

# Gestão Tradicional de Portfólio: Um Castelo de Mentiras

Rodrigo de Toledo  
Avelino F. Gomes Filho



8 de Novembro de 2019

# Índice

Índice	2
<b>I As mentiras do castelo</b>	<b>4</b>
1 1º andar de mentiras: Escopo fixo	4
2 2º andar de mentiras: Estimativas de prazo e custo	12
3 3º andar de mentiras: Estimativa de valor	20
4 4º andar de mentiras: Acompanhamento de projetos	24
<b>II Derrubando o castelo</b>	<b>29</b>
5 Escopo flexível	34

6	Transparência e Agilidade	45
7	Foco no problema e não na solução	56
8	Estratégia de alocação de pessoas: time estável	58
9	Triplo L: Lead time; Little's law e Limitação de WIP	59
10	Lean startup e eliminação de ideias	68
11	Kanban de Portfolio	70
12	Continuidade	71
13	Produtos mais que projetos	73
14	Redistribuição orçamentária	75
15	Acompanhamento por resultado	76
A	A décima mentira: dragão Caopex	95
	Bibliografia	96

# Parte I

## As mentiras do castelo

# O castelo

É triste ver como nas grandes empresas as pessoas vêm se enganando por tanto tempo.

O atual modelo projetizado das empresas acaba por criar um *Castelo de Mentiras*. A existência de tal castelo de enganação não é o único problema. A construção desse castelo é feita envolvendo diversas pessoas, muitas delas de altíssimo nível hierárquico, com as horas mais caras da organização. O esforço empenhado no castelo é um desperdício de custo gigantesco. Porém, isso ainda é pequeno se comparado ao impacto que a mentira traz:

- projetos inócuos;
- estruturas inúteis;
- burocracias extremas;
- falta de foco;

- verdadeiros valores ignorados; e
- desperdício de tempo de vidas humanas.

O último item é o pior deles!

Recentemente em uma palestra nossa, havia mais de 300 pessoas, fizemos a clássica pergunta:

– Quem já trabalhou em algo que no final nunca foi usado?

Mais uma vez, vimos quase a totalidade de mãos levantadas. Mas dessa vez esticamos um pouco mais:

– Quem trabalhou mais de 1 ano permaneça com a mão levantada!

Várias mãos ainda permaneceram...

– 2 anos, 3 anos, 4 anos!

Achamos uma recordista daquele grupo (em outras sessões já vi tempos maiores, chegando até 7 anos). Mas esticamos ainda mais:

– Quantas pessoas trabalharam nesse projeto de 4 anos?

Com a resposta de 30 pessoas, pudemos fazer agora as contas (30 x 4): **120 anos** jogados fora. Ou seja, considerando que pessoas podem trabalhar por 40 anos, aquele projeto matou o equivalente a 3 vidas para nada.

Esse castelo tem vários andares sobrepostos da base até a cobertura, como descritos a seguir.

# Capítulo 1

## 1º andar de mentiras: Escopo fixo

A primeira grande mentira está na crença de que o escopo de um projeto deve ser todo escrito no início e que isso não deveria mudar. Todas as vezes em que perguntamos em empresas quais são os maiores problemas de projetos de longo prazo, as respostas sempre incluem pelo menos um desses itens:

- o escopo vive mudando,
- os requisitos foram mal levantados no início, ou
- o cliente não sabe o que quer.



Esse relato aparece em todos os tipos de empresa: startups ou grandes corporações, empresas novas ou tradicionais, no Brasil ou no exterior. Se isso sempre é relatado, não deveríamos mais considerar um problema, deveríamos considerar isso um fato! FATO: o escopo vai mudar; FATO: o cliente não sabe o que quer! Uma vez que consideramos isso um fato, a pergunta é: qual é o melhor método que podemos usar? (Nossa resposta aqui é a adoção de métodos ágeis com escopo flexível. Mais sobre isso na Parte “Qual é a alternativa?”)

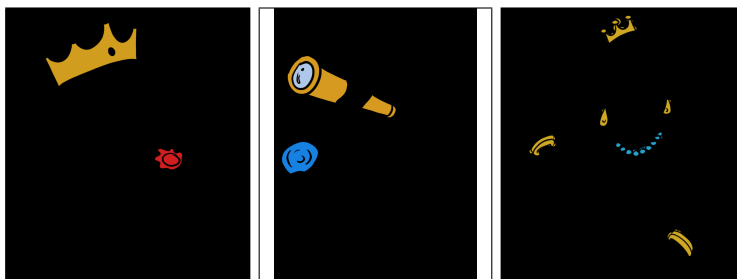


Figura 1.1: No primeiro andar de mentira, o escopo fixo, moram três personagens: Rei Jassei, Astrônomo Nadamuda, e a Princesa Jaque.

