que se complementam; O espaço físico é organizado para permitir que os profissionais de uma <i>squad</i> colaborem entre si; São utilizadas ferramentas para colaboração em ambiente virtual (Jira, Zoom); Os <i>Product Owners</i> interagem entre si, colaborando uns com os outros para o atingimento de objetivos em comum.
Comunicação	Grande parte do tempo dos líderes é utilizada para se comunicarem com a equipe e com os demais líderes e outros envolvidos no produto; O reforço constante do <i>roadmap</i> de produto auxilia para que o propósito maior não se perca; Ferramentas para comunicação assíncrona são utilizadas, como o aplicativo Slack; Cerimônias diárias, semanais e mensais são utilizadas para reforço da comunicação, verificação do andamento, ou de impedimentos, e alinhamento das expectativas de entregas.
<i>Feedback</i>	A transparência radical induz com que as pessoas expressem aquilo que as incomoda e que pode ser melhorado; As lideranças encorajam o <i>feedback</i> pelos liderados; Em caso de necessidade são realizadas reuniões individuais de <i>feedback</i> (<i>one-on-ones</i>), além de cerimônias de <i>feedback</i> coletivo previstas.
Autonomia alinhada	As <i>squads</i> possuem liberdade para decidir o que fazer e como fazer, para atingir o propósito e os objetivos predefinidos.
Priorização dinâmica	As prioridades de projetos são votadas, com a participação de todos os interessados, gerando uma fila de prioridades (<i>backlog</i>) e os <i>Product Owners</i> possuem autonomia na repriorização ou inserção de atividades, caso seja necessário.
Diluição da liderança	A liderança é diluída em diversos papéis (<i>Product Owner</i> , <i>Agile Coach</i> , <i>Chapter Leader</i>) e não são exigidas validações por toda a cadeia hierárquica para se executar uma tarefa.
Simplificação de práticas	As práticas podem ser adaptadas para atender as necessidades das <i>squads</i> , buscando-se sempre a execução de práticas da forma mais simples possível e sem perder a visão integrada do produto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As **dificuldades encontradas**, na ação da liderança ágil, estão sumarizadas na figura 4:

Figura 4 - Dificuldades encontradas

Dificuldade na priorização das demandas	Choque cultural	Resistência das pessoas em mudar de <i>mindset</i>
Dificuldade nas estimativas de entrega	Conflitos entre os <i>Product Owners</i>	Coexistência com o negócio tradicional (TV por Assinatura)
Dificuldade com alterações externas e cancelamentos	Falta de conhecimento técnico de sistemas pelo PO	Lançamento e estrutura inicial inadequados
Dificuldade em alinhar expectativas entre os times	Relacionamento entre o PO e seu time	Desgaste emocional
Ansiedade em entregar tudo	Dificuldades na aplicação das ferramentas ágeis	Descompasso com as demais áreas
Dificuldade em confiar na transparência radical	Resistência em seguir as cerimônias ágeis	Dificuldade em manter o alinhamento das decisões
Problemas de quadro de pessoal reduzido/rotatividade	Dificuldade de entendimento sobre os papéis de cada um	Dificuldades em atuar em um modelo não hierárquico
Dificuldade em lidar com crescimento acelerado	Saída da Diretora de Produto e incertezas sobre o futuro	Dilema 'padronização X autonomia' dos times

Fonte: Elaborada pelo autor.

Diante desses **resultados**, podemos afirmar que a organização estudada conseguiu implementar a transformação ágil, ainda que existam espaços para mais melhorias em sua trajetória. Todavia, mesmo dentro de um curto espaço de tempo, cerca de dois anos, a partir das narrativas dos entrevistados é possível verificar o aumento considerável no nível de entrega a partir da implantação do projeto. Sobre a liderança ágil em si, através desses dados, foi possível perceber que os entrevistados são líderes ágeis, ainda que eles próprios nem sempre se reconheçam como tal. Como resultado não esperado, foi possível identificar que a atuação na função de *Product Owner*, dadas as suas características, é um caminho eficaz e confiável, para a formação de lideranças ágeis.

