



Accenture & Fork Podcast – Ep.05 – Business Agility

Bem-vindo a mais um Fork podcast. Hoje eu estou com Edivandro Conforto. Tudo bem? E Juliana Mendes, como é que está? Tudo bem! Deixa eu comentar aqui o cargo de vocês. Deixa eu ler aqui, para não falar besteira. Edivandro: managing director e líder de Business Agility e transformation na Accenture e a Juliana, principal director de Business Agility e IT Advisory na Accenture.

Muito bem, bem-vindos!

Obrigado!

Como é que vocês estão? Tudo bem?

Tudo ótimo!

Escuta, antes de começar, eu queria entender uma coisa que eu tenho feito nesses episódios da Accenture, é entender um pouco do histórico de vocês, como vocês caíram aí? Porque essa é uma área que imagino que vocês já devem ter uma boa experiência, mas ainda uma área nova para as pessoas, né? queria entender como é que vocês caíram aí. Me conta um pouquinho da história de vocês. Quero escutar.

Bom, eu comecei minha carreira muito cedo e minha formação é toda voltada para a tecnologia e sempre trabalhei em projetos de tecnologia. Passei por diversas ondas diferentes, desde plataforma baixa, desenvolvimento e outras coisas, SAP, enfim, e em um dado momento, a complexidade dos trabalhos que eu fiz, eles começaram a aumentar em um nível que eu comecei a perceber que ou a gente atuava também, não só com tecnologia, mas também embarcando as pessoas, fazendo a transformação das pessoas junto com a tecnologia ou a adoção seria muito baixa, né. Então foi nesse momento que eu comecei a perceber que eu precisava de algo mais além de tecnologia. Então, trazer as pessoas embarcadas, cuidar da gestão da mudança, cuidar do impacto, do que a gente gera de benefício para o negócio e também para a comunidade, para a estrutura organizacional, para transformação dos próprios colaboradores, das empresas.

Então foi assim que eu vim parar nesse mundo.

É um desafio bom, hein? Eddi, conta!

Eu estou na Accenture vão fazer dois anos em 5 de outubro. Eu antes tinha a minha própria empresa, trabalho na área há mais de 15 anos. Eu digo que eu caí meio de paraquedas na área de agilidade porque, quando decidi fazer um mestrado, era o assunto que eu tinha escolhido por força do meu orientador.



Mas graças a Deus, eu acho que eu estava no momento certo, na hora certa, com a pessoa certa. Me apaixonei pelo tema. Desde então, eu trabalho com isso. Criei e construi minha carreira dentro do Brasil, fora do Brasil. E aí, em 2020, eu recebi o convite da Accenture para ser um diretor executivo e líder de Business Agility para América Latina.

Muito legal! Eu acho que vale, eu acredito que muita gente que está vindo aqui porque vocês chamaram, e aí já conhece, o assunto, mas eu acho que para quem não conhece, acho que vale a partir do básico, entendeu? Explicar o que é Business Agility, porque acho que tem gente que tem essa dúvida. É uma metodologia? É uma estratégia? Enfim, acho que vale explicar o básico.

Ok! Bom, acho que definição a gente pode colocar várias, mas o que eu costumo dizer é que a gente começa a discutir, normalmente se começa a discutir a agilidade nos times de tecnologia, nos times de desenvolvimento, e o que a gente vê é que a gente consegue expandir a adoção dos métodos, assim como houve com o kanban lá atrás, estender isso para outras áreas, como as áreas de operação, para área de RH, para o back office das empresas. A gente consegue estender isso também para o próprio marketing digital, então é uma coisa super legal de se fazer. Então, tem várias áreas que a gente consegue expandir a adoção de agilidade. Eu costumo dizer que não é o método per se, não é o meio. Aliás, não é a finalidade, né, a adoção de agilidade.

O que a gente quer é trazer resultado de negócio. Trazendo resultado de negócio, trazendo o cliente para o centro, provendo mais dado e insight analítico para melhor tomada de decisão. E isso acaba afetando a forma como os altos executivos, o board tomam as decisões, como eles priorizam, né, então, isso, a agilidade de negócio de uma forma mais ampla, ela afeta desde o nível mais alto da organização até os níveis mais operacionais.

Então, é isso que, em muitas palavras, é isso que eu entendo, que nós entendemos no grupo, né Eddi, como agilidade de negócio, como Business Agility.

Legal! ficou bem claro. Eddi, acho que vale complementar, então, de repente tem princípios, ou tem valores ou alguma coisa dessa cultura para complementar.

Tem sim, Cavalini, eu acho que... Eu sempre costumo dizer que a gente tá falando de uma competência. Mais do que uma abordagem, uma competência e depende de pessoas. Não adianta só investir em tecnologia, não adianta. No final do dia são as pessoas colaborando, trabalhando juntos. Então, eu acho que tem alguns princípios que a gente pode digitar aí nos buscadores e encontrar várias listas, tem frameworks que têm seus próprios princípios. Eu digo que eu sigo três princípios meus, né, que eu levo comigo quando o assunto é Business Agility. Colaboração, é o primeiro deles.

Então, a gente está falando de uma abordagem que visa quebrar silos, que visa quebrar barreiras, que visa colocar todo mundo com foco no cliente. Esse é o segundo. Não em termos de importância, mas se não tiver foco no cliente, não tiver colaboração, você não tem o terceiro, que para mim é o foco em valor. Então, para mim, os princípios que você tem que seguir tem, de novo, tem vários, tem empresa, inclusive, que pode desenvolver seus próprios princípios. A gente está falando em colaboração, foco no cliente e foco em valor.

Legal, e vou lembrar que vocês têm que comer, tá? Aliás, aproveitar esse azeite aqui de um parceiro nosso que é muito legal, de uma oliva da Grécia, é muito bom, o pessoal da Lagar H, e vou aproveitar também para agradecer o pessoal Mãoz que Cantam, que está fazendo a intérprete de Libras pra gente.



Vou me descrever aqui, vou pedir pra vocês se descreverem também e vou pedir para o Mandíbula descrever o nosso intérprete. Como é que ele chama, Mandíbula?

Leonardo!

Legal, você descreve ele, por favor?

