



Criando uma estratégia ágil

Anderson Costa



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Anderson Costa

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

**Conheça os personagens
que vão nos acompanhar ao
longo deste estudo!**



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Ana
ENGENHEIRA CIVIL

QUEM SOU EU

Engenheira Civil desde 2018. Curiosa e implementadora de novos modelos de construção. Tenho 28 anos e sou solteira, meu foco atual é aplicar todo meu potencial em prol da administração pública e ao Cidadão.

EDUCAÇÃO

MBA em Modelos Construtivos Inovadores. Diploma (2020)
Graduação em Engenharia Civil. Diploma (2018)

OBJETIVOS

Criar estruturas funcionais e confortáveis para prática da Educação
Melhorar o relacionamento com a equipe de campo das obras da instituição.
Delegar de maneira correta
Usar a tecnologia para apoiar a gestão das obras da instituição.

DORES

Precisar provar, frequentemente, sua capacidade em um universo muito masculino.
Falta de orçamento para implementar a integração da tecnologia nas obras da instituição.
Equipe com baixa escolaridade na execução das obras.

SKILLS

Comunicação
Gestão com pessoas
Gestão de projetos

Personalidade



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Roberto
ADVOGADO

QUEM SOU EU

Tenho 52 anos, sou especialista em direito público, Procurador federal desde 2010. Casado com Joana, temos um filho de 13 anos, o Joaquim.

EDUCAÇÃO

Mestrado em Gestão Pública
Diploma (2013)
Graduado em Direito
Diploma (2002)

OBJETIVOS

Melhorar a gestão da instância da Procuradoria Federal na instituição
Aprimorar o relacionamento com a equipe.
Aplicar uma visão mais moderna nas análises de processos jurídicos da instituição

DORES

Processo com muitos jargões técnicos de tecnologia e inovação, dificultando a análise.
Distanciamento da área de inovação.
Pouco prazo para realização de análise de processos.
Desconhecimento do contexto dos processos que chegam para análise.

SKILLS

Comunicação
Gestão com pessoas
Gestão de projetos

Personalidade



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

1. Construindo uma instituição preparada para adaptação.

1.1. A lição da Ponte Choluteca

Você já ouviu falar da Ponte Choluteca? Eu também não, até não muito tempo atrás. É uma ponte de 484 metros de comprimento sobre o rio Choluteca, em Honduras, na América Central. A região era conhecida por apresentar constantes tempestades e furacões.

Então, quando os gestores daquela região decidiram construir uma nova ponte sobre o rio Choluteca em 1996, eles queriam garantir que ela resistiria às condições climáticas extremas. Uma empresa japonesa foi contratada e eles construíram uma ponte sólida, projetada para resistir às poderosas forças da natureza.

A nova ponte Choluteca - uma maravilha moderna de design e engenharia foi aberta ao público em 1998. E enquanto as pessoas dirigiam de um lado para o outro do rio Choluteca, não podiam deixar de admirar a nova ponte. Era o orgulho e a alegria de Choluteca.

Em outubro daquele ano, o furacão Mitch atingiu Honduras. Houve aproximadamente 1.900 mm de chuva em quatro dias – o equivalente ao que recebem em seis meses. Havia devastação por toda parte. O rio Choluteca aumentou seu volume e inundou toda a região. Aproximadamente 7000 pessoas perderam a vida. Todas as pontes em Honduras foram destruídas. Todas, exceto uma. A nova ponte Choluteca permaneceu inalterada.

Mas havia um problema. Enquanto a ponte estava intacta, a estrada que levava a ela e a estrada que saía dela foram completamente destruídas. A tempestade não deixou nenhum sinal de que havia uma estrada ali.

E isso não é tudo: As cheias fizeram o rio Choluteca mudar de curso. Ele criou um novo canal, o rio agora corre ao lado da ponte. Não embaixo, mas além da ponte.



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Embora a ponte fosse forte o suficiente para sobreviver ao furacão, ela se tornou uma ponte sobre o nada. Uma ponte para lugar nenhum.

Aconteceu há 22 anos. Mas a lição da ponte Choluteca¹ é mais relevante para nós hoje do que nunca.

O mundo está mudando de maneiras que nunca imaginamos. E a Ponte Choluteca é uma metáfora fantástica para o que pode acontecer conosco – nossas carreiras, nossos negócios, nossas vidas – à medida que o mundo ao nosso redor se transforma.

Nosso desafio é focar em criar a melhor solução para um determinado problema, entretanto não podemos nos esquecer que o problema em si pode mudar.

Estamos todos focados em construir o produto ou serviço mais forte e sofisticado. Sem pensar na possibilidade de que a necessidade pode desaparecer. A realidade pode mudar

em pouco tempo, a depender da intensidade e da velocidade que o fenômeno impacta nossas vidas.

Claro que é fundamental construir uma "ponte" segura e forte, mas não podemos ignorar a possibilidade de que o rio abaixo possa mudar de curso.

"Built to Last" - ou Construído para Durar em bom português - pode ter sido um mantra popular. Mas Construir para Adaptar - "Build to Adapt" é o caminho a se escolher em tempos de mudanças tão frenéticas.

Talvez seja interessante fazer um quadro da imagem da Ponte Choluteca e pendurar na parede para sempre lembrar que precisamos nos preparar e preparar nossas instituições para que possam se adaptar às mudanças rapidamente.