CAPÍTULO 5

5 CONCLUSÕES

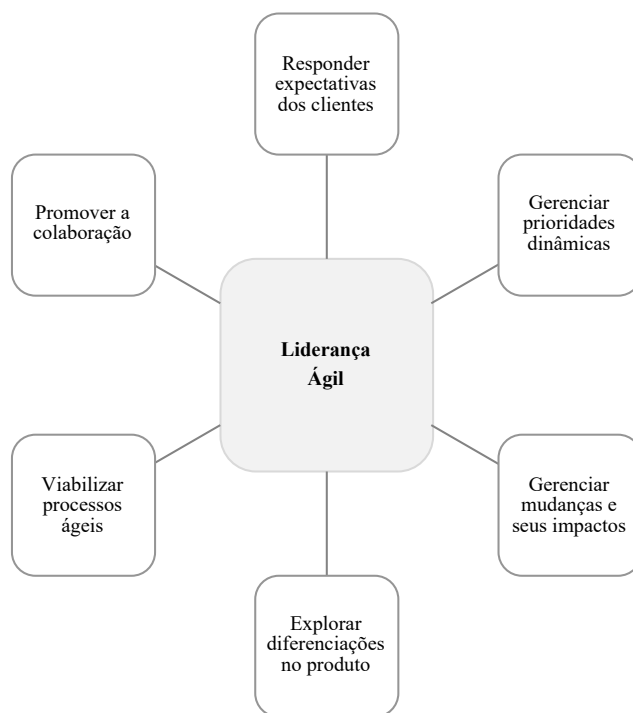
Neste último capítulo, são expostas algumas conclusões da pesquisa, que podem ser consideradas como o aprendizado deste trabalho para o desenvolvimento da teoria e da prática, finalizando-o com a apresentação de limitações e sugestões para estudos futuros.

5.1 Contribuições para teoria e para a prática

A principal contribuição desta pesquisa foi a exposição de um caso que pode ser estudado e reestudado para a identificação da liderança ágil. A apresentação deste caso expõe a importância da observação das rotinas dos líderes ágeis em uma empresa que iniciou um processo de transformação para gerar movimentos coordenados e ágeis através da ação da liderança.

O conceito de liderança ágil foi operacionalizado e exposto por meio dos critérios apresentados no item 4.1 desta dissertação de modo a facilitar a observação dos eventos que o manifestam. Um quadro sinóptico dessa manifestação é aqui apresentado na figura 5:

Figura 5 - O que é liderança ágil?



Fonte: Elaborada pelo autor.

As explicações, dados, evidências e reflexões, apresentadas anteriormente, reconfiguram o líder ágil como o profissional que busca responder de imediato às expectativas dos clientes, sentindo segurança nessa ação, devido ao seu eficaz engajamento com as equipes que movimentam o desempenho da empresa em busca de resultados. Sua ação cria sinergia entre a vigilância, o acompanhamento, as intervenções, o *feedback*, focando na evolução das expectativas e demandas dos *stakeholders* e clientes, buscando agilidade em todas as ações dos times (*squads*). A agilidade aparece na consistência e na sinergia das relações entre a identificação dessas expectativas e necessidades, e na elaboração de respostas a elas, e na rapidez das entregas.

Outro ponto encontrado nos resultados deste estudo foi a prontidão da ação dos líderes no gerenciamento dinâmico da carteira de atividades, definindo prioridades, considerando a capacidade de entrega dos times, a maximização da geração de valor para o cliente e a atenção e escuta de todas as partes envolvidas. Saber dizer não e garantir que o time ágil não esteja tratando de vários assuntos simultaneamente são habilidades demandadas para que as entregas sejam feitas no *timing* que a competitividade exige.

O terceiro ponto encontrado nos resultados deste estudo está relacionado ao gerenciamento das mudanças, devendo o líder ágil levar em consideração, em suas ações, as constantes alterações no ambiente interno e do externo, contingência que o obriga a refazer a priorização sempre que necessário, seja descartando ou interrompendo ações que não permaneçam mais relevantes ou incluindo questões indispensáveis não previstas. A comunicação intensa e *feedback* em tempo real são mecanismos que contribuem para garantir que o time ágil esteja ciente das mudanças e se dedique a se reorganizar para adaptar e, posteriormente, focar nas novas prioridades.