Portanto, o primeiro personagem é o Rei Jassei (vide Figura 1.2). O Rei representa aquela pessoa que está confiante que já sabe a solução. A verdade é que muitas vezes nem o problema ele sabe.



Figura 1.2: A primeira mentira do nosso castelo é o **Rei Jassei**. Ele sabe exatamente o que quer. Ele fecha o escopo do projeto e assume a paternidade ou maternidade da solução. “Aqui quem manda sou eu”.

Fica ainda pior quando essa ideia leva o nome do rei. Agora ele irá defender sua ideia como se a sua sobrevivência dependesse dela. Essa relação entre criador e criatura impede que o seu pedido seja questionável, e à medida que o tempo passa, o apego vai se tornando ainda maior.

Essa individualização da criação (“ideia do fulano”, “ideia da beltrana”) é reflexo de um processo criativo ruim. Na verdade, as melhores criações são aquelas que

consideram a inteligência coletiva, pessoas criando em cima das sugestões uns dos outros (vide TED talk: “*When ideas have sex*” RIDLEY (2010)).

*Em um processo criativo saudável, não se sabe de quem foi a ideia.*

Rodrigo de Toledo

A verdade é que é natural o escopo mudar. São diversos os motivos:

- o cenário do mercado muda;
- a concorrência avança;
- o nosso entendimento refina; e
- as métricas do produto apontam novas direções.

Portanto, é desejado que o escopo mude! Muitas empresas têm um termômetro medindo se um projeto muda de escopo. Esse termômetro é importante, mas estávamos medindo na direção errada. Devemos continuar usando esse termômetro sim, mas para disparar um alarme toda vez em que haja um projeto em que o escopo não está mudando. “Toca o alarme aí porque esse projeto não está mudando o escopo”. Se o escopo não está

mudando, isso é sinal de que ou não estamos entregando com frequência, ou não estamos mostrando para as pessoas certas ou não há mais valor no que está sendo feito. **O normal é mudar** como veremos no Capítulo 7, *Foco no problema e não na solução*.

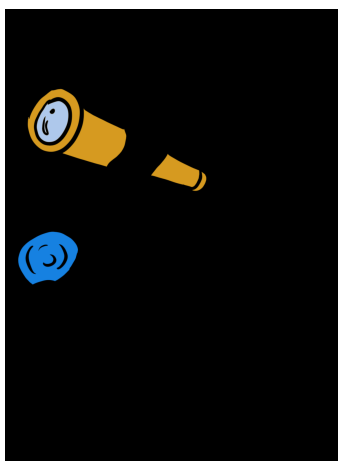


Figura 1.3: **Astrônomo Nadamura** é aquela mentira em que a pessoa consegue prever com exatidão um cenário futuro. Sendo assim, ele tem certeza que nada mudará nos próximos meses ou anos antes da entrega do produto.

O personagem Astrônomo Nadamura (Figura 1.3) é aquele que está se iludindo sobre o futuro. Ele usa a situação atual como justificativa do que será feito, mas que só estará pronto depois de um ano, como se o cenário

não fosse mudar nesse meio tempo. Acreditar nisso, ou similarmente, acreditar que somos capazes de prever o futuro, é a mentira representada por esse personagem.

Segundo o Standish group, mesmo os projetos que entregaram com sucesso o escopo definido no início, apenas 20% das funcionalidades são efetivamente usadas (e quase 50% raramente usadas) (STANDISH GROUP, 2014). Parte desse grande número de inutilidades é decorrente da forma como levantamos os requisitos de grandes projetos. Quando uma área cliente finalmente tem um projeto aprovado, ele sente como uma oportunidade para fazer demanda. É claro que isso o induz a pedir itens de utilidade duvidosa, pois ele quer aproveitar ao máximo a janela de oportunidade. Falaremos sobre a solução de problemas decorrentes desta mentira no Capítulo 5, *Escopo flexível*.

Finalmente, a última mentira desse primeiro andar. O processo atual de grandes empresas para aprovação ou reprovação de projetos, criou um modelo de filas, onde os clientes internos ficam esperando a sua vez. Isso leva a um entendimento de que quando finalmente o seu projeto está em discussão, há a tal janela de oportunidade. Se perder essa janela, nem sabemos mais quando haverá outra. Ou seja, é o momento para se pedir tudo, até mesmo aquilo que não sabemos se será necessário.

Nesse ponto entra a princesa Jaquê (Figura 1.4) Já que estamos fazendo isso, vamos aproveitar e fazer mais aquilo e aquilo outro. Quando alguém pergunta se a lista de requisitos está completa, antes mesmo que o Rei Jassei responda a princesa entra: Papai, já que estamos pedindo essas coisas, que tal mais esses penduricalhos. Com isso, vamos aumentando a quantidade de itens inúteis dentro do projeto. Conversaremos sobre possíveis soluções para esse problema no Capítulo 12

Continuidade

A base mentirosa desse primeiro andar já deveria ser o suficiente para interromper qualquer etapa posterior. Mas a enganação continua com novos andares mentirosos que veremos a seguir.