1.2. A mudança chegou, prepare-se para enfrentar seus medos.

A Transformação Digital tem causado euforia em muitos e crise de ansiedade em outros tantos.

¹ "O que podemos aprender com a história da ponte sobre ... - VEJA RIO." 17 ago.. 2020, <https://vejario.abril.com.br/coluna/patricia-lins-silva/licao-ponte-rio-choluteca/>. Acessado em 2 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Isso acontece em virtude da velocidade da mudança e do impacto que essa transformação está causando em nossas vidas.

As pessoas podem falar o que quiserem para nos incentivar a mudar para nos adaptar, mas a verdade é que nós, seres humanos, somos resistentes a qualquer tipo de mudança.

Isso é biológico e natural pelo simples fato de que mudanças implicam em consumo extra de energia e o nosso cérebro, órgão responsável por controlar todas as funções do nosso corpo, funciona numa lógica de poupar energia e preservar a vida, privilegiando as funções básicas como alimentação, reprodução e descanso.

Entender e aceitar que a resistência à saída da zona de conforto é natural tem o poder de se tornar o primeiro passo para se preparar para mudar.

Além de aceitarmos que somos resistentes às mudanças, precisamos compreender que o principal sentimento que essas mudanças trazem é o medo.

O site psicologias do brasil² indica que entender o que nos impede de mudar, quais são os medos que nos mantém paralisados, é o primeiro passo para deixar para trás o estágio de letargia diante da necessidade de adaptação que o mundo 4.0 nos impõe.

Além de compreender que o medo é o principal sentimento que se apresenta diante de uma mudança abrupta, saber especificamente que tipo de medo é uma pista fantástica para podermos pensar nas contramedidas e enfrentar esses medos e ter sucesso nas ações de mudança.

O mesmo site psicologias do brasil traz a lista dos medos que devemos enfrentar nesse contexto e uma breve descrição sobre eles:

1. Medo de perder o controle. A zona de conforto é um espaço onde acreditamos que temos tudo sob controle. Sair desse espaço relativamente seguro nos assusta porque significa que precisamos aprender a fluir com o curso dos acontecimentos e reconhecer que realmente temos muito pouco controle sobre as circunstâncias.

² "Psicologias do Brasil." <https://www.psicologiasdobrasil.com.br/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

2. Medo de incerteza. A área de controle é um espaço onde podemos prever com certeza e uma margem de erro desprezível o que acontecerá. Deixar esse espaço implica atirar-se ao desconhecido, o que gera medo e ansiedade. Quando tudo é possível, a enorme quantidade de possibilidades gera vertigem. E isso nos assusta. É por isso que o medo de sair da zona de conforto está enraizado no medo da incerteza.

3. Medo de falha. Deixar a zona de conforto envolve risco e, toda vez que arriscamos algo, enfrentamos a possibilidade de falha. O medo do fracasso pode tornar-se paralisante porque representa um duplo golpe, para o nosso status social e para a imagem que temos de nós mesmos. É por isso que muitas vezes preferimos ficar nessa área onde temos um certo grau de aceitação e “sucesso” garantido.

4. Medo de rejeição. Seja obediente. Estude, trabalhe, case, tenha filhos, compre coisas. E acima de tudo, nunca questione o que lhe foi dito para fazer”, disse George Carlin³. Se sair da zona de conforto envolve desafiar o caminho socialmente pré-estabelecido e as expectativas que

os outros depositaram em nós, é normal que isso gere medo. É o medo de desapontar os outros, as opiniões dos outros e, acima de tudo, a rejeição daqueles que não nos compreendem e compartilham nossa visão das coisas.

5. Medo de mudança pessoal. Às vezes, o medo de sair da zona de conforto é devido a um apego excessivo ao nosso “eu”. Rejeitamos o novo ou o diferente porque tememos desequilibrar a imagem que formamos de nós mesmos. Temos medo de perder tudo com que nos identificamos, porque isso significa dar um passo em uma direção assustadora: questionar a nós mesmos, questionar nosso pensamento e as crenças nas quais baseamos nossa identidade. É por isso que preferimos permanecer ligados aos estereótipos que sustentam o nosso “eu”.

Se já é um desafio enfrentarmos nossos próprios medos, imagine liderar outras pessoas nesse caminho de mudança.

Esse é um enorme desafio que devemos enfrentar enquanto líderes.

³ "George Carlin – Wikipédia, a enciclopédia livre."
https://pt.wikipedia.org/wiki/George_Carlin. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Os líderes da administração pública tem esse desafio multiplicado, pois atuam em organizações construídas para serem estáveis e seguirem um grupo de regras rígidas.

Os próprios servidores públicos das instituições têm a chamada estabilidade como mantra. Apesar de ser usada de maneira um tanto quanto desvirtuada de seu propósito inicial, o termo estabilidade já denota uma aversão à mudança.

1.3. Para mudar é preciso ter um propósito

Simon Sinek⁴ é um dos autores mais conceituados na atualidade e trata com maestria do tema liderança e empreendedorismo. Sinek criou o conceito do Círculo Dourado que é um modelo para explicar o diferencial de líderes e organizações inspiradores que geram verdadeiros movimentos de mudança.

