

PLAY

AGILE
LEADERSHIP
PROGRAM

AGILE **AU** 4YOU



#AGILIDADESEM FIRULA

João Sarate

Adriano Abreu

INTRODUÇÃO

Seja muito bem-vindo!

Neste e-book nós vamos te ajudar a compreender a importância da agilidade nos negócios e como isso pode potencializar os resultados.

Não vamos te oferecer verdades absolutas ou te convencer que a nossa visão é a correta, mas vamos te provocar na busca da sua melhor versão para empreender de forma mais consciente, independentemente do seu interesse pessoal ou profissional. O foco é ilustrar com teoria e prática oportunidades desse difuso universo dos negócios que muda sem parar. Nos apoiamos no entendimento de que uma empresa é uma organização humana complexa que envolve tecnologia, pessoas, cultura e estrutura de gestão.

Afinal, como está o seu negócio no contexto atual admitindo complexidade e as mudanças socioeconômicas, culturais e ambientais?

Valorizamos a trajetória, a história genuína das pessoas e empresas. Respeitando isto, promovemos conhecimento e mudanças em organizações que tem a intenção de encontrar e praticar seu propósito genuíno.

Vamos te apresentar um

FRAMEWORK

que considera um modelo integrado para agilidade que vai te ajudar a compreender diferentes possibilidades do mundo ágil.

Vamos falar de *desenvolvimento humano, modelos e estratégias de negócios, gestão do conhecimento, pensamento sistêmico, gestão lean e ágil, ferramentas e técnicas (toolbox)* que podem apoiar o teu trabalho.

Como tudo hoje em dia, essa obra está em plena construção e representa a essência do nosso entendimento da realidade atual.

Não acreditamos em receitas prontas, em atalhos, em promessas milagrosas de sucesso sem esforço. Estamos conjugando a vida no gerúndio todos os dias.

Acreditamos na inteligência humana, no trabalho coletivo, na criatividade, na capacidade de aprender diariamente para enfrentar os novos desafios. Somos eternos aprendizes e treinadores para solução de problemas e tomada de decisões. Promovemos o “pensamento crítico” apoiado em diferentes pontos de vista. Entendemos que devemos realizar, construir coletivamente, com reciprocidade, proximidade positiva entre as pessoas, de forma verdadeira, coerente e simples.

Pensamento e ação ágil é algo simples. Lembre-se disto. Qualquer pessoa pode praticar agilidade e sugerimos que você comece o quanto antes.

Conhecer a técnica é fundamental, porém, *agilidade é muito mais sobre como você pensa do que sobre as ferramentas que você conhece*. Por isso, queremos desmistificar alguns tabus sobre agilidade e ampliar a sua visão do potencial da aplicação imediata da filosofia ágil no dia a dia.

Agilidade rima com inovação que rima com criatividade. Entendendo que as pessoas estão no centro dos negócios, você começa a mudar o foco para resultados ao invés de custos.

Para obtenção de resultados extraordinários nos negócios, o caminho é desenvolver as pessoas de forma contínua. Tecnologia e eficiência são fundamentais, mas o foco em “gente” é mais importante ainda. Vamos te explicar que as pessoas são o único ativo real das empresas. Falaremos da diferença entre recursos e ativos para que você compreenda a importância das pessoas nos negócios.

Porém, nem tudo é um mar de rosas

Há diversos desafios que precisam ser encarados para implementação da filosofia ágil na empresa.

Mas, esse é o mundo real, o mundo do empreender. A boa notícia é que quanto mais conhecimento, mais engajamento, mais prática e maior clareza temos sobre a realidade, melhores são os resultados colhidos.

Na Agile4You falamos com propriedade sobre o tema AGILIDADE, pois temos conhecimento conceitual e muita prática, graças a nossa vivência como gestor, empreendedor, professor, pesquisador e consultor.

Somos pensadores sistêmicos e acreditamos no potencial das pessoas em transformar a realidade. Nosso propósito é aproximar pessoas para que juntas possam ativar recursos e promover resultados.

A chave disso tudo passa pelo desenvolvimento de equipes baseadas em conhecimento e comportamento colaborativo. Cocriar é a palavra. Fazer gente ser gente é o desafio num mundo que predominantemente padroniza tudo. Acredite que agilidade dá resultados. Esteja preparado.

Você é nosso convidado a participar ativamente desse processo, a contribuir para enriquecermos ainda mais nossa visão e nosso propósito.

Boa leitura.

O QUE PREPARAMOS PRA VOCÊ?

Com o objetivo de te dar uma visão geral sobre agilidade, vamos primeiramente te explicar o histórico do tema no mundo dos negócios. É importante conhecer de onde vem a filosofia ágil para que seja possível compreender por que e onde é possível utilizá-la para gerar resultados.

Organizamos o conteúdo da seguinte forma:

- 1** Quem inventou esse negócio de Agilidade?
- 2** O que preciso aprender para entender de Agilidade ?
- 3** Oportunidades para Agilidade na empresa.
- 4** Será que as empresas sabem o que querem ?
- 5** Dicas importantes sobre Agilidade.
- 6** Perguntas frequentes sobre agilidade.

1 Quem inventou esse negócio de Agilidade?

A palavra **ÁGIL** (ou **AGILE** em inglês) é hype, ou seja, está dando o que falar, tá na crista da onda, e muitos estão interessados a respeito. Mas, afinal, por que o tema AGILIDADE ganhou tanto espaço?

Para compreender isto, voltaremos no tempo para investigar. No início do século XX, lá por 1925, quando a produção em massa fordista estava ganhando muita força.

Desde então, até meados dos anos de 1960, o modelo de produção vigente era *Just in Case* (produção baseada em estoque), ou seja, produção empurrada para o mercado.

O contexto era bem diferente do atual, é claro. A grande indústria estava se estabelecendo, sem a concorrência existente hoje.

Mas, sabemos que a partir dos anos de 1970 o interesse pela eliminação de desperdícios e consciência na utilização de recursos aumentou por conta das crises do petróleo de 1973 e 1979.

Nesta época o Japão, que havia sido destruído na 2ª guerra, já vinha trabalhando arduamente no sistema de manufatura ENXUTA, o *Just in Time* (Sistema Toyota de Produção), cujos princípios eram baseados na produção puxada, ou seja, o mercado definia as quantidades a produzir.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

A escassez de recursos no pós-guerra exigiu que os japoneses focassem no combate aos desperdícios nos processos produtivos. Criou-se uma cultura com grande foco na qualidade dos produtos, da produção sem retrabalho.

Além disso, para produzir apenas sob demanda, era necessário ser flexível e rápido para atender o mercado. Para conseguir isso, o Japão investiu muito na gestão do conhecimento nas fábricas, na simplicidade dos métodos de gestão e análise e solução de problemas. Não havia espaço para errar e a concorrência já era mundial. Ser lean, leve, ágil, rápido fazia parte da cartilha japonesa que se expandiu para o mundo.

A filosofia da melhoria contínua ganhou o mundo nos anos 80 contando também com os gurus americanos de gestão e trouxe diversas ferramentas lean ao mercado: kanban, gestão visual (também conhecida como andon); ferramentas da qualidade como MASP (método de análise e solução de problemas) e CEP (Controle Estatístico de Processos), gestão de processos e muito mais.

A filosofia lean presumia bastante treinamento para as equipes de fábrica, muitas chamadas de Círculos de Controle da Qualidade (CCQs) ou de melhoria contínua. A capacidade de aprendizado em equipe, de visão compartilhada, era o básico no chão de fábrica. Outra característica bastante marcante era o *learning by doing*, ou seja, aprender fazendo.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

Portanto, ser ÁGIL, “de certa forma”, já fazia parte da cartilha de muitas empresas lá nos anos de 1980. Claro que o nome utilizado ainda não era agilidade.

Uma curiosidade: eu (João Sarate) me formei em engenharia mecânica e produção em 1996 e durante o curso, o sistema de gestão enxuta de produção, da qualidade e da produtividade estava no auge no Brasil. Muitos empresários brasileiros viajavam para o Japão acreditando que trariam soluções mágicas de aplicação imediata para seus problemas. Mas, a história conta que não foi bem assim, pois uma cultura secular como a japonesa não podia ser copiada como se fosse a receita de um bolo.

Lembro bem que em 1990 se falava muito em reengenharia também, ou seja, destruir as bases da empresa e reconstruí-la do zero, mesmo que isso custasse a demissão de muita gente. Na verdade, isso criou muito mais problemas do que soluções.

Temos sempre que nos lembrar que o fator mais importante em cada processo de mudança é compreender o mindset, a mentalidade, o modelo mental e o contexto do momento, para que a aplicação das técnicas e ferramentas adequadas não seja em vão.

Sabemos também que a TECNOLOGIA é um elemento central que define o modo de vida na sociedade. Impactos importantes ocorreram, por exemplo, com a invenção da máquina e locomotivas a vapor em meados do século XIX, do automóvel moderno no início do século XX, do computador nos anos 60, e finalmente, do PC por volta dos anos 1970 e 80.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

Com isso, houve uma mudança gigante de tecnologia e acesso à informação entre os anos de 1970 e 1990.

Desde então, mudanças foram cada vez mais rápidas e frequentes. O tempo de resposta das organizações precisou se tornar cada vez mais rápido. A popularização do computador pessoal junto à internet gerou um luxo de dados e informações sem precedentes no mundo.

Grandes distâncias se tornaram praticamente insignificantes. Em contrapartida, gerou-se a necessidade de respostas cada vez mais rápidas.

No final do século XX o mundo já estava multiconectado pela rede mundial de computadores. A palavra de ordem era Globalização. Um livro muito interessante que bem relata esse momento foi escrito em 2005 por Thomas Friedman, chamado O Mundo É Plano.

Com a globalização, com a conectividade e velocidade da internet, alguns processos ou fluxos tornaram-se muito rápidos, realizados quase em tempo real.

E a velocidade dos processadores dos PCs? Explodiu.

Se tiver curiosidade, veja a lei de Gordon Moore (que foi válida por muito tempo) para aumento da quantidade de transistores dos chips de computadores.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

Mas, o que essa história toda tem a ver com as empresas e organizações?

Pensemos em relação à produção e consumo mundial. Ponto bem importante: a hiperconexão e concorrência mundializada acabou por colocar uma grande pedra no sapato das empresas lentas e com modelo mental antiquado.

Com a super oferta e preços cada vez mais competitivos, os consumidores, clientes e usuários estavam cada vez mais resistentes a pagar por ineficiências.

Além disso, diferentemente do que ocorria até início dos anos 70, época em que o controle da cadeia de agregação de valor ainda era da produção, o controle passa da cadeia de agregação de valor para o varejo, que aperta o sapato na produção, no chão da fábrica, que precisa produzir cada vez mais alinhado à demanda real do mercado.

Isso ocorre muito por conta da implementação do sistema de código de barras que permite que o varejo e o atacado regulem seus estoques de acordo com suas necessidades reais (ditadas pelo mercado) e não à quantidade enviada pela produção ao mercado, como se fazia antes.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

Gerenciar capacidade e demanda, gargalos, qualidade, produtividade, flexibilidade, velocidade, prazo, inovação e serviços aumentou a pressão sobre a indústria! Então, a solução foi aprender a ser LEAN, a responder mais prontamente às demandas com o menor nível de desperdício possível. Lembre-se que estamos falando do pós 1970 até início dos anos 2000.

Importante: com oferta diversificada e com produtos e serviços cada vez mais inovadores, com novas versões cada vez mais frequentes, o comportamento dos consumidores também muda bastante. Some-se a isso a abertura internacional dos mercados ocorrida no Brasil em 1990.

Com isso, a produção e consumo fluem mundialmente. Então, as empresas se veem obrigadas a discutir um conceito muito importante: o conceito de VALOR! O que é valor para os clientes? O que agrega valor? O que não agrega, mas é indispensável? O que não agrega e deve ser eliminado?

O tempo entre desenvolvimento de produto e entrega ao cliente precisava ser reduzido. Ineficiência não podia ser tolerada. Projetos não podiam custar tão caro e demorar, pois quando o produto final chegasse ao mercado, já estaria obsoleto.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

Este problema também afetava a indústria de softwares no mundo todo. Era um desafio vencer os seguintes problemas: produtos com desenvolvimento e prazo de lançamento demorados, com projetos caros, entregas em atraso, erros e problemas de qualidade, etc.

Para se ter uma ideia, no início dos anos 2000, os desenvolvedores de software trabalhavam cada vez mais, porém sem os resultados desejados. Não bastava apenas trocar membros da equipe ou mesmo demitir alguém. Era preciso rever profundamente a forma de trabalhar e como a relação entre empresa e cliente poderia ser reinventada.

Foi nesse contexto que um grupo de líderes da comunidade mundial de desenvolvimento, software e gestão de projetos em TI se reuniu nos EUA, no Oregon, na primavera do ano 2000, para encontrar caminhos de melhoria e mudança.

A gestão de processos de negócios com participação efetiva das pessoas torna-se cada vez mais importante. Com isso, novas e duras lições têm que ser aprendidas e utilizadas pelas empresas. O objetivo era melhorar o sistema para poder competir mundialmente.

O tempo entre desenvolvimento de produto e entrega ao cliente precisava ser reduzido. Ineficiência não podia ser tolerada. Projetos não podiam custar tão caro e demorar, pois quando o produto final chegasse ao mercado, já estaria obsoleto.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

SOBRE A CONFERÊNCIA

A conferência realizada nos EUA no Oregon no ano 2000 foi chamada de Light Weight Methods Conference.

Esse grupo de líderes já adotava algumas metodologias chamadas inicialmente métodos leves, tais como Extreme Programming, DSDM (Metodologia de Desenvolvimento de Sistemas Dinâmicos), SCRUM e FDD (Desenvolvimento Dirigido por Funcionalidades).

Após essa reunião inicial, houve uma segunda em Utah nos EUA em fevereiro de 2001. Havia uma extensa lista de convidados, porém só compareceram 17 pessoas.



Como fruto dessa reunião, surgiu o Manifesto Ágil, que promoveria uma nova forma de trabalhar no desenvolvimento de software.

1 Quem inventou esse negócio de agilidade?

O manifesto definia 4 valores e 12 princípios para a realização de projetos ágeis.

Importante: mesmo que o manifesto ágil seja focado para empresas de TI e desenvolvimento de software, os valores e princípios são viáveis e aplicáveis hoje a qualquer empresa, obviamente, respeitando-se as peculiaridades de cada negócio. Lembre-se disso!

Mas, antes de apresentar os valores e princípios ágeis, faremos algumas perguntas.

Na sua equipe de trabalho você valoriza mais processos e ferramentas ou interação entre as pessoas?

Como é a sua relação com seus clientes? Regida por contratos bem redigidos ou baseada em parceria e colaboração mútua?

Você e seu negócio estão preparados para mudar frequentemente para novos desafios?

Se o seu negócio está focado principalmente em processos e ferramentas, a relação com os clientes é meramente contratual e não há um ambiente preparado para mudanças frequentes, cuidado! Há um engessamento do seu negócio. Agilidade pode te ajudar muito!

Agora, vejamos o manifesto ágil.



1

INDIVÍDUOS E A INTERAÇÃO ENTRE ELES, MAIS QUE PROCESSOS E FERRAMENTAS;

Isso evidencia a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. É preciso fomentar o fluxo do trabalho entre as pessoas.

Os fatores importantes neste caso são a aplicação das competências profissionais, a autonomia e a descentralização na gestão.

É preciso fomentar a aproximação e o trabalho em equipe com colaboração.



2

SOFTWARE EM FUNCIONAMENTO, MAIS QUE DOCUMENTAÇÃO ABRANGENTE;

Fazemos uma adaptação livre do segundo valor do manifesto para: produto ou serviço em funcionamento, mais do que documentação e manuais de uso complexos.

Isso salienta que nada adianta documentos e processos perfeitamente desenhados, mas que não funcionam. No caso de softwares, por exemplo, é necessário que as entregas ao cliente sejam frequentes, incrementais e funcionando.

Quando falamos de outro ramo de atividade que não a de software, isso implica na mudança na forma de projetar, de desenvolver produtos e colocá-los no mercado.

O foco muda do PRODUTO ou SERVIÇO para a SOLUÇÃO DE UM PROBLEMA REAL do cliente.



3

COLABORAÇÃO COM O CLIENTE, MAIS QUE NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS;

O cliente não pode ser visto como um inimigo. Ele define o que será feito. Deve haver necessariamente confiança e parceria no relacionamento entre empresa e cliente.

É imprescindível aprender com o cliente.



4

RESPONDER A MUDANÇAS, MAIS DO QUE SEGUIR UM PLANO

Assumir a mudança com um contínuo é básico para ser ágil. Ambientes estáveis para negócios não existem mais.

Ao fim, a regra é: abrace a incerteza!

OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

01 • VALOR

O foco da entrega NÃO está naquilo que produz e desejo vender, mas sim naquilo que é valor para o cliente e que o ajuda a resolver seu problema, que lhe proporciona melhores resultados! Assim, é preciso entender a necessidade (problema ou dor) do cliente de fato!

02 • FLEXIBILIDADE

Isso significa adaptabilidade às necessidades contínuas dos clientes e do mercado, que mudam constantemente. O trabalho sob medida ganha cada vez mais espaço.

03 • FREQUÊNCIA

Entregas funcionais frequentes aos clientes ajudam a reduzir erros. Não se pode mais desenvolver projetos a portas fechadas, sem a participação dos clientes, com entrega apenas no final do desenvolvimento do produto ou serviço. O processo com entregas incrementais e frequentes é a chave.

OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

04 • UNIÃO

A participação de todos os envolvidos e responsáveis no projeto e desenvolvimento do produto ou serviço é fundamental.

05 • MOTIVAÇÃO

O trabalho deve ser desenvolvido num ambiente motivador de cooperação, de confiança, de autonomia e responsabilidade, com o suporte necessário para que cada um faça a sua parte.

06 • COMUNICAÇÃO

A maneira mais adequada de fazer fluir informações entre os membros da equipe é presencialmente, sem burocracia, sem cerimônia, no chamado cara a cara. Registros formais são necessários e fazem parte, mas não podem emperrar o processo.

OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

07 • FUNCIONALIDADE

Valoriza-se a entrega de funcionalidades (algo que atenda a necessidade e resolva um problema do cliente) do produto ou serviço de forma incremental e contínua. O avanço do desenvolvimento do projeto é acompanhado por todos os interessados.

08 • SUSTENTABILIDADE

A preocupação com a utilização racional de recursos e evitar desperdícios também é fundamental

09 • REVISÃO

Recomenda-se a revisão constante dos requisitos técnicos e do design da solução para que a entrega esteja alinhada à demanda de negócio do cliente, evitando, assim, mudanças de última hora que atrasem a entrega.

OS 12 PRINCÍPIOS DO MANIFESTO ÁGIL

10 • SIMPLICIDADE

Aqui prevalece a lógica de que menos é mais. Ideias simples facilitam a realização de trabalho e a otimização dos recursos envolvidos no projeto.

11 • ORGANIZAÇÃO

Times ágeis devem trabalhar de forma auto-organizada. Competência, autonomia, confiança e reciprocidade são as chaves da auto-organização.

12 • AUTOAVALIAÇÃO

Reuniões periódicas servem para realizar a autoavaliação da jornada da equipe. Assim é possível corrigir problemas e descobrir novas e melhores formas de se trabalhar continuamente.

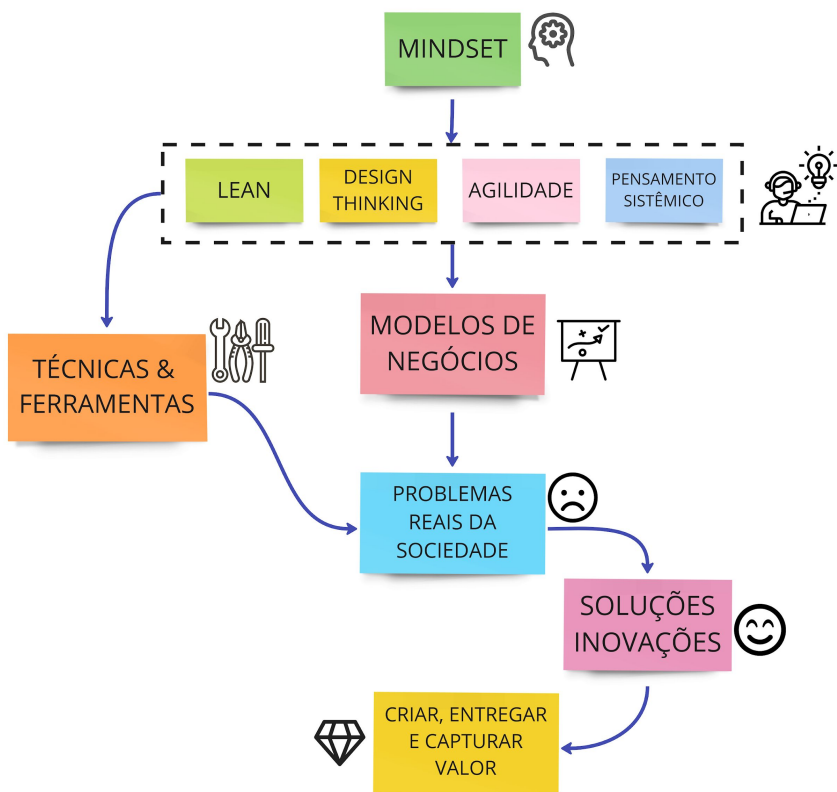
No manifesto ágil temos 12 princípios, mas tomamos a liberdade de inserir mais um princípio, o 13º princípio, a **PRIORIZAÇÃO**.

Isso faz parte de uma licença poética da A4U, pois entendemos que priorizar as atividades no trabalho é um elemento incontornável para que a empresa construa um ambiente de cultura ágil.

2

O que preciso aprender para entender de agilidade ?

Para que você entenda sobre a nossa abordagem conceitual e prática para agilidade nos negócios, apresentamos um diagrama que mostra de forma geral uma trilha importante que integra diversos conhecimentos para que você construa a sua melhor versão de agilista. Trabalhar com agilidade exige múltiplos conhecimentos.



A trilha do Agilista Agile4You

2 O que preciso aprender para entender de agilidade ?

A primeira questão, e talvez a mais importante e controversa sobre agilidade, diz respeito à mudança de MINDSET, de mentalidade. Crenças, valores e modelos mentais precisam ser revistos do modelo de gestão tradicional para a nova forma ágil de trabalhar.

Agilidade é muito mais sobre filosofia e processo de pensamento do que tecnologia que se compra no mercado.

Podemos ser extremamente ágeis com papel e lápis, e não sermos, mesmo possuindo hardware e software caros e complexos.

Por isso, começamos o framework com MINDSET. Você precisa entender sobre filosofia de trabalho **LEAN, AGILIDADE, DESIGN THINKING e PENSAMENTO SISTÊMICO.**

Conhecer sobre a filosofia LEAN é fundamental, pois nela está uma das raízes centrais da agilidade. LEAN significa pensar e agir de forma enxuta, baseado na essência do Sistema Toyota de Produção. O foco na eliminação de desperdícios, de erros é fundamental.

Uma nova forma de organizar o trabalho em equipes com maior nível de responsabilidade e colaboração também caracteriza o sistema LEAN.

2 O que preciso aprender para entender de agilidade ?

O DESIGN THINKING oferece um modo de pensar empático, colaborativo e visual para abordar e resolver problemas complexos de modo que as pessoas estejam no centro do desenvolvimento e da aplicação das ideias. A referência neste caso é a obra Design Thinking de Tim Brown.

É importante também conhecer os princípios do PENSAMENTO SISTÊMICO de Peter Senge, presentes na sua obra: A Quinta Disciplina, que explora como são as organizações que aprendem.

Empresas ágeis devem estar sempre abertas a aprender e as cinco disciplinas sugeridas por Senge fazem total sentido para o processo de desenvolvimento de cultura ágil na empresa.

As disciplinas são: (1) domínio pessoal, (2) visão compartilhada, (3) aprendizagem em equipe, (4) modelos mentais e (5) pensamento sistêmico.