Figura 1.4: A Princesa Jaquê aproveita uma janela de oportunidade. Uma vez que ela ganhou a chance do projeto ser executado, ela pede um monte de coisas antes que a janela se feche. Muitas das coisas são irrelevantes, mas já que ganhei a oportunidade, é melhor pedir.

## Capítulo 2

### 2º andar de mentiras: Estimativas de prazo e custo

Uma vez que já listamos todo escopo (mentiras do<sup>o</sup>1 andar), agora é a hora de estimar o prazo e custo do projeto. Esse andar de mentira é muito doloroso por envolver várias horas do time técnico. Para fazer uma estimativa de prazo, temos que saber o esforço de cada etapa técnica. O esforço envolve o detalhamento técnico, especificações e a interpretação do que foi de nido no levantamento de requisitos, a base do castelo de mentiras descrita no Capítulo 1.



A pressão pela estimativa muitas vezes vem do negócio. Aí, precisamos da estimativa para saber se o custo caberá no orçamento da nossa carteira do ano que vem. Porém o primeiro personagem mentiroso deste andar está do lado técnico: o Mago Analista.

Para sermos capazes de estimar, primeiro precisamos ter uma noção exata do que deve ser feito. A partir do escopo (com todas as mentiras do 1º andar) podemos fazer uma análise técnica da execução. Surgem então artefatos mentirosos: projeto lógico, Work Breakdown Structure (WBS), mapa de entidades e relacionamentos etc. Há linguagens e símbolos desenvolvidos para que sejamos capazes de fazer toda essa especificação em forma de texto e diagramas.



Figura 2.1: No segundo andar de mentira, o momento das estimativas de prazo e custo, moram três personagens: Arquiteto Medetudo, Mago Analista e o Prometeus.

Figura 2.2: O Mago Analista garante que é capaz de fazer uma profunda análise em todo o trabalho antes de consultar as pessoas que desenvolverão o projeto. Através de uma série de modelos ele desenha um mundo perfeito, porém irreal.

O Mago Analista (Figura 2.2) representa múltiplos papéis da vida real: analista de sistemas, analista de requisitos, analista de processos, analista de estratégia, analista de negócios, etc. Quando posteriormente o desenvolvimento do projeto começa, essas diversas documentações produzidas se demonstram erradas, incompletas ou irreais. É muito comum também uma total segregação entre quem faz a análise e quem executa, normal-

mente acentuada por um distanciamento no tempo. O time acaba por ter um enorme esforço de interpretação desses artefatos sem a ajuda de quem os criou. No Capítulo 12, Continuidade, abordaremos algumas soluções para evitarmos esse problema.

É errado utilizar ferramentas como WBS, BPMN, UML, etc.? Na verdade, o problema está na forma como as utilizamos. O mundo real é complexo e até mesmo caótico, por isso que não conseguimos encaixotá-lo em documentos e diagramas. Essas ferramentas são úteis quando usadas de apoio ao diálogo e à troca de conhecimento para que a compreensão seja muito mais e caz. As ferramentas são boas, mas não podemos ser subordinados a elas.

O ser humano tem que ser soberano às ferramentas.

Rodrigo de Toledo

Uma vez que se tem o detalhamento do trabalho, - nalmente pode-se estimar. Entra então outro personagem: o Arquiteto Medetudo (Figura 2.3)! Munido de ferramentas inapropriadas (pontos de função, homem-hora, homem-dia, etc.) o arquiteto então irá medir o custo e prazo do projeto. Mas estamos falando de um trabalho criativo. Trabalho criativo é não linear, não pode ser

medido em horas.

Figura 2.3: Arquiteto Medetudo , acha que é capaz de medir uma obra de arte com centímetros e um trabalho intelectual criativo com homem-horas.

O trabalhador do conhecimento é diferente do trabalhador repetitivo ou braçal (TOLEDO, 2018). É fácil estimar o tempo que levará um pintor de parede para executar o seu trabalho pela própria linearidade da sua execução. Se em duas horas ele pintou metade da parede, em quatro horas se espera que o trabalho esteja inteiramente realizado. Já um pintor de um quadro artístico se torna muito mais imprevisível. O mesmo acontece com o trabalhador do conhecimento: programadores, designers,

redatores etc. Uma previsão nesses casos só é honesta se for uma faixa no tempo com distribuição de probabilidade. Ex: 20% de chance de estar pronto em 100 dias, 60% em 115 dias, 95% em 130 dias, etc. No Capítulo 13, Produtos mais que projetaremos sobre a nova visão que temos que ter sobre o resultado do nosso trabalho.

