



GUIA

Como se tornar uma agência Ágil:

dicas, truques e práticas recomendadas para
a implementação da metodologia Ágil na sua
agência



DEIXE A METODOLOGIA ÁGIL DAR CONTA DO CAOS NO TRABALHO. VOLTE A GOSTAR DO QUE VOCÊ FAZ.

Sua agência é composta por profissionais de criação talentosos e um corpo executivo inovador que nunca têm tempo para criar ou inovar. Devido ao enorme volume de trabalho, às constantes solicitações de projetos, às exigências nada realistas dos clientes e ao recorrente apagamento de incêndios que surgem nas tarefas, você se sente com uma sobrecarga de trabalho e sem motivação. Folga? Nunca nem ouvi falar.

No entanto, você talvez tenha ouvido os funcionários de outras agências afirmarem que adotar a metodologia Ágil resolveu esses problemas. Além disso, eles dizem que trabalham apenas 40 horas por semana e tiraram férias recentemente (na última vez que você tirou férias, provavelmente sua vontade de sair de casa era tão grande quanto sua vontade de trabalhar atualmente). Essas outras pessoas estão trabalhando mais do que você? Não, mas estão trabalhando com mais eficiência com a ajuda da metodologia Ágil. Elas passam menos tempo tentando superar os obstáculos dos projetos e mais tempo fazendo o que a empresa as contratou para fazer.

Com as equipes, as partes interessantes e os clientes dependentes de uma abordagem tradicional em relação ao trabalho, você talvez pense que não existe uma maneira de migrar para a metodologia Ágil na sua agência. No entanto, estamos aqui para ajudar você a fazer isso. Neste guia, você aprenderá o seguinte:

- Como a metodologia Ágil pode resolver os piores problemas no trabalho
- Seis etapas fáceis para se preparar para a migração para a metodologia Ágil
- Definições da terminologia da metodologia Ágil personalizada para agências
- Como uma equipe Ágil pode trabalhar perfeitamente com equipes que não usam essa metodologia
- Como escolher a ferramenta certa para gerenciar seu novo trabalho Ágil

Porém, mais importante, você vai aprender a gostar do seu trabalho de novo.

O que é a metodologia Ágil?

Com um modelo que vai contra ao cenário atual de pressão para produzir conteúdo interessante apesar das margens de lucro ínfimas, a metodologia Ágil se destaca como uma abordagem bem-sucedida para gerenciar o trabalho de agências. A abordagem Ágil é uma metodologia de gestão de projetos que se concentra na melhora da agilidade, da produtividade, do tempo de resposta do processo de trabalho, tanto interna quanto externamente. Os princípios da metodologia Ágil surgiram do Manifesto Ágil em 2001 e ganharam novos nomes conforme foram adaptados a processos e métodos relacionados, incluindo Scrum, Kanban e Programação extrema (XP). A abordagem Ágil para agências surgiu no setor de desenvolvimento de TI e adota muitos desses princípios, mas tem alguns detalhes diferentes quando é aplicada ao trabalho de criação.

Em vez de seguir uma abordagem de gestão de projetos de cima para baixo tradicional em que cada etapa de um projeto é concluída antes de começar a próxima, a abordagem Ágil é mais moderna, flexível e baseada em equipes, então é perfeita para implementar feedbacks de clientes que mudam constantemente e cumprir prazos de projetos extremamente curtos. A metodologia Ágil dá preferência à entrega rápida de pequenas partes do projeto em vez do procedimento tradicional de concluir o projeto todo antes de pedir feedback.

Por exemplo, a abordagem tradicional de um projeto de reformulação de um site consiste em apresentar o projeto, mapeá-lo, escrever todo o conteúdo de todas as páginas, finalizar o design e fazer o upload do design e do conteúdo novos para então receber feedback do cliente (veja a imagem 1). Geralmente, quando os clientes mudam de ideia ou não gostam do visual do design que aprovaram inicialmente, é necessário recomeçar esse processo todo do zero.

Com a metodologia Ágil, o processo é dividido em iterações, ou intervalos entre uma e quatro semanas, em que determinadas partes do projeto são concluídas rapidamente. Na primeira iteração, o foco pode ser simplesmente criar um novo modelo de menu do site e o conteúdo da página inicial. Em seguida, o upload das duas partes concluídas é feito imediatamente. Enquanto trabalha na próxima iteração, a equipe pede o feedback do cliente. Se o feedback indicar que o menu na página inicial do

“QUANDO FALAMOS SOBRE METODOLOGIA ÁGIL, FALAMOS SOBRE UMA FILOSOFIA: UMA NOVA MANEIRA DE TRATAR OS CLIENTES, DE TRABALHAR COM OS FUNCIONÁRIOS E DE CONSEGUIR UM VALOR REAL DE NEGÓCIOS DOS PROJETOS.”

— Barbee Davis, autora do livro *Agile Practices for Waterfall Projects*¹

site não é intuitivo, a equipe poderá fazer ajustes imediatamente, sem prejudicar nem interromper o trabalho sendo feito nas outras partes. Essa capacidade de mudar o rumo no meio do percurso em vez de aguardar a finalização de todas as partes permite que as equipes Ágeis diminuam muito o prazo para comercialização, aumentem a produtividade e até mesmo melhorem a colaboração. Não se trata de trabalhar mais rápido, e sim de trabalhar melhor. É por isso que essa abordagem está ficando tão popular entre as agências.