A lógica de Sinek é relativamente simples e muito poderosa. Ela é explicada por 3 dimensões, uma contida na outra, formando 3 círculos: O primeiro é a representação do "o quê";

o segundo está dentro do primeiro e representa "o como"; e o terceiro, que está no centro, representa o "porquê".



⁴ "Simon Sinek." <https://simonsinek.com/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Em seu livro *Comece pelo porquê*: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir⁵ define cada um dos termos - O quê, O como, O Porquê - da seguinte forma:

...

O QUÊ: toda companhia e toda organização no planeta sabe O QUE faz. Não importa se é grande ou pequena, atua no setor privado ou público. Todo mundo é facilmente capaz de descrever os produtos ou serviços que sua companhia vende ou a função do cargo que desempenha dentro daquele sistema. O QUÊ é fácil de identificar

COMO: algumas companhias e algumas pessoas sabem COMO elas fazem O QUE fazem. Quer você os chame de “proposta de valor diferenciada”, “processo patenteado” ou “proposição exclusiva de venda”, os COMOs são apresentados com frequência para explicar o modo pelo qual alguma coisa é diferente ou melhor. Não tão óbvio quanto O QUÊ, muitos acham

que esses são os fatores diferenciadores ou motivadores em uma decisão. Seria equivocados supor que isso é tudo que é necessário. Falta um detalhe:

PORQUÊ: poucas pessoas ou companhias conseguem articular com clareza POR QUE fazem O QUE fazem. Quando falo do PORQUÊ, não estou me referindo a ganhar dinheiro – isso é uma consequência. Com o PORQUÊ, refiro-me a qual é seu propósito, sua causa ou sua crença. POR QUE sua companhia existe? POR QUE você sai da cama toda manhã? E POR QUE alguém deveria se importar? Quando a maioria das organizações ou pessoas pensa, age ou se comunica, elas o fazem de fora para dentro, de O QUÊ para POR QUÊ, e por um bom motivo – vão do que é mais claro para o que é mais obscuro. Nós dizemos O QUE fazemos, às vezes dizemos COMO o fazemos, mas raramente dizemos POR QUE fazemos O QUE fazemos.

...

⁵ "Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e"
<https://www.amazon.com.br/Comece-pelo-porqu%C3%AA-grandes-inspiram/dp/854310663X>. Acessado em 3 mar.. 2022.

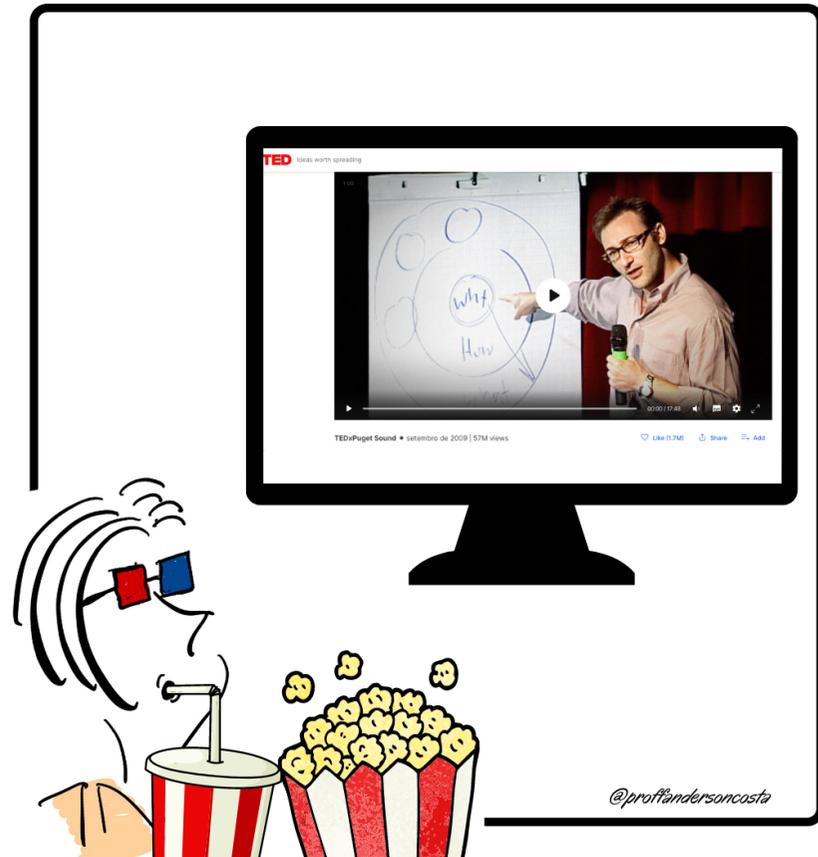
CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Continuando com a abordagem de Sinek, conhecer o seu PORQUÊ não é a única forma de se obter o sucesso, mas é a única de manter esse sucesso de maneira duradoura e ter uma junção mais adequada de inovação e adaptação.

Toda a explicação sobre o Círculo Dourado foi feita pelo próprio Sinek em um dos TED mais visitados da plataforma.

No vídeo são apresentados exemplos que incluem a Apple, Martin Luther King e os irmãos Wright.

O vídeo pode ser acessado neste link.



CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

1.4. Seguindo sem medo e com propósito

Estão claros quais devem ser os primeiros passos para nossa preparação e de nossa instituição para uma atualização, uma adaptação ao mundo 4.0.