O arquiteto Medetudo nalmente pode ter a estimativa de prazo e, portanto, custo. Sustentado por mais um outro conjunto de artefatos enganadores Gantt charts, gráficos de dependências, etc.

Quando nalmente estamos prontos para reportar ao negócio as nossas estimativas, entra o último personagem deste andar: o Prometeus.

Prometeus é um personagem já experiente, que sofreu diversas vezes a pressão por ter estimado e não conseguido cumprir. Ele tem medo de estar numa situação dessas novamente. Digamos que depois de todo esse detalhamento e estimativas, chegamos a um prazo de 8 meses para o desenvolvimento. Prometeus irá então dizer 12 meses.

Tal como na Figura 2.4 que, com o receio de ser insucesso, inclui uma espadinha a mais além da espada principal, O Prometeus precisa incluir uma gordurinha.

Figura 2.4: Já oPrometeus não é pego de surpresa. Se o time ou o analista disse que o projeto será entregue em 8 meses, ele insere uma gordurinha no prazo e promete para 12 meses. Vai que algo dá errado?

O conceito de gordurinha, é para que haja espaço para queimar mais tarde. Esse termo gordurinha é tipicamente brasileiro, em português lusitano, o termo é mais honesto: fator de cagaço.

O 2º andar é muito desgastante. O time é obrigado a parar sua atividade produtiva para fazer estimativa, muitas vezes por semanas. A moral do time é abalada! Alguns se sentem enganados por antecipação porque sa-

bem que o escopo irá mudar. Outros sabem que estão enganando, pois terão que dar prazos sobre um trabalho criativo, como se ele fosse linear, igual ao de um trabalho braçal. Há ainda aqueles que propositadamente incluem uma gordurinha para não serem cobrados com muito aperto. Muitas vezes o time que executará nem é o time que faz a previsão. Como eles podem se comprometer com um prazo que não foi dado por eles? Transparência (Capítulo 6) é fundamental.

Resultado deste andar: improdutividade; cálculo de prazo (e custo) irreal; produção de artefatos inúteis; e mais um time desmoralizado que já antevê as consequências ruins.

Mas ainda não acabou, pois restam mais dois andares de mentiras.

# Capítulo 3

## 3º andar de mentiras: Estimativa de valor

Este andar de mentiras é inerente ao modelo de gestão tradicional de portfólio. Como veremos, a mentira que mora aqui é fácil de ser criada, seu resultado é extremamente danoso.

A gestão tradicional de portfólio, normalmente segue um rito de escolha sazonal dos projetos para o próximo período scal. Dependendo da organização a sazonalidade pode ser diferente (ex.: trimestral, anual ou até trienal). Para a tomada de decisão, cada projeto tem que ter seu escopo fechado (1º andar de mentira, Capítulo 1) e sua estimativa de prazo/custo (2º andar de mentira,



Capítulo 2). Mas isso não basta, pois para a decisão se um projeto entra ou não vai depender do ROI desse projeto. O ROI (Return On Investment, Retorno sobre o Investimento) estimado para um projeto é uma equação simples:

$$\text{ROI}_{\text{estimado}} = \frac{R}{I} = \frac{\text{Retorno}_{\text{estimado}}}{\text{Custo}_{\text{estimado}}} \quad (3.1)$$

A Equação 3.1 é uma aproximação do cálculo de ROI, pois o dividendo deveria ser lucro, mas isso é irrelevante para o contexto aqui (PHILLIPS, 2012).

Como mostraremos na segunda parte do livro, o cálculo de ROI nem é a ferramenta adequada para essa tomada de decisão. Preferimos usar o CoD (Cost of Delay), que calcula o custo ao retardar uma entrega (veja Capítulo 15.4). Decidir retardar o início de um projeto é particularmente importante porque começar todos ao mesmo tempo é ineficiente (veja Lei de Little no Capítulo 9).

Numa discussão de portfólio, há uma grande quantidade de projetos de diversas áreas que disputam entre si para serem os escolhidos. É natural que haja muita política envolvida e, nessa briga, muitas vezes o vencedor é quem grita mais alto. Para evitar decisões subjetivas,

Figura 3.1: No terceiro andar de mentira, há apenas um morador: o Masvalia . Ele fará de tudo para que o projeto entre no portfólio do próximo ano. Para isso, se necessário, ele estimará um retorno absurdo do projeto dele, mesmo que seja algo totalmente irreal. É uma mentira fácil de fazer, porém com um impacto terrível.

o ROI (Equação 3.1) deveria ser uma ferramenta de decisão racional. Porém, é claro que um bom Retorno  $R$  favorece a decisão a favor de um projeto e por isso vemos uma inação dessa variável. Colocar um zero a mais nela não é tão custoso, e aumenta dez vezes a chance de ser um projeto escolhido para entrar na próxima carteira de projetos em andamento.