Por último, faz parte do conjunto de conceitos fundamentais, conhecer sobre os princípios, valores e práticas ligadas à AGILIDADE, com origem histórica no manifesto ágil.

Uma vez que tenhamos entendido os fundamentos filosóficos do framework é necessário entender o mundo das organizações e empresas.

2 O que preciso aprender para entender de agilidade ?

Onde vou aplicar agilidade? Em que tipo de negócio? Qual a cultura e o sistema no qual vou aplicar agilidade? Há espaço para aprendizagem e mudança em equipe? Qual o modelo de negócio em questão?

Afinal, quais os tipos predominantes de empresa que eu vou encontrar hoje em dia? Quais as características chave dessas empresas e como elas limitam ou potencializam a agilidade?

Nesse ponto é fundamental entender que um agilista deve ser capaz de mapear contextos para agir com pertinência.

Isso é fundamental.

De nada adianta um método bem ajustado e muito conhecimento no local errado. Simplesmente não funciona.

Outra questão chave é o método, a ferramenta, a técnica. É imprescindível que o agilista conheça ferramentas e técnicas ágeis e saiba como utilizá-las.

A Caixa de Ferramentas (TOOLBOX) do agilista é um capítulo à parte do aprendizado ágil. Existe uma infinidade de possibilidades a serem exploradas.

O pontapé inicial depende da sua curiosidade.

2 O que preciso aprender para entender de agilidade ?

Você poderá aprender com livros, blogs, vídeos, redes sociais, eventos, e muito mais. Hoje temos disponíveis aplicativos e softwares excelentes e gratuitos. Por exemplo, aplicativos digitais podem te ajudar a organizar o trabalho de forma colaborativa.

Experimente utilizar os quadros infinitos colaborativos, como MIRO App, MURAL ou Google Jamboard.

Para organizar projetos de maneira colaborativa, tente usar o Trello, por exemplo, que vai ajudar a organizar projetos em equipe com muitos recursos bacanas.

Porém, sugerimos que comece utilizando ferramentas e técnicas simples, que exijam apenas papel, post-its e canetas. Isso já é mais do que suficiente para dar conta de mobilizar equipes para aprendizagem da agilidade.

Impotante: métodos ágeis são basicamente empíricos e criativos. Dependem de experimentação, mão na massa. Portanto, ferramenta e técnica devem ser aprendidos de forma contínua.

Ninguém conhece todas as ferramentas e técnicas. Você irá aprender sempre, bem na onda do lifelong learning. Não há espaço para arrogância, ou seja, aquela velha frase: “eu sei tudo”. Esqueça. O negócio é começar é se jogar e aprender desde já.

2 O que preciso aprender para entender de agilidade ?

Se você conhece os princípios ágeis e as ferramentas, provavelmente estará apto a aplicá-los em situações reais para a construção de VALOR para a empresa e a sociedade em geral. Há infinitas possibilidades, necessidades e problemas a serem resolvidos nas empresas e nas organizações.

Assim, trabalhando nas oportunidades e lacunas do mundo real, o agilista pode construir, entregar e capturar VALOR com pessoas para produtos e serviços através de soluções, melhorias e inovações.

Temos então uma visão simples e ampla da jornada de desenvolvimento de agilistas, independentemente da especificidade técnica ou área na qual você irá trabalhar.



3

Oportunidades para agilidade na empresa

Para contextualizar ainda mais as possibilidades da agilidade, apresentamos 04 oportunidades em forma de dilemas que normalmente ocorrem nas empresas.

DILEMA 1: CAPACIDADE X DEMANDA (C X D)

Na nossa vida, seja no trabalho ou em casa, o dilema de CxD sempre está presente. Sabemos que é só olhar para o lado que percebemos necessidades (demandas) infinitas e recursos (capacidade) finitas. É da vida. No mundo real das empresas sempre observamos falta de capacidade para atender às demandas.

Pode ser falta de conhecimento, falta de estoque, falta de pessoas, falta de grana, falta de tempo. Não importa, mas sempre existem gargalos que atrasam os processos e ocasionam desperdícios e resultados abaixo do esperado.

Uma questão chave hoje em dia em relação a isso é a falta de priorização no trabalho, por exemplo. Tudo é importante e urgente!

Entenda claramente que a agilidade pode te ajudar muito a melhorar e equilibrar o dilema CxD e gerar resultados excelentes. E no seu caso, onde ocorre restrição de capacidade? Tempo para praticar esportes? Grana? Tempo para a família?

3

Oportunidades para agilidade na empresa

DILEMA 2: CONHECIMENTO (FAZER) X IGNORÂNCIA (COMPRAR)

Esse dilema está presente em nossas vidas sempre. Quando temos conhecimento e condições tecnológicas, podemos optar em produzir aquilo que precisamos. Por exemplo: se eu tenho uma vaquinha e sei ordenhar, posso ter meu leite fresco todos os dias. Mas quem pode fazer isso realmente todos os dias?

Quando não podemos, optamos por comprar o leite. Vale mais a pena comprar o leite do que ter uma vaquinha. Assim, nos tornamos apenas consumidores. Compramos a solução. Porém, se você tem conhecimento, você pode produzir e vender a sua solução.

Pense na sua carreira, por exemplo. Quanto mais conhecimento (e não falo apenas no conhecimento teórico) você tem, mas você pode agregar valor no seu trabalho, sendo pago por isso.

E a lógica continua assim: **quanto mais raro o conhecimento em questão, mais caro ele é.**

Pensando em termos práticos e de negócios, quem possui conhecimento pode vender algo, pode ganhar com isso. Quem é ignorante (não possui o conhecimento) limita-se a ser um consumidor.

Em contrapartida, o mundo ágil é o mundo dos MAKERS (os fazedores, construtores, os agregadores de valor).

3

Oportunidades para agilidade na empresa

DILEMA 3: RECURSOS X ATIVOS

Outro dilema importante é a diferença entre recurso e ativo. Recurso é algo que existe, mas que ainda não foi utilizado adequadamente. Um exemplo simples é quando você contrata alguém que fala fluentemente inglês e ele não usa o que sabe. Temos, portanto, um “estoque de inglês” sem uso. Isso é muito normal. Ativar recursos é um papel fundamental do agilista. Descobrir oportunidades, explorar novos caminhos baseados na cooperação é a base.

Anote aí que essa descoberta passará por conhecer verdadeiramente a equipe e o propósito da empresa. Uma nova forma de conduzir o trabalho será necessária.

Você conhece profundamente os membros da sua equipe e suas capacidades? Algum recurso necessário poderia ser ativado?



3

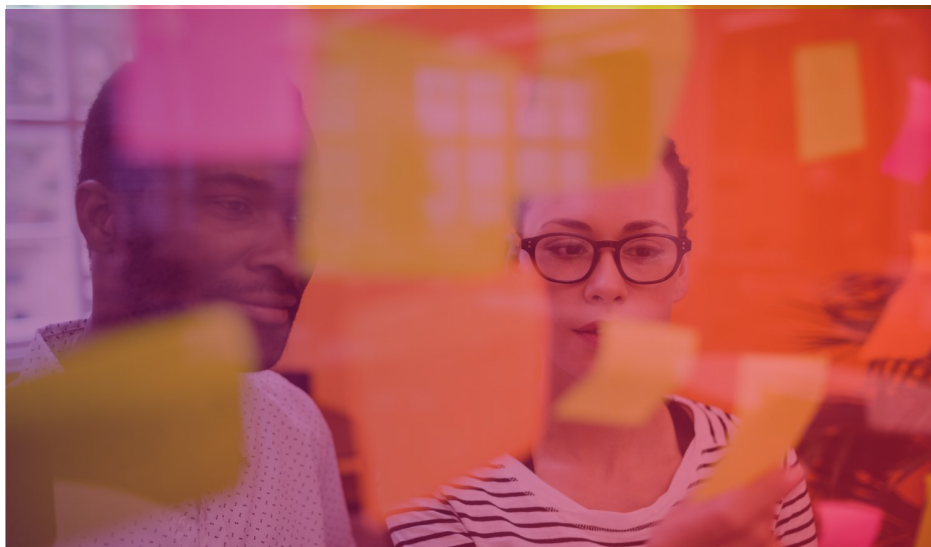
Oportunidades para agilidade na empresa

DILEMA 4: ESCASSEZ X ABUNDÂNCIA

O quarto dilema é o da escassez x abundância. O mundo da gestão baseado na escassez foca na redução compulsiva e contínua de custo. Tudo é visto como custo e despesa.

Porém, a redução de custos tem um triste limite que pode impedir a viabilidade da empresa. Por outro lado, o mundo da abundância que diz respeito à capacidade de inovar, de novas formas de solucionar problemas, é infinito.

Reinventar formas de conduzir o trabalho, de gerenciar processos, de desenvolver produtos e serviços, por exemplo, podem transformar positiva e significativamente os resultados nas empresas.

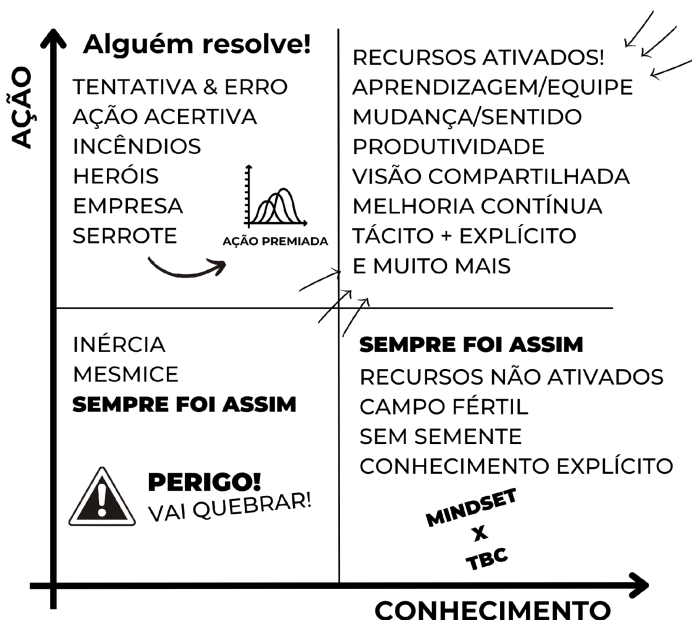


3

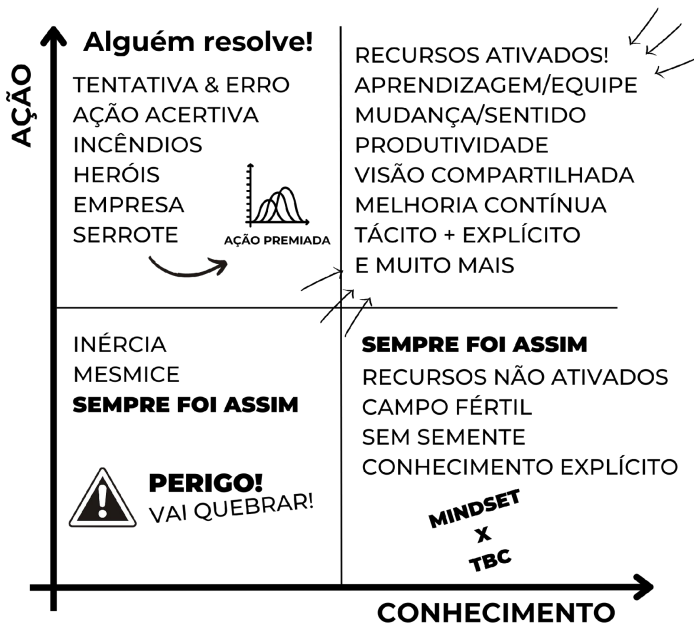
Oportunidades para agilidade na empresa

RELAÇÃO ENTRE CONHECIMENTO X AÇÃO

A relação entre conhecimento e ações efetivas nas empresas é sempre um desafio. Da experiência que temos no atendimento de empresas ao longo de 25 anos, percebemos que há uma relação interessante entre o nível de conhecimento existente na empresa e as condições do contexto para aplicá-lo em ações efetivas e colher resultados.



CONHECIMENTO X AÇÃO



PRIMEIRO QUADRANTE (inferior esquerdo)

Chamado **INÉRCIA** representa uma empresa com pouco conhecimento embarcado e pouca ação efetiva que contribua para seu desenvolvimento. Aqui ocorre a mesmice, o “sempre foi assim”.

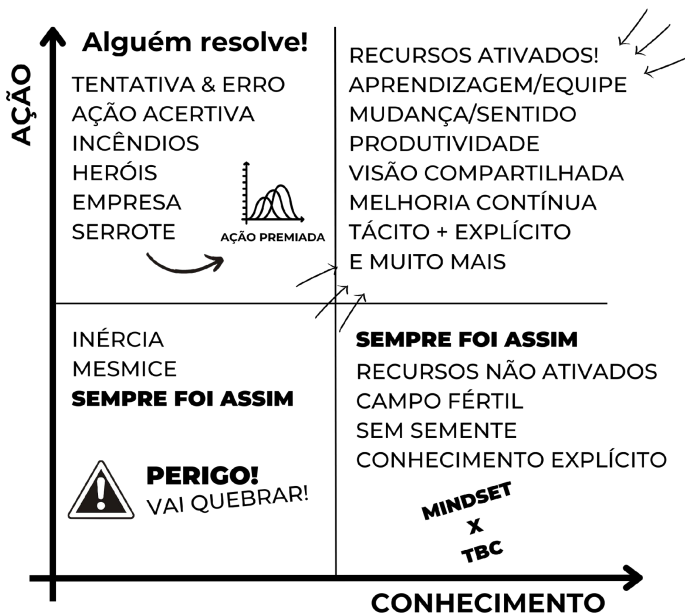
Neste caso é preciso muito cuidado. Dificilmente essas empresas sobreviverão por muito tempo ou se manterão saudáveis no mercado. O risco de quebra é grande!

O SEGUNDO QUADRANTE (inferior direito)

Chamado de **FRUSTRAÇÃO** mostra um tipo de empresa que possui bastante conhecimento embarcado na sua equipe, mas não permite que ações efetivas sejam realizadas.

Pessoas capacitadas não conseguem aplicar seu melhor para contribuir. Isso gera frustração. Neste caso temos o chamado estoque de recursos não ativados. Uma chave importante para mudança pode ser a cultura da empresa.

CONHECIMENTO X AÇÃO



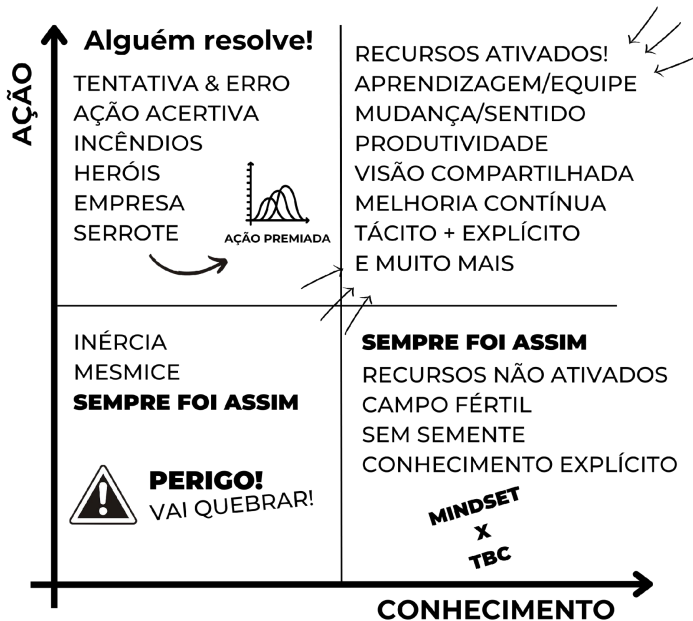
O TERCEIRO QUADRANTE (superior esquerdo) É o da **TENTATIVA E ERRO**. Aqui se encaixam grande parcela das empresas. Falta conhecimento de alguma forma e se age muito, mesmo que de maneira urgente e impensada. A característica chave é apagar incêndio o tempo todo. Normalmente ocorre aqui o que chamamos de “fazejamento”, ou seja, execução sem qualquer planejamento ou reflexão.

Existe um pensamento quase mágico de que alguém vai resolver o problema. Sempre há um herói de plantão. Ações corretivas frequentes e resultados oscilantes (empresa serrote) explicam muito desse tipo de empresa. Ações bem sucedidas são premiadas e fracassos cobrados de forma mais rígida.

O lema é: sempre há um culpado

Podemos te garantir que aqui tem muita oportunidade de melhorias e de aplicação da gestão do conhecimento de forma ágil.

CONHECIMENTO X AÇÃO



O QUARTO QUADRANTE (superior direito)

É o dos **RECURSOS ATIVADOS**, ou quadrante **ÁGIL**. Esse é o desejável, pois apresenta espaço para que as pessoas coloquem o conhecimento em prática coletivamente.

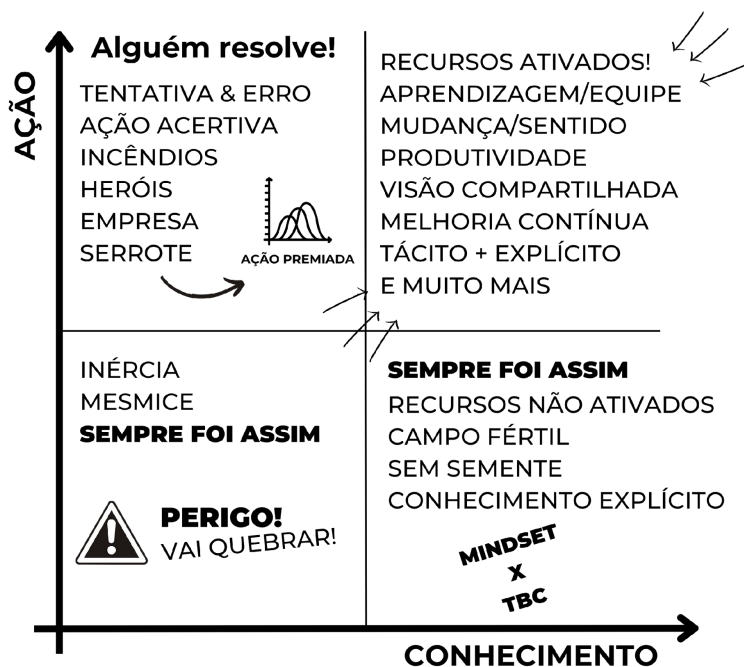
Neste caso, existe um ambiente saudável de aprendizagem alicerçado em confiança mútua. Senso de trabalho em equipe, visão compartilhada, produtividade, e mudança efetiva baseada em propósito claro da empresa ocorrem neste caso.

Migrar para o quadrante ágil é possível sim. Claro que tudo depende do momento em que a sua empresa se encontra. Para que a mudança efetiva ocorra é preciso organizar a jornada, melhorando o nível de autoconhecimento e autoconsciência dos membros das equipes, construindo uma visão compartilhada genuína do negócio, desenvolvendo formas de aprendizado em equipe tendo a confiança como alicerce.

CONHECIMENTO X AÇÃO

Pensando nisso:

- Em qual quadrante você trabalha?
- Consegue perceber alguma oportunidade?



4

Será que as empresas sabem o que querem?

Outra inquietação que desejamos compartilhar com você é que nossa experiência tem nos mostrando que empresas e pessoas, na maioria das vezes, não sabem exatamente o que querem ou precisam.

Entendemos que esse é um traço dos dias atuais, com muita informação e pouca priorização para aquilo que é fundamental.

Faça um teste: pergunte em algum momento para o diretor / gestor de algum processo na sua empresa o seguinte.

“Qual o teu gargalo?”. “O que realmente está te impedindo de fazer entregas mais efetivas?” “Qual o teu projeto prioritário?” “O que você faz para agregar valor aqui na empresa?”

Enfim, essas perguntas não têm resposta fácil. Mesmo empresas bem estruturadas às vezes têm dificuldades em respondê-las, pois operam no automático.

A falta de estratégia, de foco e de prioridades atrapalha muito.

Um exemplo simples: normalmente, deseja-se que um gerente entregue um trabalho com baixo custo, alta qualidade, flexibilidade, velocidade, prazo, inovação e serviços embutidos.

Será que isso tudo junto é possível? Sabemos que não, mas fazemos de conta que sim.

O pensamento ágil propicia um caminho importante para que seja possível questionar o *status quo*, as regras rígidas atuais e melhorar muito.

5

Dicas importantes sobre agilidade

Agilidade é para todo mundo sim, porque qualquer pessoa pode se tornar um agilista.

Você já está programado para ser ágil. Caso ache que não, tem apenas que começar a entender e praticar.

É que nem coçar, ou seja, é só começar.

Não acredite em siglas e nomenclaturas difíceis. A base da Agilidade é muito simples. Você não precisa ser ninja para ter resultados ótimos. Vem conosco e você verá isso!

Você não precisa ser um profissional certificado para ser um agilista. Isso pode ajudar, mas não é o mais importante agora.

Comece pelo simples e vá melhorando de forma contínua e incremental.

Construa continuamente a sua melhor versão de Agilista.



#AGILIDADESEMFIURLA

AU

5

Dicas importantes sobre agilidade

Agilidade é essencialmente MINDSET e prática:

Criatividade e experimentação são ingredientes fundamentais.

Experimentou e errou?

Não faz mal. Corrija rápido, analise o que aprendeu com a sua equipe, redesenhe e aplique novamente.

Busque continuamente conhecimento em diversas fontes. Todo conhecimento é válido e vai te ajudar.

O conhecimento ágil está sempre em construção.

O conhecimento está lá fora. Saia da área de conforto.



6

Algumas questões frequentes sobre agilidade

1. O QUE É AGILIDADE ?

Agilidade é uma filosofia de vida e de trabalho que utiliza conceitos e técnicas específicas para proporcionar resultados superiores em qualquer tipo de empresa ou organização, resolvendo problemas, entregando valor e gerando inovação para a sociedade.

2. POR QUE MINDSET É FUNDAMENTAL EM AGILIDADE?

Agilidade só ocorre de fato quando a forma de pensar, agir e sentir (o MINDSET) estão alinhados aos valores e princípios da agilidade. Só técnica ou ferramenta ágil não resolve o problema, é preciso parecer e ser ágil de verdade. Pensar como agilista.

3. O QUE MUDA NA FORMA DE CONDUZIR O TRABALHO QUANDO SE ADOTA MÉTODOS ÁGEIS?

A organização do trabalho é muito diferente. Menos burocracia, mais simplicidade, mais autonomia, mais criatividade, flexibilidade, colaboração e trabalho em equipe, foco nos resultados com indicadores coerentes, entrega frequente de resultados, entre outras coisas. Além disso, o cliente é parte fundamental no desenvolvimento do processo e na construção de valor.

6

Algumas questões frequentes sobre agilidade

4. POR QUE AGILIDADE É FUNDAMENTAL PARA O RH TAMBÉM?

Atualmente tudo muda muito rápido. As necessidades e desafios das pessoas nas empresas são cada vez mais complexos e o RH deve estar preparado para ser pró-ativo e propositivo. A agilidade ajuda o RH a deixar de ser apenas um centro de custos e tornar-se um centro de resultados. Compreender o que é valor para os colaboradores amplia as possibilidades de resultados positivos para o RH. Métodos ágeis ajudam muito os projetos de RH com foco no desenvolvimento de equipes.

5. QUAL A DOR DO RH OS MÉTODOS ÁGEIS PODEM RESOLVER?

O RH historicamente é coadjuvante na empresa e possui dificuldades em mensurar resultados. Realizando projetos com métodos ágeis, o RH torna-se protagonista e apresenta resultados práticos baseado na ação conjunta de pessoas.

6 Algumas questões frequentes sobre agilidade

6. COMO POSSO APLICAR AGILIDADE NO MEU NEGÓCIO?

Métodos ágeis podem ser aplicados em todas as áreas da empresa em ações de planejamento, organização, alocação de recursos, processos decisórios, resolução de problemas, criação de produtos e serviços, desenvolvimento de equipes e muito mais.