O quarto ponto identificado neste estudo é a exploração das diferenciações no produto. O líder ágil deve estar sempre alerta aos movimentos de concorrentes e às necessidades emergentes dos clientes, buscando identificar formas de corrigir problemas em seus produtos, principalmente, agregar sistemática e continuamente melhorias, lançando novas versões do produto ou incrementos, como correções e revisão de funcionalidades, que despertem nos clientes a vontade de uso/consumo dessas novidades, evitando-se que se perca o interesse no produto.

O quinto ponto está relacionado à viabilização dos processos ágeis pelo líder que atua não como um membro com superioridade hierárquica sobre o time, mas como um integrante de mesmo nível, com atribuições específicas como as descritas acima. Esta viabilização inclui

também o apoio na disseminação de ferramentas ágeis, cumprimento das cerimônias e acordos, identificação e neutralização de impedimentos e eliminação de resistências.

O sexto ponto é a construção da colaboração, dado o reconhecimento nítido de que o líder ágil não atua sozinho, mas através de competências complexas, possíveis apenas em equipes. Mais importante que pensar em algum líder ágil é pensar na liderança ágil, aqui considerada como o processo de colaboração constatado nas *squads* e sua operacionalização na influência mútua entre os integrantes da equipe. Essa ação, na qual a equipe é o protagonista, é fator relevante na liderança ágil. A colaboração é fator que diferencia um conjunto de times apenas autônomos de um conjunto de times autônomos e ágeis, uma vez que neste, são realizadas as ações que alicerçam e promovem o alinhamento e a não sobreposição ou conflito de atividades entre os times.

Embora seja uma necessidade, a liderança ágil é acompanhada de riscos. Percebeu-se, neste estudo que o processo de busca da agilidade pode ter um caráter viciante, no sentido de que os profissionais podem estar sempre querendo buscar mais e mais desafios, passando a considerar o trabalho atual como algo monótono (ainda que não o seja de fato) apenas pela sua mera repetição de rotinas. Tal situação pode produzir insatisfações e frustrações que ocasionam aumento de rotatividade de pessoal, ainda mais em mercados e profissões aquecidas, como é o caso das áreas que atuam nas *squads*.

Ainda, mais um risco aparece na liderança e nas equipes ao caírem em um automatismo, de repetição acelerada em que pareça que haja alguma dinâmica de evolução, mas na verdade os profissionais podem estar presos a uma espécie de “roda de *hamster*”, ou seja, estão exaustos atuando em alta velocidade, mas não saíram do mesmo lugar. Casos estes em que não teria havido agilidade de fato, dada a ausência de geração de valor a partir do esforço empregado, com possível desconexão entre estratégia e execução, dado que as prioridades executadas estariam incompatíveis com as demandas reais de clientes.

Do ponto de vista prático da gestão contemporânea de organizações, as narrativas e considerações apresentadas nesta pesquisa oferecem mais potencial de dados do que foi aqui explorado e apresentado e que merecem mais escrutínio e aprofundamento em empresas que pretendem ou necessitam atuar com agilidade em suas rotinas organizacionais. Nesta pesquisa, evidenciaram-se e se complementaram estudos anteriores sobre agilidade e lideranças ágeis, mostrando que esse tema é um campo aberto que oferece a possibilidade de se ir além da apresentação e discussão dos principais *frameworks* ágeis existentes, uma vez que a agilidade foi investigada em sua relação com a liderança que é uma fonte inesgotável de potencialidades para se entender a gestão.

5.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Embora tenha realizado seu objetivo, esta pesquisa possui algumas limitações. A principal delas é o fato de que os resultados aqui encontrados foram coletados em uma única empresa, o que não permite que os achados possam ser generalizados. Outra limitação foi a ausência de acesso a dados e documentos internos da empresa pesquisada, fato que enriqueceria a apresentação do caso. Além disso, o processo de transformação ágil e digital da empresa pesquisada está em curso. Seria necessário um tempo maior para que se verifique a evolução desta empresa, desde a implementação desse projeto de desenvolvimento de agilidade, bem como se a empresa pesquisada consegue sustentar essa transformação por períodos mais longos.

Como sugestões para estudos futuros, além da inclusão de um número maior de empresas e entrevistados, sugerimos que se verifiquem em outras pesquisas futuras qual a visão de outros agentes, como por exemplo os membros dos times ágeis que atuam em outras atividades diferentes das de *Product Owner*, *Agile Coach*, gerente e diretor de produto. Outra contribuição valiosa, seria pesquisar qual o papel das áreas de experiência do usuário e de tecnologia na transformação ágil, bem como suas percepções sobre a liderança ágil.