Demos o nome de Masvalia (Figura 3.1) para o único morador deste andar. Muitas vezes ele é o cara de negócio que estava esperando na sala de projetos há um tempo. Ele não quer perder essa oportunidade, nem que para isso tenha que colocar alguns zeros a mais. Retorno de 10 milhões não é suficiente para entrar no portfólio? Então vamos dizer que o Retorno esperado é de 10 bilhões!

Como há pouco embasamento de dados para a estimativa de valor, essa mentira é de baixo custo, pois não requer muito esforço. Porém, ela pode se tornar a maior das mentiras. Nas empresas que prestamos consultoria, ouvimos relatos de projetos cujo valor esperado era da ordem de muitos milhões. Todavia, quando disponibilizados, não houve nenhum interesse por parte do consumidor final.

Há ainda outro fator importante dessa mentira: O Masvalia normalmente não é cobrado por esse resultado negativo, muitas vezes as pessoas nem lembram mais quem era ele. Comentaremos sobre soluções para o Masvalia no Capítulo 14, Redistribuição orçamentária

## Capítulo 4

# 4º andar de mentiras: Acompanhamento de projetos

Numa sequência de mentiras sobrepostas, a última é a que será menos crível. Tal como num prédio feito de gelatina, o último andar é completamente instável.

No modelo projetizado das empresas, a cobrança de acompanhamento do estado do projeto é a ferramenta usada para medição de avanço. Mais do que isso, o alto nível hierárquico usa essa métrica como instrumento de pressão e de cobrança. Soma-se a isso o fato de que o número total de projetos é muito maior do que deve-

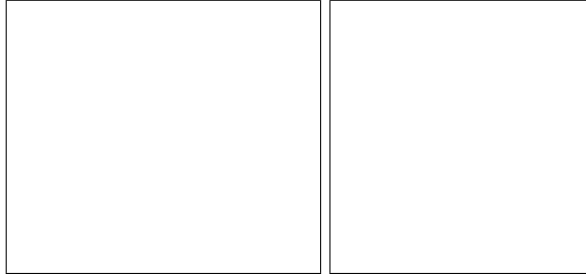


Figura 4.1: No último andar, o ápice da enganação, moram duas mentiras: o Equilibrista (com seu comitê real) e o Verde Melancia.

ria ser (vide Little's law na Seção 9.3). Com o intuito de acelerar o julgamento dos diversos projetos (há empresas com centenas de iniciativas sendo executadas em paralelo) um mecanismo de sinalização baseado em cores é usado. Verde significa que o projeto está dentro do prazo, Amarelo ligeiramente fora do prazo, e Vermelho bem fora do prazo.

A primeira mentira a ser mencionada deste andar é justamente o fato de acompanharmos prazo ao invés de resultado. Como veremos no Capítulo 15, acompanhamento por resultado ter os resultados alcançados (e cácia) é muito mais relevante que terminar no prazo (e ciência). A reunião de acompanhamento é muitas vezes onde estão os maiores salários de uma organização.

Figura 4.2: O Equilibrista com as cores verde, amarelo e vermelho quer mostrar o andamento dos projetos para o Comitê real, discutindo a mentira da mentira da mentira.

Já vimos reuniões semanais com quatro Vice-Presidentes de um grande banco de varejo - imaginando o custo do minuto deste comitê real (Figura 4.2). Eles deveriam usar esse momento para discutir assuntos extremamente mais relevantes como: aumento da carteira, diminuição de taxa de abandono, aumento da margem ou qualquer outro assunto ligado a resultados de negócio. Mas não é isso que acontece, as pessoas acabam por discutir o que está ou não dentro do cronograma esperado. O equili-

brista, também presente na Figura 4.2 (muitas vezes o PMO da empresa) passa a fazer malabarismo para mostrar esses avanços de cronograma.

Como há uma alta cobrança para que os projetos estejam no prazo, os relatórios são orientados para que de fato eles sejam verdes. Os responsáveis pelos projetos não querem que o seu status seja vermelho ou amarelo, senão receberão cobrança diretamente do comitê real. Devida à pressão, as pessoas manipulam os números para que seus projetos pareçam verdes sob os olhos do alto escalão. Surge então o chamado verde melancia 4.3, projetos que parecem verdes por fora, mas estão vermelhos por dentro.

Durante toda a vida útil do projeto, o percentual cresce proporcional ao tempo que se passou (ex.: metade do tempo, então 50% de andamento), mas quando se aproximam do prazo, caminham em 99% e se arrastam nesse estado, atrasando a entrega.

Nessa etapa de acompanhamento da carteira de projetos, o acúmulo de mentiras é tão grande e tóxico que o problema não é encarado frontalmente. Os personagens dessa história preferem omitir a realidade trágica e assumem que a única coisa a fazer é a pressão pelo prazo para que acabe de vez o sofrimento.

