

Version 2.0

Understand
the Direction or
Challenge



Establish
the Next Target
Condition



Experiment
Toward the Target
Condition



Grasp
the Current
Condition



PRATICANDO AGILIDADE DE NEGÓCIO

Agile Kata



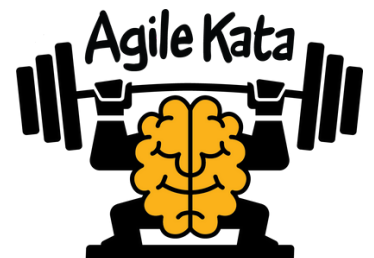
Agile Kata

Praticando Agilidade de Negócio

Versão 2.0
31 março 2022
New York
por Joe Krebs

Traduzido para português
por Renato Barbieri

agilekata.org



Introdução

Com sua origem nas artes marciais, um Kata envolve a prática deliberada e repetitiva para dominar uma forma. Em negócios, o padrão de um Kata é essencial para a melhoria contínua. Ao implementar um Kata, uma organização pode construir novos hábitos e habilidades para mudar a cultura corporativa. Esses Katas essenciais, ou formas se preferir, são chamados de Kata de Melhoria e Kata de Coaching, e têm suas raízes na manufatura da Toyota.

O Kata Ágil é novo e usa as duas formas básicas de Kata no seu núcleo para promover mudança organizacional. Contudo, o Kata Ágil estende o núcleo do Kata original ao acoplar o Manifesto Ágil para a indicação de um estilo ágil de liderança. Indiretamente, liga o Kata Ágil a tópicos importantes como autogerenciamento, times autônomos, métricas baseadas em valor, ferramentas e técnicas colaborativas, e uma nova visão da posição de Agile Coach.

Contexto

O objetivo de um Kata Ágil é aumentar a agilidade. Aumentar a agilidade impacta (1) um indivíduo, (2) um time, ou (3) um grupo maior de pessoas em uma organização. Todas as três situações têm em comum a capacidade de mudar os comportamentos das pessoas e criar novos hábitos. A combinação de aprender algo novo, confrontando uma situação única na companhia, além de trabalhar com pessoas torna a introdução da agilidade um empreendimento complexo.

Sondar-sentir-responder é uma técnica usada para endereçar complexidade de maneira efetiva, ao contrário de soluções ou modelos pré-definidos. Por este motivo, o Kata Ágil usa um Kata de Melhoria como o núcleo de sondar-sentir-responder para fornecer um padrão para navegar através das mudanças. Por mais de uma década, o Kata de Melhoria tem se comprovado repetidamente, e representa a espinha dorsal do Kata Ágil. Melhorar a agilidade requer um olhar cuidadoso à definição de Ágil como foi capturada no Manifesto Ágil. Os valores e princípios do manifesto ágil oferecem a direção para o Kata Ágil, mas também chamam a nossa atenção para continuar a aplicar aqueles mesmos valores e princípios ENQUANTO executamos um Kata Ágil. O que isso significa?

Primeiro, quando os valores e princípios ágeis são aplicados e vividos durante a transformação, o processo escolhido se torna ágil. Todavia, pela nossa experiência, a maioria dos processos de transformações ágeis não seguem um processo ágil. Responder a mudanças mais do que seguir um plano nos lembra que a abordagem em si precisa ser ágil. A melhoria pode não ter um estado final claramente definido quando iniciamos um esforço de mudança, o que certamente é verdade na conquista da agilidade organizacional. Podemos decidir parar de melhorar a agilidade organizacional, mas isso não significa que nosso trabalho atingiu sua conclusão.

Segundo, as técnicas e soluções que utilizamos ao executar um Kata Ágil devem retratar a cultura que queremos criar. Por exemplo, por que deveríamos esperar o surgimento de uma cultura de times autogerenciados e autônomos quando rodamos um Kata Ágil em um ambiente de comando-e-controle com uma liderança em estilo top-down? Uma liderança ágil e técnicas que promovam o autogerenciamento, inteligência emocional, empoderamento e colaboração em grupo se tornam ingredientes cruciais na execução de um Kata Ágil.