Claro, ele se descreveu aqui, ele manda a descrição pra gente antes. Ele se descreveu, então, como um homem branco, de altura mediana, cabelo curto, barba, roupa de manga comprida preta e o fundo verde, que é o fundo do chroma key, que não está aparecendo na imagem.

Legal. Bom, eu sou gordo, careca, barba bem comprida, eu estou de óculos, todos nós estamos de fone de ouvido e eu estou inteirinho de preto aqui. Hoje eu estou com um agasalho porque está um pouco mais frio do que o normal. Juliana, quer se descrever?

Sim, eu sou uma mulher branca, de cabelo comprido, loiro. Hoje eu estou com roupa de ir para o cliente. Estou com uma camisa, uma calça fúcsia. Desafio vocês acharem essa cor, e um blazer nude.

Mas aí tem que falar na roupa de sair, porque a gente só fica em casa. Eu sou um homem branco, loiro, cabelo curto. Hoje estou com suéter vermelho e calça jeans.

Você tem olho claro, ou não?

Olho claro, olho azul.

Você também?

O meu é verde.

Escuta, por que esse assunto é importante para as empresas, hein?

Eu diria que toda empresa quer ter três coisas, Cavalini: a primeira delas é resultado, é crescimento. Para isso, elas precisam inovar. A segunda coisa é foco em cliente. Para isso, eles precisam ter foco em valor. E a terceira é para profitability ou lucratividade. E para isso eles precisam ser eficientes. Se a gente olhar em diversas metodologias, Business Agility, vai contribuir de uma forma ou de outra, direta ou indiretamente, para essas três coisas.

Então, hoje a empresa busca inovar, crescer, se reinventar, ter mais foco no cliente, ser mais eficiente para aumentar sua margem e conseguir crescer, continuar investindo. E a agilidade é importante porque ela vai ajudar você a ter processos, a ter uma forma de trabalho moderna, ter ferramentas práticas de gestão e realmente focar naquilo que interessa. Então, muitas empresas hoje, a gente inclusive trabalha com diversas empresas de diversos setores, a maioria delas de grande porte.

Elas têm muita coisa para fazer e poucos recursos no sentido de capacidade limitada, tem dinheiro, tem tecnologia. O acesso a esses recursos é igual para todas as organizações, mas no final do dia você quer fazer muito e você tem uma limitação de capacidade, você tem uma limitação de foco, você precisa priorizar, então, a agilidade.



Ela vai te ajudar ter o foco no valor, colaborar por meio de processos e práticas, te ajudar a entender uma nova forma de trabalho que aí entra muito a questão da cultura que a gente sempre ou dá o crédito ou culpa a cultura. Eu costumo dizer que quem estuda cultura se arrepia. Então, acho que não é só a cultura, o desafio e a saída para essa equação, mas obviamente, tem um aspecto de comportamento, tem um aspecto de mindset. Então você mesmo estava me explicando aqui nos bastidores do movimento maker, dessa visão de experimentação, de aceitar o erro como uma parte do aprendizado, que é muito do que a gente também preconiza nessa abordagem, então as empresas estão buscando isso, estão buscando se modernizar.

Então, eu costumo dizer que se investe muito em tecnologia de produto, se esquece de investir a mesma proporção na gestão, no modo de trabalho, que no final do dia os dois somados vai te dar um resultado.

Agora Eddi, pelo o que você está contando, isso se torna mais relevante nesse momento, porque se a gente está uma transformação digital bastante feroz, a pandemia acelerou muita coisa. Se mudou valores, comportamento do consumidor, do cliente, mudou muito. Então, nesse momento, esse assunto que já era relevante se tornou mandatório.

Com certeza. Daí a necessidade de a gente realmente ter, aumentar, acelerar para fazer essa mudança.

Eu acho que o que dá para comentar, né, que quando se fala em agilidade, principalmente com executivos, o que ele entende não necessariamente é o que os times entendem por pura agilidade. Quando o executivo está falando de agilidade, ele está falando de resultado, está falando de valor. Quando a gente começa a conversar, descer nos níveis mais operacionais, o pessoal acaba focando em método.

Então, isso é muito uma das coisas que a gente costuma dizer, de uma forma muito pragmática, que a gente precisa ter a alta liderança embarcada. A gente precisa fazer essa discussão do que é agilidade na visão da liderança executiva, para que a gente possa calibrar por onde a gente começa. Por isso que a gente comenta muito que a gente não gosta de cópias de Frameworks.

A gente gosta de olhar para o framework, olhar para a realidade da empresa, olhar para a realidade daquele negócio do setor. Entender em que contexto que a gente pode ajudar esse cliente, justamente por conta da relevância desse tema e a gente não ter expectativas frustradas na hora de conversar com esse executivo sobre adoção da agilidade.

Maluco isso que você falou, de você ter um entendimento diferente dentro da própria empresa. Eu acho que vale a pena você falar mais sobre isso. Eu queria entender como é que a atuação na Accenture, então, escopo, missão, estratégia, assim, sem a gente ser muito formal, mas querendo ver como é que vocês ajudam o cliente na prática, porque não é um desafio pequeno.

A gente falou muito de cultura aqui, tecnologia, não é que não é relevante, é relevante pra caramba, mas é a parte mais fácil, não é?
Mais ou menos.

Não? Esse é um dos mitos ou não? Tem a questão da adoção da tecnologia. Mas a adoção não é uma questão cultural, também?



É uma questão cultural, mas não adianta você só ter a tecnologia.

Não não, mas perfeito, mas isso eu estou falando. Você comprar a tecnologia em sí é a parte fácil. O complicado são sempre as pessoas. A solução, mas também hoje é mais difícil, né?

É legal você ter tocado nesse tema porque aí a gente começa a fazer algumas provocações importantes para os nossos clientes, principalmente, né Eddi? Quando a gente começa a discutir esse tema normalmente o que a gente ouve dos clientes? Eu quero que vocês tornem minha empresa ágil, vai lá e faça isso, né? E a gente fala não, vem cá que você vem junto.