7. CUSTA CARO PARA A EMPRESA IMPLEMENTAR A CULTURA ÁGIL?

Tornar a cultura da empresa ágil não é tarefa simples, leva algum tempo. Porém, caro é não mudar, ficar preso no passado. Os resultados obtidos pelos métodos ágeis na empresa superam e muito o investimento em treinamento da sua equipe.

8. QUANTO TEMPO DEMORA PARA SE TER RESULTADOS NA EMPRESA COM MÉTODOS ÁGEIS?

Quando há engajamento e espaço para a prática, os primeiros resultados ocorrem em curto espaço de tempo (dias ou semanas). O amadurecimento acelera a qualidade dos resultados. Investir em agilidade deve ser um projeto de longo prazo.

6 Algumas questões frequentes sobre agilidade

9. POR QUE A AGILIDADE SE TORNOU RELEVANTE HOJE EM DIA?

Porque a tecnologia e as necessidades dos clientes mudam com frequência. Isso exige respostas mais rápidas e assertivas, justamente a proposta dos métodos ágeis. Não se admitem mais perdas, desperdícios e entrega de baixo valor agregado aos clientes.

10. QUAIS AS PRINCIPAIS TÉCNICAS / METODOLOGIAS ÁGEIS?

Métodos ágeis consideram os princípios japoneses de redução de custos (sistema de produção enxuta), os princípios ágeis (aqueles do manifesto ágil) e design thinking (o pensamento do design) que trata de como produtos e serviços podem ser criados considerando as necessidades dos clientes.

11. O QUE É SCRUM? POR QUE É IMPORTANTE?

É um conjunto de princípios para gestão de projetos ágeis baseado na simplificação de processos e na entrega de valor incremental (em ciclos) para o cliente. Simplifica, entrega rápido e gera satisfação para os clientes. Gostamos de dizer que o SCRUM é uma nova forma de organizar o trabalho que dá muito resultado e bem menos tempo!

O QUE PREPARAMOS PRA VOCÊ?

Que bom contar com a sua companhia até aqui! Buscamos te mostrar uma visão integrada de agilidade. Chamamos de visão integrada porque consideramos diferentes disciplinas, conhecimentos e práticas como colaborativas para aplicação no mundo real das organizações e empresas.

Entendemos que o conhecimento construído coletivamente revela sentido para a ação humana nas empresas. Entender a dinâmica das relações no ambiente de trabalho para dar conta dos objetivos e metas cada vez mais complexos é fundamental para o sucesso de você agilista.



#AGILIDADESEMFIURLA



Mais do que tecnologia e busca de eficiência constante, as organizações são feitas por gente. Sabemos que pessoas são complexas por natureza.

Trabalhar em equipe de forma harmoniosa, respeitando-se as diferentes necessidades individuais em prol do projeto coletivo é um desafio honroso e maravilhoso de ser encarado.

Pessoas são encantadoras e precisam ser vistas muito mais do que “recursos humanos”. Nós acreditamos na importância do projeto de vida individual.

Quais os teus sonhos? O que você deseja? Onde você quer chegar? O que está te impedindo de chegar lá? Como você está se organizando pra isso? Quem vai participar disso?

Enfim, entendemos que pessoas são a essência do processo de geração de mudanças, de inovações e da transformação que as organizações tanto precisam enfrentar.

Nós acreditamos na cocriação de valor. Acreditamos que no coletivo sempre aprendemos mais, exploramos diferentes perspectivas e dividimos para multiplicar.

Esperamos ter ajudado você a compreender um pouco mais sobre as infinitas possibilidades de se trabalhar com AGILIDADE sem firula!

O MÉTODO TARTARUGA®

PARA CULTURA ÁGIL

NA EMPRESA

AGILE **AU** 4YOU



#AGILIDADESEM FIRULA

João Sarate

Adriano Abreu

Seja muito bem-vindo à jornada de apresentação do Método Tartaruga® da Agile4You, que serve de base para a nossa atuação como multiplicadores de conhecimento em agilidade.

O Método Tartaruga® é uma realização inédita e inovadora para compreensão das variáveis que potencializam a construção de cultura ágil nas organizações.

A HISTÓRIA DO MÉTODO TARTARUGA®

Ao longo dos últimos anos temos trabalhado na organização e na elaboração de muito conteúdo relacionado à gestão, liderança e ao desenvolvimento humano de uma forma geral. Aproveitamos a caminhada e reunimos conceitos e práticas que podem ser integrados e utilizados no mundo real das organizações para conectar pessoas e cocriar valor.

Temos reforçado nosso entendimento de que as organizações e empresas precisam de conhecimento e engajamento de pessoas para que seus processos ocorram da forma desejada. Concluimos também que hoje em dia, um gestor, um líder, um tomador de decisão precisa conhecer sobre modelos de negócios, agilidade e comportamento humano. Esses são os 3 pilares básicos que sempre levamos em conta nos nossos trabalhos.

A reflexão sobre o modelo de negócio amplia o entendimento da participação da empresa no seu contexto de atuação. Quanto à agilidade não se trata de uma tendência, mas sim de uma necessidade, pois as empresas em geral estão buscando novas formas de pensar e agir. Finalmente, temos as pessoas e o comportamento humano como essenciais. O trabalho em equipe ainda é um grande desafio. Como engajar pessoas com o negócio da empresa? Por que as pessoas se engajam? Como construir equipes com alto desempenho? Essas são questões chave. Atualmente, muito esforço se aplica no chamado trabalho em equipe, obtendo-se resultados insatisfatórios, pois se trabalha numa atmosfera de baixa confiança e pouca cooperação.

Pensando nisso, o Método Tartaruga nasceu do nosso esforço e da necessidade de simplificação de algo que realmente é complexo. Ele é fruto de uma longa trajetória de estudo e experiência. É uma leitura possível da realidade que nos ajuda a organizar o pensamento para conseguirmos resultados significativos nas empresas, como já vem ocorrendo com nossos clientes.

Antes de avançarmos, gostaríamos de compartilhar um pouco da nossa experiência. Você lembra que muito já se falou sobre os acrônimos do mundo VUCA / BANI? Os dois juntos remetem a ideia do mundo atual: fragilidade, complexidade, ambiguidade, incerteza, ansiedade, volatilidade, não linearidade.

Embora saibamos que essa é a tônica hoje em dia, ainda é muito difícil para alguns gestores admitirem que isso tudo é realidade no dia a dia do trabalho.

De forma geral, por muito tempo, a educação formal tem nos ensinado para não pensarmos em termos de complexidade. Aprendemos desde criança que errar é feio. Em teoria isso é lindo, mas no mundo real, erros e falhas fazem parte do dia a dia.

O mundo real nas organizações é multivariado, ou seja, envolve diversos fatores diferentes que atuam de forma simultânea. Com o avanço tecnológico na TICs (tecnologias da informação e comunicação) e com a multiconectividade instantânea da internet a informação flui instantaneamente.

Qualquer tipo de informação está disponível em múltiplos lugares e de diversas formas. Pergunte o que quiser ao Google (e agora ao Chat GPT) e veja o resultado. Mas será que as empresas estão preparadas para a complexidade, para a não linearidade, para a velocidade de tirar o fôlego do fluxo de informações?

Nossa experiência indica que ainda não. Entendemos que ainda há um longo caminho de aprendizagem a ser trilhado.

Ilustramos nossa percepção com uma situação comum à maioria das empresas. Gestores são formados e treinados para buscar estabilidade dos processos. Isso é muito bacana quando trabalhamos com método de redução de custo e desperdício. Isso funciona muito bem quando podemos mapear processos que se repetem com o passar do tempo. Estamos falando aqui de processos padronizados, normalmente utilizados na indústria que produz bens de forma seriada em escala.

Isso impulsiona o foco apenas no mundo dos custos que ainda tem o seu espaço. Porém, somente isso não garante competitividade à maioria das empresas por longo tempo.

Quando permitimos fazer o chamado "voo do drone" para enxergarmos o contexto geral no qual as empresas estão atuando de uma perspectiva mais ampla, percebemos que a velocidade nas mudanças, a complexidade dos novos modelos de negócio e o nível de exigência de conhecimento é cada vez maior.

Então, veja que acabamos de estabelecer uma ambiguidade: o gestor no ambiente interno da empresa é quase sempre educado para buscar linearidade, estabilidade e segurança, enquanto o mundo lá fora é não linear, de alto risco e também exponencial em muitos aspectos.

Vamos pensar num exemplo fictício, mas que vai ajudar você a entender na prática. Como é possível que um jovem recém-formado crie uma empresa e ganhe mais dinheiro que um empresário maduro de uma empresa com 50 anos ou mais no mercado? Isso não faz sentido. Pois é.

Cada vez mais, vemos que estruturas fortes e rígidas estão ameaçadas. Nenhum negócio está protegido totalmente.

Outro desafio a ser vencido é que já avançamos muito em termos tecnológicos e científicos, mas ainda ficamos presos aos velhos modelos mentais na condução de empresas.

Como estamos falando de ambiguidades, veja que interessante: empresas tradicionais convivem com práticas por vezes ultrapassadas, mas usam inteligência artificial para seleção de pessoas. Neste caso, a tecnologia serve como elemento redutor de custos normalmente para processos com grande volume de candidatos a serem selecionados.

Imagine agora duas empresas diferentes, uma bem organizada e com práticas ágeis e outras com práticas mais tradicionais e desorganizada. No início da jornada de trabalho, ambas têm um crédito de 8h de trabalho, certo?

Porém, o resultado no final da jornada é diferente em cada uma. Podemos dizer que na primeira, a empresa ágil, os resultados foram conforme o planejado, pois há consciência dos seus limites e o trabalho ocorreu de acordo com o previsto, respeitando-se as prioridades de entrega.

Mas, na segunda empresa, a correria foi grande e a entrega não foi boa. Faltou tempo, pessoas, máquinas, enfim. Contudo, não se priorizou o trabalho nessa empresa. Tudo é urgente. Não há tempo suficiente! Há um eterno dilema de capacidade *versus* demanda neste caso que não é assumido pela empresa.

Este é apenas um exemplo hipotético de empresas que têm diferente percepção do tempo no seu dia a dia. Faz sentido pra você? Você já vivenciou isso?

Agora vamos avançar um pouco mais para que você entenda **por que chamamos o método de Tartaruga?**

Pois é, parece contra intuitivo falar de agilidade usando uma figura como a tartaruga pois ela é lenta. Mas é isso mesmo, uma provocação para que você pense fora do senso comum. Será que agilidade significa apenas ser rápido? Muitos acham que sim, mas não é só isso.

Lembra a fábula da lebre e da tartaruga? Sabemos que a lebre corre muito mais rápido do que a tartaruga. Porém, no final, quem chega é a tartaruga. Velocidade + falta de foco, por exemplo, é uma boa receita para insucesso!

Responda sinceramente: entre os felinos, qual é o mais ágil: **leão, tigre, onça, guepardo ou leopardo?** Qual a resposta certa? Você se arrisca?

Antes de responder, vamos refletir um pouco, afinal é importante vermos se temos água na piscina antes de pularmos nela.

Você já notou que no mundo dos negócios utilizamos expressões de competição? Por exemplo: vantagem competitiva, força de vendas, guerra de preços, concorrência. Pois é, isso não é muito diferente do que ocorre na selva com os felinos.

Pensemos juntos. Os 05 felinos vivem nos mesmos ambientes? Têm os mesmos desafios diários? Se organizam da mesma forma? Usam as mesmas estratégias e armas para sobrevivência?

Claro que não. Se pensarmos em termos de empresas com diferentes produtos e serviços, utilizando tecnologias distintas, atuando em diferentes segmentos, mercados e localizações, entendemos que cada uma tem seus próprios desafios e precisa ser ágil da sua maneira no seu contexto para se manter no mercado. As empresas precisam aprender e desenvolver continuamente certas capacidades, conhecimentos, qualidades que garantam sua sobrevivência.

Voltando à pergunta sobre os 05 felinos concluímos que: O leão vive em bando e tem vantagem por isso. O tigre é o maior felino. A onça tem a mordida mais potente. O guepardo é o mais veloz. O leopardo é o mais flexível. Porém, a grande questão é: todos são extremamente ágeis pois conseguem sobreviver em ambientes dinâmicos resolvendo problemas inesperados todos os dias. Entendeu? Isso é agilidade.

Por isso a provocação da Tartaruga como mascote da agilidade na Agile4You.

O Método Tartaruga é um passo a passo?

Definitivamente, não. Assim como o SCRUM, o Método Tartaruga é *framework*, um quadro de referência de práticas e conceitos para a construção de cultura ágil nas empresas.

A questão chave para o Método Tartaruga não ser um passo a passo é o fato de que as organizações são estruturas complexas formadas basicamente por tecnologia, pessoas, estrutura de gestão e cultura.

Assim como o exemplo dos felinos que falamos há pouco, cada empresa vive num ambiente próprio e tem seus próprios desafios e oportunidades. Seria muita pretensão de nossa parte escrever um “método passo a passo” do tipo mágico para resolver problemas das empresas de forma geral.

A nossa intenção com o método tartaruga é propiciar conteúdo de alta qualidade que integra diversas áreas do conhecimento vinculado a ferramentas e práticas que podem potencializar a colaboração inteligente para geração de resultados nas organizações.

Como o Método Tartaruga entrega VALOR?

O Método Tartaruga entrega valor proporcionando uma visão integradora de possibilidades para a ação. Utilizar o Método Tartaruga para analisar a realidade da sua empresa permite a identificação de pontos de alavancagem para aprendizagem e mudança organizacional em prol da cultura ágil e de resultados.

A nossa experiência com mentoria e consultoria em empresas nos indica que cada negócio tem necessidades próprias e diferentes pontos de início para a transformação ágil. Não há um único ponto ideal de início dos trabalhos.

O Método Tartaruga organiza conceitos e ideias para que você possa escolher a sua melhor rota para resultados.

Sobre a não linearidade dos resultados

Vamos pensar novamente em termos práticos. Algo muito comum nas empresas em tempos de crise é cortar custos. Isso faz muito sentido, certo? Está incluída nessa prática o corte costumeiro de investimento em treinamento. Tradicionalmente, as pessoas nas empresas são vistas como “centro de custos” e não como “centro de resultados”.

A questão chave é: como é possível desejar resultados diferentes fazendo sempre da mesma forma. Se eu tenho problema com a qualidade do trabalho da minha equipe, pois falta treinamento, o que fazer? Investir em treinamento não seria fundamental?

Veja a maluquice: quando tudo vai bem e a empresa está na correria para entregar os pedidos, falta tempo para treinar a equipe, certo? Porém, quando as vendas estão em baixa, a primeira coisa que se faz é cortar “investimento” em treinamento.

Temos, neste caso, um claro dilema: se correr o bicho pega, se ficar o bicho come. Isso é tão óbvio, mas acredite, refletir sobre isso promover alguma mudança é extremamente difícil. A prática tem nos mostrado isso.

No acrônimo BANI, na letra N, temos a “não linearidade”. Essa não linearidade é verificada no comportamento da sociedade, do consumo, da velocidade do desenvolvimento da tecnologia, nas formas de aprendizagem, nas formas de relacionamento entre as pessoas e tudo mais que você possa imaginar.

Então, seria possível pensar em geração de resultados não lineares nas empresas? Como aquela empresa que sempre corta verba de treinamento compreenderia esse desafio de trabalhar com não linearidade? Um caminho possível para resolver esse dilema é investir em cultura ágil na empresa.

Por isso, o método tartaruga é muito importante e começa pela mudança de mentalidade. Mudar a forma de pensar é a chave para obter resultados diferentes.

A conquista de resultados não lineares está no trabalho de construção de times, na descoberta e utilização de potencial de conhecimento coletivo, na transformação de recursos em ativos humanos. Para que isso aconteça, é preciso aprender uma nova forma de trabalhar.

Neste ponto é importante lembrar uma frase mestre: “o mundo dos custos é limitado e o dos ganhos ou das inovações é infinito”. Isso significa que a capacidade humana de realização coletiva é surpreendente. Existe muito conhecimento inexplorado nas empresas e este conhecimento está nas equipes, nas pessoas.

O Método Tartaruga é um convite para a sua empresa responder: “**como seria se soubéssemos tudo aquilo que realmente sabemos?**”.

Vem conosco descobrir capacidades ainda desconhecidas da sua equipe.

A HISTÓRIA DO MÉTODO TARTARUGA®

Para que você entenda o Método Tartaruga vamos começar direto ao ponto com uma frase que o resume por completo:

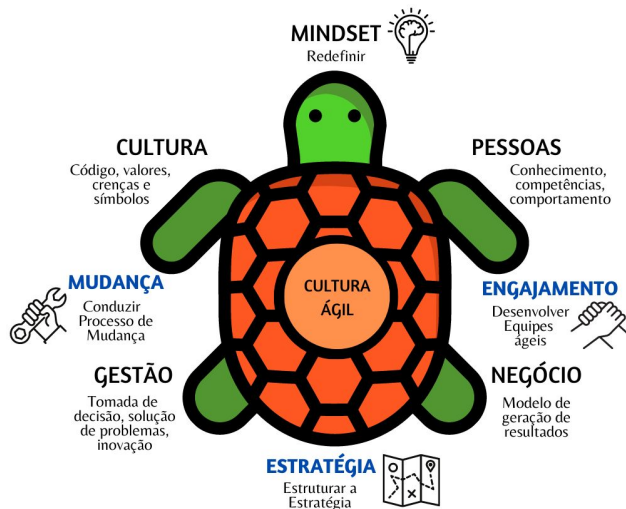
Se o objetivo é construir CULTURA ÁGIL na sua empresa, você precisará de ENGAJAMENTO, ESTRATÉGIA e MUDANÇA. Para que a mudança da CULTURA ocorra, será preciso rever o MINDSET organizacional envolvendo genuinamente PESSOAS. É fundamental aprender NOVAS FORMAS DE ORGANIZAR O TRABALHO. As PESSOAS precisam entender do NEGÓCIO para que se ENGAJEM de fato. Os gestores precisam desenhar e comunicar uma ESTRATÉGIA coerente e clara. A nova CULTURA requer MUDANÇA com a aplicação de FERRAMENTAS ÁGEIS.

Vamos explorar todos os conceitos e práticas envolvidos no Método Tartaruga e como eles estão relacionados para a construção da cultura ágil nas organizações. Para simplificar um pouco, utilizaremos a sigla MT para nos referirmos ao Método Tartaruga. Então, acomode-se e vamos adiante construindo conhecimento juntos!

CONHECENDO A TARTARUGA

O MÉTODO TARTARUGA®

Como construir a cultura ágil na empresa



O MT tem como objetivo servir de *framework*, ou seja, um quadro de referências, conceitos e práticas para o desenvolvimento da Cultura Ágil nas empresas. Veja que a Cultura Ágil está no centro do casco da tartaruga, indicando que este é o objetivo maior do MT.

Possuir Cultura Ágil significa que a organização tem uma estratégia baseada em princípios de agilidade. Com isso ela está apta a promover mudanças e gerar engajamento das pessoas para a **criar, capturar e entregar de valor** a seus clientes e *stakeholders* em geral.

Para que isso seja possível é primordial que a organização aprenda a pensar de forma ágil. Portanto, é preciso fomentar a aprendizagem e gestão do conhecimento da com métodos ágeis. Essa é a base do desenvolvimento de equipes. Implementar Cultura Ágil é uma jornada que deve ser organizada a partir de uma estratégia para a agilidade. Assim, deve haver um **interesse genuíno da empresa** em desenvolver o seu modelo de cultura ágil.

Além do ponto central do método, que é a cultura ágil, temos também 4 elementos estruturantes da tartaruga, representados no desenho por suas patas ou pernas, como preferir. **Temos: (1) Pessoas, (2) Negócios, (3) Gestão e (4) Cultura** como alicerces do MT. Observe que entre as quatro patas da Tartaruga temos 4 elementos: **mindset, engajamento, estratégia e mudança**. Analisaremos esses elementos em breve. Agora vamos analisar cada um dos pilares do MT individualmente.

A essência da transformação para a agilidade acontece graças às **(1) PESSOAS**. A possibilidade de **migrar do mundo dos custos** para o mundo dos ganhos está na **capacidade das pessoas**.

Devemos lembrar que empresas são gerenciadas e guiadas por pessoas. Quem tem o papel estratégico na empresa tem a responsabilidade de promover ações das pessoas baseadas no seu propósito.

Observação importante: se a sua empresa não tem um propósito claro, isso é um problema. Para que a cultura ágil e a liderança ágil aconteçam, a provocação para encontro do propósito da empresa é importantíssima. A ciência e clareza da visão, da missão e dos valores da empresa contribuem para a adequada inserção da agilidade na estratégia.

A capacidade de transformar conhecimento em valor depende de equipes bem articuladas capazes de trabalhar num ambiente de confiança e colaboração.

O MT pressupõe que as pessoas são o principal ativo das organizações. Pessoas são muito mais do que mãos ou cérebros de obra. Pessoas não são “centro de custos”. Pessoas são centros de criatividade, de inovação, de resultados, de construção de valor para a sociedade.

Investir em cultura ágil significa aprender sobre educação para adultos e como construir sentido e significado para quem trabalha na empresa.

Ao mesmo tempo, é preciso dizer que as pessoas são complexas. Por isso não podem ser vistas apenas como um recurso a ser explorado. Pessoas possuem projetos de vida, sonhos, propósitos, desejos, desafios e problemas. Porém, quando pessoas trabalham juntas haverá conflitos. Esse é um pressuposto das relações humanas e as empresas precisam assumir essa variável como real.

Construir times é um desafio fantástico. Contudo, não é fácil reunir pessoas, construir uma visão compartilhada, aprender em equipe, questionar modelos mentais em prol de um trabalho maior e mais relevante.

Trabalhar com pessoas e desenvolver equipes exige dedicação, foco, disciplina e vontade todos os dias. É preciso ter ciência de que os resultados não são lineares, mas você vai se surpreender quando começar a colhê-los.

Pessoas adultas precisam encontrar significado e sentido naquilo que estão fazendo para que realmente se engajem. Lembra do conceito de andragogia (educação para adultos)? Educação sem sentido prático dificilmente tem valor para adultos, principalmente no ambiente de trabalho.

A questão do **valor das pessoas** nas organizações é ainda mais crítica quando analisamos pesquisas que têm sido realizadas em relação às novas formas de organização do trabalho baseadas em novas tecnologias.

Sabemos que teremos mudanças em relação a emprego e trabalho e que muitas pessoas sem capacitação e que não desejam aprender novas tecnologias possivelmente perderão espaço no mercado de trabalho em breve.

Ao longo da história com os avanços tecnológicos, as formas de organização do trabalho tem mudado bastante. Mas, sabemos também que ainda não temos uma resposta definitiva de como será a participação das pessoas no trabalho daqui em diante. O que podemos fazer é aumentar o nosso grau de consciência em relação às transformações que estão acontecendo para que possamos focar o nosso potencial naquilo que for necessário e alinhado aos princípios da empresa.

Refletindo profundamente sobre organizações devemos lembrar que o objetivo da sua existência é para de alguma forma atender as necessidades humanas, ou seja das pessoas. Toda empresa tem, ou deveria ter, um papel social além do óbvio papel econômico.

A escritora e pesquisadora Brené Brown escreveu um livro maravilhoso intitulado "A coragem de ser imperfeito". Ela chama atenção de como a vulnerabilidade e a imperfeição humana têm papel importante para nós seres humanos.

Brené Brown identificou nas suas pesquisas que pessoas que compreendem a sua vulnerabilidade e admitem entendem que nem sempre estão no controle são mais bem resolvidas e felizes. Isso é muito importante. Portanto, empresas são gerenciadas por pessoas são falhas e vulneráveis. Processos apresentarão falhas. Mesmo máquinas falharão, pois são projetadas por pessoas.

Portanto, empresas precisam se conscientizar de que tem forte papel e impacto social que vai muito além do econômico.

Além disso, um outro ingrediente fundamental relacionado ao trabalho coletivo e a construção de valor nas empresas é o fato de que pessoas diferentes possuem conhecimentos e comportamentos diferentes, que por vezes podem ser complementares. Não adianta empreender esforço para que todos na sua equipe sejam idênticos. Isso é pura perda de tempo.