NÃO SE TRATA DE TRABALHAR MAIS RÁPIDO, E SIM DE TRABALHAR MELHOR.



Gestão de projetos tradicional

Uma abordagem tradicional, ou de Cascata, em relação aos projetos da agência é um processo de cima para baixo linear liderado por executivos. Um projeto é totalmente concluído e depois passa por testes para verificar se há problemas.

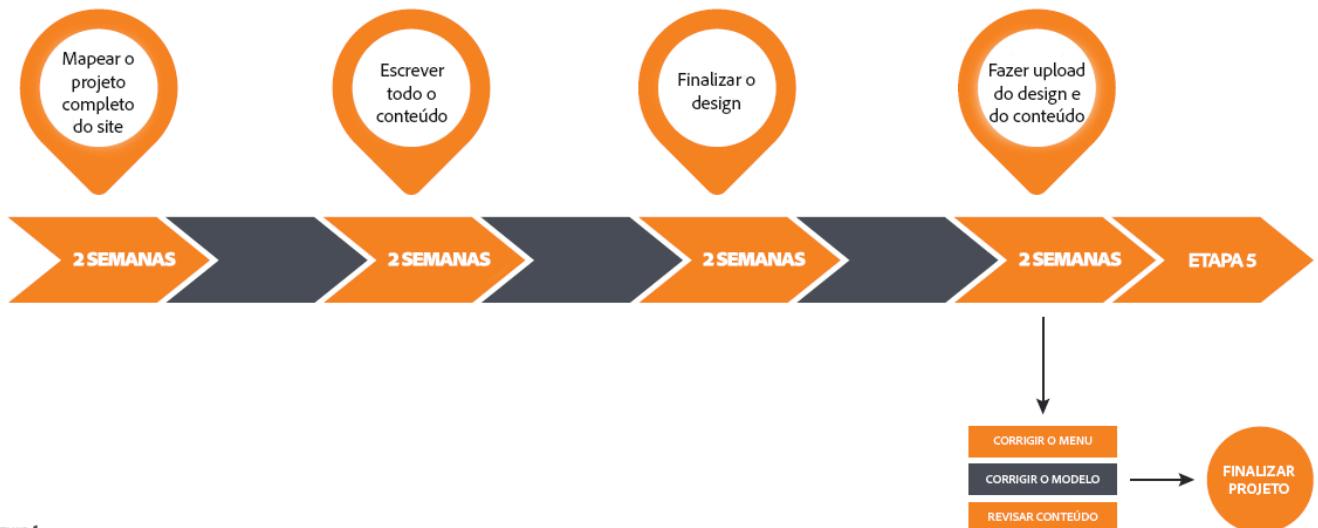


figura 1

Gestão de projetos Ágil

Uma abordagem Ágil em relação aos projetos da agência, como o Scrum, segue um processo circular com geração de resultados contínuos da equipe. Na abordagem de baixo para cima liderada pela equipe, o projeto é dividido em etapas pequenas, chamadas iterações, que são concluídas rapidamente e em fases, além de serem testadas e enviadas para feedback por parte do cliente ao longo do processo.

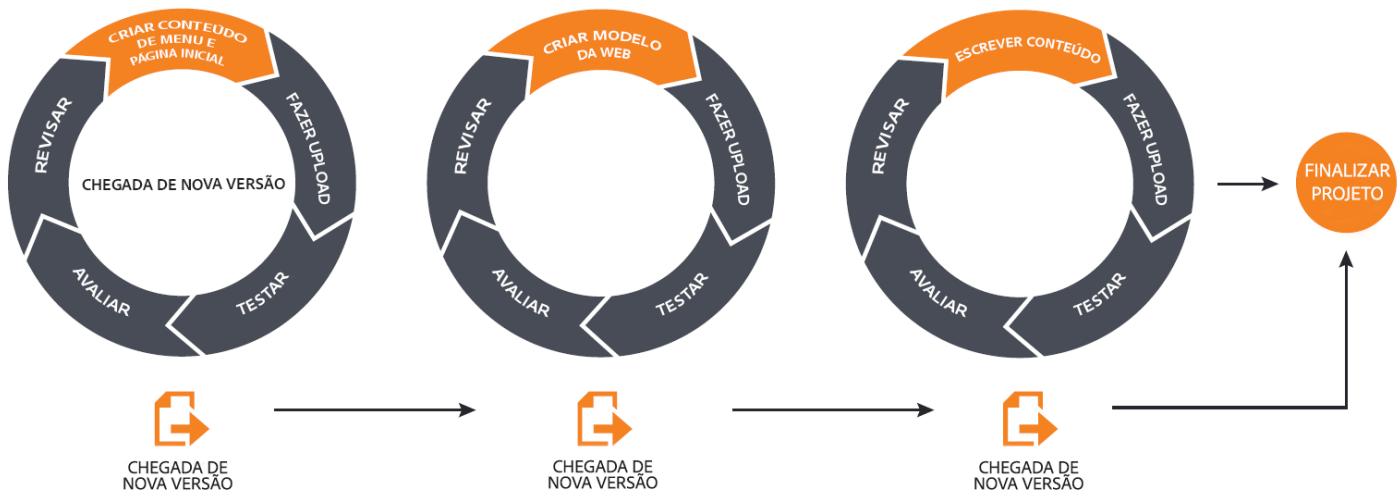


figura 2

Sabemos o que você está pensando...

“Nós sempre trabalhamos dessa mesma maneira.”