Precisamos enfrentar nossos medos e nos libertar das amarras impostas por esses medos e, ainda, liderar outros para essa liberdade.

O Conhecimento é o melhor remédio para nos curar dos medos. Quando nos sentimos preparados deixamos de sentir medo e passamos a vislumbrar possibilidades.

Se capacitar e ofertar um programa de capacitação constante com o foco no desenvolvimento de habilidades e a formação de competências que são mais exigidas no mundo 4.0 facilitarão o enfrentamento dos medos.

Um boa dica é ir em busca e/ou criar um programa de capacitação que contemple o desenvolvimento das 10 habilidades com maior demanda para 2025⁶.

1. Pensamento analítico e inovação
2. Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado
3. Resolução de problemas complexos
4. Pensamento crítico e análise
5. Criatividade, originalidade e iniciativa
6. Liderança e influência
7. Uso, monitoramento e controle de tecnologia
8. Programação e design de tecnologia
9. Resiliência, tolerância a estresse e flexibilidade
10. Raciocínio, resolução de problemas e ideação

Já com relação à definição propósito o melhor caminho é debater com todos da instituição e buscar a resposta, a verdadeira definição do porquê da instituição existir e fazer aquilo que faz.

⁶ "What are the top 10 job skills for the future? - The World Economic" 21 out.. 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Nada de elaborar uma definição de visão, missão e valores de maneira genérica e sem a participação de todos os envolvidos no funcionamento da instituição. Normalmente esse tipo de ação, que é imposta por alguns como se fosse a percepção de todos, só serve para criar banners que ficarão expostos na porta de entrada da instituição.

Um propósito bem definido e que faz sentido por todos os envolvidos, idealmente, pode ser "declamado" a qualquer tempo e lugar por todos da instituição.

2. Princípios Ágeis.

2.1. Um movimento de Libertação

Jim Highsmith, um engenheiro de software americano, é um dos profissionais que participaram de um momento histórico e que acabou impactando totalmente a forma de ver o modelo de trabalho do desenvolvimento de software. Para Highsmith e outros 16 profissionais alguma coisa deveria ser feita para lidar com a chamada crise do software⁷. Para isso se juntaram em um resort no

⁷ "Crise do software – Wikipédia, a enciclopédia livre."
https://pt.wikipedia.org/wiki/Crise_do_software. Acessado em 3 mar. 2022.

estado americano de Utah para debater e encontrarem um caminho para melhorarem a imagem e a forma de trabalho das pessoas que criavam soluções de tecnologia.

Surgia desse encontro o chamado "Manifesto Ágil" que hoje é uma publicação norteadora para a área de tecnologia e vem se tornando também um guia fantástico para outras áreas fora da TI que viram que o manifesto não se aplica somente a indústria de tecnologia, mas pode ser aplicada em qualquer área de negócio, pois o fundamento do manifesto ágil está na forma que as pessoas se relacionam em busca de uma solução para um problema, sempre focado no cliente que está demandando aquela solução.

A partir desse ponto, vou transcrever o relato do próprio Highsmith sobre como aconteceu o evento que vem mudando, para melhor, o mundo corporativo:

" De 11 a 13 de fevereiro de 2001, no resort de esqui The Lodge at Snowbird nas montanhas Wasatch de Utah, dezessete pessoas se reuniram para conversar, esquiar, relaxar e tentar encontrar um terreno comum – e, claro, para comer. O que surgiu foi o Manifesto Ágil 'Desenvolvimento de Software'⁸. Representantes de

⁸ "Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software."
<https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acessado em 3 mar. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Extreme Programming, SCRUM, DSDM, Adaptive Software Development, Crystal, Feature-Driven Development, Pragmatic Programming e outros simpatizantes da necessidade de uma alternativa para documentação, processos de desenvolvimento de software pesados convocados.

Agora, uma reunião maior de anarquistas organizacionais seria difícil de encontrar, então o que emergiu dessa reunião foi simbólico – um Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software – assinado por todos os participantes. A única preocupação com o termo ágil veio de Martin Fowler (um britânico para quem não o conhece) que admitiu que a maioria dos americanos não sabia pronunciar a palavra 'ágil'.

As preocupações iniciais de Alistair Cockburn refletiram os primeiros pensamentos de muitos participantes. "Pessoalmente, eu não esperava que esse grupo específico de agilistas concordasse em algo substantivo." Mas seus sentimentos pós-reunião também foram compartilhados: "Falando por mim, estou encantado com a redação final [do Manifesto]. Fiquei surpreso que os outros parecessem igualmente encantados com a redação final. Então concordamos em algo substantivo. "

Chamando a nós mesmos de "A Aliança Ágil", este grupo de pensadores independentes sobre desenvolvimento de software, e às vezes concorrentes entre si, concordou com o Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software exibido na página de título deste site.