Porque não adianta eu aplicar uma tecnologia que traga mais dados. Não adianta eu ir lá e mexer na forma como eu experimento produtos novos, eu mexer na velocidade, como eu entrego o produto, se a minha alta liderança continua imprimindo o mesmo ritmo, cobrando resultado da mesma forma, cobrando reports da mesma forma, a gente precisa mexer em todos os níveis da cadeia, pra gente trazer o que essa empresa de fato deseja.

O valor tão esperado, o que normalmente acontece, e a gente começa a mexer em várias alavancas. Implementamos a tecnologia, trazemos dados e trazemos um modelo de experimentação, colocamos modelos, treinamos as pessoas, mexemos com a organização inteira e normalmente a reclamação que vem desses próprios colaboradores na sequência, e isso é muito importante, especialmente nesse momento aquecido de mercado para esse tipo de profissional, é que “poxa, a gente se transformou, a gente mudou, e a minha liderança não, a minha liderança continua me cobrando simplesmente por entrega e não cobrando pelo valor que eu estou gerando”.

Então, esse é um tema meio polêmico que acaba acontecendo, mas que a gente costuma trabalhar em todos os níveis da organização, inclusive a alta liderança, para não haver esse choque no momento que a gente está transacionando essa empresa, transformando essa empresa para um modelo que a gente viu muito na pandemia, quando as pessoas começaram a ir pra casa, muitas empresas que cobravam por tempo e não por resultado, mas transição também não é simples.

Não é simples.

E tem o desafio também de “Ah, eu já sou ágil”, e aí você vai entender o que isso quer dizer no contexto da empresa. “Ah, mas eu tenho aqui squads que desenvolvem usando a metodologia, então a gente já sabe o que é agilidade, não quero discutir esse assunto”. E aí você conversa com o líder do outro lado, ele vai falar assim:

“Bom, eu não vejo nenhum resultado para o negócio daquela turma que faz isso.” Então, aí você tem vários problemas, primeiro que não é só ter meia dúzia de squad ou time multidisciplinar ou times ágeis, que você vai ter business agility. Segundo, você tem que ser focado em resultado e tem muitas empresas que reclamam: “Poxa, eu investir uma grana pesada nisso e hoje eu não estou vendendo resultado.”

É tão caro. Começa a reclamar de produtividade, começa a reclamar de que não consegue enxergar valor. Então, assim, ou você realmente faz a transformação top down, ou você não está aplicando o business agility na sua essência, porque a gente está falando que quando a gente fala em business



agility, a essência é o seguinte: depende de vários fatores. Você citou alguns aqui cultura, processos, hierarquia, estrutura etc.

Não é método. Então, assim, não é porque eu tenho squad que usa scrum que eu vou ter crescimento em receita, e por fim, tem vários níveis. Então, quando a gente fala numa organização de grande porte, nós somos algumas centenas, dezenas de milhares de pessoas. Não adianta pegar a área de TI ou só uma área de marketing que também está usando bastante ou até em RH e aplicar isso isoladamente.

Falar “Poxa, já resolvi por lá e isso vai resolver a empresa”. Não. Então, ou você parte de uma visão estratégica de agilidade e eleva a agilidade como uma competência estratégica para você fazer essa mudança top down, ou você realmente não vai ver os benefícios daquele investimento. Vai melhorar? Vai, você vai ter times que são mais produtivos, você vai ter talvez uma maior colaboração do outro lado.

Você vai ter uma visibilidade maior do que você está fazendo, você vai ter até capacidade de lidar com prioridades, mas o que importa para o executivo, que é o que a Juliana está dizendo, é o seguinte “Tá, mas o quanto que isso está me ajudando a ser mais inovador? O quanto que isso está trazendo de receita para mim? O quanto que está melhorando minha margem?”

É, o cara quer resultado, né?

Resultado exato, então se você não está mexendo no ponteiro do negócio, não adianta ir pra cloud, não adianta usar 3G lá dentro, agora está em metaverso. Ou também não adianta mudar processos sem ter a tecnologia, mas de novo, como habilitadores do resultado. Então, a discussão começa muito assim: aonde você quer chegar para a gente ver o que você precisa?

E aí sua pergunta foi um pouco do que a gente faz na Accenture. Tem a Accenture que é gigantesca, que você sabe muito bem.

Tô aprendendo!

É um ecossistema. Eu também estou aprendendo, assim como você. A gente tem pessoas lá que são praticantes certificados e tem inúmeros milhares deles. Então, acho que é uma das empresas no mundo com maior certificações em implementação, ágil, mas o nosso grupo eu diria que eu separo o nosso grupo, que a gente tem os praticantes de agilidade.

Nós temos os arquitetos de agilidade, nós somos os arquitetos. Nós estamos no nível de competência que a gente cria um plano estratégico de business agility e implemento esse plano. Então, além de saber como praticar, a gente tem que saber como criar esse modelo operacional, que vai levar a empresa a ser uma empresa ágil no futuro.

Eu imagino que isso não tem uma fórmula pronta.

Não. Pedaços delas eu diria que sim, então, tem alguns componentes... É igual construir software que você vai lá numa biblioteca, olha, tem um conjunto de prática aqui, meio pronto, eu posso aproveitar isso e acelerar o processo, mas a nossa competência é como eu conecto os pontos. A Juliana pode comentar um pouco mais o mundo de tecnologia, que é um background forte.



A gente não pode deixar de falar de tecnologia, ainda mais na Accenture, que a gente tem no nosso quintal competências infinitas em termos de implementação de tecnologia. Então, é uma combinação disso tudo que vai dar o resultado que a empresa busca.

Agora vamos lá, você falou de tecnologia, então vou começar por essa parte aqui de infra: Qual é o papel da base tecnológica nisso?

Ele é um habitador importante, é a estruturação, porque quando a gente olha para... Perdi a pergunta, ta? Porque quando a gente olha para a agilidade full nesse sentido que eu estou comentando contigo, a gente olha muito para a realidade daquela empresa, o que ela deseja, onde ela deseja chegar, qual é o momento dela, o tamanho dela, porque não adianta a gente querer copiar um framework da moda que funciona muito bem para uma startup, para uma empresa que está virando um ecossistema, por exemplo.

Ou de um segmento para o outro.