Figura 4.3: A mentira Verde Melancia acontece porque mesmo que o projeto esteja no vermelho, ele é apresentado com uma casca de verde, a nal, todos querem fugir da pressão de estar fora do prazo.



## Parte II

# Derrubando o castelo

# Derrubando o castelo

Não existe uma alternativa única. Existem diversos princípios e práticas recomendadas para fugir desse ciclo vicioso de mentiras. A seguir, apresentamos algumas dessas recomendações, numa possível ordem cronológica. Porém, não é uma receita de bolo. Vários desses itens podem ser aplicados isoladamente ou mesmo em outra ordem.

A seguir, uma explicação breve sobre alguns dos capítulos desta segunda parte:

Capítulo 5, Escopo exível : a derrubada do castelo tem que começar pela base, ou seja, se opondo ao escopo fixo. Nesse capítulo, descrevemos diferentes níveis de flexibilização e diferentes formas de responder à pergunta: Quando está pronto?.

Capítulo 6, Transparência e Agilidade : obvi-

amente, para eliminar as mentiras, precisamos ter mais transparência. Para isso, usamos os princípios dos métodos ágeis como forma de trazer essa transparência.

Capítulo 7, Foco no problema e não na solução : uma das enganações que está por trás das mentiras no castelo é a crença em que a solução desenhada é o objetivo; até o ponto que as pessoas nem lembram mais qual era o problema a ser resolvido.

Capítulo 8, Estratégia de alocação de pessoas: time estável : nesse capítulo, trazemos formas alternativas de alocação de pessoas que aumentam a colaboração, diferentes do modelo projetizado tradicional, o qual induz a uma constante realocação, até o ponto em que a mesma pessoa participa de vários projetos simultaneamente.

Capítulo 9, Triplo L: Lead time; Little's law e Limitação de WIP : os três conceitos desse capítulo estão ligados ao fluxo de trabalho e à teoria das filas. Criar um fluxo estável também faz parte da derrubada do castelo.

Capítulo 10, Lean startup e eliminação de ideias : como foi exposto na Introdução do livro, há uma infinidade de projetos que não deveriam

nem existir, pois estão fadados a nunca serem úteis. Nesse capítulo trazemos técnicas de como se livrar de tais projetos.

Capítulo 11, Kanban de Portfolio : esse capítulo, em especial, traz uma forma inovadora de acompanhamento dos projetos ou iniciativas. Ele faz parte da derrubada do quarto andar.

Capítulo 12, Continuidade : uma quebra de paradigma importante nas empresas, para os dias de hoje, está na continuidade. Quase sempre, fará mais sentido trocar algo feito em blocos por algo contínuo, quando isso for possível.

Capítulo 13, Produtos mais que projetos : em especial, consideramos este capítulo um divisor de águas nas empresas e passo importante para os capítulos seguintes. Na década que se inicia em 2020, cada vez menos falaremos de projetos e cada vez mais falaremos de produtos (e serviços).

Capítulo 14, Redistribuição orçamentária : talvez um dos capítulos mais ousados, nele estamos propondo uma forma diferente de se fazer orçamento nas empresas. Este é o golpe final no castelo.

Capítulo 15, Acompanhamento por resultado : finalmente, é neste capítulo que apresentamos uma

forma de fazer acompanhamento baseado em resultado. Esse capítulo é muito conectado ao Capítulo 11, Kanban de Portfólio mas é focado em negócios.

# Capítulo 6

## Transparência e Agilidade

Dizemos que os métodos ágeis não resolvem os problemas, mas os expõem. As pessoas é que resolvem os problemas! Essa é uma forte mudança de paradigma cultural em empresas tradicionais. Em muitas empresas, é comum o comportamento de esconder o problema. O castelo de mentiras existe porque há uma vista grossa para não expor a realidade. Isso é uma consequência forte do modelo de hierarquias e promoções. Ninguém quer ser o portador da notícia ruim. Surge então o comportamento de camuflar ou minimizar os problemas, por exemplo, a mentira Verde Melancia do Capítulo 4 e o Prometeus no Capítulo 2. Cuidado para não culpar especificamente

alguém por esse comportamento, pois o problema está muito mais no sistema do que nas pessoas envolvidas nas mentiras MEADOWS; WRIGHT (2008).

O Scrum não resolve seus problemas. O Scrum mostra seus problemas. Você é quem deve corrigí-los.

Ron Je ries

Precisamos criar uma cultura onde a exposição de um problema não pode ser algo temido. Se há uma cultura de busca pelo culpado, a consequência é levar as pessoas a não experimentarem nada, inclusive nos seus processos de trabalho. Ou seja, zero inovação e zero melhoria contínua. Muitas vezes, a causa raiz está em uma mentalidade de descon ança máxima. Como reverter esse cenário de descon ança? Transparência e ciclos curtos de aprendizado são a chave para reverter esse cenário.