Em síntese, Kata e Ágil são os dois principais ingredientes para o Kata Ágil. O propósito deste guia é introduzir o Kata Ágil, compartilhar experiências e encorajar as pessoas a experimentarem com o Kata Ágil. Vemos três aplicações diferentes para o Kata Ágil que gostaríamos de explorar antes de introduzir o Kata Ágil em si.

1. Transformação Ágil
2. Melhoria Organizacional
3. Times Ágeis

1. Transformação Ágil

Este Kata Ágil é um padrão para guiar organizações em um nível macro nas suas transformações ágeis. Muitas companhias procuram se tornar mais ligeiras em se adaptar à velocidade crescente dos mercados globais. Embora a frequência de mudanças possa ser regularmente guiada pela evolução do mundo dos negócios, ela também pode se dar em resposta a novos estilos de liderança que incluem times auto-organizados e autônomos. O Kata Ágil endereça essas necessidades e fornece uma abordagem para que as organizações caminhem para a plena agilidade de negócio. O Kata Ágil usa definição de metas, tomada de ações, e medições de impacto para ajudar os líderes a comunicar e promover mudanças significativas. Está baseado em décadas de experiência na manufatura lean, o movimento ágil e a liderança servidora.

2. Melhoria Organizacional

Em um nível mais detalhado, o Kata Ágil pode ajudar times ágeis a promover esforços de melhoria contínua seguindo uma retrospectiva ou como uma resposta a um impedimento organizacional. Frameworks ágeis de processo, como o Scrum, funcionam muito bem ao expor problemas e identificar melhorias de processo, porém deixa os times ágeis sem orientação em como gerenciar eficazmente aqueles problemas e melhorias. O Kata Ágil pode preencher essa lacuna criando uma atividade paralela que torna a melhoria organizacional concreta, transparente e mensurável.

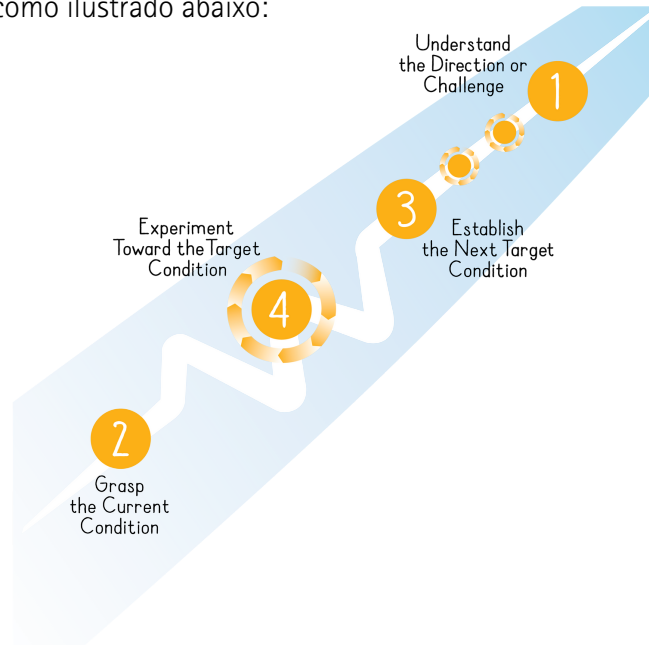
3. Times Ágeis

Se pensarmos em melhorias na forma mais abstrata possível, podemos considerar uma nova funcionalidade de produto como uma melhoria ao produto em si. Em outras palavras, não ter uma funcionalidade é um problema para o negócio, e criar a funcionalidade resolve o problema. Times altamente criativos e autogerenciados podem resolver problemas de maneira muito eficaz, então por que não quebrarmos um esforço de desenvolvimento do produto em um grupo de definições de problemas ou demandas de funcionalidade? O Kata Ágil pode servir como um processo ágil muito leve para que os times sintam-se livres para experimentar e autogerenciar em níveis mais altos.

Kata Ágil

O Núcleo

O Kata de Melhoria está no coração do Kata Ágil, e foi publicado há mais de uma década. O Kata de Melhoria contém 4 passos distintos como ilustrado abaixo:



A prática do Kata de Melhoria, com o tempo, cria novos hábitos e faz com que a melhoria seja mensurável. O Kata de Melhoria é um padrão de bom-senso para qualquer esforço de melhoria. Os três primeiros passos são atividades curtas de planejamento; o quarto está focado na execução em uma abordagem iterativa.

