

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

Ao analisarmos o conceito da agilidade no desenvolvimento de softwares ou produtos, percebemos que as empresas que tiveram seus olhares direcionados para as pessoas e preocuparam-se em fornecer ambientes que favoreceram a comunicação, as interações e proporcionaram o desenvolvimento individual e coletivo, obtiveram resultados expressivos, melhorando, principalmente, a qualidade do que foi desenvolvido.

Esta preocupação não consiste, sozinha, em definir a agilidade, mas sim, um primeiro passo para alcançá-la.

Coletividade, confiança, respeito, segurança, compromisso e empatia. Substantivos que podemos utilizar para definir o que devemos buscar nas pessoas quando falamos de agilidade.

Coletividade: aquilo que será desenvolvido é o resultado do esforço e participação de um grupo. Trabalhamos em grupo e todos somos donos do incremento produzido.

Confiança: confiar é acreditar na capacidade individual e coletiva.

Respeito: permitir a transparência, inspeção e adaptação.

Segurança: em um ambiente que favoreça ao empirismo, o erro deve fazer parte do processo de aprendizagem. Segurança é permitir que busquemos desenvolver o que não se conhece e aumentar o conhecimento durante o processo.

Compromisso: cumprir os acordos, o que está escrito é o que se pratica.

Empatia: sentir o que outra pessoa está sentindo ou entender o que ela está pensando.

Cada vez mais as empresas preocupam-se em disponibilizar ambientes colaborativos, descontraídos e de respeito à diversidade. Estas iniciativas estão ligadas ao valor Indivíduos e Interações do manifesto da agilidade.

Empresas que derrubam as barreiras e encurtam as fronteiras, aumentando o diálogo e a participação ativa das pessoas com ideias, colaboração, interação, conseguem obter os melhores resultados em inovação e qualidade.

Podemos verificar estas iniciativas em diversas mudanças e evoluções de pensamento na forma de gestão das empresas, como o Management 3.0 e o empoderamento dos times.

O caminho inverso, praticado por muitas empresas que buscam “a agilidade”, está na robotização e padronização dos processos que engessam a inovação, bloqueiam a liberdade e interação das pessoas, burocratizam o desenvolvimento, entre outros. Este caminho restritivo está sempre associado ao uso intensivo de ferramentas com processos padronizados e rígidos, documentação excessiva e regras, muitas regras.

Esses são fatores impeditivos à interação das pessoas, pois havendo regras e padronização dos processos, a adequação às mudanças é dificultada.

Na análise do Standish Group de 2015, foram identificados e classificados os fatores que trabalham juntos para tornar os projetos mais bem-sucedidos. Os resultados de 2015 mostram a seguinte lista e classificação de fatores:

CHAOS FACTORS OF SUCCESS

FACTORS OF SUCCESS	POINTS	INVESTMENT
Executive Sponsorship	15	15%
Emotional Maturity	15	15%
User Involvement	15	15%
Optimization	15	15%
Skilled Resources	10	10%
Standard Architecture	8	8%
Agile Process	7	7%
Modest Execution	6	6%
Project Management Expertise	5	5%
Clear Business Objectives	4	4%

Indivíduos e Iterações: representam 55% do sucesso dos projetos, segundo a Standish Group, que avaliou mais de 100.000 projetos ao longo de quase 30 anos.

Executive Support: Suporte executivo - quando um executivo ou grupo de executivos concorda em fornecer apoio financeiro e emocional. O(s) executivo(s) irá/irão incentivar e auxiliar na conclusão bem-sucedida do projeto.

Emotional maturity: Maturidade emocional - é a coleção de comportamentos básicos de como as pessoas trabalham juntas. Em qualquer grupo, organização ou empresa, é a soma de suas habilidades e o elo mais fraco que determina o nível de maturidade emocional.

User Involvement: Envolvimento do usuário - ocorre quando os usuários estão envolvidos no processo de tomada de decisão e coleta de informações do projeto. Isso também inclui feedback do usuário, revisão de requisitos, pesquisa básica, prototipagem e outras ferramentas de construção de consenso.

Skilled Resource: Funcionários qualificados - são pessoas que entendem os negócios e a tecnologia. Uma equipe qualificada é altamente proficiente na execução dos requisitos e na entrega do projeto ou produto.

Software em funcionamento mais que documentação abrangente

Este valor poderia ser substituído por uma palavra: "Empirismo".

Na filosofia, empirismo é uma teoria do conhecimento que afirma que o conhecimento sobre o mundo vem apenas da experiência sensorial. O método indutivo, por sua vez, afirma que a ciência como conhecimento só pode ser derivada a partir dos dados da experiência.

Fazendo uma analogia, imaginem um projeto para desenvolver uma borboleta. Até a década de 90, o padrão de desenvolvimento de software mais comum era o Cascata ou Waterfall. Então, do início ao fim do projeto, era desenvolvida a borboleta toda e já se utilizava tudo o que era necessário para tal.