Mudar é difícil. Continuar do jeito que está é fácil. No entanto, em um mundo onde as informações se movem na velocidade da luz e as métricas orientadas a dados são tão importantes quanto um anúncio chamativo, permanecer como está não é mais a melhor maneira de gerenciar seu trabalho. Embora a migração para a abordagem Ágil não seja fácil, não correr riscos é um risco ainda maior.

*“A metodologia Ágil não é direcionada a equipes de TI?
Não trabalhamos com TI.”*

Você talvez ache que a metodologia Ágil seja um modelo para TI e não tenha nada a ver com trabalho de criação. Isso mudou. Segundo uma previsão recente da Gartner, até 2017, um CMO gastava mais com TI do que um CIO.² Graças à tecnologia, como automação de marketing, CRM e plataformas de monitoramento, o trabalho das agências está mais orientado à tecnologia. Para manter a competitividade, as agências precisam da agilidade para produzir conteúdo menor e com mais frequência e rapidez, semelhante a maneira como os desenvolvedores precisam produzir novos recursos para softwares.

“A metodologia Ágil impedirá que nossa equipe seja criativa.”

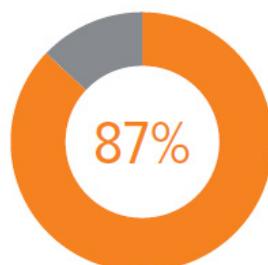
Na verdade, quanto mais tempo sua equipe tiver para ser criativa, mais ela poderá criar. Segundo um estudo, 87% dos entrevistados afirmaram que adotar a metodologia Ágil aumentou sua produtividade.³ Trabalhar usando a metodologia Ágil estabelece a quantidade certa de estrutura e reduz estruturas desnecessárias (como reuniões muito longas) para que as equipes sejam flexíveis e produtivas e consigam se adaptar.

“Migrar para a metodologia Ágil seria muito complicado para a minha equipe.”

Embora seja verdade que a migração exigirá esforço e ajustes, considere este fato importante: os departamentos de marketing que se consideram ágeis têm três vezes mais chance de aumentar de maneira significativa a participação no mercado.⁴ E qual é a melhor maneira de aumentar a agilidade de uma agência e, como consequência, a participação no mercado, se não for por meio da migração para a abordagem Ágil? A metodologia Ágil possibilita a flexibilidade e a habilidade necessárias no seu trabalho, portanto, embora a migração seja complicada, o esforço valerá a pena. Além disso, você tem este guia repleto de dicas para que a transição para a metodologia Ágil seja a mais tranquila possível.

“RESISTIR À MUDANÇA É A COISA MAIS ARRISCADA QUE UMA ORGANIZAÇÃO PODE FAZER. A VOLATILIDADE, A COMPETIÇÃO E AS OPORTUNIDADES AUMENTARAM BASTANTE AO PASSO QUE A VALIDADE, OS CICLOS DE DISTRIBUIÇÃO E A FIDELIDADE À MARCA CONTINUAM DIMINUINDO E DECAINDO.”

– *How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise*⁵



87% DOS ENTREVISTADOS AFIRMARAM QUE ADOTAR A METODOLOGIA ÁGIL AUMENTOU A PRODUTIVIDADE.

Cinco maneiras pelas quais a metodologia Ágil pode resolver os piores problemas no trabalho

1 Geralmente, não é possível atender às expectativas em constante mudança dos clientes.

Os princípios da metodologia Ágil facilitam a comunicação constante com os clientes, então as ideias e as expectativas estão sempre alinhadas.

64% de todos os entrevistados de uma pesquisa recente disseram que a principal pressão pela qual passam em projetos é o gerenciamento das expectativas em constante mudança dos clientes.⁶ Mudanças de última hora ou pedidos adicionais bagunçam o cronograma do projeto e aumentam os riscos de desapontar o cliente. No entanto, com a abordagem iterativa do modelo Ágil em relação à criação de projetos, a agência está sempre em contato com o cliente. Você pede feedback durante o processo inteiro, então é mais provável que o projeto fique exatamente com o cliente imaginou.

2 Você vive com receio de perder um cliente.

A capacidade de reagir aos pedidos dos clientes com mais rapidez é uma vantagem competitiva para as agências, e a metodologia Ágil ajuda os profissionais de criação a preverem problemas e se adaptarem às mudanças.

A estabilidade das agências nunca esteve tão baixa, e a rotatividade nas contas não para de aumentar. 51% dos clientes entrevistados disseram que estão diminuindo a lista de agências com que trabalham e pretendem reduzi-la ainda mais.⁷ Conforme novos competidores continuam surgindo e mais clientes buscam serviços internos, as agências enfrentam uma batalha difícil para superar barreiras e agradar os clientes ao passo que mantêm sua reputação. Por sorte, com o modelo Ágil, que foca na entrega contínua de partes de um projeto para teste e análise do cliente, é fácil vencer essa batalha. Por quê? Porque a interação frequente com o cliente o lembra constantemente do trabalho incrível que você faz e dos motivos pelos quais ele contratou você.

3 Você tem dificuldade para manter a lucratividade.

O foco da metodologia Ágil em trabalho rápido e transparente garante que você identificará mudanças no escopo ou atrasos no cronograma antes que impactem o projeto e o orçamento.