Referências

- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Handscomb, C., Lackey, G., Lurie, M., & Murarka, M. (2018). As cinco marcas registradas das organizações ágeis. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Aurélio de Oliveira, M., Veriano Oliveira Dalla Valentina, L., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(6), 653–671. <https://doi.org/10.1108/17410401211249201>
- Bazigos, M., De Smet, A., & Gagnon, C. (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, & Alistair Cockburn. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agilemanifesto.Org. <https://agilemanifesto.org>
- Conforto, E. C. (2013). *Modelo e ferramenta para avaliação da agilidade no gerenciamento de projetos* [Doutorado em Processos e Gestão de Operações, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.18.2013.tde-24042013-143146>
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388–397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Czarniawska, B. (2000). *The uses of narrative in organization research* (2000:5). GRI report.
- Dalvi, M. R., Shekarchizadeh, A. R., & Bagsorkhi, G. R. (2013). *Investigating of organizational agility components (culture, leadership, organizational change and customer services) on the organizational performance based on the satellite model (Snowa company as a case study)*. 15.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- De Smet, A. (2018). The agile Manager. *McKinsey Quarterly*, 3, 76–81.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson/Longman.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Gagel, G. (2017). The Intersection of Organizational Agility and Transformational Leadership: A Literature Review. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 10895. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10895abstract>

- Ghirello, A. J. (2021, janeiro 26). Estratégia 2021... e agora?! *Coluna: Ana Julia Ghirello*. <https://www.mitsloanreview.com.br/post/estrategia-2021-e-agora>
- Glesne, D., & Pedersen, M. (2020). *Strategic Agility: Adapting and Renewing Strategic Direction* [MCs in Economics and Business Administration]. Norwegian School of Economics.
- Gren, L., & Lindman, M. (2020). What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. In V. Stray, R. Hoda, M. Paasivaara, & P. Kruchten (Orgs.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (Vol. 383, p. 178–194). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49392-9_12
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33(4), 34.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35–42. <https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Khalifa, J. (Org.). (1994). *What is intelligence?* Cambridge University Press.
- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guild*. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Lei, H., Ganjeizadeh, F., Jayachandran, P. K., & Ozcan, P. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 43, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001>
- Madsen, D. Ø. (2020). The Evolutionary Trajectory of the Agile Concept Viewed from a Management Fashion Perspective. *Social Sciences*, 9(5), 69. <https://doi.org/10.3390/socsci9050069>
- Malvezzi, S. (2015). Liderança. In P. Bendassolli & J. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. Casapsi Livraria e Editora Ltda.
- Prange, C., & Hennig, A. (2019). From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 111–123. <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
- Rese, N., Montenegro, L. M., Bulgacov, S., & Bulgacov, Y. L. (2010). A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “Uma história baseada em fatos reais”. *Encontro de estudos organizacionais da ANPAD*, VI.
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 9.
- Salo, O. (2017). How to create an agile organization. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com.br/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>

- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *O Guia do Scrum: O Guia Definitivo para o Scrum: As Regras do Jogo*. Scrum Alliance.
<https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Portuguese-European.pdf>
- Sheppard, J. M., & Young, W. B. (2006). Agility literature review: Classifications, training and testing. *Journal of Sports Sciences*, 24(9), 919–932.
<https://doi.org/10.1080/02640410500457109>
- Spiegler, S. V., Graziotin, D., Heinecke, C., & Wagner, S. (2020). A Quantitative Exploration of the 9-Factor Theory: Distribution of Leadership Roles between Scrum Master and Agile Team. *arXiv:2004.09831 [cs]*. <http://arxiv.org/abs/2004.09831>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C., & Wagner, S. (2019). Leadership Gap in Agile Teams: How Teams and Scrum Masters Mature. In P. Kruchten, S. Fraser, & F. Coallier (Orgs.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (Vol. 355, p. 37–52). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19034-7_3
- Sutherland, J., & Sutherland, J. J. (2019). *SCRUM: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo* (1ª ed). Editora Sextante.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137–146.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Van Dijk, A., & Van Grieken, H. (2019). Nine big shifts that will determine your future Business of Technology. *Deloitte Insights*.