

# 10 razões pelas quais a transformação ágil falha

**Autor :** Mauro Sotille

**Data :** 17 de dezembro de 2018



As empresas de certas áreas estão enfrentando grande concorrência e estão ávidas por mudanças que lhes possibilitem enfrentar a competição. Nesse ambiente, “ágil” e “agilidade” são as tendências do momento. Essas empresas têm buscado a [PM Tech](#) e outras consultorias para lhes auxiliar a eliminar camadas de hierarquia e criar equipes auto organizadas. O mercado tem chamado isso de “transformação ágil”.

A transformação ágil é diferente do projeto ágil. As taxas de sucesso de projetos ágeis tendem a ser altas, e há muitas pesquisas para apoiar isso. Já a migração para a agilidade é um grande programa de mudança e, desse modo, representa um grande risco.

Embora ainda haja poucos dados disponíveis sobre o sucesso da transformação ágil nas organizações, temos notado que a maioria das transformações ágeis tende a falhar: são canceladas, revertidas ou entregam resultados aquém dos desejados.

Vamos explorar 10 razões pelas quais essas transformações tendem a falhar.

## 1. Falta de estratégia

Com muita frequência, vejo empresas criarem equipes ágeis sem uma iniciativa holística para toda a organização.

As organizações não criam uma estratégia ou um roteiro que explique por que querem ter agilidade organizacional, como essa agilidade promoverá melhores resultados, qual a missão, que mudanças precisam ser feitas, por quem e como essas mudanças ocorrerão. Em vez disso, mandam algumas pessoas para fazer um [curso de Scrum na PM Tech](#) e lá vamos nós! Somos ágeis, veja!

Implantar agilidade é uma mudança de cultura e isso requer coragem. Se a organização não é transparente sobre visão e estratégia, as equipes são impedidas de se tornarem auto organizadas. A transformação não deve ser simplesmente uma decisão única ou esforço de apoio, mas sim ser sustentável a longo prazo.

## 2. Acreditar que a transformação para a agilidade pode ocorrer rapidamente.

Não é por que você busca tornar sua organização em uma organização ágil que essa mudança vai ocorrer rapidamente.

As transformações ágeis, em geral, demoram muito tempo. Ou seja, não são ágeis, por mais paradoxal que isso possa parecer! A mudança leva tempo para todas as organizações e para a maioria das organizações isso quer dizer três a cinco anos.

Porém, as pessoas esperam resultados imediatos. Estamos condicionados à buscar satisfação quase instantânea! O desafio de querer resultados imediatos é exacerbado pela pressão de que os executivos obtenham resultados em curto prazo. Porém uma transformação para a agilidade exige mudanças profundas e duradouras.

Como as pessoas não têm paciência, as transformações são interrompidas no meio quando o executivo é substituído ou quem foi treinado deixa a organização.

## 3. Falta de apoio por parte da alta administração

A transformação para a agilidade em uma organização deve ter um forte apoio no nível executivo, caso contrário, é muito fácil perder o foco e obter somente melhorias parciais ou não significativas.

Se a alta direção e os clientes empresariais não aderem ou não são realmente considerados, a transformação não acontece.

A falta de apoio por parte dos altos executivos muitas vezes ocorre devido ao esforço para implantação de práticas ágeis ser iniciado de baixo para cima, no nível de departamento, projeto ou equipe, porém os diretores muitas vezes não compram a ideia de que isso funcione para toda a organização.

Além disso, muitas vezes os executivos são impulsionados por incentivos individuais, por exemplo, bônus, e suas agendas pessoais nem sempre estão alinhadas com a estratégia da empresa.

## **4. A transformação é limitada alterar processos**

Muitas pessoas enxergam a agilidade como uma maneira alternativa de executar projetos. Eles a veem como outra ferramenta em seu kit de ferramentas, juntamente com práticas tradicionais de gerenciamento de projetos.

Embora a mudança em processos seja parte da transformação, o aspecto mais crítico do ágil é a mudança de cultura e mentalidade. Sem uma mudança na cultura, o ágil se tornará um conjunto vazio de rituais que falham em entregar os benefícios prometidos. Em breve, a organização voltará aos seus métodos testados e comprovados.

Há organizações que pensam que só porque você começa a fazer reuniões de pé você está sendo ágil. Algumas acreditam que ser ágil é parar de planejar. Outras decidem implantar métodos ágeis em projeto de desenvolvimento de software, porém mantendo sua cultura “cascata” nos demais. Isso tudo resulta em projetos sem fim que, às vezes, não conseguem entregar nada útil.