A complementaridade em termos de conhecimento e comportamento é algo fantástico para as organizações. Aprendemos do pensamento sistêmico de que “o todo é maior do que a soma das partes”. Conhecimento, comportamento e atitude são diferentes de dinheiro, ou mesmo peças produzidas por uma empresa.

Se você tem R\$10,00 e divide com outra pessoa, cada um fica com R\$5,00, certo? Pois é, mas esta é apenas uma visão econômica. Se pensarmos em termos de conhecimento quando eu divido algo que eu sei com alguém, eu multiplico o conhecimento. Esse caráter intangível, fruto das relações humanas do aprendizado coletivo tem um potencial ilimitado. E é justamente nessa direção que o MT foca na participação das pessoas na construção da Cultura Ágil nas empresas.

Outro pilar central do MT diz respeito ao **(2) NEGÓCIO** em si. Hoje observamos que novos modelos de negócios surgem a cada dia. Quando falamos em modelos de negócios estamos nos referindo a forma de pensar e de estruturar a estratégia do negócio e de transacionar com o mercado. Em resumo, como o negócio funciona e gera resultados.

Ter a compreensão e a consciência sobre o modelo de negócio que se está operando é fundamental para identificação de desafios e oportunidades que podem promover ou atrapalhar os resultados desejados.

Podemos afirmar que o modelo de negócio está relacionado à arquitetura do negócio ou seja, ao design, ao propósito e aos objetivos do negócio. Hoje em dia podemos falar de empresas com modelo tradicional, operando com produtos maduros, em mercados relativamente estáveis, focados em competição por custo, e consumo em escala.

Ao mesmo tempo, podemos falar de *startups* que são empresas jovens, criativas, focadas em soluções inovadoras e que apresentam alto risco em termos de investimentos e resultados. *Startups* são empresas promissoras que muitas vezes têm alto valor de mercado mesmo que ainda sejam deficitárias. Isso ocorre porque a proposta de valor é muito alta! Por isso interessa a investidores com visão e entendimento de que essa empresa jovem dará resultados exponenciais em breve. Olha que interessante: segundo a ABSTARTUP (Associação Brasileira de Startups), em 2022 o Brasil já contava com quase 12 mil *startups*.

Outro tipo de empresa que convive com as tradicionais e as startups são as empresas exponenciais. São empresas que utilizam plataformas de negócios, que atendem milhares de clientes, as chamadas multidões. Esse tipo de empresa utiliza de forma intensiva a tecnologia da informação para multiplicar suas transações. Como exemplo, podemos falar em Nubank, Google e Amazon.

Além de estar atento aos possíveis modelos e estratégias de negócios, é importante entender que dar coerência entre o propósito e as ações que serão efetivadas na empresa para a transformação rumo a estratégia ágil.

Em outras palavras, é necessário criar o contexto adequado, para que as pessoas possam implementar ações focadas na estratégia.

O próximo pilar fundamental do MT é **(3) GESTÃO**. Este pilar está relacionado essencialmente a como a empresa toma decisões e resolve problemas.

Os gestores são responsáveis por garantir que a empresa atinja seus objetivos. O papel de gestor tem mudado bastante nos últimos anos. Hoje em dia, perde espaço o gestor autocrático em relação ao que constrói relações, que é capaz de compreender o contexto, que sabe corrigir a rota quando necessário.

O gestor ágil possui múltiplos papéis na empresa, como por exemplo, implementar a estratégia, apoiar processos de aprendizagem e mudança, promover o fluxo da comunicação, além de empreender e inovar.

Quando falamos em gestão, estamos falando também da estrutura de poder da empresa. Sabe aquela figura clássica do organograma? Diretores em cima, depois gerentes e mais em baixo o operacional? Muitos ainda utilizam este diagrama para demonstrar poder, exatamente na lógica do "eu mando e você obedece".

Mas, o mais importante é que a estrutura de gestão, que define papéis e responsabilidades, seja focada na estratégia ágil.

Nossa experiência atendendo empresas de diversos segmentos e tamanhos tem nos mostrado que muitas empresas possuem estrutura organizacional formal que não representa exatamente o que ocorre na prática.

Empresas ágeis não precisam de estrutura de gestão e poder vertical e complexa, pois um dos pressupostos básicos de agilidade é a autonomia e a descentralização.

O quarto pilar no MT é a **(4) CULTURA** organizacional, ou seja, as crenças, valores e símbolos utilizados pela empresa. A Cultura Organizacional é representada por um código daquilo que é aceitável ou não, de como as coisas funcionam, de como a empresa pensa, age e sente. Na próxima seção falaremos mais sobre os aspectos ligados à cultura organizacional.

Agora já podemos olhar para a Tartaruga com um todo e perceber a integração entre Pessoas, Negócio, Gestão e Cultura.

IMPORTANTE: A interface entre esses elementos (pilares) permite que identifiquemos diversas oportunidades e ações práticas para a implementação da Cultura Ágil na empresa focada em construir VALOR e RESULTADOS. Observe que entre as quatro patas da Tartaruga temos 4 novos elementos: **mindset, engajamento, estratégia e mudança.**

Agora vamos explorar e compreender o MT a partir da interrelação de seus elementos principais, as patas ou pilares da Tartaruga.

MINDSET - entre PESSOAS e CULTURA

Construindo *mindset* ágil



A **(4) CULTURA** organizacional é uma construção coletiva e reflete o código de conduta e comportamento dos fundadores da empresa.

A cultura organizacional é formada pelas crenças, valores e símbolos que guiam a organização. Em última análise, a cultura é o jeito da empresa e estabelece um código daquilo que pode e não deve ser feito.

A cultura é aos poucos absorvida e assimilada pelas pessoas que trabalham na empresa, que por sua vez refletirá em seus comportamentos e na forma de organizar e conduzir o trabalho.

Sabemos que o código estabelecido pela cultura influencia em como a empresa aprende, como ela resolve seus problemas e toma decisões, pois influencia diretamente no estilo de gestão e por sua vez na estratégia. Produtos e serviços normalmente evidenciam características culturais da empresa.

Desta forma, entre as pessoas na organização e sua cultura, existe claramente um *mindset*, uma mentalidade, uma forma de pensar, agir e sentir as coisas no trabalho.

A mudança de mentalidade tradicional para agilidade é realmente um desafio que pode levar tempo, dependendo do quanto a empresa está familiarizada com a agilidade. Porém, o desejo intrínseco da alta gestão de mudar o *mindset* de tradicional para ágil é o passo inicial para que seja possível implementar conceitos e práticas ágeis na organização.

Em suma, para que a mudança de mentalidade ocorra é necessário que a empresa esteja aberta e com disposição verdadeira para rever seus pressupostos mais profundos. Como nos ensina Otto Scharmer em sua obra A Teoria U, é preciso “abrir coração, mente e vontade” para que a mudança floresça.

ENGAJAMENTO - entre PESSOAS e NEGÓCIO

Desenvolvendo equipes ágeis



O negócio da empresa é como ela cria, captura e entrega valor a seus clientes e stakeholders. Para que isso seja possível, é necessário muito conhecimento, engajamento de pessoas e que seus processos atinjam os resultados esperados para garantir que o negócio se mantenha saudável.

Entendemos que para que isso ocorra de maneira ágil o caminho é o desenvolvimento de equipes (*team building*) ágeis. Desenvolver equipes ágeis significa criar e propiciar momentos e situações de aprendizagem e de mudança genuínos, para que seja possível a mudança das práticas de trabalho com foco nos valores e princípios da agilidade, que são completamente diferentes das práticas tradicionais.

Esse é um trabalho de devoção e de prática do aprender fazendo, do aprender um pouco todos os dias, de buscar continuamente novas maneiras de trabalhar que propiciem mais sentido e significado aos colaboradores da empresa.

O desafio para desenvolvimento de equipes é criar momentos e espaços de aprendizagem para que a equipe se desafie a construir e entregar resultados, sempre numa atmosfera de confiança e colaboração. Desenvolver equipes é uma busca importante de autoconhecimento, auto responsabilidade (adulto tratado como adulto), consciência de potencial coletivo, de compartilhamento de visão de futuro, e principalmente de aprendizado em conjunto!

ESTRATÉGICA - entre NEGÓCIO e GESTÃO

Estruturando a estratégia ágil



Embora saibamos que todo negócio possua uma estratégia, nem a possuem adequadamente formalizada, transparente e compartilhada com os colaboradores e *stakeholders*. Porém, é cada vez mais importante que a empresa tenha claro e compartilhe o seu propósito, visão, missão, valores, objetivos e metas.

Com os diferentes modelos de negócios existentes hoje em dia é fundamental que a empresa se situe em com que tipo de modelo mais se identifica e quais os conceitos e práticas mais adequados para a estratégia adotada.

Quanto à gestão, é fundamental que a estrutura organizacional, ou seja, o desenho do relacionamento entre diferentes áreas funcionais da empresa seja o mais coerente e possível com os princípios de agilidade.

A estrutura organizacional não deve engessar a empresa, e sim organizar a ação e responsabilidades das lideranças e áreas funcionais. Deve propiciar uma visão sistêmica da empresa e servir de base para análise crítica da fluidez do negócio. A estrutura deve refletir de forma clara e coerente o que ocorre no dia a dia.

Por sua vez, na estratégia também devem estar claros os objetivos e metas, ou seja, as métricas do negócio que serão verificadas periodicamente baseadas na visão do negócio. Números e métricas precisam ser compartilhados de alguma forma, afinal, indicadores servem de motivação para ação consciente e pertinente dos colaboradores na busca de resultados.

Assim, a estruturação da estratégia ágil no MT passa inevitavelmente pela junção entre clareza no modelo de funcionamento do negócio e a coerência na ação da gestão.

MUDANÇA - entre GESTÃO e CULTURA

Aprendizagem e mudança com facilitação ágil



O que mantém qualquer empresa em pé é a sua capacidade de aprender, mudar e gerar resultados continuamente. No MT, entre a cultura e a gestão (que é responsável por conduzir os processos da empresa) está a forma de aprender e mudar para se manter saudável.

A aprendizagem e mudança organizacional pode ser estruturada e formal, ou mesmo na base do “aprender fazendo no dia a dia do trabalho”.

No MT a ideia é utilizar ao máximo a caixa de ferramentas (TOOLBOX) para suportar o processo de aprendizagem e construção do conhecimento para a cultura ágil da empresa. A caixa de ferramentas propicia uma infinidade de técnicas, métodos, *frameworks* e aplicações analógicas e digitais que são simples e de imediata aplicação.

Quando falamos em ferramentas, temos que lembrar de uma frase que adoramos e que vem de uma propaganda antiga de um fabricante de pneus: “potência não é nada sem controle.” O que isso significa para a cultura ágil no MT? Significa que de nada adianta conhecer muitas ferramentas e não saber utilizá-las de fato.

Para utilização de ferramentas ágeis é importante que você: (1) conheça o princípio de utilização da ferramenta, ou seja, qual o seu objetivo; (2) que você teste e aprenda sobre a ferramenta; (3) que se contextualize, problematize trazendo para a realidade da empresa a razão e o objetivo da utilização da ferramenta; (4) esteja ciente de que a equipe estará num processo de aprendizagem não linear e exigirá uma defasagem de tempo entre sua aplicação e a resposta desejada.

A caixa de ferramentas pode apoiar muito a gestão na mudança para a cultura ágil como um meio que instrumentaliza os gestores para a mudança desejada.

Como retrospectiva, vimos inicialmente que o Método Tartaruga propõe o seguinte:

Se o objetivo é construir CULTURA ÁGIL na sua empresa, você precisará de ENGAJAMENTO, ESTRATÉGIA e MUDANÇA. Para que a mudança da CULTURA ocorra, será preciso rever o MINDSET organizacional envolvendo genuinamente PESSOAS. É fundamental aprender NOVAS FORMAS DE ORGANIZAR O TRABALHO. As PESSOAS precisam entender do NEGÓCIO para que se ENGAJEM de fato. Os gestores precisam desenhar e comunicar uma ESTRATÉGIA coerente e clara. A nova CULTURA requer MUDANÇA com a aplicação de FERRAMENTAS ÁGEIS.

Como você pode utilizar o Método Tartaruga? Por onde começar?

O MT é uma leitura possível da complexidade das organizações e seus desafios de conseguir os resultados desejados a partir do trabalho das pessoas com os recursos disponíveis, criando, entregando e capturando VALOR.

O mérito do MT é organizar de forma única e inovadora conceitos e práticas relacionados que ajudam gestores e líderes na compreensão da dinâmica da empresa para preparar ações e intervenções necessárias para promover mudanças e construir resultados.

Como o MT promove uma visão sistêmica, independentemente de por onde começar, ações e pontos de alavancagem estão interligados. Por exemplo, se você começar promovendo ações de melhorias em PESSOAS, desenvolvendo times, o resultado deverá promover práticas diferenciadas que provavelmente impactarão na CULTURA da organização e assim por diante.

Como se trata de um *framework* que indica possibilidades, *um quadro de referências* e não uma *receita de bolo*, você pode se perguntar por onde começar o trabalho.

O Diagnóstico de Cultura Ágil (DCA)

O diagnóstico do nível de Cultura Ágil na sua organização pode indicar o primeiro passo. Por isso indicamos que você aplique o Diagnóstico de Cultura Ágil (DCA) da Agile4You na sua empresa.

O DCA é uma ferramenta baseada no Método Tartaruga® que propicia a avaliação da percepção de gestores e colaboradores da empresa sobre o quão preparada a empresa está para enfrentar os desafios da nova economia e do processo de transformação digital.

O DCA é composto por 56 afirmações relacionadas a inter relação entre 08 variáveis chave do MT: (1) pessoas, (2) engajamento, (3) negócio, (4) estratégia, (5) gestão, (6) mudança, (7) cultura e (8) *mindset*.

Cada afirmação diz respeito aos aspectos que caracterizam uma empresa com cultura ágil comparada às empresas tradicionais.

Aplicando o DCA na sua empresa, ao final do processo você receberá gratuitamente um Relatório Executivo completo com os resultados do DCA. O relatório do DCA permite escolhas conscientes e focadas em pontos de alavancagem apontados pelo DCA.



MÉTODO TARTARUGA®

Para ter acesso ao DCA e aplicá-lo na sua empresa é muito simples. Entre em contato conosco pelo site ou Whatsapp e você receberá o link de acesso!

Simples assim!



(11) 94212-8802



www.agile4you.com.br

A aplicação do DCA e o recebimento do relatório executivo é GRATUITA.

Portanto, o que conta para a aplicação do MT além do conhecimento acumulado nessa jornada, é a capacidade de empreender e começar a mudança desejada. Lembre-se que agilidade combina com aprender fazendo, com começar.

Esperamos que você tenha curtido o conteúdo.

Vamos em frente juntos.

Agora é hora de pôr a mão na massa!

SUCESSO!

TOOLBOX

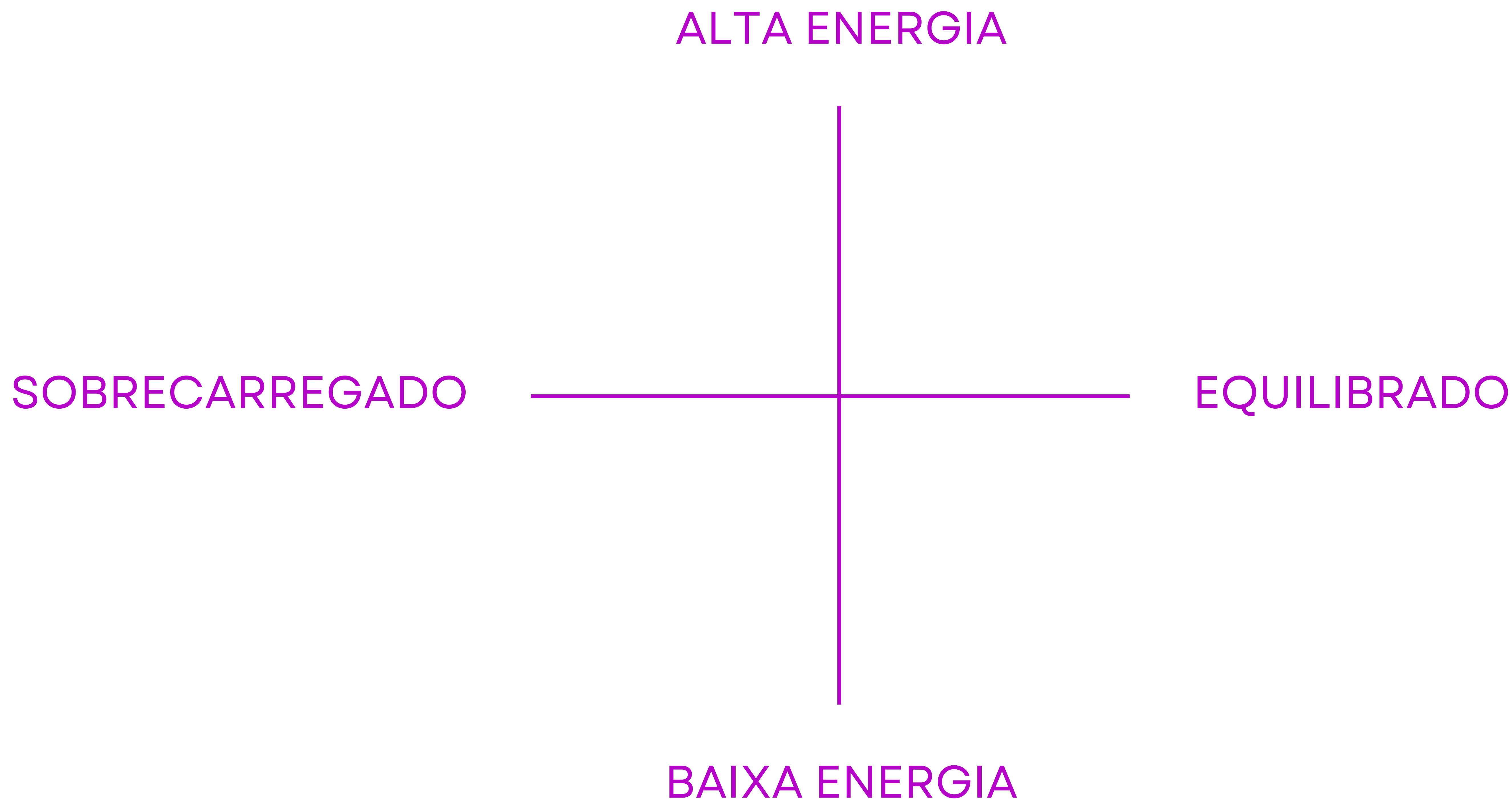
PLAY4U

Learning by doing

MÉTODO TARTARUGA



Como você está se sentindo hoje?





CHECK-IN DE ENERGIA 2

Qual o seu objetivo (case) com o Play ?



CHECK-IN DE ENERGIA 3

Como você tem trabalhado com agilidade na prática?

EU CURTO

MEU ROI

Retorno sobre investimento

EU JÁ APRENDI



DE (TRADICIONAL) PARA (ÁGIL)

MINDSET TRADICIONAL

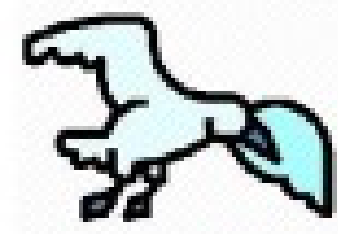
A large, empty rectangular box with a thin purple border, intended for notes or a diagram related to the traditional mindset.

MINDSET ÁGIL

A large, empty rectangular box with a thin purple border, intended for notes or a diagram related to the agile mindset.