As agências devem se concentrar em atender às expectativas dos clientes em vez de pensar apenas no orçamento, mas se os orçamentos dos projetos ultrapassarem uma média de 10%, isso afetará 19,5% da margem de lucro da sua agência.⁸ Além dos custos da mudança do escopo e da dificuldade de manter uma margem de lucro saudável, a falta de visibilidade em relação ao trabalho da equipe significa que você não consegue monitorá-lo para melhorá-lo. Você não sabe realmente se a

“INCORPORAR O FEEDBACK DURANTE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO AUMENTA AS CHANCES DE UM PRODUTO ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DO CLIENTE E DE O MARKETING ALCANÇAR SUA META. É POSSÍVEL TESTAR CONCEITOS ANTES DE INVESTIR MUITO DINHEIRO EM ANÚNCIOS.”

— Barre Hardy, Diretora sênior da consultoria de marketing CMG Partners¹²

64%

DE TODOS OS ENTREVISTADOS DISSERAM QUE A PRINCIPAL PRESSÃO PELA QUAL PASSAM EM PROJETOS É O GERENCIAMENTO DAS EXPECTATIVAS EM CONSTANTE MUDANÇA DOS CLIENTES.



equipe está trabalhando ou não na tarefa de criação mais importante da agência. A confiança fundamental da metodologia Ágil em membros de equipe responsáveis e proativos, além de reuniões diárias curtas e da entrega rápida de partes do projeto, revela em um piscar de olhos quem não está contribuindo plenamente e permite que os outros tenham destaque.

A PRINCIPAL PRESSÃO PARA OS FUNCIONÁRIOS DE UMA AGÊNCIA É CRIAR MAIS E MAIS RÁPIDO.

4 Você não consegue reter os principais talentos.

O ambiente altamente colaborativo, adaptável e experimental da metodologia Ágil gera responsabilidade e cultiva a ética de trabalho que você espera reter e atrair.

É estimado que empresas nos Estados Unidos perdem entre US\$ 200 bilhões e US\$ 300 bilhões por ano devido a burnout de funcionários, diminuição na produtividade e estresse relacionado ao trabalho.⁹ Todo mundo na agência está sobrecarregado com trabalho, então é difícil identificar os membros com melhor desempenho, bem como monitorar o trabalho que eles estão fazendo para garantir que suas habilidades estão sendo bem utilizadas.

Você dá o seu melhor para reconhecer e recompensar o bom trabalho da equipe, mas gestos generosos não aliviam o estresse da sobrecarga de trabalho. Além disso, quando um membro talentoso da equipe decide sair, o custo para substituí-lo pode ser alto. Segundo pesquisas, os custos para a substituição de um membro da equipe podem chegar a até 60% do salário anual de um funcionário.¹⁰ A visibilidade que a metodologia Ágil proporciona para o trabalho da agência por meio das reuniões diárias curtas e dos projetos liderados pelas equipes permite entender melhor a função e o talento de todos e como eles contribuem para o sucesso geral da agência, o que ajuda a recompensar e reter os principais membros da equipe. Além disso, uma abordagem de trabalho Ágil surge naturalmente e é interessante para a nova geração de talentos criativos.

5 Você e a sua equipe não têm tempo para serem criativos.

A metodologia Ágil aumenta a produtividade: o trabalho é dividido em etapas menores e fáceis de processar e, no final, ele é concluído mais rapidamente.

A principal pressão para os funcionários de uma agência é criar mais e mais rápido. 80% dos profissionais de criação acreditam que devem aprender novas ferramentas e técnicas para manter a competitividade, mas sua equipe não tem energia ou tempo extras para desenvolver habilidades.¹¹ A metodologia Ágil aumenta a visibilidade e a produtividade, então sua equipe conclui o trabalho com mais rapidez e não perde tempo com retrabalho. Pense nisso como montar um quebra-cabeça de 5 mil peças. O quebra-cabeça, ou o projeto, como um todo é tão complicado que montar uma parte do quebra-cabeça por vez será mais produtivo em longo prazo. Quando for a hora de juntar todas as partes, o risco de faltar uma peça será menor porque muitas partes já estão completas. Um projeto Ágil aumenta a produtividade e elimina o retrabalho que ocupa os dias, liberando mais tempo durante o dia de trabalho para que os talentos evoluam e para que você mantenha o interesse e a relevância em relação ao trabalho que realiza.

“UM CLIENTE INDECISO PODE TRANSFORMAR UM PROJETO LUCRATIVO EM NÃO LUCRATIVO. É POR ISSO QUE EMPRESAS BEM-SUCEDIDAS MANTÊM OS CLIENTES INFORMADOS DURANTE OS PROJETOS E INCENTIVAM A COMUNICAÇÃO.”