Exatamente. Algumas coisas são replicáveis e são aceleradores? Sim, mas nem todas. Então a gente tem que analisar o contexto, tem que analisar a realidade daquele cliente, tem que analisar quais são os desafios que ele tem. E aí, nessa linha, a gente começa a pensar nesse plano de transformação como um todo e certamente a tecnologia vem embarcada, porque a tecnologia vem para acelerar.

Então, a gente poderia dizer, por exemplo: "Poxa, eu preciso ter mais apelo no mercado". Legal, vamos criar aqui uma forma de a gente experimentar, da gente ter. E aí a gente começa a mudar a cultura no sentido de "poxa, vamos aprender com o erro?". Eu não estou perdendo dinheiro, eu estou descobrindo antes que eu estou, que eu estou no caminho errado.

Então, isso não é um desperdício de dinheiro, é um investimento, eu estou aprendendo com aquilo para eu conseguir evoluir nas minhas práticas. Então esse pode ser um modelo e a gente consegue abranger aí algumas ferramentas, como por exemplo, Analytics, como por exemplo, toda a parte de arquitetura. Porque se os sistemas que aqui são usados, eles não respondem adequadamente com a velocidade que o negócio quer, que o time está preparado para fazer, certamente eu vou parar na tecnologia.

Por isso que a gente costuma dizer que a agilidade ou a agilidade de negócio ela é multifatorial. A gente precisa cobrir o aspecto de método, de modelo, das competências, da preparação das pessoas, da preparação do Executivo, da governança como um todo, da arquitetura, da infraestrutura e arquitetura, elas precisam acompanhar. Eu preciso ter uma arquitetura ágil de sistemas.

Eu preciso ter sistemas resilientes, porque não adianta eu aumentar demais a velocidade com que eu entrego os novos produtos se depois eles não param em pé, porque aí eu tenho problema inverso, né? Então, eu estou medindo um indicador que é um indicador falho, um indicador de eficiência de entrega, mas o indicador de disponibilidade, por exemplo? Então, tem uma série de fatores que a gente começa a usar das tecnologias disponíveis para conseguir viabilizar a agilidade de negócio de ponta a ponta.

Legal! Agora Eddi, isso eu fico imaginando tanto para C- Level, para alta liderança, para a midle manager, isso também é fundamental para a carreira desses caras? Porque não tem mais um lugar hoje onde isso não seja relevante. Então, quem não aceita entrar de cabeça nisso e realmente tentar fazer essa



transformação, esse cara, além de estar prejudicando a transformação da empresa, ele está ficando para trás, literalmente.

Eu digo que a vida de um executivo como executivo não é fácil porque tem que entender de tudo um pouco. Tem que saber conectar os pontos. Hoje tem que entender de metaverso, tem que entender de 3G, 5G, tem que entender de ESG, tem que entender de agilidade, tem que entender de tudo.

Eu fiz esses dias um pool no LinkedIn perguntando para minha rede: “vocês acham que a alta liderança das suas organizações sabem o que significa agilidade?”

Ah, legal! E aí?

Mais de 98% falou que não.

Essa percepção assusta, né?

Então, eu disse que se você não sabe o que é, não tem nem como discutir, não tem como você valorizar aquilo e entender que é estratégico. Assim como ESG agora é, porque ele está na mídia, mas tem empresas que praticam isso há mais de décadas, que nasceram com esse DNA.

Sim, como a Natura.

Exato. Como tantas outras. A gente tem muitos exemplos no Brasil, muito, muito bons, exemplos bons. Então, acho que parte do conhecimento parte da busca de entender, olhar seu negócio e falar assim: “Bom, os problemas que eu tenho hoje, como que essa competência pode me ajudar? Que tecnologia eu posso embarcar aqui para poder ajudar? Que tipo de comportamento eu tenho que ter?”

E ai de novo, Cavalini, a discussão não pode parar em inovação, de produto, em inovação de arquitetura, porque quando você vai, por exemplo, para o mundo automobilístico, o que está acontecendo hoje, né? A questão é mobilidade, não é mais a forma. Então, tudo o que a gente conhece como valor intangível de produtos, de bens se tornou commodity.

Então, o valor está na mobilidade e não no meio que você vai usar para fazer aquela mobilidade. Então, se as empresas automobilísticas não entenderem isso, isso tem impacto na cadeia produtiva, na estratégia, na forma como eles ganham dinheiro que é gigantesco. Então, a gente vê empresas aí desafiando muitos conceitos nesse ramo e as outras que não estão preparadas ou não têm essa prontidão para agilidade, correndo atrás do prejuízo.

Então, assim, para alguns setores da indústria, e aí vem a questão do conhecimento, a agilidade tem pelo menos o conceito. A agilidade tem quatro ou cinco décadas, não surgiu com o desenvolvimento de software. Ganhou notoriedade com desenvolvimento de software pela própria característica e natureza do desenvolvimento. Mas assim, se você olhar na década de 50, 60 e 70, tinha lá a Lockheed Martin, lá nos Estados Unidos, que tinha um time chamado Skunk Works, que usava muitos desses princípios que a gente conhece hoje e que construíam aviões.

Então assim, muitos desses conceitos surgiram em desenvolvimento de produtos em engenharia pesada, evoluíram para software e hoje a gente conhece como métodos ágeis, mas não é algo novo.



Então assim, se depois da pandemia você, como executivo não entende o que é business agility, eu digo que você está no mínimo umas três ou quatro décadas atrasado, e a sua empresa vai sofrer porque antes da pandemia, e é até clichê a gente usar isso, mas foi um divisor de águas. As empresas que estavam preparadas antes desse evento catastrófico realmente conseguiram sobreviver ou até melhorar e ampliar seu mercado. Aquelas que não estavam, tiveram que correr atrás do prejuízo. Então assim, num nível geral, todas tiveram um impacto, mas tiveram aquelas que conseguiram absorver esse impacto da melhor forma possível. Então assim, eu vejo que outras crises de tamanha proporção, da mesma proporção, vão acontecer. Isso é inegável. A nossa cadeia de suprimentos global está super conectada.

Ninguém dava a mínima para isso, então é just in time, e se eu não uso just in time, tudo bem. Olha o que aconteceu com just in time. Ninguém quer nem ouvir falar de just in time, mas porque assim, se acontece uma paralisação dessa, eu estou ferrado. Então a gente é um novo paradigma que a gente precisa de conhecimento, precisa atrás de tudo que está disponível para poder lidar com esse paradigma.