Como reconstruir confiança? Ciclos curtos e transparência.

Rodrigo de Toledo

## Ciclos curtos

Quando o time inicia o projeto e só volta a apresentar os resultados após 1 ano de trabalho, é provável que esteja de frente para uma catástrofe. Primeiro porque o cliente acumulou 1 ano de expectativa sobre um produto ou serviço, segundo o esforço do time provavelmente foi direcionado em um sentido errado feito em uma visão que está desatualizada há 1 ano. Pouca iteração acaba tornando qualquer interpretação excessivamente ambígua (PUTNAM; SORENSON, 1981).

Ciclos curtos em que a evolução do trabalho seja apresentada no formato de resultados concretos são fundamentais para evitar esse cenário. Imagine agora que ao invés de fazer uma entrega ao ano, o time passe a fazer uma entrega por mês. Em 1 ano esse time terá 12 chances de apresentar resultados e corrigir rumos. Agora, se o time zer entregas semanais, teremos 52 chances para tal.

Temos que ter uma mentalidade onde o erro tem que ser visto como oportunidade de aprendizado. Temos que nos permitir pequenos erros e criar um ambiente de rápido aprendizado a partir do erro. Por isso usamos a frase: falhar rápido e aprender mais rápido ainda! (Fail fast, learn faster!). Em um mundo de constantes mudanças, a capacidade de reação ao imprevisto é muito



mais importante que a soberba de querer acertar de primeira.

Figura 6.1: Falhe rápido e aprenda mais rápido ainda.

Além da mudança cultural, é importante trazer uma mudança organizacional, na forma como trabalhamos. Queremos ter entregas frequentes! Estamos falando de entregas ponta-a-ponta, não de entregas parciais, ou seja, entregas de valor para o cliente *na*. Tradicionalmente, só é possível ver valor sendo entregue quando termina o prazo de entrega (às vezes só depois devido aos atrasos). Queremos ver os times entregando valor com alta frequência.

Há uma analogia muito interessante descrita *po*. A frequência de entrega é equivalente à altura da lâmina

d'água em um lago. Os problemas são as imperfeições no fundo do lago. Quanto maior a lâmina d'água, menos vamos enxergar os problemas. Porém, quanto menor for a lâmina d'água, mais as pedras do fundo do lago vão aparecer. Assim acontece quando reduzimos o ciclo de entrega. Quanto menor o ciclo (ou maior frequência), mais os problemas irão aparecer. Essa transparência é o primeiro passo da melhoria contínua.

Ou seja, temos que alterar os nossos processos para ter a maior frequência possível de entregas. Levar um ano para entregar algo de valor é muito para os dias de hoje. Queremos ciclos menores, 3 meses, 1 mês, a cada duas semanas, semanalmente... Quanto menor o ciclo, melhor. Até chegarmos num modelo de Entrega Contínua (continuous delivery HUMBLE; FARLEY (2010)). É claro que a redução do ciclo é mais fácil ou difícil dependendo do domínio de atuação da organização. No mundo digital, a continuidade é mais natural, mas também é possível no mundo físico.

## Agilidade fora do digital?

Se estivermos falando de uma obra civil, certamente é mais difícil ser ágil. Já em produtos digitais, a tendência é ser muito mais fácil pela natureza do conteúdo. No primeiro caso, estamos falando de tijolos, no segundo es-

tamos tratando de bits, 0 ou 1. Mesmo em obra civil, há cenários onde pode haver entregas de valor durante a construção. Por exemplo, ao construir um condomínio, entregar casa a casa é melhor do que por etapas de construção (todo o terreno, todas as paredes, por último todos os telhados); ou entregar uma estrada quilômetro a quilômetro pronto, ao invés de toda a terraplanagem, depois toda a brita, depois asfalto e depois a tinta de tudo.

A expansão da adoção de métodos ágeis em diferentes indústrias se dá por dois motivos, como dois vetores que se encontram. Cada vez mais nos desamos a expandir a Agilidade. Numa primeira onda, nos anos 90, os métodos ágeis começaram apenas em TI. A segunda onda, veio como consequência do sucesso: a TI deixa de ser o patinho feio, aquela área que é cara, demorada e que quando entrega não era o que se esperava. Como a TI começa a entregar valor desde o início, corrigindo rumos etc., outras áreas dentro das empresas passam a querer fazer igual. Finalmente, numa terceira onda mais recente, as empresas passam a querer adotar métodos ágeis, independentemente da TI. Indústria de cosméticos, educação, fabricantes de hardware etc, querem que suas equipes trabalhem de forma ágil.

Além disso, há uma outra mudança, a transformação digital. Cada vez mais indústrias tão tradicionais no

mundo físico, começam a rever o entendimento do seu business. Muitas dessas indústrias entendem que ou elas se tornam digitais, ou elas tenderão a desaparecer.