– Excellence in Professional Services Aberdeen Group Relatório¹²



A metodologia Ágil atende às necessidades da empresa

NECESSIDADES DA EMPRESA

88%

DAS PESSOAS QUE NÃO USAM A METODOLOGIA ÁGIL DIZEM QUE DIMINUIR O PRAZO PARA COMERCIALIZAÇÃO É UMA PRIORIDADE

91%

DAS PESSOAS QUE NÃO USAM A METODOLOGIA ÁGIL DIZEM QUE CONSEGUIR MUDAR A DIREÇÃO COM MAIS RAPIDEZ E EFICIÊNCIA É UMA PRIORIDADE

96%

DAS PESSOAS QUE NÃO USAM A METODOLOGIA ÁGIL DIZEM QUE AUMENTAR A PRODUTIVIDADE DA EQUIPE É UMA PRIORIDADE

88%

DAS PESSOAS QUE NÃO USAM A METODOLOGIA ÁGIL DIZEM QUE MELHORAR A PRIORIZAÇÃO DAS COISAS IMPORTANTES É UMA PRIORIDADE

89%

DAS PESSOAS QUE NÃO USAM A METODOLOGIA ÁGIL DIZEM QUE FORNECER UM PRODUTO FINAL MELHOR E MAIS RELEVANTE É UMA PRIORIDADE



Resultados da abordagem Ágil

93%

DAS PESSOAS DISSERAM QUE MIGRAR PARA A METODOLOGIA ÁGIL AJUDOU A DIMINUIR O PRAZO PARA COMERCIALIZAÇÃO (IDEIAS, PRODUTOS OU CAMPANHAS)

93%

DAS PESSOAS DISSERAM QUE MIGRAR PARA A METODOLOGIA ÁGIL AJUDOU A MUDAR A DIREÇÃO COM MAIS RAPIDEZ E EFICIÊNCIA

87%

DAS PESSOAS DISSERAM QUE MIGRAR PARA A METODOLOGIA ÁGIL AUMENTOU A PRODUTIVIDADE DE SUAS EQUIPES

80%

DAS PESSOAS DISSERAM QUE MIGRAR PARA A METODOLOGIA ÁGIL MELHOROU A PRIORIZAÇÃO DAS COISAS IMPORTANTES

89%

DAS PESSOAS DISSERAM QUE MIGRAR PARA A METODOLOGIA ÁGIL AJUDOU A FORNECER UM PRODUTO FINAL MELHOR E MAIS RELEVANTE

Terminologia da abordagem Ágil

Este glossário explica os termos mais comuns para ajudar na migração para a metodologia Ágil, pois entender a linguagem repleta de jargões dessa abordagem é metade do caminho.

Lista de pendências

Uma lista sem prioridade definida que reúne tudo em que uma equipe Ágil provavelmente vai trabalhar. Ideias, solicitações de trabalho, necessidades de desenvolvimento e muito mais são registrados na lista de pendências, onde aguardam a atribuição a uma iteração.

Gráfico de burndown

São usados para medir o progresso de um projeto Ágil nos níveis de iteração e de projeto. Visualmente, um gráfico de burndown é apenas um gráfico de linhas que representa o trabalho restante ao longo do tempo.

Scrum/reunião diária

Reuniões diárias curtas em que os membros da equipe (geralmente em pé para incentivar a rapidez) relatam o que fizeram no dia anterior, o que farão no dia atual e quais obstáculos podem impedir o avanço do trabalho.

Iteração/sprint

Um prazo fixo determinado quando a equipe escolhe certa quantidade de histórias de usuários ou pontos em que vão trabalhar e concluir. Uma iteração (ou sprint) geralmente dura entre uma e quatro semanas.

Storyboard/taskboard

Um painel com fichas e notas adesivas que representa todo o trabalho de uma determinada iteração. As notas são movidas pelo painel para mostrar o progresso.

Pontos da história

Uma unidade de estimativa que avalia a complexidade e quantas horas serão necessárias para concluir uma história.

Scrum

A ênfase do Scrum, a metodologia Ágil mais popular, é aceitar que os clientes podem e vão mudar de ideia. Ele reage a essa imprevisibilidade incentivando a entrega rápida de produtos e a resposta instantânea às mudanças nos requisitos.

Scrum master

A pessoa responsável pela eliminação de obstáculos para garantir que a equipe consiga atingir as metas e os entregáveis da iteração. O Scrum master não é o líder da equipe, mas trabalha para que influências distrativas não cheguem à equipe.

Tarefa

Uma versão de alto nível de uma solicitação de trabalho. Uma tarefa será adicionada à lista de pendências e terá informações suficientes para que a equipe consiga estimar o esforço e o tempo necessários, medidos em horas, para concluir a solicitação.

Equipe

É o grupo responsável por criar o ativo ou o projeto. Geralmente, uma equipe é composta por cinco a nove pessoas com habilidades em várias funções e que fazem o verdadeiro trabalho (planejamento, escrita, design, desenvolvimento, teste e muito mais). É recomendável que a equipe seja responsável pela própria organização e liderança. No entanto, as equipes de agências geralmente já trabalham com algum tipo de gestão de projetos ou de equipes. Não é necessário interferir nas estruturas de equipes existentes por causa da migração para a metodologia Ágil. As equipes de UX, estratégia, produção de vídeo e criação continuarão trabalhando em conjunto e nos mesmos projetos de antes: a metodologia Ágil simplesmente melhora a maneira como elas realizam o trabalho.

História do usuário

Uma descrição de uma nova funcionalidade do ponto de vista do usuário (ou do cliente). Estabelecer uma história do usuário ajuda você a entender quem é o usuário e o que ele espera dessa nova funcionalidade. Uma regra comum é manter as histórias dos usuários curtas o bastante para caberem em uma ficha de 7,6 cm x 12,7 cm.



Migrar para a metodologia Ágil: seis etapas fáceis

Não é fácil migrar para a metodologia Ágil. Antes de mergulhar de cabeça, é importante realizar algumas etapas iniciais para aumentar as chances de uma migração tranquila e bem-sucedida.