Mas enquanto o Manifesto fornece algumas ideias específicas, há um tema mais profundo que motiva muitos, mas não todos, com certeza, os membros da aliança. No final da reunião de dois dias, Bob Martin brincou dizendo que estava prestes a fazer uma declaração "mole". Mas, embora tingidos de humor, poucos discordaram dos sentimentos de Bob - que todos nos sentimos privilegiados por trabalhar com um grupo de pessoas que mantinham um conjunto de valores compatíveis, um conjunto de valores baseado na confiança e respeito mútuo e promovendo modelos organizacionais baseados em pessoas, colaboração e construção dos tipos de comunidades organizacionais nas quais gostaríamos de trabalhar. No fundo, acredito que Metodologias Ágeis tratam realmente de coisas "fracassadas" - de entregar bons produtos aos clientes operando em um ambiente que faz mais do que falar sobre "

Por exemplo, eu acho que, em última análise, Extreme Programming cresceu em uso e interesse, não por causa da

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

programação em pares ou refatoração, mas porque, tomadas como um todo, as práticas definem uma comunidade de desenvolvedores livre da bagagem das corporações Dilbertesque. Kent Beck conta a história de um trabalho inicial em que estimou um esforço de programação de seis semanas para duas pessoas. Depois que seu gerente transferiu o outro programador no início do projeto, ele completou o projeto em doze semanas - e se sentiu péssimo consigo mesmo! O chefe – é claro – discutiu com Kent sobre o quão lento ele foi durante as segundas seis semanas. Kent, um pouco desanimado porque era um "fracasso" como programador, finalmente percebeu que sua estimativa original de 6 semanas era extremamente precisa - para 2 pessoas - e que seu "fracasso"

Esse tipo de situação acontece todos os dias - marketing, gerenciamento ou clientes externos, clientes internos e, sim, até mesmo desenvolvedores - não querem tomar decisões difíceis, então impõem demandas irracionais por meio da imposição de regras corporativas. estruturas de poder. Este não é apenas um problema de desenvolvimento de software, ele ocorre em todas as organizações Dilbertesque.

Para ter sucesso na nova economia, para entrar agressivamente na era do e-business, do e-commerce e da

web, as empresas precisam se livrar de suas manifestações de Dilbert de faz-de-obra e políticas misteriosas. Essa liberdade das insanidades da vida corporativa atrai os defensores das Metodologias Ágeis e assusta os begeebers (você não pode usar a palavra 'merda' em um jornal profissional) dos tradicionalistas. Francamente, as abordagens ágeis assustam os burocratas corporativos - pelo menos aqueles que estão felizes empurrando o processo pelo processo versus tentando fazer o melhor para o "cliente" e entregar algo oportuno, tangível e "como prometido" - porque eles ficam sem lugares para se esconder.

O movimento ágil não é anti-metodologia, na verdade, muitos de nós querem restaurar a credibilidade da palavra metodologia. Queremos restabelecer o equilíbrio. Abraçamos a modelagem, mas não para arquivar algum diagrama em um repositório corporativo empoeirado. Aceitamos a documentação, mas não centenas de páginas de tomos nunca mantidos e raramente usados. Planejamos, mas reconhecemos os limites do planejamento em um ambiente turbulento. Aqueles que classificariam os proponentes do XP ou SCRUM ou qualquer outra Metodologia Ágil como "hackers" ignoram tanto as metodologias quanto à definição original do termo hacker.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

A reunião em Snowbird foi incubada em um encontro anterior de proponentes da Programação Extrema e alguns "outsiders", organizado por Kent Beck no Rogue River Lodge em Oregon na primavera de 2000. Na reunião de Rogue River, os participantes expressaram apoio a uma variedade de metodologias "Light", mas nada formal ocorreu. Durante o ano de 2000 foram escritos vários artigos que faziam referência à categoria de processos "Light" ou "Lightweight". Vários desses artigos se referiam a "Metodologias leves, como Extreme Programming, Adaptive Software Development, Crystal e SCRUM". Nas conversas, ninguém gostou muito do apelido "Light", mas pareceu ficar por enquanto.

Em setembro de 2000, Bob Martin, da Object Mentor em Chicago, deu início à próxima reunião com um e-mail; "Gostaria de convocar uma pequena conferência (dois dias) no período de janeiro a fevereiro de 2001 aqui em Chicago. O objetivo desta conferência é reunir todos os líderes de métodos leves em uma sala. Todos vocês estão convidados; e eu estaria interessado em saber quem mais eu deveria abordar." Bob criou um site Wiki e as discussões se acirraram.

No início, Alistair Cockburn ponderou com uma epístola que identificava o descontentamento geral com a palavra 'Light':

leve participando de uma reunião de metodologistas leves. De alguma forma, parece um bando de pessoas magras e fracas tentando lembrar que dia é hoje."

O debate mais acirrado foi sobre a localização! Havia uma séria preocupação com Chicago no inverno — frio e nada divertido para fazer; Snowbird, Utah — coisas frias, mas divertidas de se fazer, pelo menos para aqueles que esquiavam de cabeça para baixo como Martin Fowler tentou no primeiro dia; e Anguilla no Caribe—quente e divertido, mas demorado para chegar. No final, Snowbird e esqui venceram; no entanto, algumas pessoas - como Ron Jeffries - querem um lugar mais quente da próxima vez.

Esperamos que nosso trabalho conjunto como Agile Alliance⁹ ajude outras pessoas em nossa profissão a pensar sobre desenvolvimento de software, metodologias e organizações de maneiras novas e mais ágeis. Se sim, cumprimos nossos objetivos.