Se a borboleta precisa de 10 servidores para funcionar, desde o primeiro dia do projeto, os 10 servidores precisam estar disponíveis.

O número de pessoas era o mesmo do início ao fim do projeto e de preferência, os mesmos profissionais. Todo atraso era compensado com horas extras, trabalhos aos finais de semana, viradas de noite e tudo o que fosse necessário para cumprir o prazo.

O estudo do projeto começava tentando entender tudo o que é uma borboleta e antes mesmo dela ter uma asa, já se pensava em como ela iria voar. Todas as definições eram imutáveis, logo, o resultado final tinha dois caminhos possíveis:

1. A borboleta ficou maior do que se queria!
2. A borboleta ficou menor do que se queria!

Muitos perguntavam se tudo isso era necessário mesmo. Não caberia lugar para uma metamorfose?

E se eu começasse pela lagarta?

Uma lagarta ocuparia menos espaço, é um ser mais simples, não voa, tem funcionalidades menores, mas o mais importante, tem uma função vital para o ecossistema, ou seja, tem valor.

A lagarta, depois de desenvolvida, pode ser evoluída, entra em seu casulo e parte a parte é pensada e desenvolvida, pode mudar, crescer ou aumentar, e recebe as asas na última etapa. Depois de sair do casulo, espera suas asas secarem e só então voa. Imagine agora, qual a sua necessidade para o desenvolvimento de cada ciclo. Ela mudou?

A metodologia ágil, ao contrário do que muitos compreendem como certo, não é ágil em relação ao tempo de desenvolvimento, é ágil em relação à mudança e à entrega de valor antecipado.

Reagir às constantes necessidades de mudança é sua principal característica.

Qual a melhor maneira de se preparar, senão a experimentação?

Diversos são os exemplos que podemos citar, mas o que não podemos mais é pensar em desenvolvimento de software ou produtos sem entregas constantes que permitam a experimentação, coleta de feedback e adequação.

Com relação à segunda parte do valor, “mais que documentação abrangente”, não esqueçamos que “mais que” é diferente de “não ter”. A documentação sempre foi e sempre será necessária, devemos ter uma atenção muito especial a isto e principalmente, termos uma documentação viva.

O erro que temos em nosso passado e em muitas empresas, ainda hoje na atualidade, é o documento que já nasce morto, nunca é atualizado. Quem nunca leu uma documentação desatualizada?

Colaboração com o Cliente mais que negociação de contratos

Os valores da agilidade estão bastante ligados e quando falamos de “Colaboração com o Cliente”, também estamos falando de “Indivíduos e Iterações”, afinal, como é possível haver uma colaboração efetiva se não houver proximidade e interação?

Dois pontos são bastante importantes para o real entendimento deste valor tão singular:

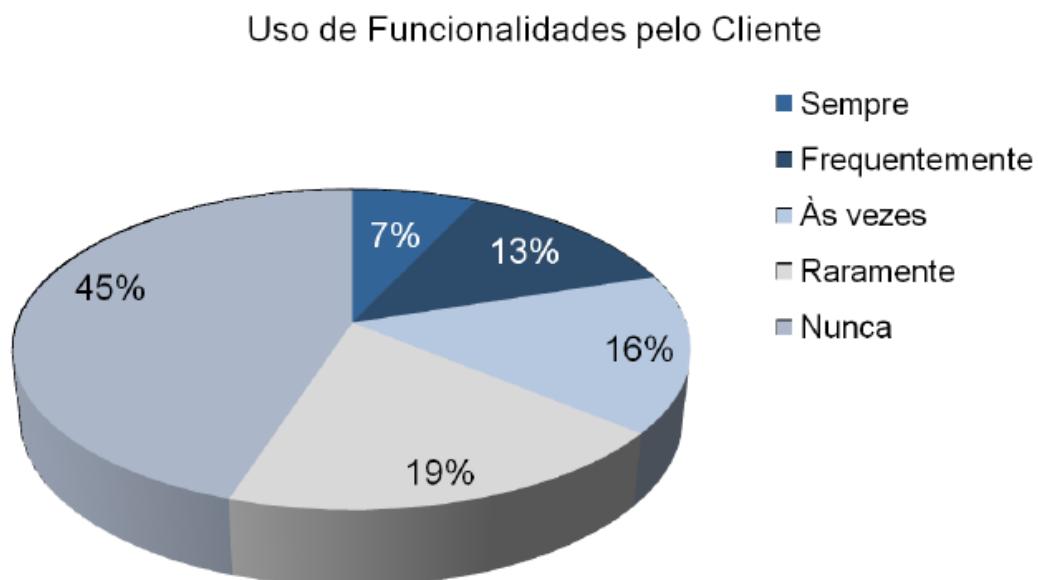
Quem é o meu Cliente?

Como eu tenho acesso ao meu Cliente?