1 Busque o apoio da liderança e da sua equipe.

É crucial começar essa migração com um diálogo aberto sobre a metodologia Ágil com sua equipe e as partes interessadas. As partes interessadas costumam seguir uma metodologia tradicional e ficam com o pé atrás para adotar a abordagem Ágil, mas essas desconfianças podem acabar com uma conversa rápida. Explique o valor que a metodologia Ágil agregaria à equipe e à agência como um todo e garanta que as métricas dessa abordagem podem ser traduzidas para as métricas e os relatórios em que as pessoas estão interessadas.

2 Consiga treinamento adequado.

Um dos maiores erros estratégicos feitos ao migrar para a metodologia Ágil é deixar de conseguir treinamento profissional logo no início. Para ter uma migração positiva para a metodologia Ágil, treinamento e mentoria são essenciais. Contrate instrutores de Scrum ou consultores da metodologia Ágil para que a sua equipe realize tranquilamente os primeiros projetos e para conseguir o conjunto de habilidades necessário para eventualmente concluir projetos por conta própria. Um consultor ou instrutor pode ajudar você a decidir qual processo Ágil (por exemplo, Scrum, Kanban, Lean, híbrido) é melhor para a equipe e a empresa.

3 Desenvolva a coordenação entre departamentos.

A migração para a metodologia Ágil não será feita necessariamente na agência toda. Provavelmente, sua equipe será a primeira ou a única a fazer a migração. Para garantir uma colaboração contínua com outros projetos ou departamentos que não usam a metodologia Ágil, encontre uma maneira de possibilitar a visibilidade e a comunicação entre equipes distribuídas. Isso pode incluir o desenvolvimento de um processo padrão para enviar solicitações de trabalho ou oferecer visibilidade em tempo real do status dos projetos para as partes interessadas.

Se você gerencia o trabalho com uma ferramenta de software, encontrar uma opção que gerencia projetos tradicionais e Ágeis e traduz as respectivas métricas facilitará as coisas.



4 Desenvolva uma só maneira de adicionar e priorizar histórias na lista de pendências.

Não importa se as solicitações de trabalho serão enviadas por meio de uma planilha compartilhada, em um email para uma pessoa específica ou por meio de um software de gestão de trabalho: estabeleça a regra de que se elas não forem enviadas corretamente, não serão adicionadas à lista de pendências. Isso garante que nenhuma solicitação seja perdida e todo o trabalho seja priorizado nas iterações seguintes. Depois que uma solicitação de trabalho for adicionada à lista de pendências, priorize-a com base na importância estratégica, no prazo, em quem é o solicitante ou em outros critérios que façam sentido para a equipe. A priorização é fundamental para garantir que a equipe trabalhe naquilo que tem mais valor para a agência.

5 Atribua funções nas equipes.

A metodologia Ágil foi desenvolvida para pequenas equipes práticas que se autogerenciam e são transparentes e altamente colaborativas. Ao contrário do método tradicional de atribuição de tarefas de cima para baixo, na metodologia Ágil, os profissionais de criação assumem responsabilidades com base na prioridade das histórias ou das tarefas em que trabalharão durante uma iteração. Sua equipe precisa de um Scrum master ou um proprietário de projeto que defina as metas do projeto e atue como a voz do cliente. Com um conhecimento sólido sobre os conjuntos de habilidades dos membros da equipe, você pode ajudar a atribuir as melhores tarefas com base no conhecimento deles.

6 Defina os parâmetros das iterações.

Escolha uma duração para a iteração que possibilitará a conclusão de um número razoável de histórias (geralmente entre uma e quatro semanas). Determine as horas que a equipe tem disponíveis para cada iteração (veja a imagem 3). E, talvez o mais importante, decida uma maneira significativa e motivadora de recompensar a equipe toda vez que ela atender ou exceder as expectativas da iteração.

“O OBJETIVO É MUDAR A MANEIRA COMO AS PESSOAS PENSAM SOBRE OS CLIENTES E INTERAGEM COM ELES... VOCÊ NÃO PODE SIMPLESMENTE CHEGAR, DEFINIR UM NOVO CONJUNTO DE PROCESSOS,E MUDAR TUDO DE UM DIA PARA O OUTRO.”

– Barbee Davis, autora do livro Agile Practices for Waterfall Projects¹⁴

A METODOLOGIA ÁGIL FOI DESENVOLVIDA PARA PEQUENAS EQUIPES PRÁTICAS QUE SE AUTOGERENCIAM E SÃO TRANSPARENTES E ALTAMENTE COLABORATIVAS.



COMO DETERMINAR QUANTAS HORAS A EQUIPE TEM DISPONÍVEIS PARA UMA ITERAÇÃO

Etapa 1

Peça para cada membro da equipe determinar o número total de horas de trabalho administrativo em uma semana

NÚMERO DE HORAS PRODUTIVAS POR DIA					
ATIVIDADES PRODUTIVAS	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
HORAS DE REUNIÃO	1	2	2	1	1
HORAS DE FÉRIAS					
HORAS DE FOLGA					
HORAS DE EMAIL	2	2	2	2	2
OUTRO					
TOTAL DE HORAS:	3	4	4	3	3
					TOTAL DE HORAS PRODUTIVAS POR SEMANA: 17