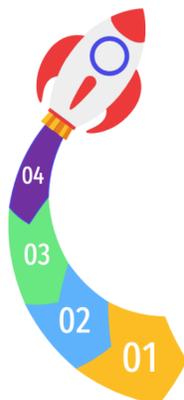
Jim Highsmith, da Agile Alliance

⁹ "Agile Alliance." <https://www.agilealliance.org/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Manifesto Ágil

O documento foi criado em fevereiro de 2001, quando 17 profissionais, que já praticavam métodos ágeis se reuniram e escreveram um "grito de guerra" aos novos processos de desenvolvimento de software



Foco nas pessoas

Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas

Entrega de valor

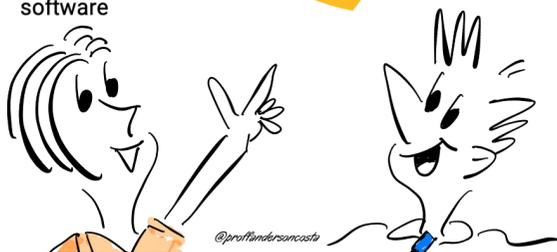
Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Colaboração

Colaboração do cliente mais que negociação de contratos

Adaptação

Responder a mudanças mais que seguir um plano.



2.2. Ágil Moderno

Até mesmo o movimento ágil vem passando por aprimoramentos.

Joshua Kerievsky,¹⁰ fundador da Industrial Logic, nos apresenta uma abordagem muito interessante do como entender o movimento ágil. O interessante aqui é que Kerievsky indica quatro princípios orientadores para guiar a transformação ágil em sua essência, mas as técnicas e ferramentas ficam por conta de quem está realizando a mudança.

Esse tipo de abordagem permite que possamos usar nossos conhecimentos e preferências na condução da transformação, mas nos guiam em busca do atendimento aos princípios. Assim teremos direção e flexibilidade para aplicar aquilo que entendemos ser viável para nosso contexto de trabalho ou de vida.

Dentro da administração pública, em que temos uma margem de manobra limitada por conta de todo regramento imposto a uma instituição desse setor, essa abordagem é ótima, pois orienta e permite a adaptação que precisamos para iniciar uma mudança dentro de um cenário mais rígido:

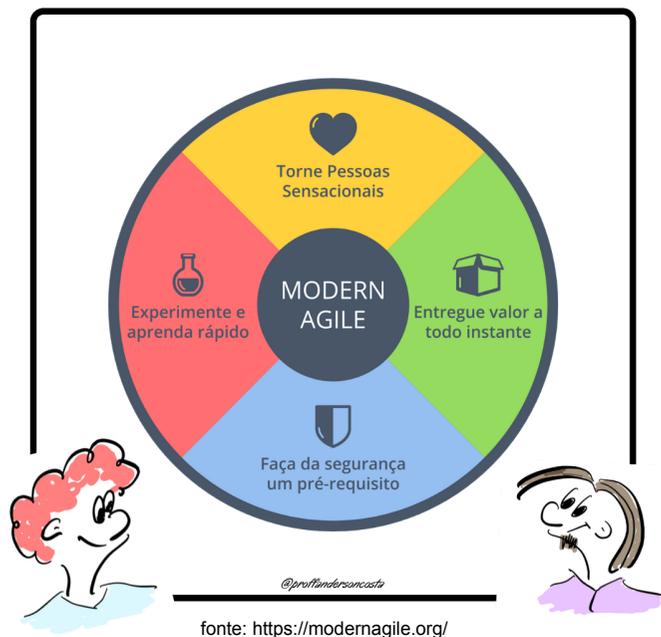
¹⁰ "Joshua Kerievsky - Industrial Logic."

<https://www.industriallogic.com/people/joshua/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

No site Modernagile.org¹¹, Kerievsky apresenta quais são os princípios orientadores:

- Torne as pessoas incríveis
- Faça da segurança um pré-requisito
- Experimente e aprenda rapidamente
- Entregue valor continuamente



2.2.1. Torne as pessoas sensacionais

Steve Jobs costumava perguntar a seus colegas: “Que benefícios incríveis podemos dar ao cliente? Para onde podemos levar o cliente?” No ágil moderno, perguntamos como podemos tornar as pessoas em nosso ecossistema incríveis. Isso inclui as pessoas que usam, fabricam, compram, vendem ou financiam nossos produtos ou serviços. Aprendemos seu contexto e pontos problemáticos, o que os impede e o que eles aspiram alcançar. Como podemos torná-los incríveis?

2.2.2. Faça da segurança um pré-requisito

A segurança é uma necessidade humana básica e uma chave para desbloquear o alto desempenho. Tornamos a segurança um pré-requisito ativamente, estabelecendo a segurança antes de nos envolvermos em qualquer trabalho perigoso. Protegemos o tempo, as informações, a reputação, o dinheiro, a saúde e os relacionamentos das pessoas. E nos esforçamos para tornar nossas colaborações, produtos e serviços resilientes e seguros.

2.2.3. Experimente e aprenda rapidamente

Você não pode tornar as pessoas incríveis ou fazer da segurança um pré-requisito se não estiver aprendendo. Aprendemos

¹¹ "Modern Agile." <https://modernagile.org/>. Acessado em 4 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

rapidamente experimentando com frequência. Tornamos nossos experimentos “seguros para falhar” para que não tenhamos medo de realizar mais experimentos. Quando ficamos presos ou não estamos aprendendo o suficiente, tomamos isso como um sinal de que precisamos aprender mais executando mais experimentos.