VENTO
Nos ajuda
a avançar



SOL
Nos faz
bem



LIDERANÇA
ÁGIL

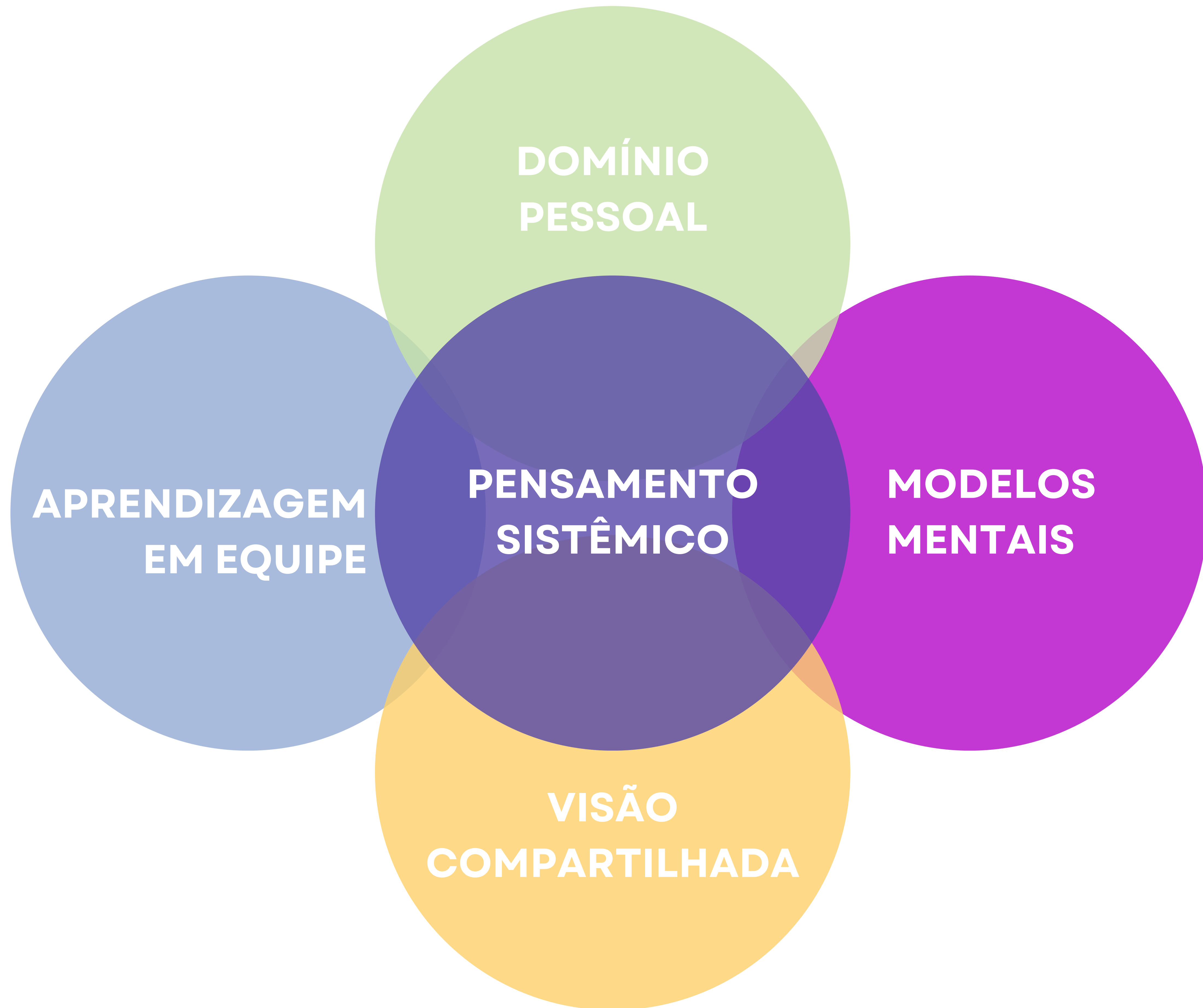


ÂNCORA
Nos
prende



CORAIS
Riscos a
frente

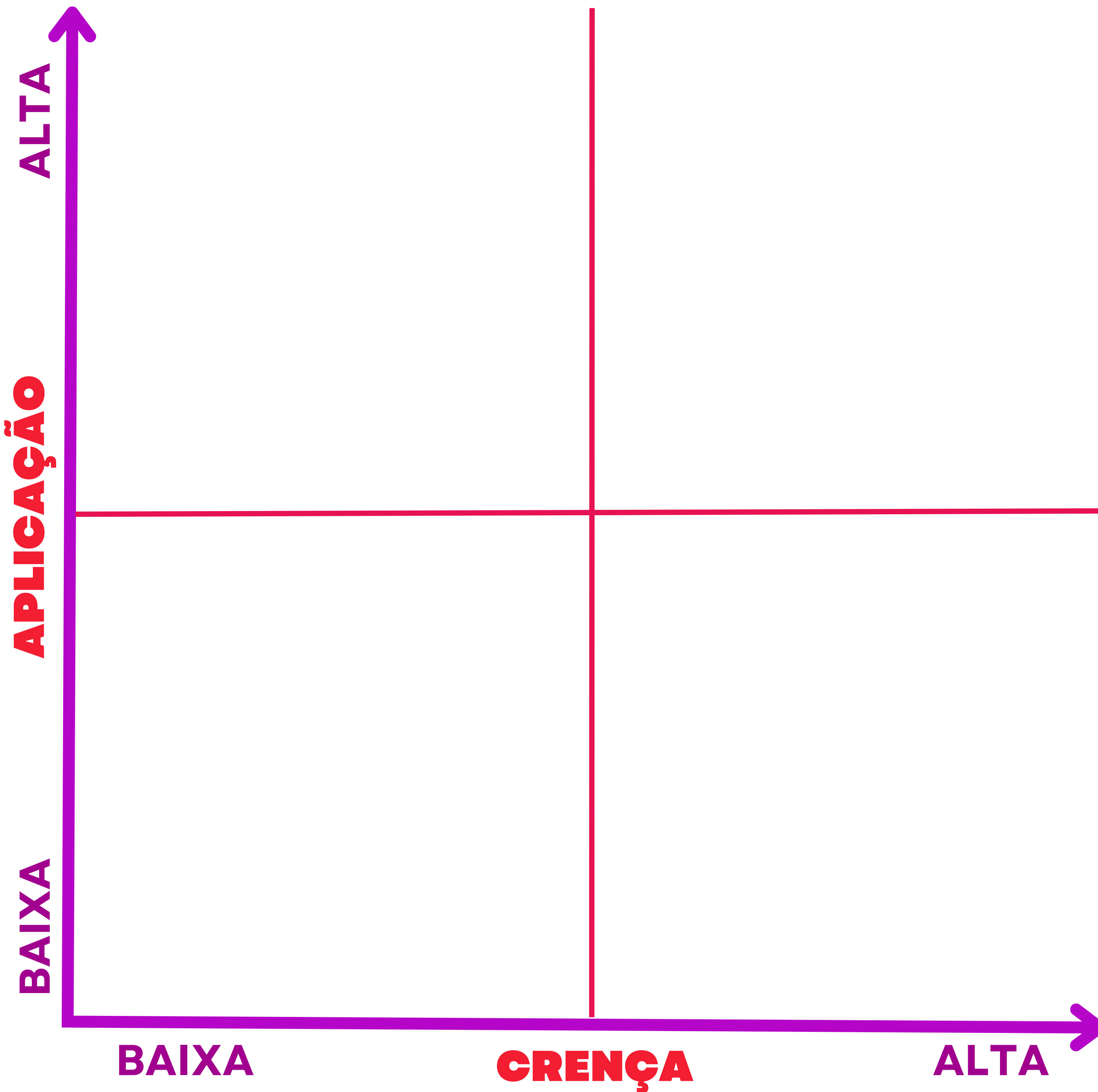


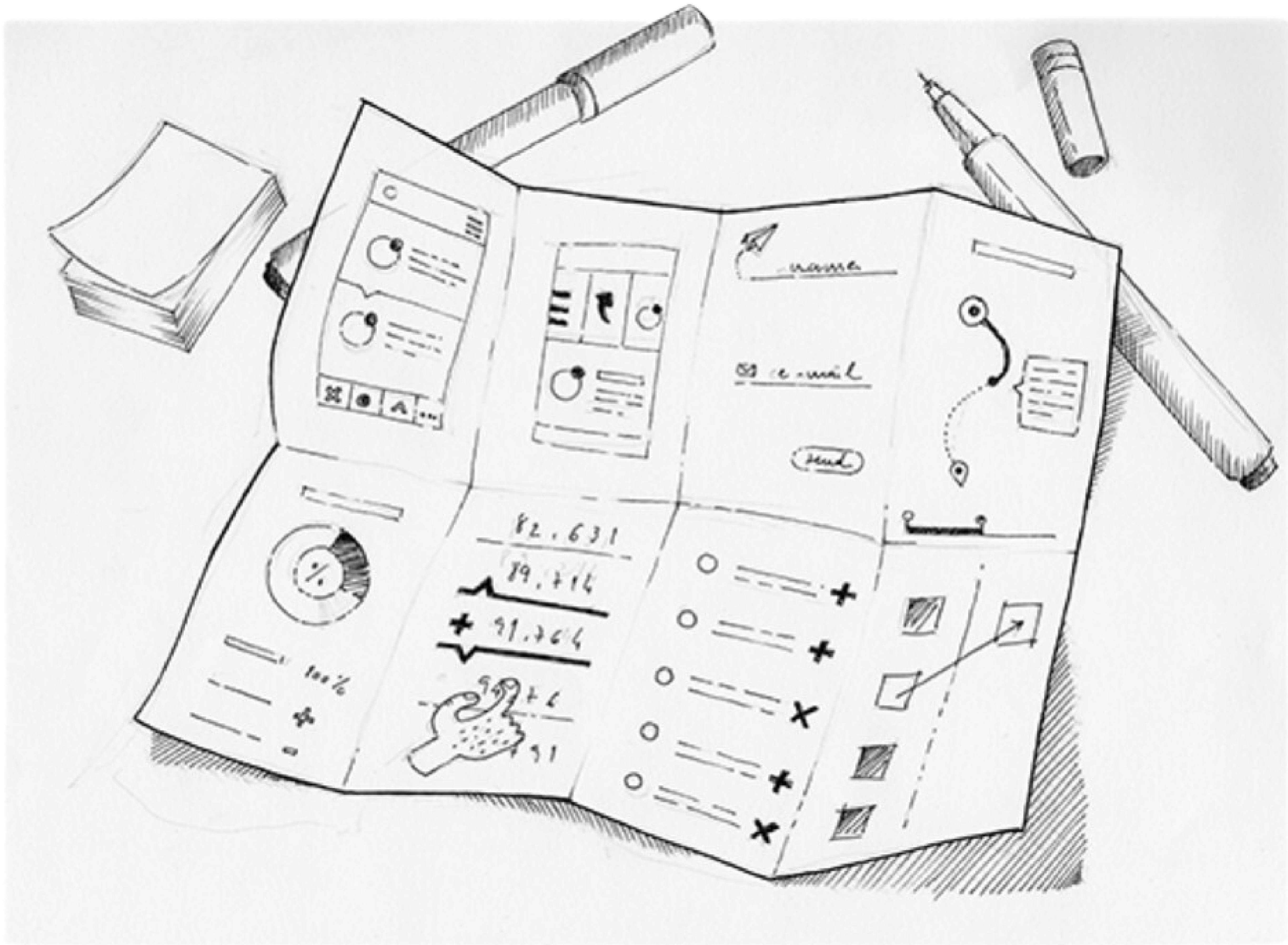


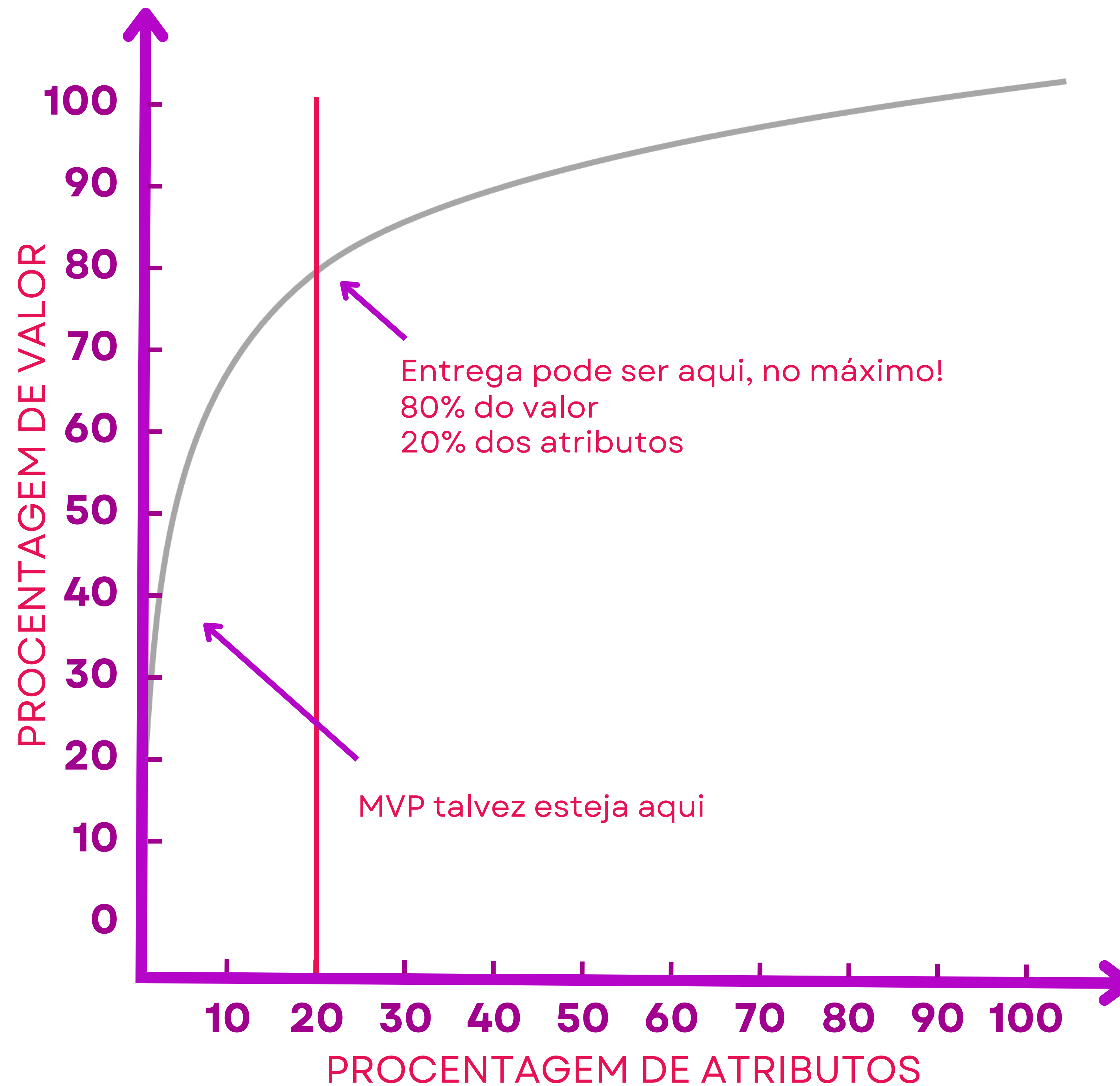


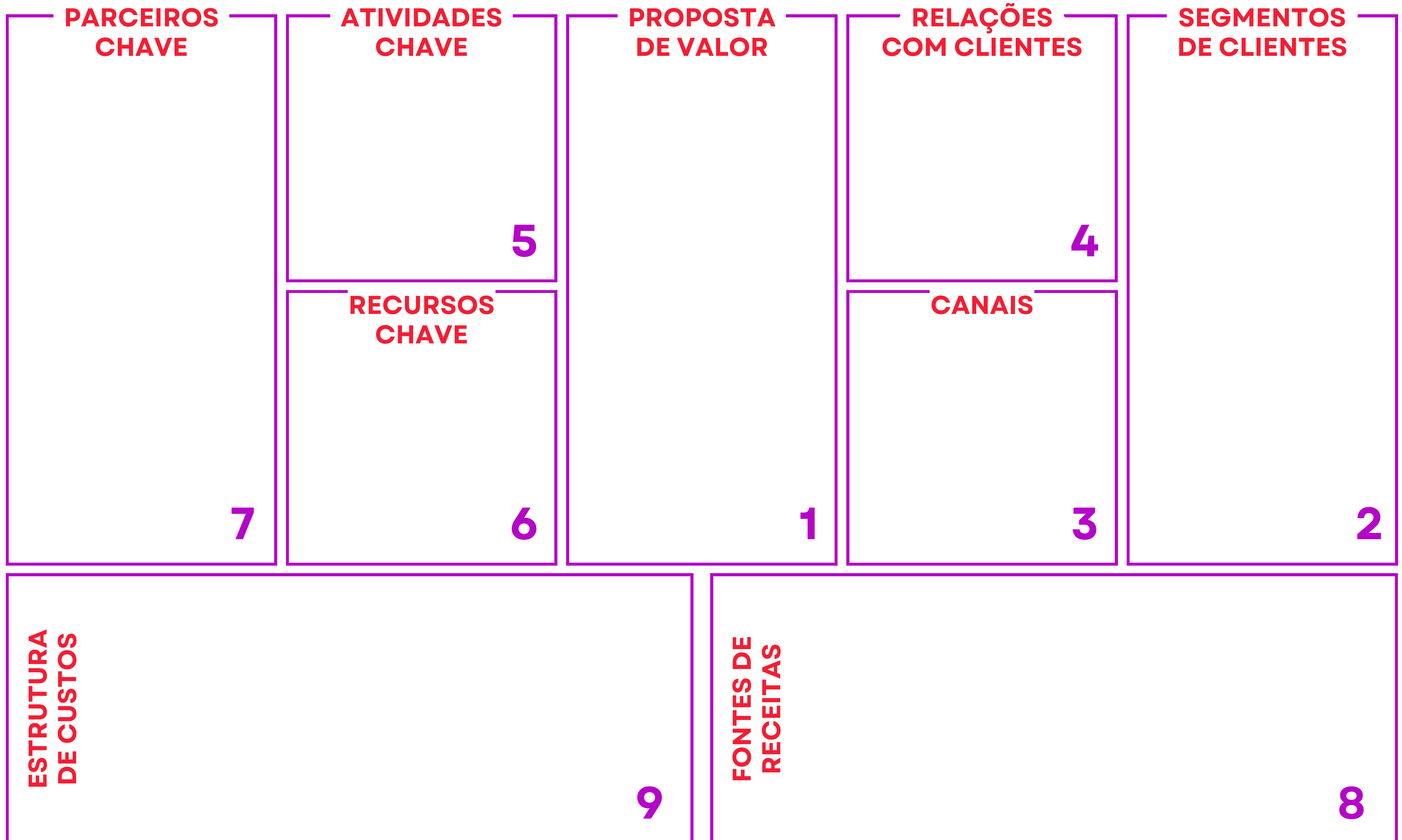
JOGO DO QUADRANTE MÁGICO

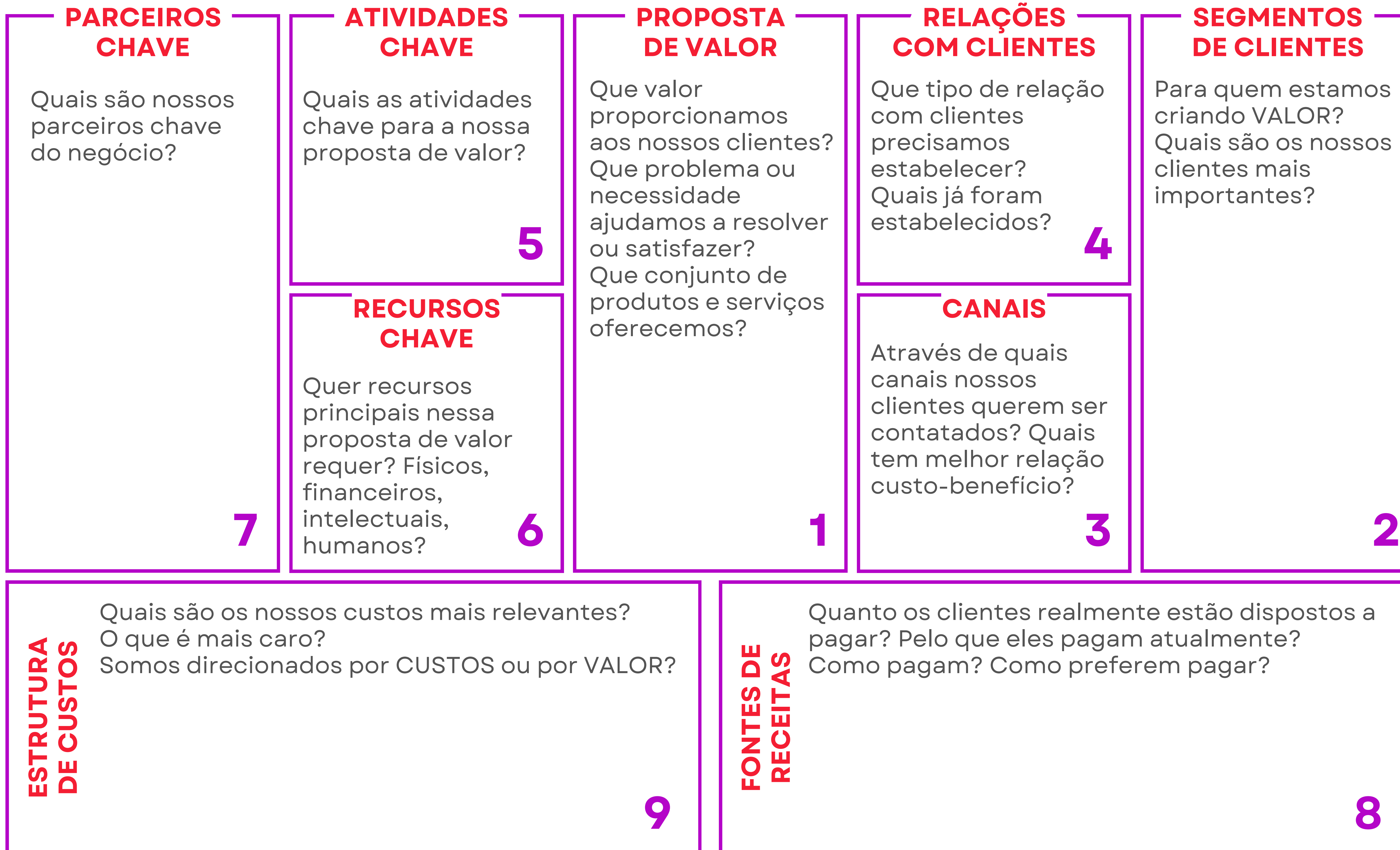
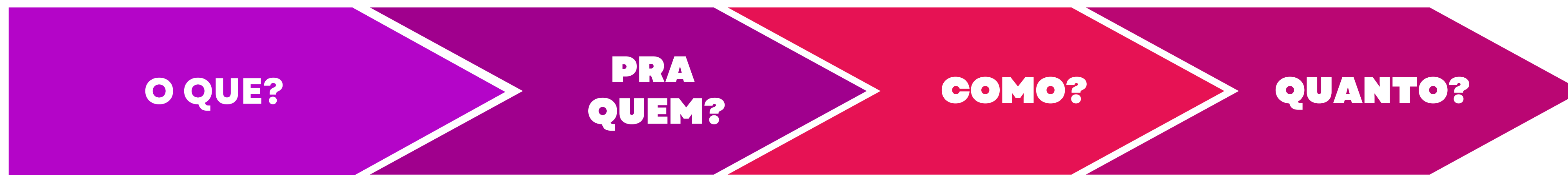
- VALOR
- FLEXIBILIDADE
- FREQUÊNCIA
- COLABORAÇÃO
- COMUNICAÇÃO
- SIMPLICIDADE
- ORGANIZAÇÃO
- PRIORIZAÇÃO











1. PROPOSTA DE VALOR

Que valor proporcionamos aos nossos clientes? Que problema/necessidade ajudamos a resolver/satisfazer? Que conjunto de produtos e serviços oferecemos? Ex: Novidades, desempenho, personalização, design, status/marca, preço, redução de custos, redução de riscos, acessibilidade, conveniência/usabilidade.

2. SEGMENTO DE CLIENTES

Para quem estamos criando VALOR? Quais são os nossos clientes mais importantes? Ex: mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificada, plataforma multilateral. Grupos de clientes representam segmentos distintos? Suas necessidades exigem e justificam ofertas diferentes; São alcançados por canais de distribuição diferentes; Exigem diferentes tipos de relacionamento; Têm lucratividade substancialmente diferentes; Estão dispostos a pagar por aspectos distintos da oferta.

3. CANAIS

Os canais de vendas possuem as seguintes fases:

- 1) Conhecimento
- 2) Avaliação
- 3) Compra
- 4) Entrega
- 5) Pós-vendas

Canais podem ser particulares ou de parceiros e diretos ou indiretos. Particulares diretos: equipe de vendas / venda via WEB Particulares indiretos: lojas próprias. Parceiros indiretos: lojas parceiras / atacado.

4. RELAÇÕES COM CLIENTES

Que tipo de relação com clientes precisamos estabelecer? Quais já temos estabelecidos? Qual o custo de cada tipo de relação com cliente? Exemplos de relações com clientes:

- 1) Assistência pessoal (representante, call center, email;
- 2) Assistência pessoal dedicada (um representante para cada cliente)
- 3) Self-service
- 4) Serviços automatizados (perfis personalizados online)
- 5) Comunidades (troca de conhecimento)
- 6) Cocriação (de opinião a colaboração em projetos)

5. ATIVIDADES CHAVES

Que atividades chave nossa proposta de valor requer? Quais são as atividades / ações mais importantes que nosso negócio exige? Exemplos: Produção: desenvolvimento, fabricação e entrega Resolução de problemas: consultorias, hospitais, etc. Plataformas / redes?

6. RECURSOS CHAVE

Que recursos principais nossa proposta de valor requer? Físicos, financeiros, intelectuais, humanos? Tipos: Físico: edifícios, máquinas, veículos, etc. Intelectuais: conhecimento, patentes, bancos de dados, etc. Humano: Pessoas com conhecimento, habilidades e talentos específicos (cientistas, engenheiros, etc.) Financeiros: quando a empresa financia um cliente, por exemplo.

7. PARCERIAS CHAVE

Quem são os nossos principais parceiros (fornecedores)? O que adquirimos dos nossos parceiros? Por que fazer parceria?

- 1) otimização e economia de escala
- 2) redução de riscos e incertezas
- 3) aquisição de recursos e atividades particulares

Tipos de parcerias

- 1) Aliança estratégica entre não competidores
- 2) Coopetição: parceira estratégica entre competidores
- 3) Joint venture para desenvolver novos negócios
- 4) Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis

8. FONTES DE RECEITA

Quanto os clientes realmente estão dispostos a pagar? Pelo que eles pagam atualmente? Como pagam? Como prefeririam pagar? O quanto a fonte de receita contribui para a receita total? Precificação fixa ou dinâmica? Formas:

- 1) Venda de produtos
- 2) Taxa de uso
- 3) Taxa de assinatura
- 4) Empréstimo / Aluguel / Leasing
- 5) Licenciamento
- 6) Taxa de corretagem (corretores e agentes imobiliários)
- 7) Anúncios

9. ESTRUTURAS DE CUSTO

Quais são nossos custos mais relevantes? O que é mais caro? Somos direcionados por CUSTOS ou por VALOR? Analisar custos fixos, variáveis, economia de escala, economia de escopo.