1. Entender a Direção ou Desafio
2. Compreender a Condição Atual
3. Estabelecer a Nova Condição-Alvo
4. Conduzir Experimentos para chegar lá

A direção ou desafio é um passo na direção da visão definida que pode guiar os usuários, semelhante a um "North Star". O desafio é mais concreto do que uma visão, e como o termo indica, não é necessariamente algo fácil ou rápido de ser conquistado. Uma parte poderosa do Kata de Melhoria é que existe um passo dedicado para definir a condição atual. Quantos times conhecemos que se precipitam na busca de soluções ou implementações sem refletir sobre onde eles se encontram no momento? Compreender sua situação atual requer medições. Sem dados concretos, como saber mais tarde se sua melhoria foi efetiva? Uma vez que entendemos onde estamos, podemos definir onde queremos chegar. No Kata de Melhoria isso se dá ao estabelecer a próxima condição-alvo. Com o delta definido entre onde estamos e onde queremos chegar, podemos conduzir nossos experimentos. Experimentar pode ser um percurso acidentado, mas isto indica o quão criativa a nossa abordagem pode ser. Uma abordagem iterativa, permitindo a reflexão regular sobre os experimentos, é uma excelente forma de fazer isto.



O Manifesto Ágil



O Manifesto Ágil tem orientado nossa comunidade toda desde 2001. Os valores ágeis e os 12 princípios vinculam fortemente os praticantes do Kata Ágil ao Manifesto ao determinar, por exemplo, a direção, a condição atual e as próximas condições-alvo. Os princípios devem definir o tom da condução dos experimentos, por exemplo: "Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho" ou "Simplicidade--a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado--é essencial."

Os doze princípios do Manifesto Ágil também são utilizados para medir a condição atual ou a próxima condição-alvo, por exemplo: "Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto" ou "O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face." Estes são apenas alguns exemplos de como os princípios podem ser utilizados para medir progresso.

Em termos de valor, o Manifesto Ágil se posiciona claramente favorecendo o lado esquerdo das definições de valor sobre o lado direito, como na frase "Responder a mudanças mais que seguir um plano." Medir cada definição de valor pode ser um desafio pois o Manifesto orienta os praticantes da agilidade (mais à esquerda do que à direita), mas sem critérios tangíveis de medidas.

Por outro lado, os princípios por trás dos valores são mais fáceis de serem medidos, por exemplo: "Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo." Utilizando este princípio em particular, medir o número de ajustes produz um resultado (outcome) valoroso; medir quantas vezes o time se reuniu é apenas uma medida de "output." Agile coaches estão acostumados a focar nos tipos de métricas que medem valor, por exemplo utilizando o Evidence-Based-Management (EBM™).

EBM™ pode ajudar os praticantes a focar em métricas baseadas em resultados (outcomes) e impacto, mas no contexto do Kata Ágil é apenas uma das muitas diferentes ferramentas possíveis. O foco em valor em geral ajuda os praticantes do Kata Ágil a se concentrar em algumas métricas significativas para medir a eficácia do trabalho.



Liderança e Coaching no Kata Ágil

Na manufatura o papel de um coach é executado pelo gerente trabalhando diretamente com o aprendiz, seu subordinado. Esse relacionamento é direto entre dois indivíduos. No Ágil, trabalhamos em grupos e promovemos um ambiente de auto-organização e times autônomos. Uma diferença importante como definido neste princípio ágil: "As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis."



Um agile coach, que adotou o Kata Ágil e promove agilidade, se encontra em ciclos diários de coaching com o time para explorar as seguintes 5 perguntas de coaching derivadas do Kata de Coaching. No contexto do Kata Ágil "Você" se refere ao time, e não ao indivíduo:



Qual é a Condição-Alvo?
Qual é a Condição Atual agora?
Qual Obstáculo você está endereçando agora?
O que você espera do próximo passo?
Com que velocidade poderemos ver o que melhoramos?