Só queria complementar uma coisa, Eddi, que até em relação àquela pergunta anterior do Cavalini. Quando a gente fala dessa alta liderança, que os executivos precisam de fato estar preparados para isso, a gente também costuma dizer pra eles que não tem mais isso de eu tenho um executivo de tecnologia, eu tenho um executivo de produto, outro executivo de negócio.

Eles precisam cada vez mais estarem totalmente conectados, principalmente na definição da estratégia de negócio, para que as decisões sejam tomadas de forma conjunta. Você vê nas empresas mais tradicionais, normalmente, um negócio definindo a estratégia, descendo para a área de tecnologia, “ah faz aí” e depois se não der certo, a culpa é sua. O cidadão de tecnologia não pode mais ser tratado como um cidadão de segunda categoria.

Ele precisa estar sentado na mesa onde se tomam as decisões importantes, porque se ele conhecer a visão, conhecer o norte, conhecer a estratégia, ele vai se preparar antes. Da mesma forma, se eu pego um executivo de negócio, um executivo de produto e ele entende de tecnologia, ele vai fazer os pedidos dele de forma mais azeitada. Então, cada vez mais a gente precisa, é outro clichê né, precisa romper silos, mas romper silos inclusive na alta liderança, para que a estratégia seja uma estratégia ágil.

Ah, legal! É, tem um monte de clichês que a gente está sentindo na pele agora quem não realizou. E isso você estava comentando da indústria automobilística. Você tem algumas empresas que, quando você fala de agilidade, como vocês falaram, às vezes, de repente, vai melhorar a performance, melhorar a lucratividade. Mas, como você falou, tem algumas que precisam criar um novo modelo de receita e, pior, algumas tem que criar um novo modelo de negócio, se reinventar completamente.

Um cara que entregava o produto e agora tem que virar serviço. Enfim, deixa eu comentar com vocês, eu tenho um quadro aqui que eu falo dois nomes e vocês escolhem um, tá? Que aí se quiser, explica. Scrum ou kanban?

Eu escolho kanban.

Quer explicar?



Claro, é uma escolha pessoal. Um dos primeiros livros que eu estudei foi “A máquina que mudou o mundo”, do James Womack, que foi um estudo feito na MIT e é assim, fantástico, da indústria automobilística e fala de kanban, obviamente. E por conta de eu ter feito mestrado em Engenharia de Produção, então eu tive que conhecer muito da indústria de produção em si, não só de software. Então, tenho um carinho aí pelo Kanban, mais por uma questão de desenvolvimento, de conhecimento, de carreira mesmo.

Legal!

Pode ser depende? Pode ser scanban?

Pode! Os dois, então?

É, dependendo da situação. Não consigo escolher um, mas o mais gostoso para mim, pessoalmente, é o Kanban.

Mas é engraçado que tem uma briga, mas tem uma discussão forte em relação a isso. Essa briga por metodologia é uma coisa que desde o começo eu criticava. É perda de tempo.

É que eu acho que quando você tem um purismo, talvez essa tua preferência pessoal começa a atrapalhar a decisão correta, porque depende, né? As vezes em uma situação, você pode fazer sentido um ao outro. Aliás, essa é uma área que tem tantos mitos e verdades, que preparei aqui uma série de mitos e verdades para vocês falarem o que é mito e o que é verdade. Acho que alguns vocês até já responderam. Então vamos lá.

“A agilidade surgiu com a publicação do manifesto para desenvolvimento ágil de software”

É mito.

“Business Agility envolve toda a organização” - Acho que vocês também deixaram bem claro isso.

Verdade.

“Basta adotar um método ágil e terá agilidade como resultado.”

Esse é um mito que muita gente acredita, que é um: “ah, treinei ali, está resolvido”. O que eu tenho de cliente que me chama e fala: “eu sou totalmente ágil e eu não sei o que está dando errado”, é incrível. E muita gente começou pela moda. O que assim, tanto faz, desde que faça, não é um problema o modismo. O problema é não fazer direito.

Tem um cliente que, obviamente, eu não vou citar o nome, mas ele me chamou para conversar numa ocasião e falou: “olha, eu adotei o ágil, eu estou trabalhando em ágil escalado, a organização inteira é ágil....” Mas aí ele mostrou uma série de métricas, infundáveis métricas, todas elas positivas, com um resultado maravilhoso. E aí eu perguntei pra ele: por que você me chamou para conversar?

Porque parece que está tudo muito bonito, e aí ele virou uma última página, ele virou uma última página. Um plot twist. E lá tinham os problemas. E eu descobri no final do meu ano fiscal que eu não ia



atingir meu resultado. Quando eu busquei os problemas, eu não consigo achar nem a causa raiz, nem responsabilidade, nem nada. Então, quer dizer, entre n outras coisas.

O que é maluco é que assim, ele tem todos esses dados e analytics e não sabe onde está o problema. E não sabe aonde está errando. Isso me parece meio óbvio. Também não é uma bala de prata. Acho que às vezes você tem problemas mais sérios, então... Eu costumava usar o seguinte conceito: você tem práticas de agilidade e você tem fatores críticos de agilidade, que, no fundo se misturam um pouco, mas que é um fator crítico de agilidade? Adianta eu adotar um método ágil se a minha hierarquia de tomar a decisão não muda? Não pensa ágil.

Então, assim eu tenho cinco níveis para tomar qualquer tipo de decisão crítica, importante ou relevante num projeto. Então não adianta eu adotar um método ágil. Você tem um problema mais crônico aqui e estruturante que você precisa trabalhar. Então aí vem aquele, aí vem esse paradoxo e esse problema de "Ah, mas eu estou adotando o método ágil e não estou sendo ágil". Óbvio, porque a agilidade é o resultado.

Então, você adotar um método XPTO, não vai te garantir aquele resultado a menos que você faça outras coisas. Então, se fosse tão simples assim, todo mundo seria como essas empresas que a gente usa de benchmark e que todo mundo conhece e que estão na mídia, todo mundo seria uma empresa de música ou uma empresa de conteúdo, e assim por diante.

