



Enap

# Ágil no Contexto do Serviço Público

Módulo

2 Desafios e possibilidades do movimento Ágil



## **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**

### **Presidente**

Diogo Godinho Ramos Costa

### **Diretor de Desenvolvimento Profissional**

Paulo Marques

### **Coordenador-Geral de Produção de Web**

Carlos Eduardo dos Santos

### **Conteudista/s**

Anderson da Silva (Conteudista, 2020).

Priscila Campos Pereira (Coordenadora, 2020).

**Curso produzido em Brasília 2020.**

**Desenvolvimento do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB / CDT / Laboratório Latitude e Enap.**

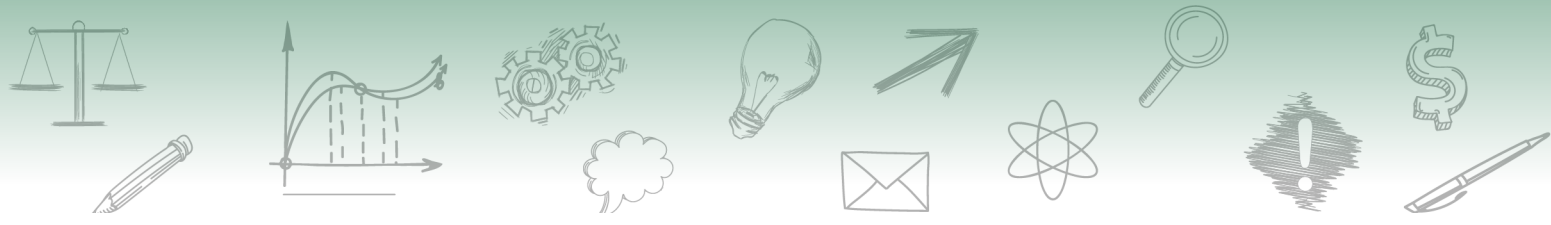


Enap, 2020

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF



# Sumário

1. Dois passos para a aplicação eficiente do movimento Ágil.....	5
2. A zona de conforto e o movimento Ágil.....	7
3. Cinco mitos sobre o movimento Ágil.....	8
4. Três verdades sobre o movimento Ágil.....	10





## Módulo

# 2 Desafios e possibilidades do movimento Ágil

Olá!

Desejamos boas-vindas ao **módulo 2** do curso **Ágil no Contexto do Serviço Público**. É um prazer ter você como participante e auxiliar na construção do seu conhecimento acerca desse tema.

Neste módulo abordaremos os seguintes tópicos:

- Dois passos para a aplicação eficiente do movimento Ágil.
- A zona de conforto e o movimento Ágil.
- Cinco mitos sobre o movimento Ágil.
- Três verdades sobre o movimento Ágil.

Desejamos um excelente estudo!

## 1. Dois passos para a aplicação eficiente do movimento Ágil

Ao final da unidade, você será capaz de:

- Aplicar os passos para a eficiência do movimento Ágil.



[Saiba como aplicar os 2 passos para a eficiência do movimento Ágil, assistindo este vídeo.](#)

## SAIBA MAIS

Quando falamos de modelos de trabalho, estamos falando da maneira como as pessoas executam suas atividades dentro de um padrão estabelecido.

O serviço público tem seus próprios padrões de trabalho, ou *frameworks*, criados ao longo dos anos. Sabemos, também, que nem sempre esses modelos de trabalho trazem os resultados esperados.

Implantar um novo modelo de trabalho em qualquer organização é desafiante,



dentro do serviço público esse desafio fica ainda maior.

Você já deve ter escutado a seguinte frase ao tentar mudar algum processo: sempre fizemos assim, portanto, não invente.

Essa frase indica uma mentalidade que não agrega o engajamento de mudança de trabalho. Ela não ajuda e pode ser uma barreira a implantação do Ágil.

Embora seja atraente pensar no Ágil como uma solução única e revolucionária para os desafios enfrentados pelas organizações modernas, simplesmente aplicar as práticas superficiais e o linguajar do Ágil, sem se perguntar “por que”, só vai garantir que se fique preso na armadilha do “é assim que funciona, não inventa”.

A aplicação do Ágil de forma significativa consiste no engajamento de todos de como melhorar práticas burocráticas do serviço público e delimitar os desafios que possam impedir a concretização do alcance dos objetivos organizacionais.

É necessário escapar da armadilha “só funciona assim”.