2.2.4. Entregue valor continuamente

Qualquer coisa que não seja entregue não está ajudando ninguém a se tornar mais incrível ou seguro. No ágil moderno, nos perguntamos: “Como um trabalho valioso pode ser entregue mais rapidamente?” Entregar valor continuamente exige que dividamos grandes quantidades de valor em partes menores que podem ser entregues com segurança agora e não mais tarde.

3. Como estabelecer uma estratégia Ágil e Flexível na instituição.

Vamos agora iniciar a apresentação dos passos necessários para uma transformação ágil em busca de uma adaptação ao mundo 4.0.

3.1. Dê Tempo

Para que uma transformação seja bem-sucedida, é preciso criar espaço para que os servidores tenham a oportunidade de se envolver: eles devem ter **tempo** para se engajar ativamente no processo.

Perguntar se os membros da equipe *querem* participar de uma transformação é a pergunta errada, pois a maioria das pessoas *quer* fazer melhorias em seu ambiente de trabalho: o problema é que eles *não têm tempo*, pois já estão “atolados” em suas atividades do dia-a-dia.

Reservar um tempo para pensar e executar ações de transformação é ponto chave para conseguir o sucesso na ação. Precisamos fazer um esforço para que o Urgente tome o lugar do Importante. Se você entende que a transformação de sua instituição é fundamental para se adaptar e acompanhar o mundo 4.0 foque e dê o tempo adequado para que isso aconteça.

3.2. Dê responsabilidade e autoridade

Além da reserva do tempo, tanto a responsabilidade *quanto* a autoridade devem ser delegadas, ou, preferencialmente, descentralizada à equipe de maneira mais ampla. Talvez aqui esteja o maior desafio do gestor da instituição pública, mas

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

precisamos ir no nosso limite e, se for o caso, quebrar esses limites.

Os limites dentro do setor público são muitos e bem rígidos, mas podem ser ajustados, ou mesmo modificados, para que possamos flexibilizar a forma de atuação.

Além de completar tarefas, os membros devem ter permissão, autonomia e serem encorajados a realmente *mudar* processos, estruturas organizacionais e direitos de tomada de decisão.

Se tais condições de partida estiverem em vigor, é provável que uma transformação comece a correr, estabelecendo um tom positivo para a estrada à frente.

3.3. Estabeleça uma Maneira ágil de trabalhar

Juntamente com o envolvimento total da equipe de forma mais ampla, inclusive nas decisões estratégicas, o procedimento usado para realizar a transformação é, obviamente, de suma importância.

O curso de uma transformação no mundo “volátil, incerto, complexo e ambíguo” (VUCA) de hoje não pode mais ser previsto com

precisão. Portanto, o planejamento extensivo, por um longo período de tempo, representa uma má alocação de recursos.

O ambiente em que uma organização opera muda rapidamente e, às vezes, radicalmente. As pessoas – parte mais importante de qualquer organização – enfrentam novos desafios a cada dia. É por isso que uma forma ágil de trabalhar é tão adequada às transformações.

Você deve trabalhar com iterações mais curtas com “loops de aprendizado” constantes e frequentes. Isso não significa que não existam estruturas ou processos prescritos: são apenas formas de atuação mais novas e ágeis.

Veremos a estrutura do SCRUM¹² que pode ser adequada para implementação dessa nova e mais ágil maneira de se trabalhar.

Um outro exemplo dessa reinvenção do gerenciamento de mudanças é a abordagem “Living Transformation¹³”, que aproveita a natureza mais orgânica da estrutura ágil para permitir que o processo cresça à medida que a transformação cresce.

¹² "What is Scrum?." <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. Acessado em 3 mar.. 2022.

¹³ "Agile Transformation - Organisationswandel mit der Living" <https://www.living-transformation.com/>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

3.4. Tenha uma compreensão clara das razões e objetivos

Pode não haver um plano detalhado de longo prazo no início de uma transformação ágil, ao contrário dos modelos mais tradicionais de “cascata”, mas isso não significa que não haja um propósito claro.

De fato, **é essencial que os servidores tenham uma compreensão explícita das razões por trás da transformação e o que a organização espera alcançar**, para que possam se sentir motivados a se envolver e contribuir plenamente.

Um propósito definido também é essencial ao determinar as prioridades: você não pode melhorar e mudar tudo ao mesmo tempo, então a questão final é o que implementar em seguida.

Então, como formular um propósito que, por sua vez, permita estabelecer metas específicas? Quem deve ser responsável por isso e em que eles devem basear sua tomada de decisão?

O “Propósito” deve estar intimamente relacionado à estratégia abrangente de uma organização. Esse link pode ser feito usando Objetivos e Resultados-Chave (OKRs). Além disso, os OKRs dão aos funcionários uma direção e orientação claras.

3.5. Implemente a Melhoria Contínua

Em um mundo VUCA, até mesmo a estratégia corporativa é melhor concebida se for de maneira ágil, com total envolvimento dos funcionários. Se a direção de uma instituição não for compreendida pelos servidores, a estratégia provavelmente não terá impacto em suas vidas diárias de trabalho.

A melhoria contínua leva a uma transformação real.