Quer um outro exemplo, bem rapidinho? A gente estava trabalhando com um outro cliente, e eles conseguiram conectar os executivos, conseguiram falar a mesma língua, eles tinham um plano para fazer toda a adoção de agilidade, com foco em valor, tudo lindo. Obviamente, eles dependiam de fornecedores para tal, e aí eles começaram a implementar o plano deles, o roadmap, a visão deles do que seria a adoção de agilidade full em tecnologia embarcada, tudo isso.

E aí, onde eles paravam? Na contratação. Seis meses para contratar. Seis meses! Entende como a organização precisa ser ágil?

Eu nem ia entrar nesse assunto, porque normalmente quando eu dava a palestra e culpava a área de compras, eu sempre era xingado no final do discurso. Não é em todo cliente, ta?

Mas é importante vocês contarem esses casos de erros, porque assim, os acertos a gente sabe que existem, porque a gente está vendo o resultado de muita empresa de sucesso, mas é legal erros que acho que a gente aprende muito com eles.

Mas foi o que ela falou, às vezes você transforma uma área core que gera receita e não transforma o backoffice que é o que gera receita.

Depende do backoffice. Então, aquela esquecidinha lá no final: "não vamos mexer aqui não, que a gente faz isso há 40 anos e tem compliance, etc". Mas assim, desenvolvimento de produto agora é ágil, eu vou dar grana na mão, eles fazem o que quiserem, mas aí você tem que reportar isso numa sarbanes-oxley da vida.

Sim.



Tem a sua regra. Então, assim eu não fiz a transformação do que realmente vai trazer impacto. Então, não adianta só pensar em desenvolvimento produto.

É, não, e cada segmento, acho que é uma das coisas legais que vocês são, vocês têm um conhecimento muito grande em muitos segmentos. É isso, você pega um segmento de financeiros, meu, você tem regra pra caramba, você pega um ou outro que você tem um monte de limitação, de repente, física, enfim, tem um monte de questões assim.

Mas essa coisa do paradoxo que você comentou que é interessante, né? Outro dia eu fui dar uma palestra, fiz um orçamento de palestra de inovação pra uma empresa, depois não fui chamado, e eu sempre pergunto porque é que não foi chamado, se foi valor ou alguma coisa assim, e a resposta da pessoa foi “não, é o nosso diretor que quis chamar uma pessoa do ano passado que deu tudo certo e ele não queria, não queria arriscar” e eu falei: “pô, não é parte de inovação”. Então, esse paradoxo acontece muito.

Deixa eu trazer outros mitos aqui, porque tem uns bons aqui.
“Times que são verdadeiramente ágeis tem 100% de autonomia”

Complexa essa hein.

Eu tenho a minha visão sobre autonomia, mas eu quero ouvir ela primeiro.

Autonomia com responsabilidade, sim.

Difícil, hein? Nunca vai existir 100% de autonomia, não vamos ser ingênuos. Então, quanto mais autonomia você dá, mais você tem que ter alinhamento e mais vem responsabilidade, então, você pode fazer o que você quiser, só que se você errar, você tem que ter accountability para aquilo. E tem gente que não está preparado para isso. Tem empresas que não estão preparadas para esse nível de autonomia, porque é muito fácil você sair da autonomia, que é lindo, maravilhoso no papel, para o caos.

Então é difícil trabalhar a autonomia. A ideia de times autônomos é muito linda, mas exige maturidade, exige experiência, exige repertório. Não adianta você chegar para o time falar: “Toma aqui um bolo de dinheiro, faz no tempo que você quiser, o que você quiser” - não vai dar certo. A chance de dar errado é muito alta.

Beleza... “Business Agility se pauta em três capacidades: capacidade de antecipar, se adaptar e acelerar”.

Essa tá fácil. Agente já até falou a definição.

“A agilidade é somente para desenvolver, desenvolvimento de software”. Vocês também quebraram isso no começo. E a última vocês falaram também: “Business Agility é uma competência, mais do que um processo ou framework”.

Muito legal! E vou trazer as últimas perguntas aqui, mas antes, deixa eu mostrar a sobremesa. Mandíbula, quem que mandou a sobremesa pra gente aqui?



Opa Cava, quem mandou pra gente foi a Mission Chocolates. Você vai colocar aí também, mas eu vou colocando o @ deles na tela.

Olha que lindinho isso aqui. Esses caras fazem... É uma mulher maravilhosa, ela esteve aqui, ela faz chocolates muito difíceis de serem feitos porque são... Ela disse que são chocolates impossíveis, porque ó, vou passar alguns para vocês verem. Goiabada, tem dark batata, romeu e julieta, pamonha, paçoca, arroz doce e pão de mel. E são maravilhosos!

A gente faz assim. Eu quero um para mim, dois para levar para os meus filhos e mais um para o meu marido.

Vocês vão experimentar, vocês adorar aqui. Vou colocar aqui, a gente que pode comer agora, daqui a pouquinho, na sobremesa. Deixa eu reservar o pão de mel que tem uma pessoa que está aqui, que quer esse pão de mel aqui, deixa eu reservar para ela aqui. Obrigado, mandíbula!

Escuta, a gente falou da história de ser fundamentalista, e eu queria entender qual é a importância de não ser fundamentalista na hora de a gente estar aplicando ou tentando fazer a transação da empresa para uma empresa ágil, porque imagino que vocês devem encontrar muitas pessoas assim.

Sim, sim. É complexo.

E aí, como é que faz?

Eu não diria que a gente precisa rasgar os fundamentos. Não é isso. Mas a gente tem que ser versátil para ser verdadeiramente ágil, entender o que a empresa espera, o que o cliente final espera, e poder fazer o que precisa ser feito. Então, na linha que a gente conversou um pouco antes, os métodos, os modelos, eles são referências e a gente tem que adotar aquilo que funciona naquele contexto para tornar aquele negócio efetivamente ágil.

Então, acho que a gente precisa usar os fundamentos e olhar para o contexto e adaptar.

Agora eu imagino também que você tem questões de entendimento, porque quando você pega o manifesto ou enfim, quando você começa a aprender mais sobre cultura ágil, tem algumas coisas lá, que por exemplo, fala de documentação, onde a prioridade, de repente está muito mais na entrega do que a documentação em si. Mas aí, no caso de vocês, pegam projetos de empresas gigantescas, às vezes projetos gigantescos ou às vezes, até que o próprio projeto pede uma documentação.