Esses dois vetores se encontrando fazem com que a demanda por agilidade cresça. Como num ciclo positivo, dado a maior variedade de cases, mais nos desafiados a expandir a agilidade e assim sucessivamente. Vamos tratar mais desse assunto no Capítulo 12.

Figura 6.2: A fronteira até onde vai a agilidade contínua se expandindo por causa desses dois vetores. Cada vez mais temos desafiado áreas longe do digital a usarem métodos ágeis (RH, Financeiro, Auditoria, Jurídico etc.). Ao mesmo tempo, o mundo cada vez mais está migrando seus negócios do mundo físico para o mundo digital, a chamada transformação digital.

## Transparência além dos problemas

Claro que a transparência inclui expor também outras coisas além dos problemas: propósito de negócio claro, acordos internos de times, métricas etc. Também estamos falando em parar de mentir, a não ser de contas, o propósito deste livro é derrubar o castelo de mentiras. Porém, o que estamos reforçando é que a verdadeira transparência acontece quando colocamos o bode na sala (Figura 6.3). Por isso, que todos os métodos ágeis estão calcados na idéia de melhoria contínua.

Figura 6.3: Bote o bode na sala!

Os dois principais pontos dos métodos ágeis são: ciclos curtos e melhoria contínua.

Rodrigo de Toledo

(O terceiro ponto é foco no valor, mas se estivermos fazendo os dois primeiros, então o foco no valor virá naturalmente.)

A prática mais popular para realizarmos a melhoria contínua é a reunião de retrospectiva. Ela deve acontecer em ciclos curtos e regulares. Não deve ser muito longa e termina quando chegamos a uma ação concreta para a melhoria do trabalho do time. Essa ação deverá ser experimentada no próximo ciclo enquanto métricas são coletadas para validar a eficácia da ação. Se for aprovada, a ação passa a fazer parte do trabalho do time enquanto for necessária.

## Como ser transparente?

Uma vez expostos os problemas, quem irá resolvê-los? As pessoas!

Somos nós que temos que resolver num modelo de experimentações curtas. Podemos aproveitar o mesmo

ciclo curto de entrega para fazer a validação de melhorias. Isso é chamado de melhoria contínua!

Quadros físicos na parede são uma boa forma de dar transparência aos problemas. Quando mapeamos nosso fluxo de valor e representamos os itens que proporcionam agregação de valor nele, temos uma visão real do estado em que cada coisa se encontra como apresentado na Figura 6.4.

Figura 6.4: Quadro físico mapeando o fluxo de valor de um time.

A característica fundamental da transparência é não ter medo de apresentar erros e problemas que o time ou empresa enfrenta. Essas coisas são normais e na maioria das vezes inevitáveis. Se os ciclos curtos estão sendo

realizados e há consciência que a melhoria contínua deve ser aplicada, eles representarão grandes oportunidades de aprendizado.

*Esconder problemas hoje é criar uma  
briga futura.*

Avelino F. Gomes Filho



# Bibliografia

BENNETT, N.; LEMOINE, J. **What VUCA Really Means for You**. 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

HUMBLE, J.; FARLEY, D. **Continuous Delivery: reliable software releases through build, test, and deployment automation**. 1st.ed. [S.l.]: Addison-Wesley Professional, 2010.

HUMPHREY, W. **A Discipline for Software Engineering**. [S.l.]: Addison-Wesley, 1995.

MCCLURE, D. **Product Marketing for Pirates: aarr!** (aka startup metrics for internet marketing & product management). 2007. Disponível em: <https://500hats.typepad.com/500blogs/2007/06/internet-market.html>.

MEADOWS, D.; WRIGHT, D. **Thinking in Systems:** a primer. [S.l.]: Chelsea Green Pub., 2008.

PHILLIPS, J. J. **Return on investment in training and performance improvement programs.** Londres: Routledge, 2012.

PUTNAM, L. L.; SORENSON, R. L. Equivocal messages in organizations. **Human Communication Research**, [S.l.], v.8, n.2, p.114–132, 1981.

RIDLEY, M. **When ideas have sex.** 2010. Disponível em: [https://www.ted.com/talks/matt\\_ridley\\_when\\_ideas\\_have\\_sex](https://www.ted.com/talks/matt_ridley_when_ideas_have_sex).

RIES, E. **A startup enxuta.** São Paulo: Leya, 2012.

SABBAGH, R. **Scrum:** gestão ágil para projetos de sucesso. [S.l.]: Casa do Código, 2014.

STANDISH GROUP. Exceeding Value. In: **CHAOS Report 2014.** Boston: Standish Group, 2014.

TOLEDO, R. de. **Humanos sim, Recursos não!** 2018. Disponível em: <https://www.knowledge21.com.br/bl og/humanos-si m-recursos-nao>.