Estas perguntas devem provocar uma conversa com o time, facilitada pelo agile coach, de forma que o ciclo de coaching não exceda 20 minutos de duração. Depois da segunda pergunta, o agile coach pode também ir mais fundo com o time tratando de um obstáculo que o time esteja enfrentando, e perguntar mais quatro perguntas esclarecedoras, antes de retornar às perguntas acima:

1. O que planejou como seu último passo?
2. O que esperava que acontecesse?
3. O que realmente aconteceu?
4. O que você aprendeu?

Durante o ciclo de coaching, o agile coach e o time refletem sobre o trabalho utilizando um Storyboard. O time provavelmente precisará de vários experimentos para endereçar um obstáculo, portanto um obstáculo poderá ser endereçado em múltiplos ciclos diários de coaching.



Kata Ágil Inicial

Não existem barreiras ou atividades extras antes do início do Kata Ágil; pode-se começar em qualquer momento pois não é uma metodologia com início e fim. Líderes que queiram usar o Kata Ágil para a melhoria organizacional podem se beneficiar ao executar um Kata Ágil sem perturbar os processos existentes, como por exemplo o Scrum. O mesmo é verdade para times ágeis e transformações ágeis.

O Kata Ágil pode ajudar os times a manter o foco em um desafio discreto sem quebrar processos de desenvolvimento existentes. O resultado de um Kata Ágil impactará processos existentes, mas isso é obviamente desejável pois leva a um maior grau de agilidade organizacional.

Além do tempo, o Kata Ágil Inicial traz um conjunto de atividades fundamentais para aquecer um novo time na sua nova forma de trabalhar. Um agile coach experiente pode ajudar o time a praticar as atividades básicas antes de procedes a práticas mais avançadas. Assim como quem aprende a dançar, novos dançarinos começam com sequências de passos básicos antes de tentarem passos mais complexos. Focar muito pouco nos fundamentos ou permanecer longamente no básico pode levar a resultados medíocres do Kata Ágil. O agile coach trabalhará com o time para atingir alta performance e usará o Kata Ágil Inicial para lançar novos times.

A prática do Kata Ágil passo-a-passo, baseado na sua descrição, é um ótimo ponto de partida. O foco em desafios gerenciáveis no começo faz com que os seus primeiros ciclos de Kata Ágil sejam mais simples.

Conclusão

O Kata Ágil é uma prática construída sobre padrões comprovados, bem conhecidos nas comunidades ágeis, lean e de liderança. O Kata tem por objetivo oferecer uma linguagem a todos que procuram ajuda com transformações ágeis, melhoria organizacional e times de produto. Se repetido frequentemente, o Kata Ágil pode levar organizações a níveis mais altos de agilidade de negócio e torná-las companhias de alta performance, transitando da resposta às mudanças para liderar mudanças.

As organizações que aplicarem o Kata Ágil notarão o empoderamento individual e de equipe, resultando em altos níveis de satisfação e engajamento dos funcionários, que conseqüentemente promovem uma cultura ágil. O Kata Ágil não é prescritivo e deixa espaço suficiente para a criatividade, assim cada companhia poderá incluir suas próprias técnicas.

Licença

Agile Kata© 2022 por Joe Krebs é licenciado sob CC BY-SA 4.0. Para visualizar uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Agile Kata por Joe Krebs é licenciado sob CC BY-SA 4.0

Agradecimentos

Agradecimentos calorosos a Nils Oud, Daniel Hettrick, Mary Poppendieck, Tom Poppendieck, Pat Guariglia, Alexandre Boutin, Christian Capart e Evan Leybourn pelo tempo dedicado a fornecer feedback durante a evolução deste Agile Kata. Agradecemos também por todas as perguntas e comentários encorajadores recebidos por todos aqueles que baixaram o Agile Kata. Obrigado!

Referências

- O termo Kata é utilizado tanto no singular quanto no plural, e sempre iniciando com letra maiúscula em todo o texto.
- Toyota Kata - Mike Rother
- Cynefin - David Snowden
- www.agilemanifesto.org
- What Makes a Leader? Daniel Goleman
- Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen Open Space Technology: A User's Guide - Harrison Owen
- https://en.wikipedia.org/wiki/Evidence-based_management
- The Wisdom of Crowds - James Surowiecky