O QUE ELE
PENSA E SENTE?
O QUE REALMENTE CONTA.
PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES
E ASPIRAÇÕES

O QUE ELE
ESCUTA?
O QUE OS CHEFES DIZEM, O QUE
O CHEFE FALA, O QUE OS
INFLUENCIADORES DIZEM

O QUE ELE
VÊ?
AMBIENTE, AMIGOS, O QUE
O MERCADO OFERECE

O QUE ELE
FALA E FAZ?
ATITUDE EM PÚBLICO,
APARÊNCIA, COMPORTAMENTO
COM OS OUTROS

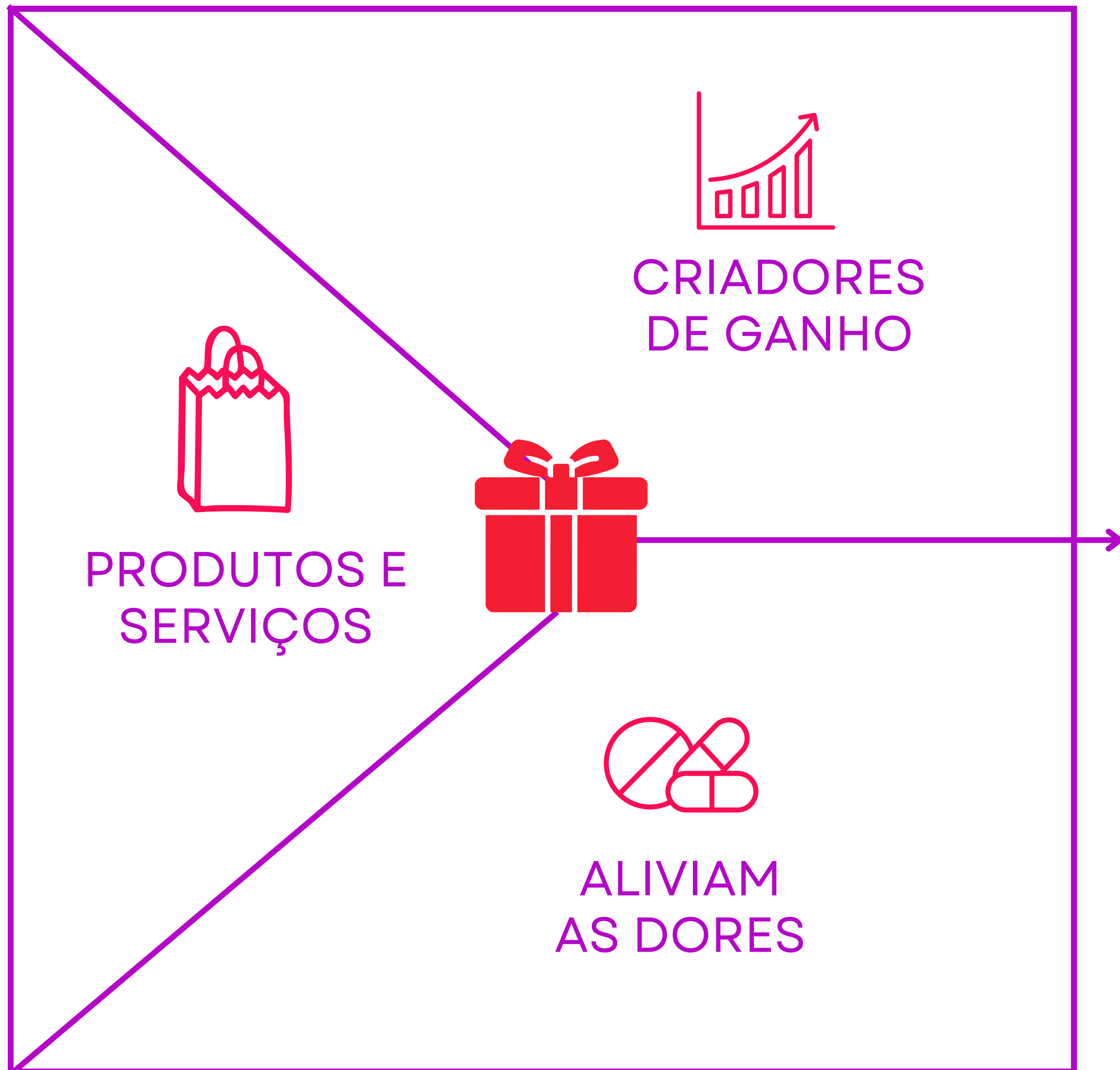
DOR

MEDOS, FRUSTRAÇÕES, OBSTÁCULOS

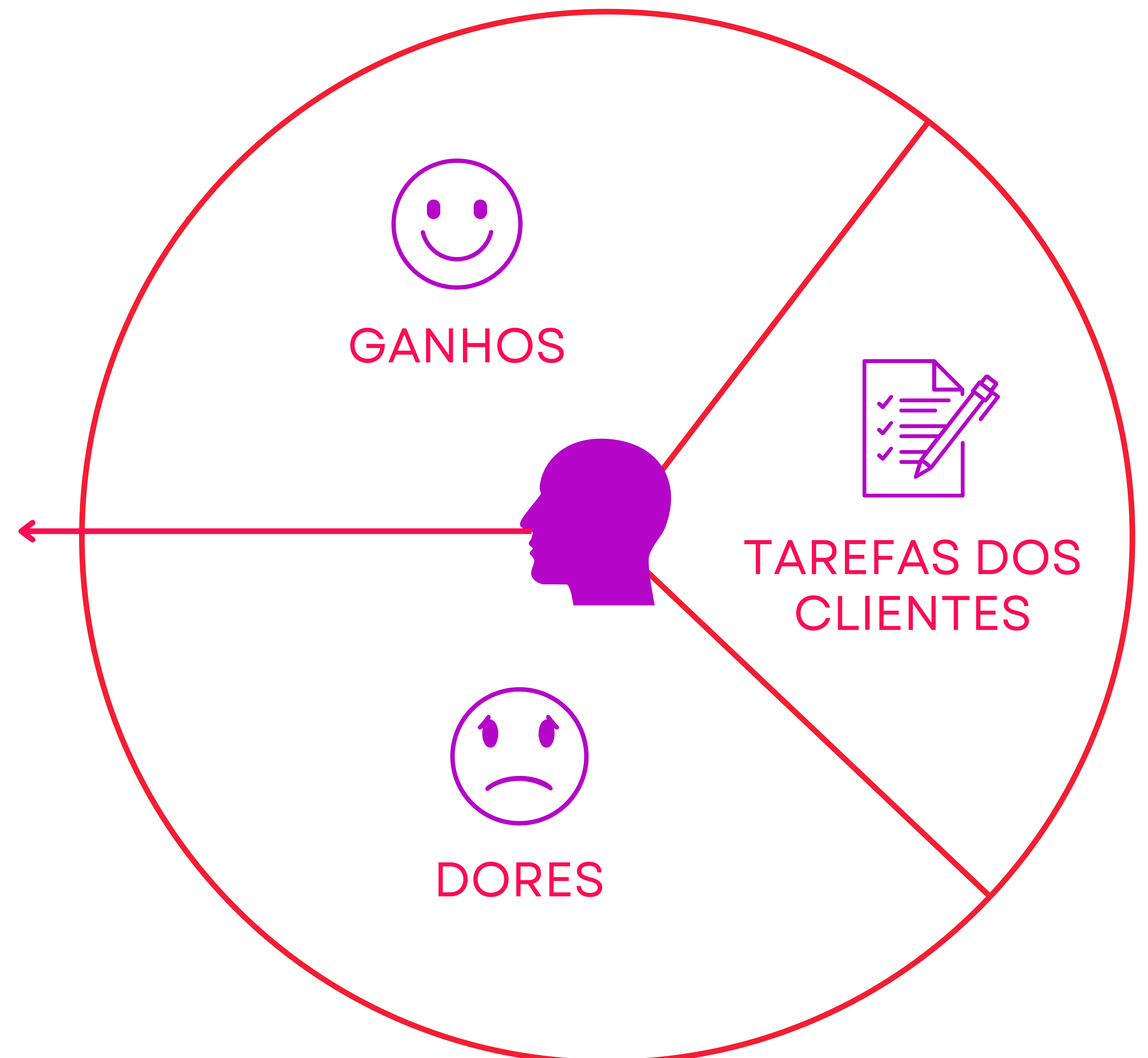
GANHOS

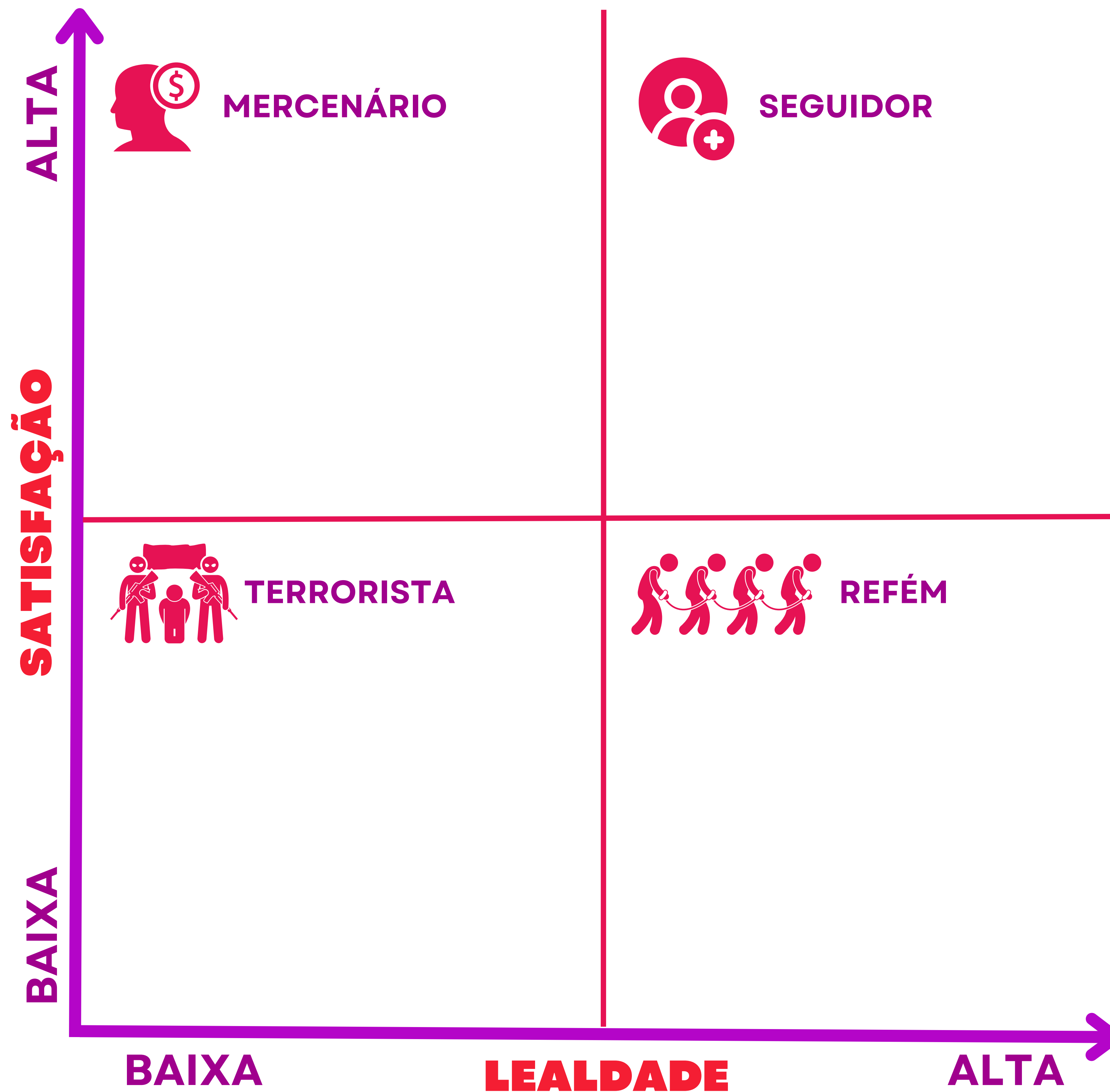
DESEJOS E NECESSIDADES, FORMAS DE
MEDIR SUCESSO, OBSTÁCULOS

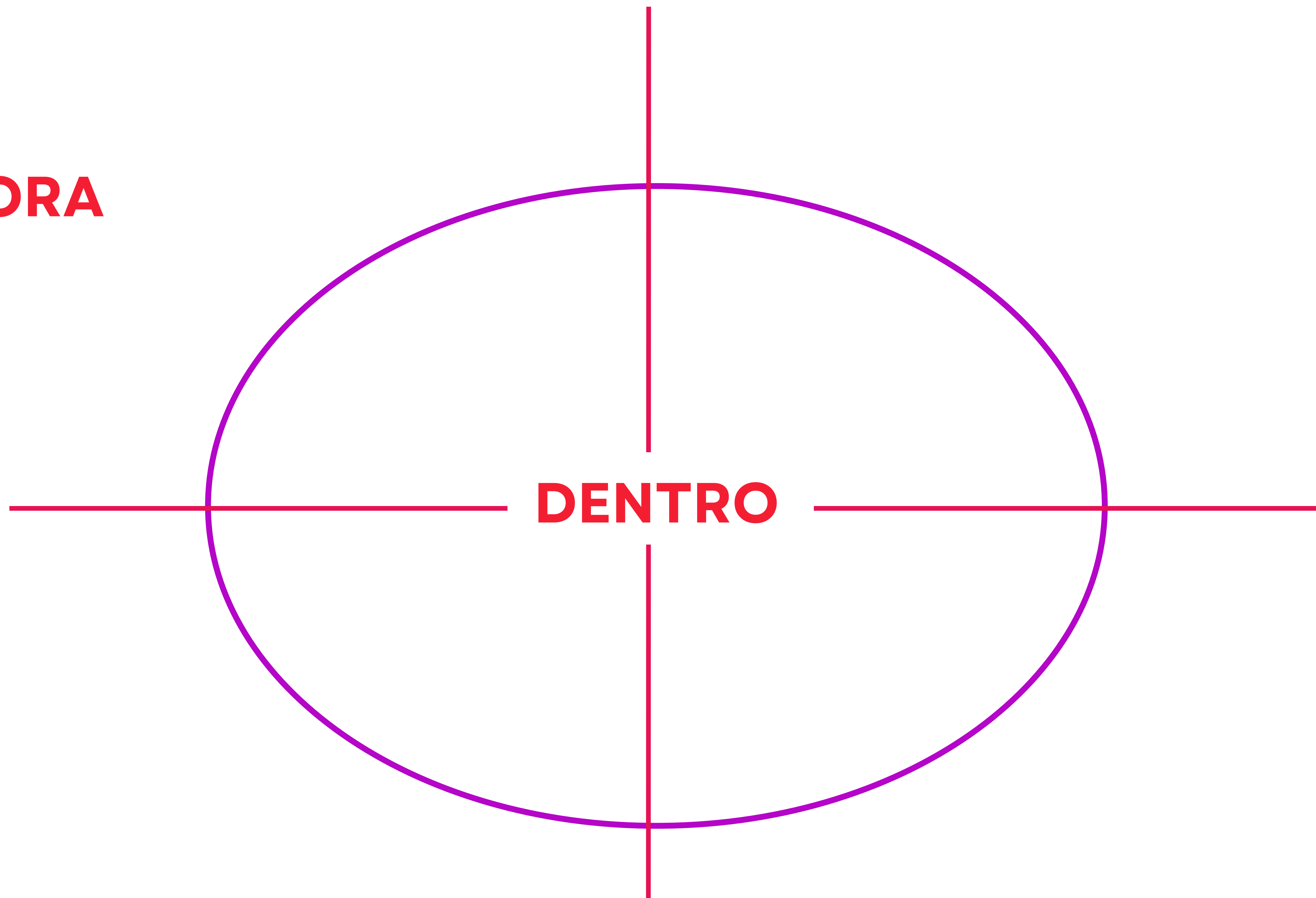
PROPOSTA DE VALOR



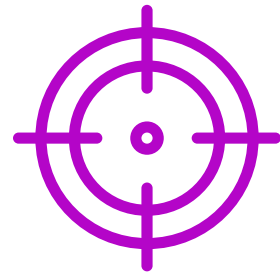
PERFIL DO CLIENTE





FORA

DESAFIO PRAZO



OBJETIVOS



COMPROMISSOS



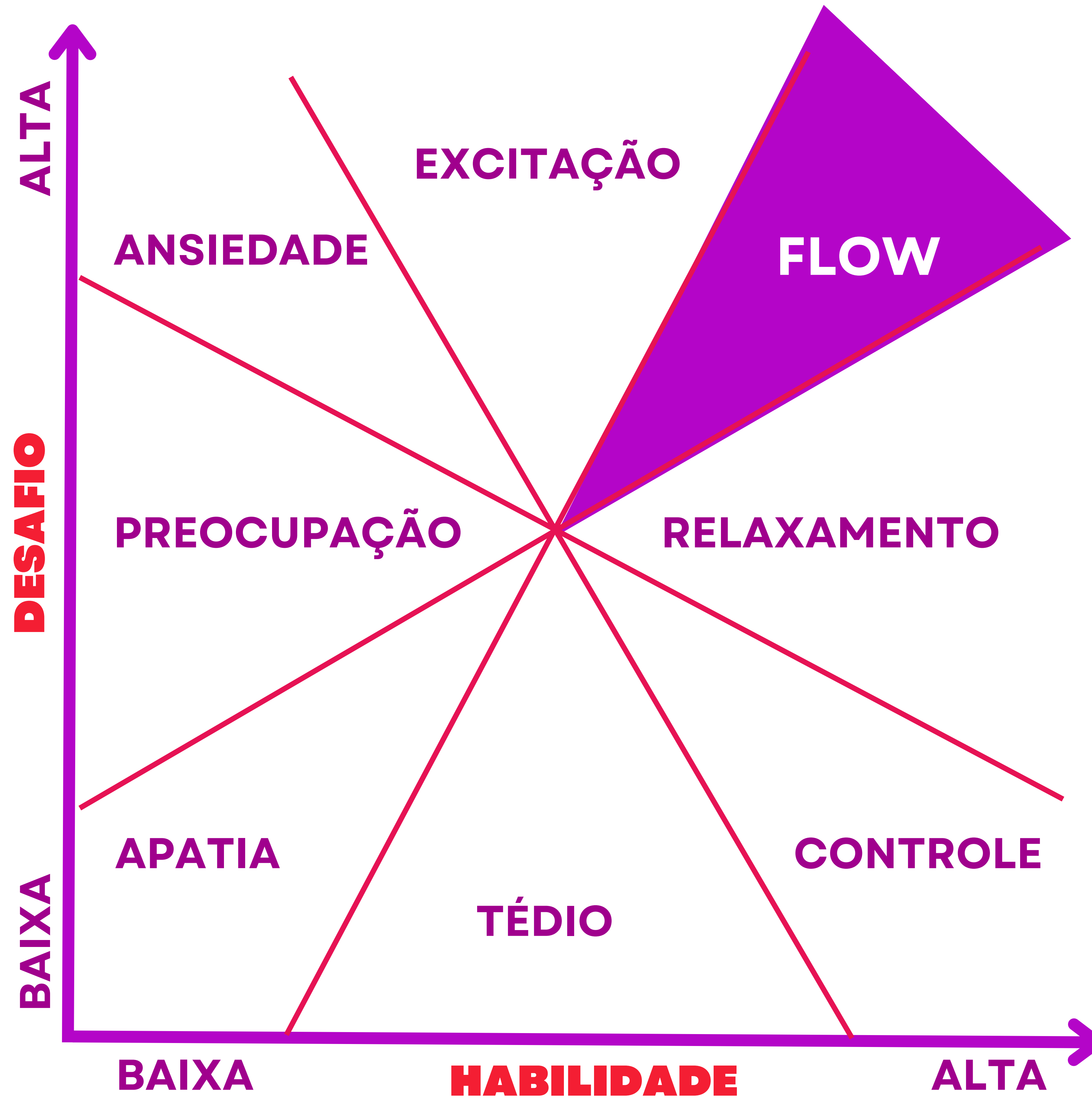
RECURSOS



RISCOS

EXPERIÊNCIA DO FLUXO

Mihaly Csikszentmihalyi





ESSÊNCIA DO LÍDER ÁGIL

ESTADO ATUAL
LÍDER



SUPERHERO BOOTH



ESTADO FUTURO
SUPER LÍDER / LÍDER ÁGIL



OBJETIVOS / METAS

QUAIS OS OBJETIVOS DOS LÍDERES E QUAIS SERIAM SUAS VITÓRIAS

PROBLEMAS

O QUE ATRAPALHA E GERA A FRUSTRAÇÃO?

SUPER PODERES

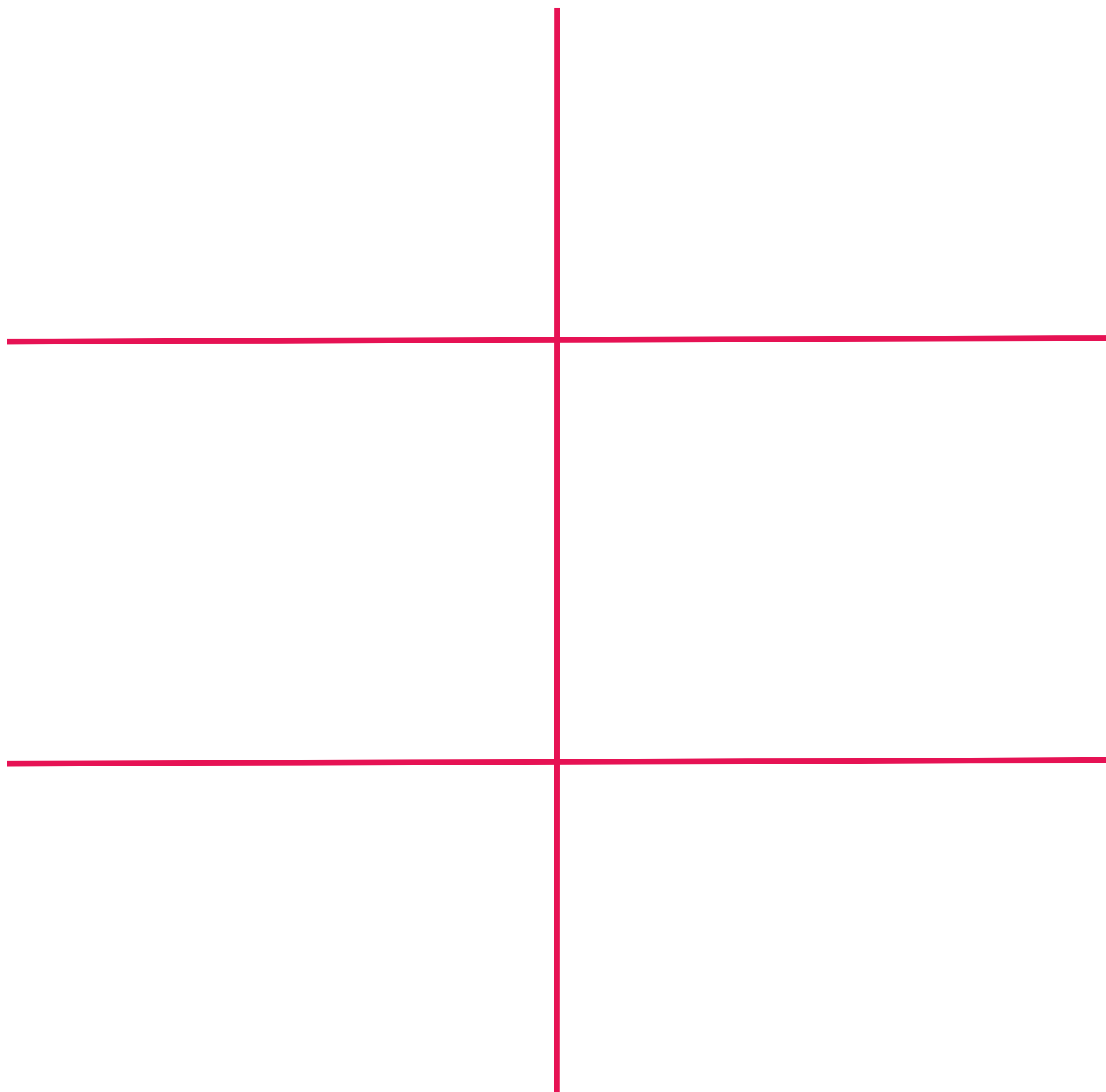
QUAIS OS NOVOS SUPER PODERES A NOVA VERSÃO POSSUI QUE AJUDA A ATINGIR SUA NECESSIDADES