Você pode imaginar que sabe esta resposta, mas você pode estar enganado como a grande maioria das pessoas e, por consequência, as empresas. Diversos bancos sabem responder que o Cliente do seu app é o correntista. A resposta pode estar certa, mas quando ele foi ouvido? Quando foi identificado o seu desejo, para que este app fosse apresentado como solução?

Diversos produtos e softwares são desenvolvidos baseados no entendimento de uma pessoa de uma área ou departamento. As funcionalidades foram incluídas de acordo com uma estimativa de valor e verba disponível, ou ainda, baseada em uma estimativa de prazo.

O que este distanciamento com o Cliente nos ensinou ao longo do tempo? Em 2002, a Standish Group publicou o seu relatório anual (Chaos Report 2002) e apresentou os seguintes resultados sobre uso das funcionalidades:



O CHAOS Report baseia-se na coleta de informações de casos de projetos de ambientes de TI e software da vida real. Esta versão e versões anteriores usaram oito instrumentos diferentes na coleta dessas informações. A pesquisa CHAOS abrange 26 anos de dados sobre por que os projetos são bem-sucedidos ou fracassam, representando mais de 100.000 projetos de TI concluídos.

Em seu relatório de 2015, foi apontado o sucesso das entregas quanto aos desejos atendidos, relacionando os tamanhos dos projetos.

MODERN RESOLUTION FOR ALL PROJECTS					
	2011	2012	2013	2014	2015
SUCCESSFUL	29%	27%	31%	28%	29%
CHALLENGED	49%	56%	50%	55%	52%
FAILED	22%	17%	19%	17%	19%

The Modern Resolution (OnTime, OnBudget, with a satisfactory result) of all software projects from FY2011–2015 within the new CHAOS database. Please note that for the rest of this report CHAOS Resolution will refer to the Modern Resolution definition not the Traditional Resolution definition.

Uma parte essencial da análise do Standish Group foi a identificação e classificação dos fatores que trabalham juntos para tornar os projetos mais bem-sucedidos. Os resultados de 2015 mostram a seguinte lista e classificação de fatores:

CHAOS FACTORS OF SUCCESS		
FACTORS OF SUCCESS	POINTS	INVESTMENT
Executive Sponsorship	15	15%
Emotional Maturity	15	15%
User Involvement	15	15%
Optimization	15	15%
Skilled Resources	10	10%
Standard Architecture	8	8%
Agile Process	7	7%
Modest Execution	6	6%
Project Management Expertise	5	5%
Clear Business Objectives	4	4%

User Involvement (Envolvimento do Usuário) está entre os fatores mais importantes para o sucesso de um projeto, representa 15%.

Hoje, um produto é lançado em uma Startup no prazo de 3 a 6 meses e são colocados à prova pelos usuários rapidamente, promovendo uma rápida adaptação e evolução, gerando um aprendizado expresso, minimizando os riscos e prejuízos por sua reação instantânea às necessidades.

Responder a mudanças mais que seguir um plano

Por sua vez, a necessidade de reagirem e sobreviverem à evolução cada vez mais rápida e agressiva apresentadas pelas novas empresas e startups (as Techs), tem aumentado a necessidade de mudança e cada vez mais novas iniciativas de se transformarem em ágeis são iniciadas.

Hoje as corporações são como transatlânticos navegando nos pequenos canais dominados pelas rápidas lanchas das Fintechs, Healthtechs, Proptechs, Femtechs, Edtechs, entre outras.

Manobrar um Transatlântico em um canal estreito, por sua vez, não é uma tarefa fácil, todo o avanço é lento e controlado. Na verdade, nas corporações, continuamos fazendo projetos de escopo, custo e prazo determinado, divididos em sprints de desenvolvimento com quantidades de histórias mínimas determinadas. É como repintar uma velha parede e chamá-la de nova.

A metodologia ágil, ao contrário do que muitos compreendem como certo, não é ágil em relação ao tempo de desenvolvimento, é ágil em relação à mudança e a entrega de valor antecipado.

Reagir às constantes necessidades de mudança é sua principal característica.

Mas eu sei bem o que você deve estar pensando: "Meu projeto tem escopo fechado, não cabem mudanças!"

Esse é um ponto de vista bastante comum, mas vou te fazer uma pergunta:

Dante das mudanças e evoluções constantes e rápidas que o mundo todo vem sofrendo, as necessidades de seu cliente permanecem as mesmas do início ao fim do projeto?

Em maio de 2018, o Brasil sofreu com a greve dos caminhoneiros e por determinação do Governo Federal, todos os postos passaram a realizar o desconto do PIS e COFINS nas vendas do Diesel. Se o seu projeto de um sistema para Posto de Gasolina estivesse em desenvolvimento e a entrega fosse em Junho e o time de desenvolvimento estivesse travado em um escopo, cujo requisito não prevê esta mudança, o sistema entregue atendeu às necessidades do cliente? Esse é apenas um exemplo simples de como estamos sensíveis às mudanças.