As organizações geralmente passam por muitas transformações, umas em maior grau que outras. Todas as vezes que uma transformação é colocada em pauta em uma organização é tratada como um projeto com início, meio e fim. Mas as transformações realmente deveriam fazer parte de uma cultura geral de aprendizado e desenvolvimento que nunca termina, apenas evolui.

O conteúdo da transformação pode mudar; o Propósito pode mudar conforme a estratégia; mas a necessidade de se adaptar constantemente a um ambiente em mudança nunca desaparece.

3.6. Crie um ambiente seguro

Em muitas transformações, a segurança muitas vezes não está presente para os servidores da instituição. Na verdade, o processo muitas vezes pode desencadear ou intensificar medos: o medo de

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

ser apresentado a um *fato consumado*, o medo de não ser ouvido ou o medo pelo próprio futuro. Já tratamos em detalhes de alguns medos no capítulo 1.

Tal insegurança inevitavelmente corrói a motivação, com um

3.7. Garanta a transparência

Não é de surpreender que tantas transformações falhem. Uma abordagem ágil representa uma base muito mais confiável para o sucesso de qualquer processo de mudança individual e, crucialmente, o conceito mais amplo de mudança para qualquer organização a longo prazo.

Isso acontece porque a transparência é uma qualidade muito cuidada dentro de uma instituição que adota os princípios da agilidade. Não é apenas manter os servidores informados, mas proporcionar uma participação ativa deles no processo de trabalho e de decisão.

Os servidores não são “mantidos atualizados”, mas moldam seu próprio futuro e o futuro de seu local de trabalho.

3.8. Crie oportunidades de maneira conjunta.

Acreditar em seus servidores, tornando-os co-criadores, pode exigir uma mudança radical de pensamento e mais do que um pouco de coragem.

Na minha experiência, por mais assustadores que os primeiros passos possam ser, a cocriação de soluções e oportunidade levam a uma instituição mais efetiva e revigorada que se adapta rapidamente e fica mais preparada para o futuro a ciclo de transformação.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Como ter sucesso na transformação ágil:

- 1. Dê tempo*
- 2. Dê responsabilidade e autoridade*
- 3. Maneira ágil de trabalhar*
- 4. Tenha uma compreensão clara das razões e objetivos*
- 5. Melhoria contínua*
- 6. Segurança*
- 7. Transparência*
- 8. Cocriação*



3.9. O Caso SGD

Um exemplo de inovação e de enfrentamento dos limites procedimentais que a administração pública nos coloca é o que acontece na Secretaria de Governo Digital - SGD.

Ligada à Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, do Ministério da Economia, ela é responsável por coordenar e levar adiante as ações de transformação digital no governo federal.

Para conseguir alcançar os objetivos na Estratégia de Governo Digital¹⁴, a SGD precisa do comprometimento e envolvimento de todos os órgãos do poder executivo federal.

Para incentivar esse comprometimento a SGD oferece apoio e uma solução tecnológica para digitalização do serviço da instituição. Observe que aqui, além de incentivar, a secretaria oferta uma ferramenta, contratada por ela, para realizar uma atividade que, em tese, seria responsabilidade dos órgãos.

Isso foi feito a partir de um modelo de trabalho que indicava que recursos financeiros fossem reservados para que a SGD pudesse

¹⁴ "Estratégia de Governo Digital 2020-2022 — Português (Brasil)." 29 abr.. 2020, <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>. Acessado em 3 mar.. 2022.

CRIANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

apoiar os órgãos, apesar da autonomia de cada entidade. Essa já é uma nova forma de atuação que visa viabilizar uma ação mais orquestrada entre órgãos.

Para além da questão financeiras e tecnológicas, a falta pessoal especialista em tecnologia para atuar em projetos que fogem ao padrão e que precisam de um projeto específico para sua digitalização é outro desafio enfrentado.

Como ter pessoas suficientes nos órgãos para executar as ações necessárias para transformação digital, visto que cada órgão deveria fazer suas contratações próprias de pessoal, via concurso público?

Esse problema foi enfrentado com a realização de concurso público para 350 vagas de especialistas nas áreas de tecnologia comandado pela Secretaria de Governo Digital, em parceria com a Direção de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia. Esses profissionais foram recrutados na modalidade de contratação temporária da união. Mas, esses profissionais, pelo entendimento da regra de contratação temporária, ficariam destinados a realizar suas atividades apenas na SGD, que efetivamente é o órgão responsável pelo pagamento da remuneração desses profissionais.

Depois de uma discussão ampla e com foco na busca de soluções com as áreas de gestão de pessoas, promoveu-se os ajustes necessários de legislação e entendimentos para que, apesar de

contratados pela SGD, esses profissionais pudessem atuar em outros órgãos, desde que tivessem projetos de transformação digital em parceria com a Secretaria.

Essa ação só foi possível em virtude do entendimento de uma atuação por projetos dentro da administração pública. Então, o profissional contratado pela SGD tem atuação em projetos gerenciados de maneira conjunta entre o órgão e a SGD

Hoje, a secretaria tem mais de 30 projetos em execução e 247 profissionais alocados em órgãos. Se a secretaria tivesse desistido no primeiro impedimento de legislação ou entendimento essa ação não seria possível e não teríamos esses profissionais apoiando nas ações de transformação digital.