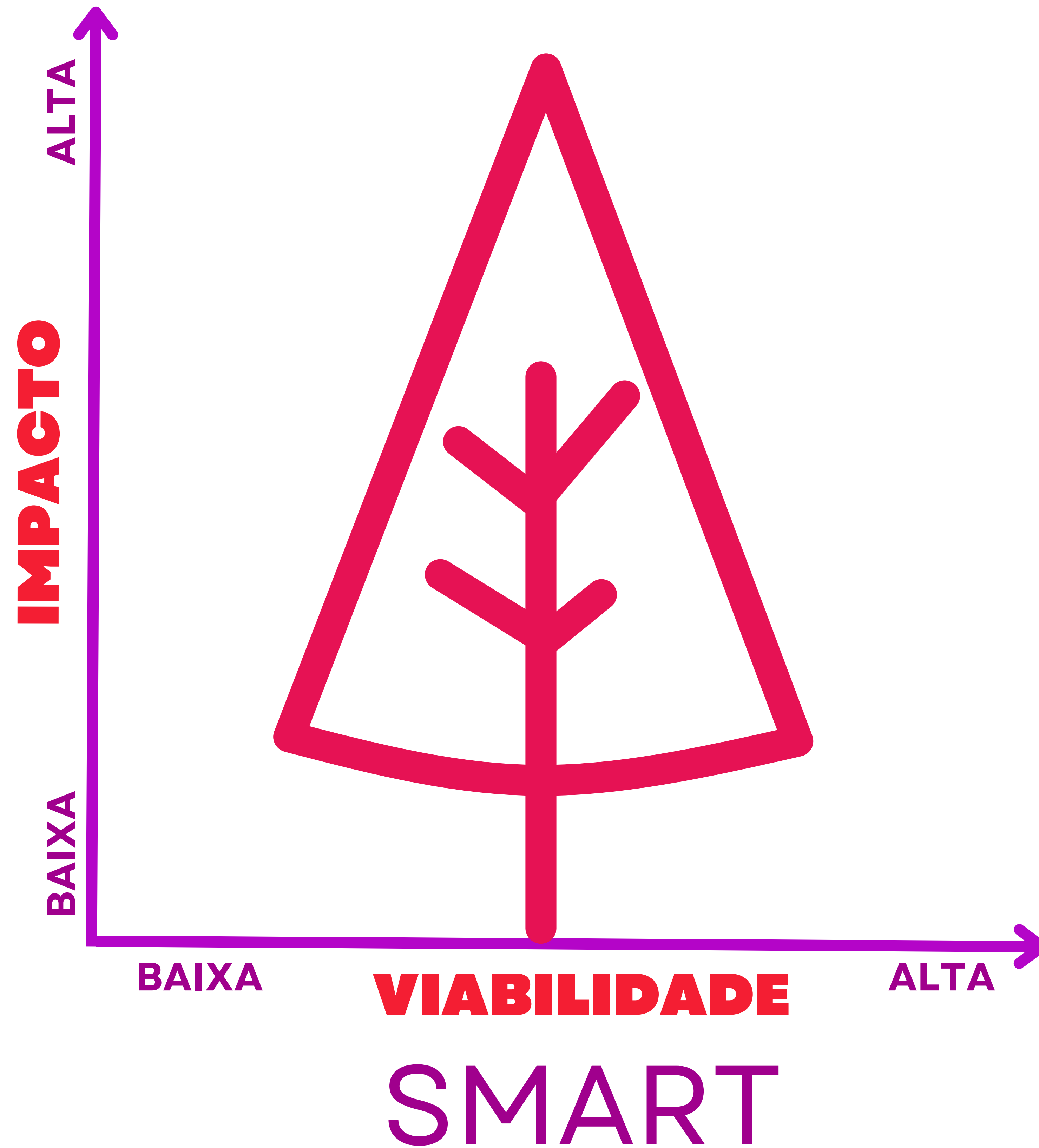
BENEFÍCIOS

POR QUE ESSES PODERES SÃO VALIOSOS PARA O LÍDER? O QUE ELES CONSEGUEM FAZER COM NOVOS PODERES?