Etapa 2

Determine o total de horas disponíveis por pessoa em uma semana

TOTAL DE HORAS/SEMANA	40
-TOTAL DE HORAS PRODUTIVAS/SEMANA	- 17
=TOTAL DE HORAS DISPONÍVEIS	23

Etapa 3

Determine a porcentagem de disponibilidade por pessoa em uma semana

TOTAL DE HORAS DISPONÍVEIS X 100	23 x 100
TOTAL DE HORAS DISPONÍVEIS (A) / TOTAL DE HORAS POR SEMANA	= 2300 / 40
= PORCENTAGEM DE DISPONIBILIDADE	= 57.5%

Etapa 4

Repita o processo para cada semana da iteração

Etapa 5

Some os números da equipe toda em uma semana

MEMBRO DA EQUIPE	DISPONIBILIDADE	DIAS DE FOLGA	HORAS DISPONÍVEIS
JONATHAN	57,50%	0	23
FERNANDO	60%	0	24
AMANDA	55%	0	22
SUELEN	65%	0	26
JUAN	60%	0	24
	TOTAL DE HORAS DISPONÍVEIS DA EQUIPE POR SEMANA:		119

Etapa 6

Se a iteração tiver várias semanas, siga as etapas de 1 a 5 para cada semana da iteração e adicione os totais adequadamente

imagem 3

Combinar as metodologias Ágil e Cascata

Embora a abordagem Ágil e a metodologia Cascata tradicional tenham características praticamente opostas, uma agência obviamente precisa das duas. As equipes de criação e de produção podem trabalhar com eficiência seguindo a metodologia Ágil, mas ainda têm a responsabilidade de responder aos gerentes, executivos e clientes do projeto, que trabalham com (e têm a mentalidade de) metodologia Cascata. Ao combinar as duas no mesmo ambiente, a comunicação é muito importante. Além disso, gerenciar as expectativas dos dois grupos criará interações positivas.

O principal ponto é que, no mundo atual, ainda precisamos da estrutura de um projeto com a metodologia Cascata, mas também precisamos da capacidade de resposta de uma abordagem Ágil. Para combinar bem as duas metodologias na sua agência, tenha em mente o seguinte:

1 Promova uma cultura receptiva na agência.

Será difícil implementar a metodologia Ágil em um local de trabalho se a cultura não se alinhar aos princípios do desenvolvimento Ágil. Antes de migrar para o modelo Ágil, é importante definir e articular o valor de uma equipe de criação Ágil para todo mundo envolvido, especialmente para clientes e executivos que têm uma mentalidade de Cascata, para criar um ambiente onde a equipe possa ter sucesso. Faça uma reunião, envie um email... Faça o necessário para garantir que os valores da metodologia Ágil sejam explicados e, mais importante, compreendidos.

2 Decida quais métricas serão traduzidas.

A equipe Ágil deve conseguir relatar dados usando os termos que as equipes, os executivos e os clientes que não usam a metodologia Ágil desejam ver. Esses relatórios devem usar uma linguagem que todos consigam entender, então verifique os jargões usados em todas as comunicações baseadas na metodologia Ágil para evitar que as outras pessoas se sintam ameaçadas pela linguagem desconhecida.¹⁵ Embora a metodologia Ágil não foque em prazos finais e em resultados da mesma maneira que uma abordagem de projeto tradicional, ainda existem muitas partes de um projeto Ágil que são traduzidas adequadamente para métricas tradicionais. Por exemplo, é possível traduzir histórias em tarefas, épicos em projetos, programas em lançamentos e produtos em portfólios. No caso de componentes que não são traduzidos tão bem, a metodologia Ágil sempre consegue estimar e equiparar o valor para deixá-lo mais compreensível.

3 Defina referenciais adequados.

Um bom referencial para um ambiente com metodologia mista deve ser um conceito que fixa e avalia as expectativas em vez de defini-las com muita antecedência. O tempo gasto é um bom exemplo de um referencial de metodologia mista: ele mostra o movimento em direção às metas e se encaixa naturalmente na mentalidade com foco em iterações da metodologia Ágil e na mentalidade de fases da metodologia Cascata. Depois de concluir um projeto, reavalie os referenciais. Em que parte da iteração você terminou em comparação com onde planejava terminar? Quanto tempo levou em comparação com a quantidade de tempo planejada? Os referenciais não apenas avaliam o desempenho fazendo comparações, mas também mostram como melhorar o desempenho.

O futuro: as próximas etapas na migração para a metodologia Ágil

Agora que tem o conhecimento essencial para fazer a migração para a metodologia Ágil, você deve ter confiança na sua habilidade de fazer uma mudança positiva dentro da sua equipe e em toda a sua agência. Não se esqueça de padronizar seu trabalho de acordo com a metodologia Ágil. Teste o quanto antes e frequentemente durante a fase de migração. Diferentemente do esperado originalmente, você talvez perceba que determinados membros da equipe se encaixam melhor em funções diferentes ou que a equipe prefere iterações longas ou curtas.

A abordagem específica da sua agência em relação à metodologia Ágil deve corresponder à abordagem dela em relação ao trabalho, então ajuste o processo e altere as regras conforme necessário.

Há diversas vantagens em migrar para a metodologia Ágil, e elas podem renovar a energia e o entusiasmo em relação ao trabalho realizado na agência. Para manter esse ritmo e fazer uma transição tranquila para a metodologia Ágil, continue traduzindo as métricas principais, como o escopo, o orçamento e o cronograma, para uma estrutura tradicional que as partes interessadas externas e as equipes não Ágeis consigam entender.