## **5. Implantar práticas ágeis somente em alguns departamentos.**

O comportamento típico em organizações maiores é um tipo de pensamento de silos, caracterizado por esforços de otimização locais sem levar em conta a estratégia geral da empresa.

Se os departamentos estão se movendo em diferentes níveis de velocidade ou não envolvem o gerenciamento de produtos desde o início, o atrito resultante provavelmente anula os ganhos anteriores do Agile.

## **6. Percepção de falta de controle pelos executivos**

Se os executivos acreditam que as práticas ágeis levam à falta de controle, podem passar a “microgerenciar” os projetos.

Muitas vezes os executivos apenas toleram o uso de maneiras ágeis de trabalhar, porém, assim que surgem obstáculos eles mudam as prioridades do *sprint* atual, retiram membros da equipe para trabalhar em outros projetos, exigem um cronograma detalhado de todo o projeto ou tomam alguma outra ação para minar a transformação ágil.

Você não conseguirá tirar o melhor proveito das pessoas se as gerenciar somente com base em resultados. Indivíduos encontram motivação quando você confia que eles podem terminar seu trabalho.

“Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o apoio de que precisam e confie neles para realizar o trabalho”, diz o Manifesto Ágil.

A chave para o sucesso é um líder informado e disposto a manter o rumo quando as coisas ficam difíceis.

## 7. Falta de entendimento do que são os métodos ágeis.

O *lean* (que é base do ágil) é dos 50 e o desenvolvimento ágil de software já existe há 20 anos. Mesmo assim, algumas pessoas ainda não compreendem o que são os métodos ágeis ou como funcionam.

É comum a [equipe de consultoria ágil da PM Tech](#) visitar organizações nas quais os executivos dizem que entendem as práticas ágeis e desejam implantá-las. Porém quando começamos a nos aprofundar vemos que eles realmente não entendem! E que na realidade eles não desejam implantá-las!

É importante aprender sobre o que as práticas ágeis significam antes de dizer às equipes que precisam adotá-las. Provavelmente é mais importante antes investir em [treinamento ágil](#) para estabelecer um conjunto comum de termos e entendimentos, antes de partir para sua implantação.

## 8. Falta de participação da gerência sênior

Os executivos têm de participar dos [treinamentos](#)! Se os executivos não se educarem, não perca seu tempo.

São muitos os casos onde a empresa fornece um [treinamento de dois dias](#), porém a gerência não participa do [treinamento](#) e não faz a menor ideia do que tem de ser feito.

Se a gerência sênior não está participando de processos ágeis, logo há suspeitas sobre a auto-regulagem das equipes ágeis e sobre o funcionamento do processo. E logo a alta gerência começa a exigir relatórios muito detalhados. Desse modo, os membros das equipes ficam desmotivados com a desconfiança e vão embora. E os projetos falham.

## 9. Falta de participação dos clientes

A participação dos clientes é tão importante quanto a “catequização” da alta gerência, assim como tentar manter as equipes intactas.

Se os clientes e as equipes de desenvolvimento não interagem, ou se a organização de vendas não permite o acesso aos clientes finais, as equipes não vão aprender. O resultado disso é que as equipes vão construir algo que pode não ser o que os clientes desejam.

## 10. Copiar modelos.

As transformações ágeis, em geral, iniciam porque alguém de fora da organização traz um conjunto de práticas que funcionaram em sua empresa anterior. Ou um [consultor](#) sugere à organização o que é melhor para eles. Ou alguém na organização lê um artigo ou assiste a um vídeo e isso é usado como base para a transformação.

Em sua forma mais simples, ágil é pensar, executar pequenos experimentos e melhorar continuamente. Assim, é importante que haja uma cultura de aprendizado. As equipes devem sair de suas zonas de conforto. Não se trata de simplesmente copiar o que outra organização fez.

Essa é uma das razões pelas quais insistimos que os [clientes da PM Tech](#) primeiro treinem seu pessoal interno para ajudar a liderar sua transformação.

Além disso, o ideal é que cada função dentro da organização crie seu próprio modelo ágil. O que é bom para a TI, por exemplo, pode não funcionar bem para o RH.

---

O que você achou desses pontos? Qual sua experiência? Estou muito interessado em saber sobre sua experiência com a transformação ágil.

## Artigos Relacionados

-  
-

[Scrum além do desenvolvimento de software](#)

-  
-

[Guia de Práticas Ágeis do PMI](#)

-  
-

[Workshop DESAFIO PMO ÁGIL em Porto Alegre](#)

-  
-

[5 habilidades de gerenciamento de projetos para 2019](#)

```
jQuery(document).ready(function( $ ){ jQuery('.yuzo_related_post .yuzo_wraps').equalizer({  
columns : '> div' }); });
```