COMO NÓS PODEMOS







QUADRO DA ESTRATÉGIA DA AÇÃO

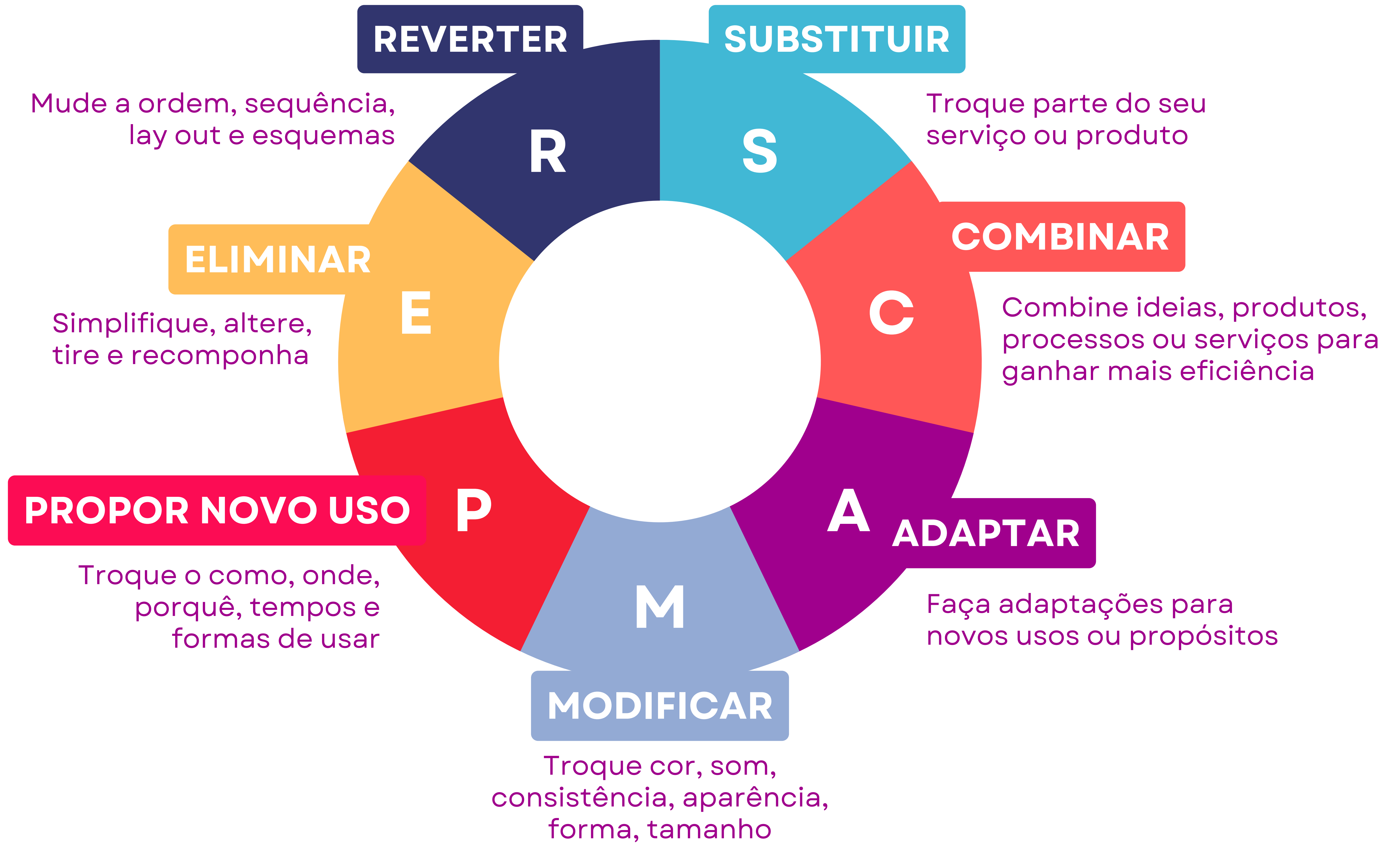
DOR OU PROBLEMA

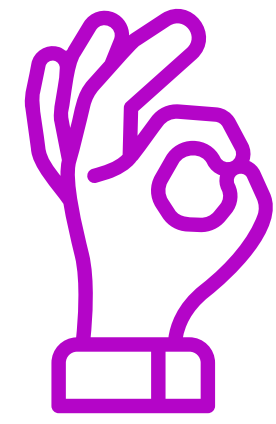
OBJETIVO A META

ANÁLISE DOS 5 PORQUÊS

PLANO DE AÇÃO

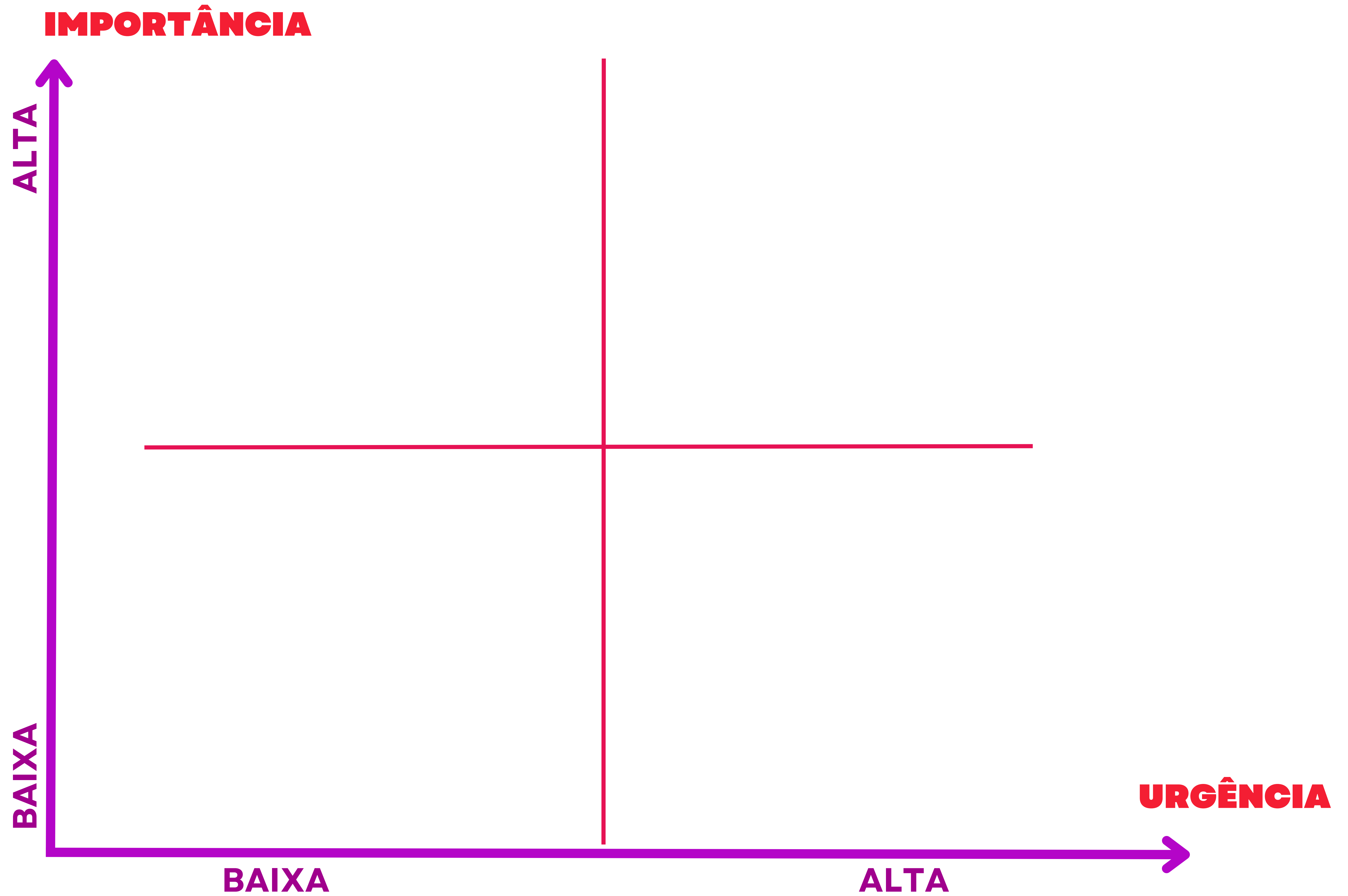
PRÓXIMOS PASSOS

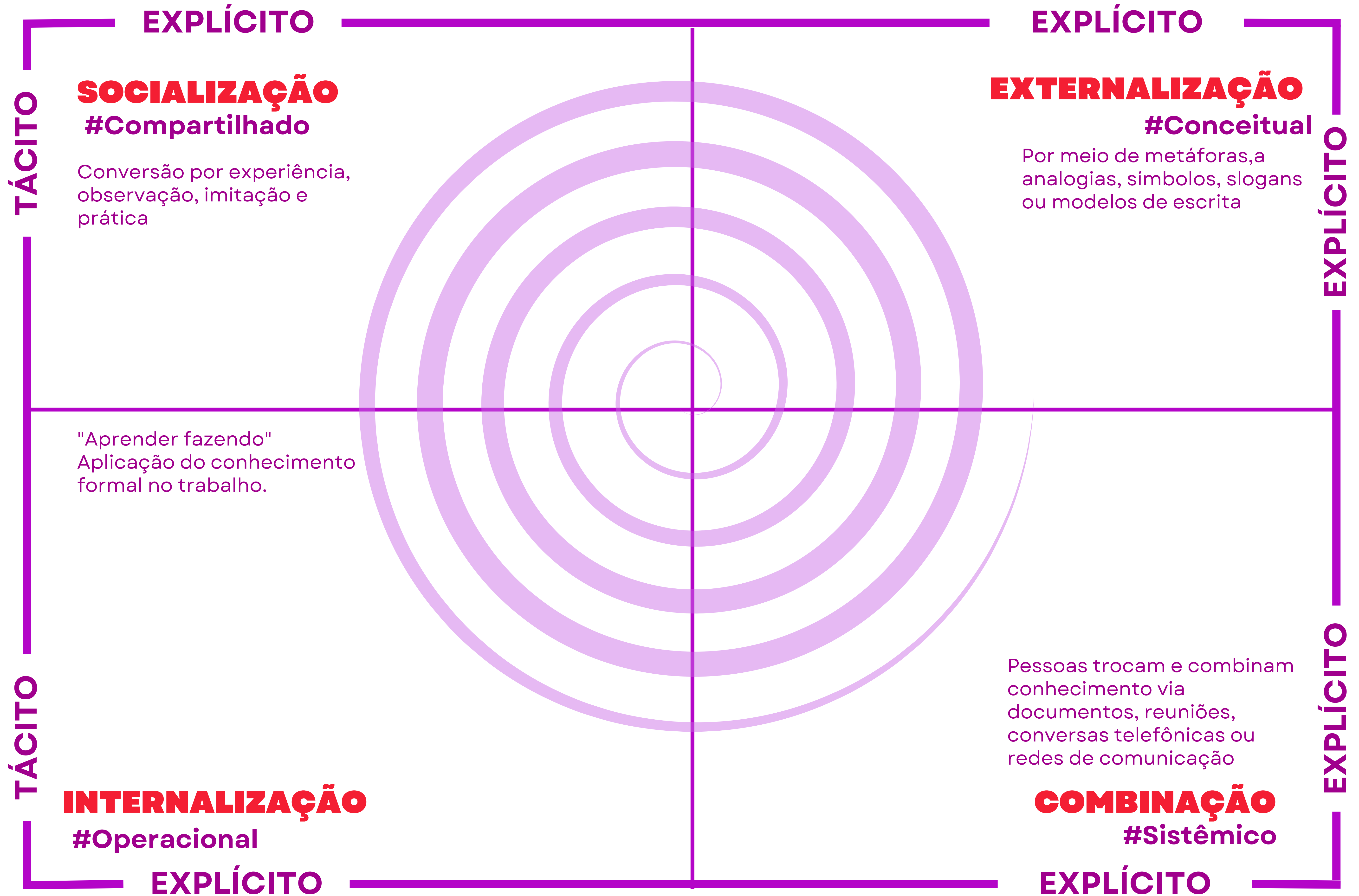


**CERTEZAS****SUPOSIÇÕES****DÚVIDAS**



MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO







QUADRO SCRUM

BACKLOG

FAZER

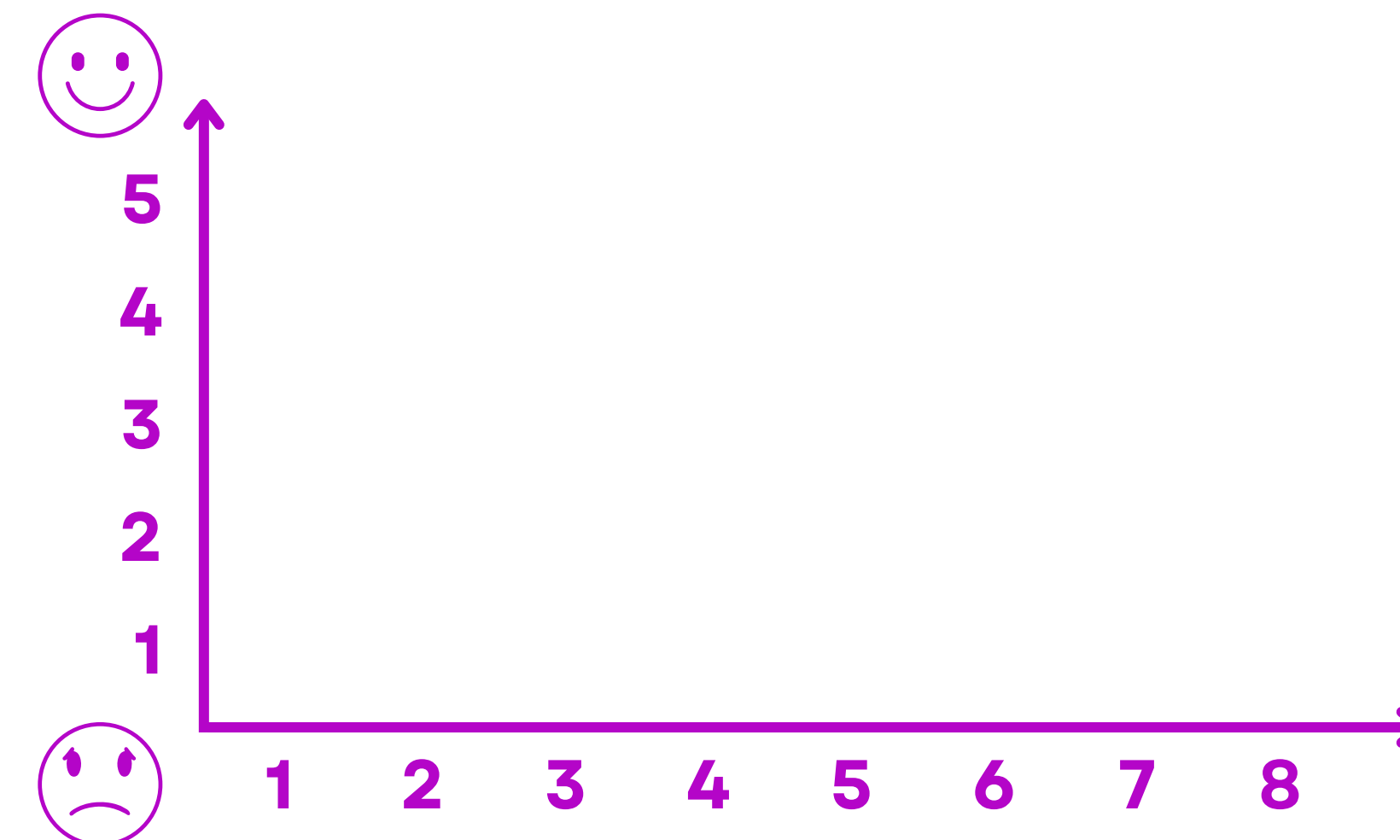
FAZENDO

FEITO

BURNDOWN CHART

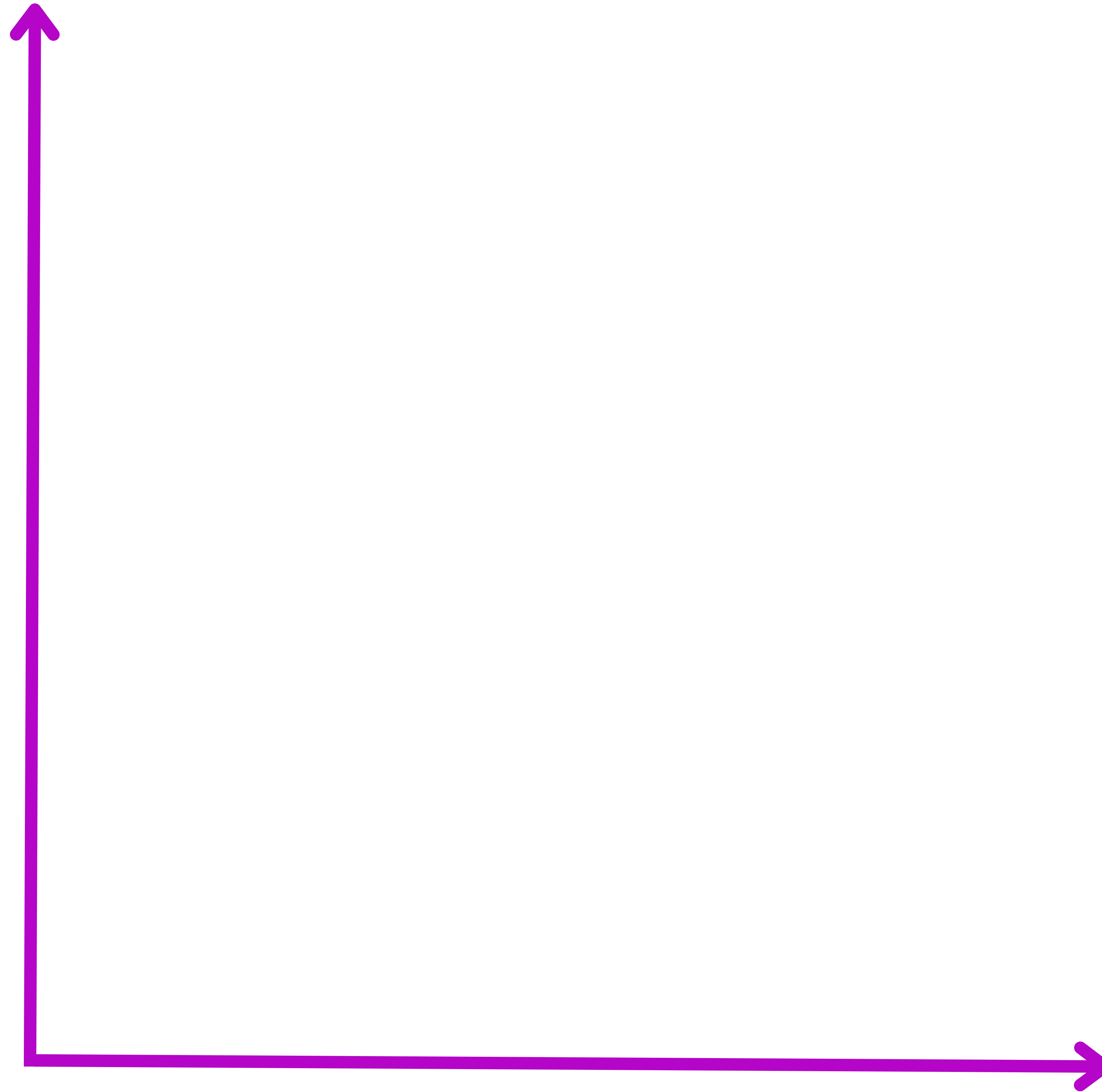


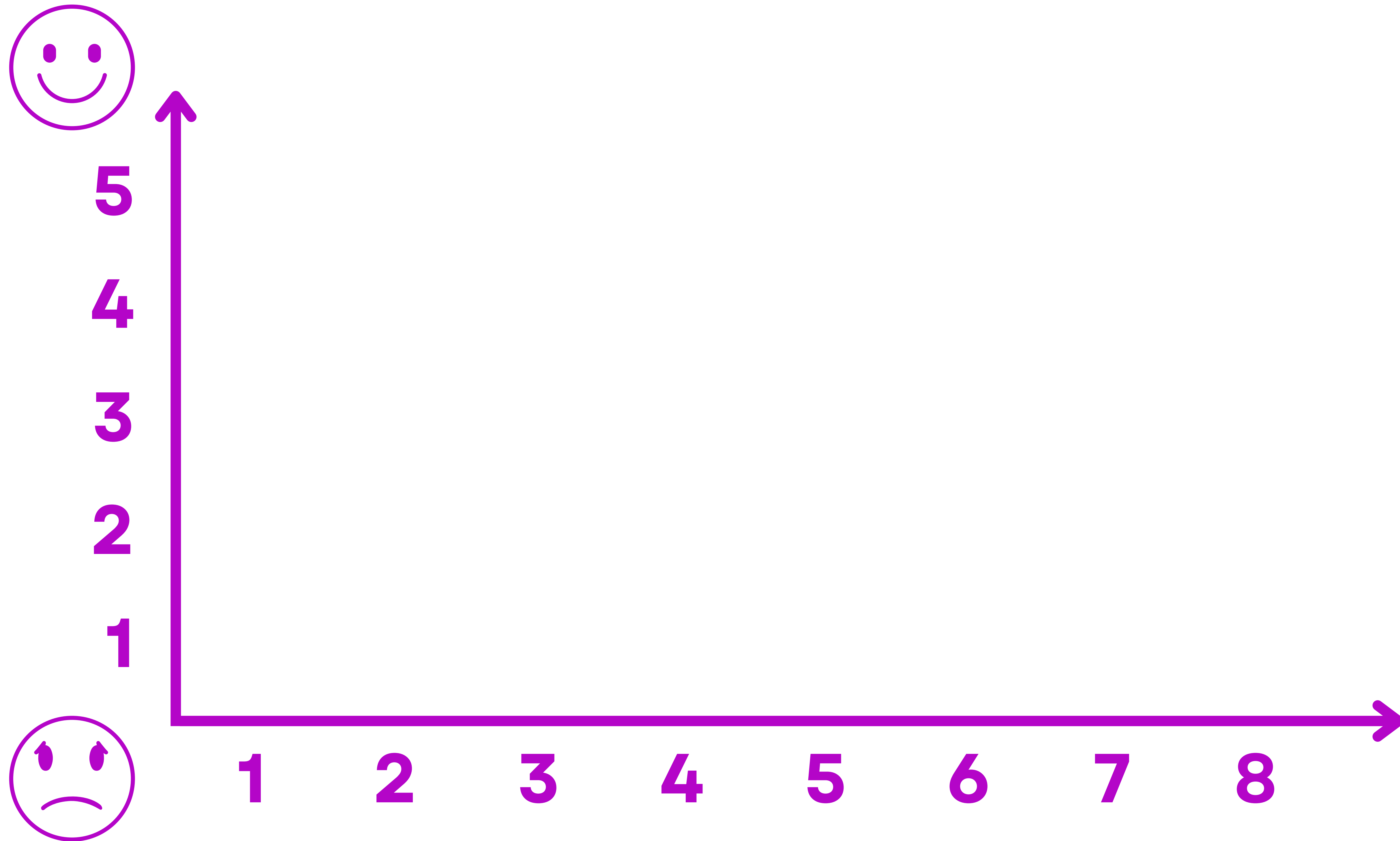
FELICIDADE





BURNDOWN CHART



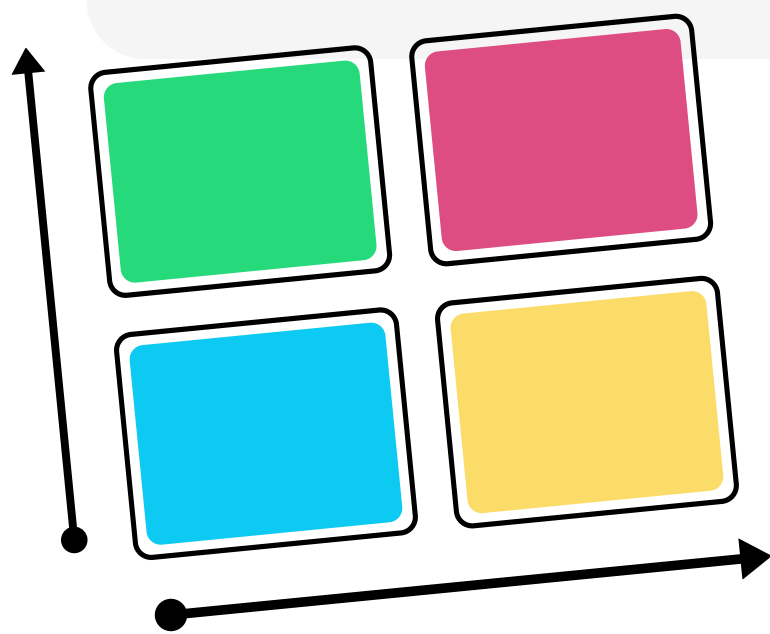


Demandas e projetos pendentes?

Priorize com Matriz de Priorização

Direcione esforços em projetos que criem, capturem e entreguem VALOR

Defina squads (equipes) com no máximo 07 integrantes.

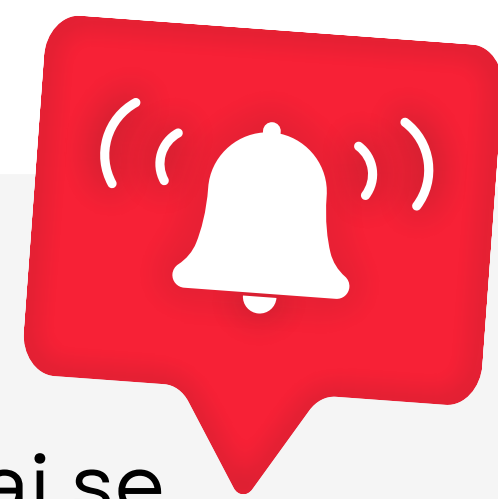


Cuidado! Sempre acontece!

Se no início do projeto alguém aparecer com a solução pronta, rasgue, jogue fora e siga em frente. Atalho não é caminho!



ATENÇÃO!



Sua equipe vai se surpreender com os RESULTADOS!

SCRUM é uma forma de organizar o trabalho que precisa de colaboração e confiança.

SCRUM é sobre pessoas e não sobre técnicas rebuscadas.

Respeite os ritos e reuniões do SCRUM

O avanço é incremental a cada SPRINT. Não tenha pressa. Persista!

Comunicação simples e compartilhamento de conhecimento aceleram resultados.

SCRUM é uma jornada de aprendizado em equipe.

Aprenda com erros, eles vão acontecer.

Valorize o conhecimento coletivo.

Comece, pilote, prenda fazendo!



Personagens e papéis no SCRUM

ProductOwner (PO) – encomenda o projeto, especifica entregáveis e valida avanço do trabalho

SCRUM Master (SM) – garante o fluxo e os ritos do projeto, apoia a equipe.

Desenvolvedores – quem coloca a mão na massa e faz acontecer.

Quadro SCRUM

Gestão visual do projeto (fazer, fazendo, feito)

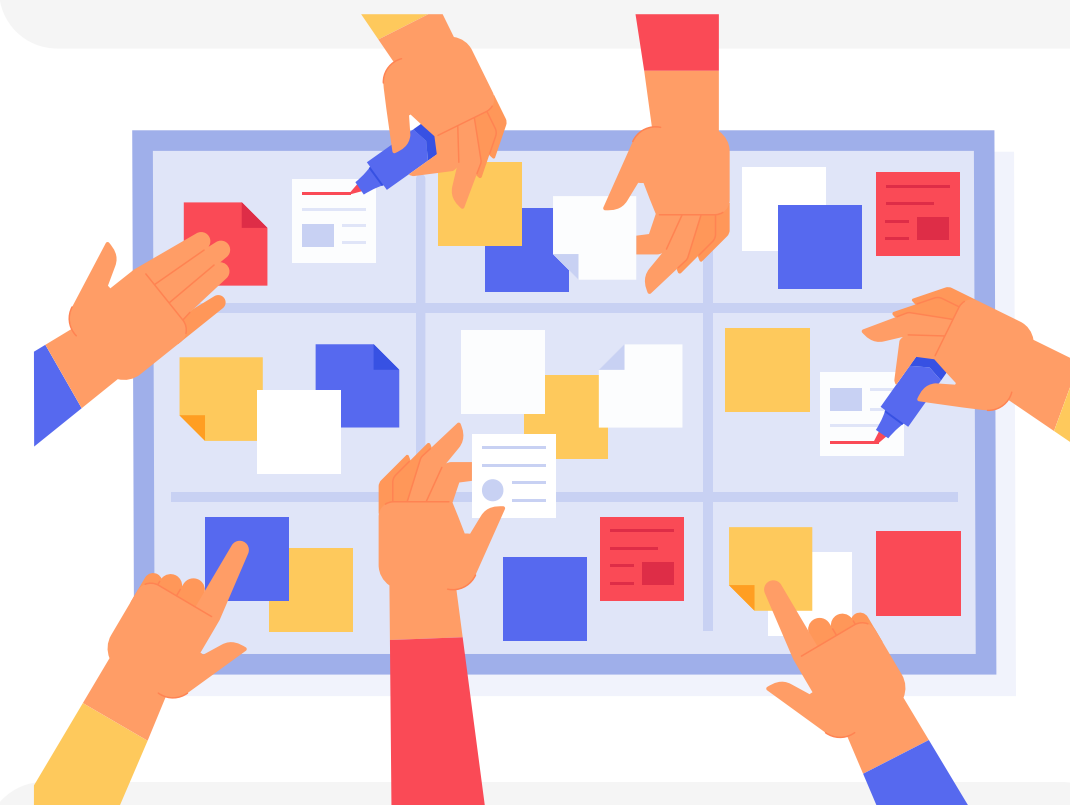


Artefatos do SCRUM

Backlog – lista de atividades a serem realizadas.

SPRINT – quantidade de trabalho de 1 ou 2 semanas.

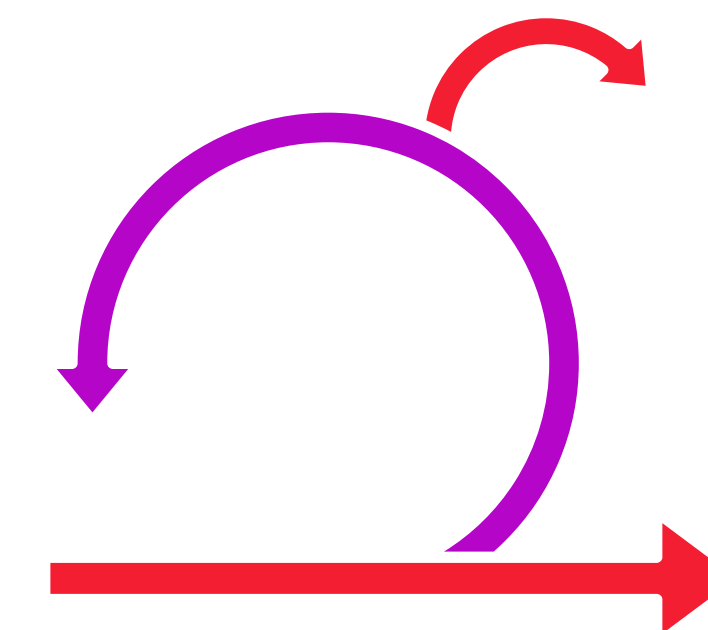
Incremento do SPRINT – trabalho concluído no SPRINT



Métricas do SCRUM

Burndown Chart – mede a velocidade de avanço do projeto

Felicidade – mede a percepção de contentamento do squad durante o SPRINT



Ritos do SCRUM

Daily – reunião diária rápida 5 min (SM e Equipe).

Planejamento do SPRINT – define como o trabalho será realizado (PO, SM e Equipe)

Retrospectiva SPRINT – 20 min semanais para avaliação das entregas (PO, SM e Equipe)

Refinamento Backlog – sempre que algo novo aparece e impacte no resultado da entrega (PO, SM e Equipe)



INSIGHTS CRIATIVOS

EUREKA!

IDEA!

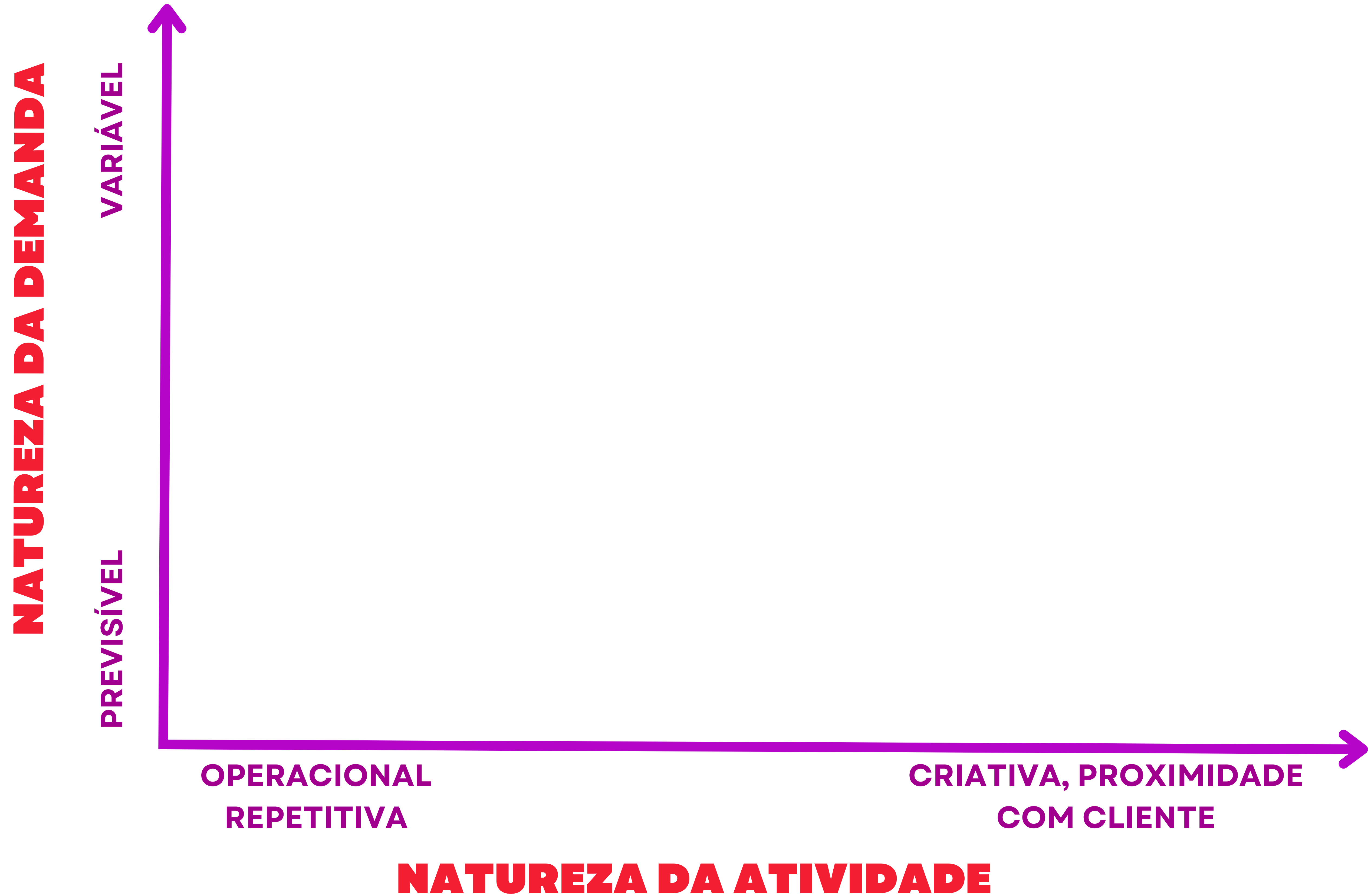
Got idea!

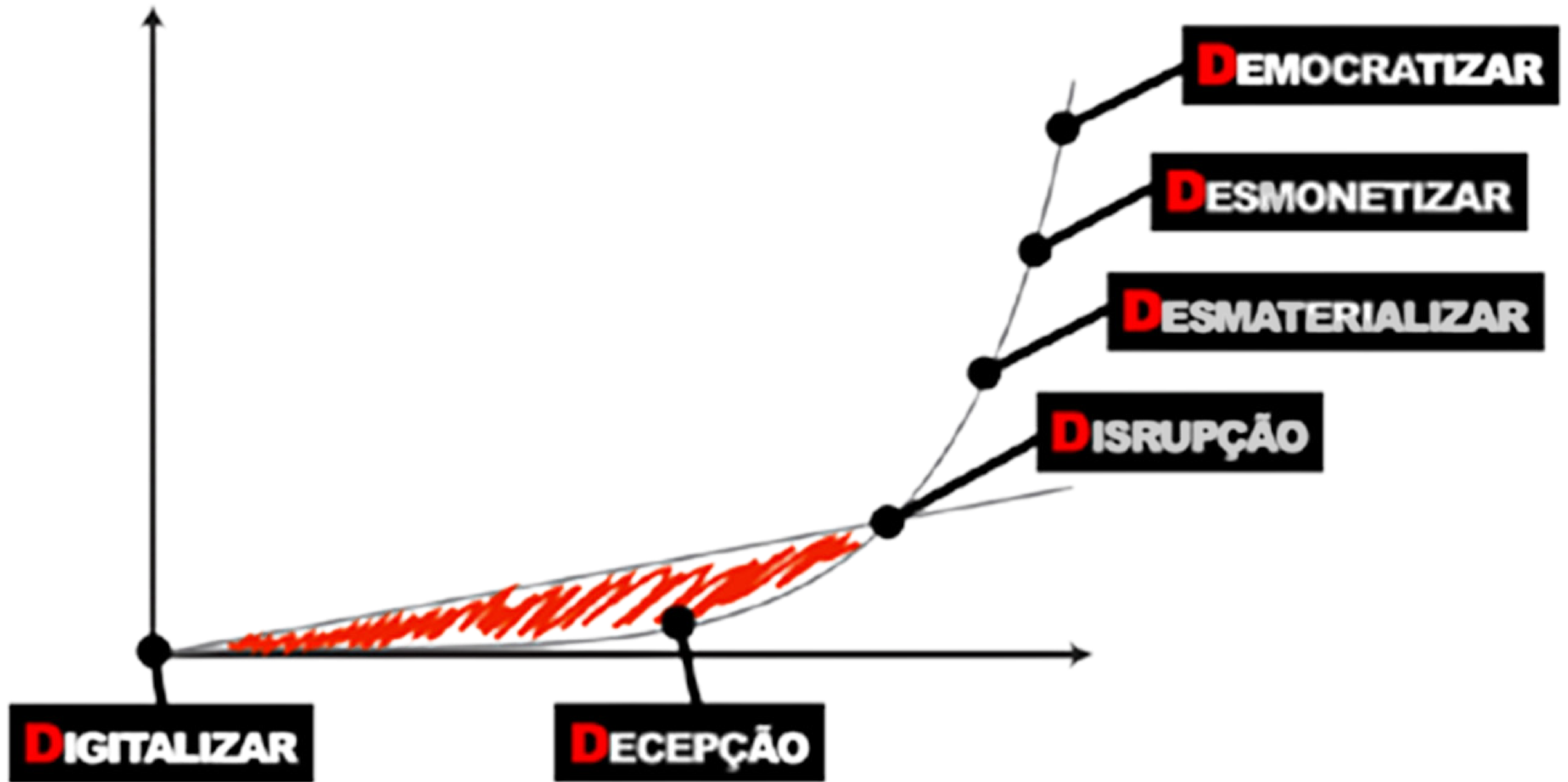


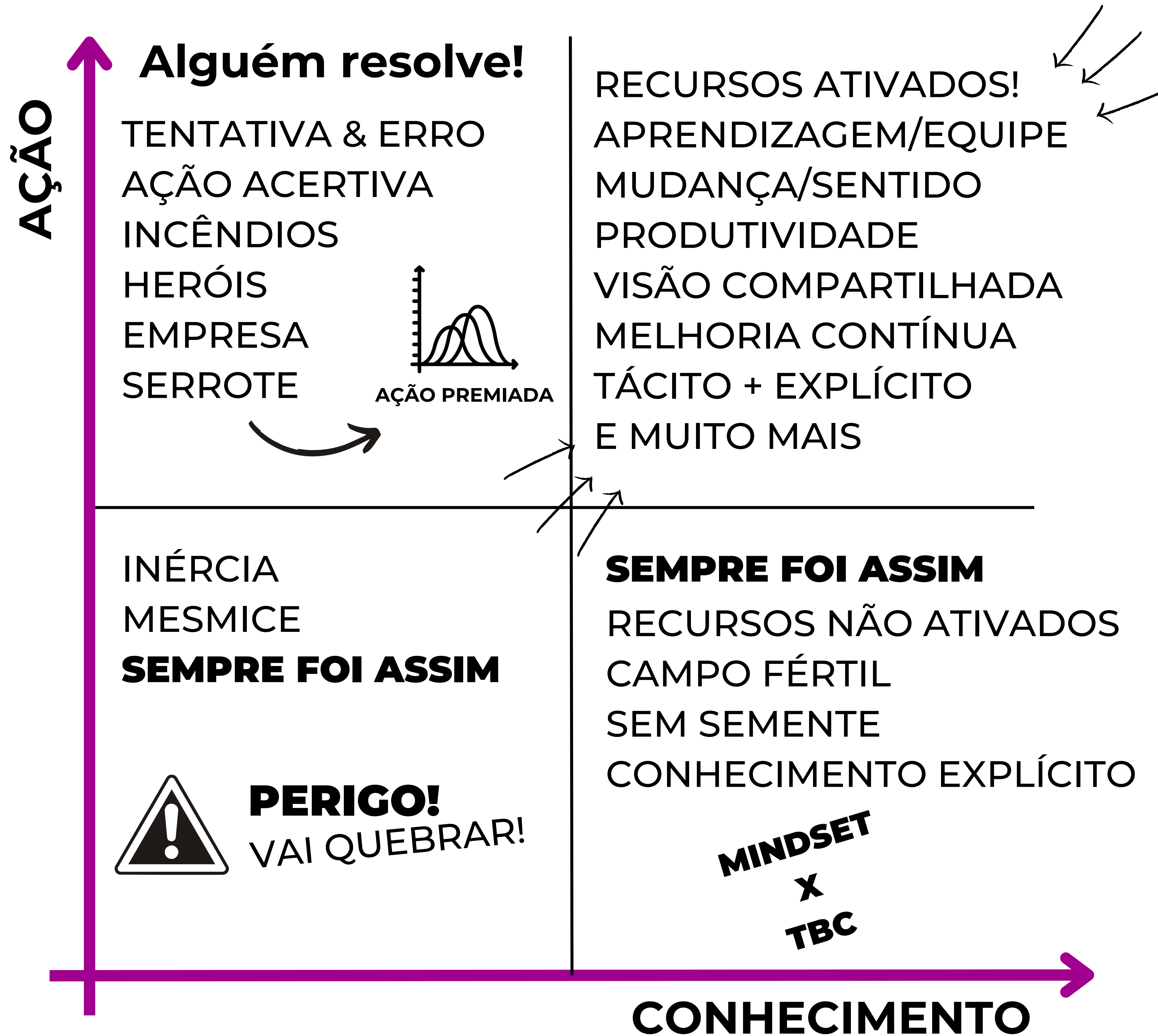
LEAN OU AGILIDADE?



LEAN OU AGILIDADE?









agile4you.com.br

contato@agile4you.com.br

(11) 94212-8802



QUER CHAMAR
NO WHATSAPP?



[agile4you_](https://www.instagram.com/agile4you_)



[agile4you_](https://www.youtube.com/agile4you_)



[agile4you](https://www.facebook.com/agile4you)



[agile4you](https://www.linkedin.com/agile4you)