Considere usar ferramentas para ajudar. A ferramenta certa permite que você monitore o trabalho nas gestões de projetos tradicional e Ágil. A capacidade da ferramenta de alternar facilmente entre as duas metodologias facilitará ainda mais a implementação da abordagem Ágil, permitindo que as equipes Ágeis e aquelas que usam outra metodologia trabalhem juntas, e traduzirá as métricas automaticamente para você. Além disso, procure uma ferramenta com recursos de colaboração integrados para centralizar a comunicação sobre as tarefas quando isso fizer sentido no contexto do trabalho.

Um último ponto sobre a metodologia Ágil

Se você ainda tiver dúvidas se vale a pena fazer todo esse esforço para migrar para a metodologia Ágil, leve em consideração o departamento de marketing dos campi ampliados da Northern Arizona University, que mudou de um modelo de marketing tradicional para o marketing Ágil em 2011.¹⁶

Dois anos depois, os resultados incluíam:

- 200 ativos de conteúdo, quatro vezes mais do que a equipe produziu no ano anterior, e ainda assim o departamento estava menos estressado
- Menos reuniões, com apenas duas reuniões de Scrum de 15 minutos sendo realizadas duas vezes por semana
- Mais responsabilidade e compartilhamento de informações sem perder tempo
- 20% de economia em custos
- 400% de aumento na produtividade
- Taxa de conclusão de tarefas por iteração de 95%
- 30% de aumento na taxa de satisfação dos clientes

Apesar de sempre serem difíceis, as mudanças geralmente são necessárias. O sucesso impressionante das agências que implementaram a metodologia Ágil são prova de que essa é uma mudança que vale a pena ser feita. Para ter um ambiente na agência e uma equipe criativa mais colaborativos, adaptáveis, modernos e bem-sucedidos, você precisa dar adeus ao caos no trabalho de criação e começar a gerenciá-lo.

Superar o caos no trabalho na agência com o Workfront

As agências e as equipes de criação no mundo todo usam a gestão de trabalho de marketing do Workfront para simplificar o trabalho e eliminar ineficiências. O Workfront abrange o ciclo de vida inteiro do trabalho de marketing, ajudando os usuários a:

- Aumentar a produtividade e a eficiência do fluxo de trabalho
- Melhorar a visibilidade dentro da equipe
- Dedicar mais tempo à criatividade
- Ganhar credibilidade e garantir a satisfação do cliente

workfront.com/agencies



Referências

1. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Pesquisa sobre o Workfront e o GigaOm, 18 de dezembro de 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
2. "Everything is Marketing, Everyone Must be Agile", Chiefmartec.com, acessado em 20 de julho de 2015, <http://chiefmartec.com/2012/06/everything-is-marketing-everyone-must-be-agile/>.
3. Agile Trend in Marketing", Infoware Studios, acessado em 20 de julho de 2015, <http://infowarestudios.co.za/our-services/agileware/agile-in-marketing/>.
4. "Applying Agile Methodology To Marketing Can Pay Dividends: Survey", Forbes, acessado em 20 de julho de 2015, <http://www.forbes.com/sites/jenniferrooney/2014/04/15/applying-agile-methodology-to-marketing-can-pay-dividends-survey/>.
5. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Pesquisa sobre o Workfront e o GigaOm, 18 de dezembro de 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
6. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team". Aberdeen Group, 1º de novembro de 2013. <http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
7. Dan, Avi. "Getting to the Bottom of What Clients Think of Agencies". Forbes, 8 de outubro de 2012. <http://www.forbes.com/sites/avidan/2012/10/08/getting-to-the-bottom-of-what-clients-think-of-agencies/>.
8. McQueen, Geoff. "Keeping Clients Happy: Howto ensure a project doesn't go over budget". Entrepreneur.com, 16 de outubro de 2014. <http://www.entrepreneur.com/article/238472>.
9. "Time Management Statistics", National Safety Council, Priority Magazine, acessado em junho de 2014, <http://www.keyorganization.com/time-management-statistics.php>.
10. Allen, David G. "Retaining Talent: A guide to analyzing and managing employee turnover". SHRM Foundation, 2008. <http://www.shrm.org/about/foundation/research/documents/retaining%20talent-%20final.pdf>.
11. "The New Creatives Report". Adobe Systems Incorporated, junho de 2014. <http://www.adobe.com/content/dam/Adobe/en/solutions/digital-media/pdfs/adobe-newcreatives-report.pdf>.
12. "Agility in Action: How four brands are using agile marketing", CMO.com, acessado em 20 de julho de 2015, http://www.cmo.com/articles/2013/5/19/agility_in_action_ho.html.
13. Castellina, Nick. "Excellence in Professional Services: It takes more than just the project team". Aberdeen Group, 1º de novembro de 2013. <http://aberdeen.com/research/8709/ra-professional-services-automation/content.aspx>.
14. Morrow, Rich. "How to Unlock the Promise of Agile in the Enterprise". Pesquisa sobre o Workfront e o GigaOm, 18 de dezembro de 2013. <http://www.Workfront.com/wp-content/uploads/sites/5/2014/03/wp-gigaom-research-unlock-agile.pdf>.
15. Olding, Elise. "Is Using Jargon Hindering Your Communication?", Gartner Blog Network, 21 de novembro de 2013. <http://blogs.gartner.com/elise-olding/2013/11/21/is-using-jargon-hindering-your-communication/>.
16. "Agile Marketing Makeover", University Business, acessado em 16 de julho de 2014, <http://www.universitybusiness.com/moe/article/agile-marketing-makeover>.