Então, se a pessoa não tiver o bom senso, ela foi muito fundamentalista nas verdades absolutas. Isso é muito complicado, né?

Esse é um tópico bem difícil pra gente que está na implantação dessas transformações, executando essas transformações, principalmente nas empresas mais tradicionais, porque elas exigem aquela documentação. Por outro lado, a gente precisa gerar outro tipo de documentação. Tem uma ilusão de que não precisa fazer nada, precisa formalizar, não precisa estruturar e precisa, precisa porque se eu quiser pegar aquilo e disseminar e evoluir, escalar, eu preciso ter uma forma de fazer isso.

Então, a documentação ela é importante também, mas a interação, a troca, ela é mais importante do que isso. Então, nesse contexto que às vezes a gente tem uma certa luta no bom sentido, de explicar



para o cliente, falando assim: olha... Muitas vezes, o cliente fala assim você precisa entregar isso, isso, isso e isso, isso. Eu falo não, mas veja, tem uma outra coisa aqui que está pegando, deixa eu focar nisso aqui antes! Eu faço isso aqui pra você depois. Eu não estou me negando a fazer. Eu faço. Não, mas eu quero isso, isso, isso. E aquilo não é importante naquele momento, então, eu acho que um pouco dessa... É uma questão cultural mesmo, um pouco mindset de que é prioridade, o que vai gerar, virar a chave mesmo naquele momento, é o nosso desafio, principalmente nas estruturas mais tradicionais.

Legal. Mandíbula, nós temos perguntas aí, querido?

Tem uma pergunta aqui, Cava, que tem a ver com assunto que a gente está falando agora do Nativaldo Cruz, e ele pergunta “Como convencer o cliente que pra ser ágil é preciso de toda a documentação?” - De toda uma documentação, ele específica.

Vamos lá. Vamos antes perguntar se o que ele está falando, vocês concordam com isso ou não?

Não sei nem se eu entendi a pergunta.

Repete a pergunta, por favor.

Não tem problema, vou pegar essa pergunta dele e vou transformar em uma parecida. Como é que funciona esse processo de convencimento? Vocês tem que trabalhar com os dois níveis pelo o que entendi, você tem que ter um processo de convencimento com o middle manager, desses caras entenderem a necessidade e tudo mais, e a mesma coisa com o C-level, certo?

Mas vamos lá, pra quem está escutando a gente, não importa de que nível, que dica que você daria para cada um desses níveis?

Questionar. Se aquilo que está sendo feito daquela forma, realmente é necessário. E se faz sentido. Se faz sentido, se no contexto, ouvir um pouco mais além da política pré estabelecida, além das práticas que estão estabelecidas, o que está doendo lá no seu cliente na ponta? O que está doendo no seu líder? Do que ele está sofrendo? Como é que a gente resolve isso e documenta depois, entendeu? Ou muda esse processo que exige determinadas documentações de uma forma sequencial, que às vezes a gente nem sabe porque está fazendo.

Acho legal que tem uma frase que eu escuto muito, que é matadora, que é aquela frase: “aqui é assim, ou “aqui funciona assim”, que pra mim é uma, é uma aceitação... É, e é uma aceitação da mediocridade, não no sentido pejorativo, mas de você não querer evoluir. É muito complicado.

Eu ia perguntar o seguinte para vocês. Vocês trabalham com empresas muito grandes, mas isso funciona para todo perfil de empresa, ou não? Tanto no sentido de segmento como no sentido de tamanho de porta de empresa, por exemplo, faz sentido que uma empresa pequena, e para uma empresa média?

Sem dúvidas.

Faz, faz sim. Os desafios são diferentes, os desafios são bem diferentes. Então, nesse contexto, que é o que a gente fala não vamos ir para o modismo, não vamos ter uma moda de Spotify, teve outras modas aí, tem outras modas aí... Não copia e cola.



Eu tenho uma camiseta que é: "Yogurteria & Paleteria Mexicana & Agile & Design Thinking". Eu adoro os quatro, mas é isso, é a busca da moda pela moda, né? Mas tem um problema, e acho que não sei se você vai perguntar isso, mas tem um problema que vem antes, que é a forma como a gente ensina isso. A gente ensina as pessoas a seguir, não a criar.

Então, eu sou a favor de no momento do início dessa jornada, que é aí que vai um pouco da questão do fundamentalismo ou não, você tem que seguir o que é boa prática, não reinventar a roda que não precisa. Mas vai chegar um momento que você vai lidar com problemas mais complexos, você vai estar fazendo isso, essa transformação em vários departamentos ao mesmo tempo.

E aí a solução é aquela que você vai criar com base naquilo que você tem de ferramentas. E essa capacidade não é ensinada, então você pode ir em qualquer treinamento hoje, que eles vão te ensinar a seguir a receita.

Agora, e se eu quiser, criar receita para minha empresa?

Então, por isso que hoje muitas das transformações de business agility, quando você vai ver aquelas que tiveram sucesso, você tem duas coisas: você tem o perfil empreendedor e desbravador que foi o executivo que falou assim: eu vou fazer esse negócio daqui e, se der errado, eu assumo, porque é um assunto complicado, complexo, pode dar errado, e o outro é: eu tenho pessoas ali dentro que têm esse viés de pensamento sistêmico, que entende que não adianta eu ler um livro, tentar aplicar do jeito que está ali, que não vai dar certo e consegue conectar pontos.

Então acho que é nesse sentido que a gente trabalha na Accenture e como a gente ajuda a empresa a conectar os pontos, porque não é todo mundo que consegue fazer isso.

Não, é como você falou, a vida do executivo hoje é uma desgraça de tudo, de tempo, de quantidade, de coisas que ele precisa saber e aprender. É complicado.

Agora a gente está falando de Scrum e Kanban, mas a gente ainda estava dentro desse universo. Mas queria ver o seguinte faz sentido a gente também ter modelo híbrido, ou não?