Portanto, peço que você, juntamente com seus parceiros de trabalho, observe 2 passos para a aplicação do Ágil em sua instituição:

1. Faça uma análise sobre como sua instituição/equipe deveria ser e o que tem impedido você e seus parceiros de trabalho a chegarem lá.
2. Adote conjunto de princípios ágeis norteadores que deverão ser seguidos por todos, a fim de conduzir os trabalhos.

Depois de executar esses dois passos, você e seus parceiros de trabalho poderão se comprometer a trabalhar de forma colaborativa, a fim de modificar práticas que não agregam resultados para o serviço público.

## Referências da unidade 1

- Terentim, Gino. Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis. BRASPORT. Kindle Edition.



## 2. A zona de conforto e o movimento Ágil

Ao final da unidade, você será capaz de:

- Identificar os perigos da zona de conforto para a aplicação do movimento Ágil.



[Saiba sobre a zona de conforto e o movimento Ágil assistindo este vídeo.](#)

### SAIBA MAIS

Ficar *expert* em qualquer *framework* ágil e aplicar suas regras, como o que tem acontecido em grande escala com o Scrum, por exemplo, não faz com que a cultura institucional seja modificada para melhor da noite para o dia.

Não coloque em seu discurso princípios ágeis e ideias abstratas do manifesto Ágil sem a efetiva prática, pois isso acaba dando a impressão errada que, no serviço público, só funciona a teoria e não funciona a prática.

Observe que, é muito mais confortável simplesmente seguir quaisquer regras que sejam fornecidas e argumentar que você está “fazendo conforme manda o figurino”, mesmo que não seja a forma mais eficiente para o setor público.

A mentalidade ágil pede que nós saiamos da zona de conforto! Devemos sempre alertar aos colegas de trabalho e sensibilizá-los para focar em ações ágeis em benefícios do serviço público eficiente.

#### Referências da unidade 2

- Project Management Institute. Agile Practice Guide (Brazilian Portuguese). 2018.
- Project Management Institute. Kindle Edition. 2018.



### 3. Cinco mitos sobre o movimento Ágil

Ao final da unidade, você será capaz de:

- Citar os 5 mitos sobre o movimento Ágil.



[Verifique os 5 mitos sobre o movimento Ágil assistindo este vídeo.](#)

## SAIBA MAIS

*- O primeiro mito é que o Ágil não possui documentação.*

Esse é uma interpretação equivocada de um dos valores do manifesto Ágil: Software funcionando mais que documentação abrangente.

Esse valor, quando mal interpretado, pode ser catastrófico, pois eliminará a documentação de produtos construídos nas instituições.

Esse também é um mito que impacta a própria adoção do Ágil no setor público, pois por suas características e necessidades de se documentar, a não observação dessa necessidade parece ser uma heresia dentro do serviço público.

O que temos de observar são questões de quando e quanto documentar.

*- O segundo mito é que o Ágil não requer planejamento.*

Planejamento é essencial e, em uma abordagem ágil isso não é diferente. A pergunta-chave não é se vamos planejar, mas, sim, quanto vamos planejar.

Executar mais do que o necessário é um desperdício tão grande quanto planejar mais do que o necessário. Em um contexto de alta complexidade, o caminho é construído à medida que caminhamos, e, por isso, o planejamento exaustivo resultará em uma falsa sensação de segurança, baseada em estimativas inerentes a ambientes estáveis, característicos de contextos preditivos, nos sistemas ordenados.

*- O terceiro mito é que o Ágil é a solução para todos os problemas.*

Uma abordagem ágil trará grandes benefícios para problemas complexos, quando não temos conhecimento de todas as variáveis que compõem o ambiente, quando as relações de causa e efeito não são totalmente claras e, então, a solução emergirá ao longo do caminho, requerendo soluções emergentes e adaptação (adaptativo, lembra?).

Conhecemos o problema, mas não conhecemos a solução ainda. Ela será





construída à medida que possamos utilizá-la, testá-la, manipulá-la, pois só assim teremos condições de saber o próximo passo a seguir. É a arte de aprender fazendo e de fazer aprendendo.

Uma abordagem ágil não corrigirá problema de gestão, de qualidade, de engenharia de software, de clima organizacional ou de motivação e engajamento. Esses problemas precisam ser corrigidos antes, e só então poderemos esperar uma boa fluência das abordagens ágeis.

*- O quarto mito é que o Ágil não precisa comprovar benefícios.*

Um projeto conduzido sob uma abordagem ágil ocorre em um ambiente volátil e em um contexto de complexidade, mas sob hipótese alguma isso representa dizer que o produto ou serviço a ser desenvolvido não precise comprovar seus benefícios frequentemente.

Todo projeto deve ser justificado por um Business Case, e projetos que utilizam uma abordagem ágil não são diferentes.

Uma abordagem ágil diz respeito à “como faremos” e não “por que faremos”.

*- O quinto mito é que o Ágil serve apenas para projetos de TI.*

Como vimos, o manifesto Ágil realmente teve sua origem em um contexto de desenvolvimento de software, mas suas aplicações têm sido incorporadas à diversas indústrias em diversos setores do mercado.

A origem de muitos frameworks e métodos, aliada a uma necessidade da indústria de software (como Scrum e XP), tem contribuído muito para esse pensamento equivocado sobre a limitação da utilização de uma abordagem ágil apenas para o desenvolvimento de software.

### Referências da unidade 3

- Terentim, Gino. Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis. BRASPORT. Kindle Edition. 2018.
- Metodologia ágil garante mais entrega de valor ao seu cliente. 2018. Disponível em: <https://robsoncamargo.com.br/blog/o-que-e-metodologia-agil>



## 4. Três verdades sobre o movimento Ágil

Ao final da unidade, você será capaz de:

- Citar as três verdades sobre o movimento Ágil.



[Saiba as três verdades sobre o movimento Ágil assistindo este vídeo.](#)

### SAIBA MAIS

*A primeira verdade é que o Ágil é centrado nas pessoas.*

Um dos valores do manifesto Ágil consiste em que pessoas e interações são mais importantes do que processos e ferramentas. Devemos sempre observar as características das pessoas que compõem a equipe e sempre devemos iniciar nossa abordagem pelos clientes.

Na prática, porém, significa fazer mudanças substanciais com frequência no modo como trabalhamos e, às vezes, desafiar alguns pressupostos profundamente arraigados sobre o que fazemos e por quê.

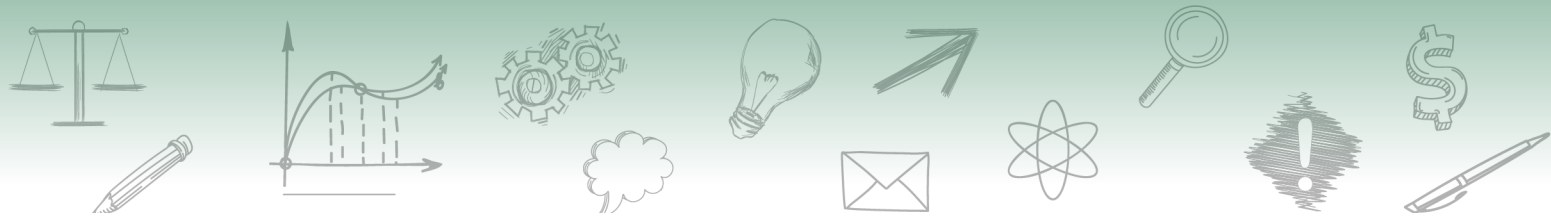
Por esses e por vários outros motivos, é importante que comecemos com os nossos clientes, a fim de criar o máximo possível de espaço para que suas necessidades e objetivos, que mudam rapidamente, direcionem tanto aquilo que criamos quanto o modo como criamos.

*A segunda verdade é que o Ágil requer colaboração.*

Para as pessoas cujas agendas já estão lotadas de reuniões tediosas e aparentemente desnecessárias, a ideia de mais colaboração pode parecer um desperdício e soar como contraproducente.

Porém, desenvolver realmente uma cultura de colaboração vai muito além de ficar sentado em uma sala enquanto alguém fala sobre o trabalho que acabou de fazer.

Pecar pelo excesso quando se trata de ser aberto – compartilhar trabalhos antes que estejam terminados e bem-acabados, e pedir opiniões enquanto estas ainda podem contribuir para o formato e a direção geral de um projeto – pode contribuir para a existência de uma cultura verdadeiramente colaborativa. Quando trabalhamos em direção ao desenvolvimento de uma cultura como essa, o valor que proporcionamos aos nossos clientes não estará limitado pelas lacunas e silos presentes em nosso organograma.



**A terceira verdade é que o Ágil é adaptação.**

**A aplicação do Ágil não pode ser vista como uma receita de bolo, uma pitada de Scrum aqui, duas colheres de reuniões em pé e temos o Ágil.**

**É necessário realizar uma avaliação do ambiente, ter os motivadores corretos e contar com equipe capacitada e consciente dos valores e princípios do Ágil. Dentro do serviço público, essa verdade é a que mais deve ser levada em conta.**

#### **Referências da unidade 4**

- Terentim, Gino. Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis. BRASPORT. Kindle Edition.