Sem dúvida. Eu sou suspeito para falar. Porque isso eu acho que tem a ver um pouco de fundamentalismo da mídia. Comecei a falar disso lá em 2008.

Então, Eddi, mas fala, porque acho que é importante falar disso.

O modelo híbrido é o que você vai ter no final do dia. Não tem como você usar uma receita assim 100% do jeito que está lá é só aquilo. Então, você vai ter que misturar práticas, você vai ter que misturar ferramentas e criar sua receita. Então, quando a gente olha, o Spotify criou a receita do Spotify, que aí todo mundo tentou copiar receita que o Spotify criou para ele.

O Eduardo Silva perguntou aqui se é mais difícil tentar mudar o mindset dos colaboradores ou da alta gerência nas empresas.

Boa pergunta, hein.



Olha, eu vou te falar que pelo volume dos colaboradores, a pergunta é meio capciosa. Se a gente pega algum executivo que não está de fato, tem outras agendas diferentes dessa de transformação, de fato fica difícil, mas é uma pessoa, então, por essa ótica, às vezes o próprio meio acaba convencendo de uma forma mais fácil. Agora, a mudança, ela acontece embaixo.

Ela se dá da média liderança para baixo. É muita gente. E tem gente em papéis importantes ali que acabam fazendo o negócio acontecer. Então, se a gente pega uma dessas pessoas que não necessariamente tem um cargo, mas ela tem uma influência e um poder político forte, fica difícil.

E essas engrenagens, às vezes elas conseguem se esconder na máquina, né?

Exato, exato.

Não é uma questão de cargo, não é cargo, não é trivial de mapear, sabe? Não é trivial, não.

Legal.

O Luiz Henrique Mendes, ele mandou aqui para gente: “Qual a maior dificuldade e como superá-la na implementação de um método ágil em operações muito júnior?”

Vou refazer essa pergunta dele: “Eu sou CEO de uma empresa, encontrei vocês no elevador e falei assim: vou começar, me diz aí qual vai ser meu meu principal desafio?”

Olha, eu vou dar a resposta que normalmente eu converso com a minha, com a minha turma, com um cliente. O maior desafio, na minha visão, são as pessoas. Você perguntou no início da conversa de tecnologia etc. É complexo? É, a adoção. A pessoa engajar, é aquele que corre no corredor e não colabora. Um dos princípios da agilidade.

Também é a transparência, é a comunicação ativa, é o feedback. Então assim, precisa ter essa colaboração em todos os times, mesmo aqueles times não declarados. E quando você tem aquela bombinha de fumaça que é bombinha de fumaça ali fica difícil, fica difícil.

Eddi, eu vou fazer mais difícil para você agora. A agilidade não é só método, mas tem um método e tem que ser seguido. Eu acho quando você tem uma operação júnior iniciante, foi isso que eu entendi, se o processo não está azeitado, você tem vários gargalos. Eu acho que é mais fácil transformar esse processo do que um que já está no seu máximo de produtividade, e eficiência. Porque aí você tem que desconstruir aquele processo. Agora, aquele que você tem e está começando, você já tem a oportunidade ali por ele estar começando de construir a coisa certa. Então, eu acho que, nesse sentido, eu diria que seria mais fácil fazer esse tombamento, mas de novo, isso vai depender da experiência das pessoas, da habilidade delas para poder absorver algo novo e construir algo certo desde o início.

Então, nesse sentido, eu diria que seria mais fácil uma operação que não está tão eficiente, não está no seu máximo de eficiência versus uma operação que vai ser mega eficiente, que assim você vai ter que desconstruir ela para você realmente dar ganhos diferenciados, entendeu?

Entendi, faz sentido. Interessante isso que você falou.

As pessoas menos experientes normalmente elas são mais abertas.



Com certeza, você não tem aquele viés de prática e experiência.

Não, e às vezes o viés do sucesso está dando certo, nos últimos dez anos deram certo.

Eu quero mudar. E ai tem um meme, né? Quem quer mudar? Quem quer mudança? Eu! E quem quer mudar? Ninguém.

Mas Eddi, eu ia te perguntar o seguinte: nessa conversa de elevador que ela falou, o maior desafio são as pessoas. E aí eu ia perguntar pra você: tá legal, já entendi, mas me dá mais uma dica ou um conselho.

Para o CEO? Eu acho que você tem que primeiro entender do problema e não da solução. Então, eu acho que é importante você estudar, entender para que o Business Agility serve, que tipos de problemas você vai resolver com Business Agility, porque é uma ferramenta como outra qualquer, uma abordagem para resolver problemas.

Uma vez que você identifica o problema, aí Business Agility vai te dar alguns meios de como resolver isso. Então deixe claro qual é o problema que você quer resolver, porque pode ser que só Business Agility não adianta. E aqui não adianta, por mais que eu adoro minha profissão e o que eu faço, não adianta querer enfiar Business Agility para resolver todo e qualquer tipo de problema, você precisa combinar com outras coisas.

Daí vem a ideia do arquiteto. De novo, a gente cai nessa tecla. Então eu não posso acreditar que business vai resolver isso, que eu resolvo isso com o tal framework, e sempre vai ser aquele framework, eu tenho que estar disponível e aberto para construir uma solução com base no problema. Então de novo, visão sistêmica, visão de arquitetura, arquitetura no sentido não técnico, mas de construção.

E alinhamento, tem um outro exemplo legal, esse foi um que me surpreendeu. Um cliente também que a gente tocou, e puxou a gente: "a gente quer se transformar, a gente quer fazer a transformação digital, quer fazer a transformação ágil." Toda a alta liderança aparentemente alinhada. Quando a gente começou a discutir o que era valor para eles, as respostas foram distintas entre eles, entendeu? Então, o convergir, sabe? O alinhamento para convergir onde a gente, o que a gente vai perseguir como valor, qual é a raiz dessa transformação, por que a gente vai transformar, eu acho que é um dos pontos essenciais para ter um pontapé inicial mais sustentável.

Pessoal, adorei o papo. Espero que você tenha gostado. Agora nós vamos na sobremesa comer esse chocolate que vocês vão adorar também.

Pois é, ansioso para isso! Obrigado você pelo espaço!

Obrigada!

Obrigado! Até logo, tchau tchau.

Copyright © 2022 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture