IMERSÃO AGILE VACORLO

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti



Business Agility

Juan Bernabó

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.



Sumário

Capitulo1. Introdução	4
Capítulo 2. O que é Business Agility	6
Business Agility é a solução para qual problema?	7
Quais são as dimensões da Agilidade do Negócio	7
Cliente (Costumer)	8
Conselho (Board)	9
Parceiros (Partners)	9
Força de Trabalho (Workforce)	9
Liderança	10
Indivíduos	10
Operações	11



Capítulo 1. Introdução

Obrigado por participar da minha aula, espero que possa agregar valor na sua jornada aprendendo mais sobre Agilidade de Negócios (Business Agility) e assim se tornar um aliado na minha jornada para Regenerar a Gestão que comecei em 2006, depois de ler o livro o "Oitavo Hábito" e perceber que o que chamamos de "Gestão" era algo criado por humanos num distante passado e que essas práticas que todo mundo achava "Normal", na verdade tinham sido convenções que pessoas bem intencionadas na sua época criaram para resolver problemas que eles tinham no momento, porém que seguiam sendo repetidas sem ser questionadas se ainda fariam sentido no presente e para os tipos de desafios que agora na era do conhecimento enfrentamos.

Eles, na sua época, estavam inovando, criando novas formas das pessoas se relacionarem em estruturas organizacionais, e que depois de várias gerações de pessoas, muitos livros escritos, muitas universidades passando esse conteúdo, tinha virado um verdadeiro Dogma difícil de questionar, amplamente divulgado, porém realmente contraproducente para elas, seus acionistas, seus clientes, seus parceiros, seus colaboradores, já que o jogo é outro na Terceira Onda, na qual estou imerso desde os anos 90, criando novos produtos de hardware e software e novos negócios digitais e posteriormente tomando gosto pela transformação da sociedade através de repensar o paradigma de gestão.

Nessa época me preocupava que poucos ou nenhum líder no Brasil estava se preparando para esta transição de Eras, e como toda mudança de eras acaba gerando mudanças drásticas na economia, os negócios e as pessoas têm dificuldade de se adaptar a essas mudanças e acabam atingindo a vida da maioria das pessoas. Minha saga tinha muito a ver com acelerar a transição na gestão das empresas para que elas pudessem estar mais preparadas e preparar as pessoas que trabalham dentro delas para que o shift para a Era do Conhecimento e esse mundo VUCA fosse menos doloroso que a transição da Era Agrícola para a Industrial tinha sido.



O meu objetivo nesta aula é preparar você para um dos maiores desafios que aqueles que estão participando, seja no papel que for numa jornada de transformação organizacional para aumentar a Agilidade do Negócio estão enfrentando na prática, e que muitas pessoas descobrem alguns anos depois de começar, não tem a ver com aprender como implementar um dos vários frameworks para escalar Agile nas organizações e sim com o desafio de hackear a realidade, a cultura que é o que vai separar entre organizações que conseguiram de fato tirar um valor estratégico e conseguiram se reinventar para sobreviver e prosperar nesta transição de eras.

"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas" - Sun Tzu a Arte da Guerra



Capítulo 2. O que é Business Agility?

O Business Agility Institute define Agilidade do Negócio como um conjunto de capacidades organizacionais, comportamentos e formas de trabalho, que proporcionam à sua empresa liberdade, flexibilidade e resiliência para atingir os seus objetivos. Não importando o que o futuro traga.

Essa capacidade deve ser vista como uma capacidade estratégica das organizações que querem sobreviver e prosperar num Mundo VUCA, mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, onde a mudança não é episódica, ela é a norma e virou rotina, e se ela não estiver integrada no dia a dia acaba gerando frustrações o tempo inteiro.

Em organizações projetadas desde o início ou bem adaptadas para trabalhar nesse mundo VUCA, a mudança não frustra tanto já que a cultura, as estruturas, os processos, a estratégia, os sistemas de incentivo, os contratos com parceiros, a força de trabalho, tudo foi idealizado desde outro paradigma, tudo foi projetado para tirar vantagem e sair de um papel de vítima, de disrompido para protagonista, disruptor.

Organizações que estão Surfando a Terceira Onda, descrita em 1980 por um dos maiores futurologistas Alvin Toffler já descrevia que as tecnologias de informação e telecomunicações iriam gerar uma onda de choque que ia disromper grande parte das indústrias, criar novos comportamentos na sociedade a partir dos suas três macro tendências a Desmaterialização, quando os DVDs viraram Netflix, a Deslocalização quando o trabalho ficou remoto e praticamente grande parte das pessoas perceberam que já não precisam morar naquela cidade que moram por causa do trabalho, uma tendência que vai gerar 1 bilhão de nômades digitais até 2030 e os consumidores se tornarão Prosumers, uma mudança que altera as relações de produção e consumo, tornando qualquer pessoa tanto um consumidor quanto um produtor de produtos de informação. Já vimos isso com o Youtube, Instagram e a onda de cursos digitais que tem o potencial de começar a disromper o modelo tradicional de educação entre outras áreas.



Business Agility é a solução para qual problema?

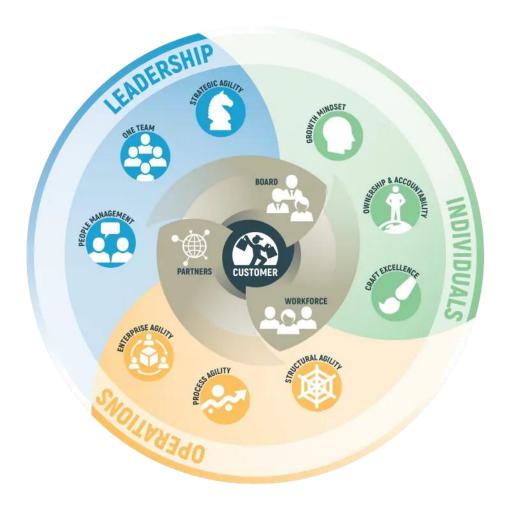
Crises acontecem quando a gente ignora os sinais que vão se acumulando até uma crise tornar a mudança inevitável. Em japonês crise se expressa como a junção de dois caracteres, Perigo e Oportunidade, ou seja, numa crise ambas são duas caras da mesma moeda. Normalmente a maioria das pessoas se focam no perigo, porém uma forma de tirar valor delas é olhando como oportunidades para uma transformação que de outra forma não aconteceria.

As organizações que se prepararam para aumentar a sua Agilidade de Negócios, que olharam de forma estratégica para o futuro e as mudanças que inevitavelmente ele traria, acabaram sendo beneficiadas já que a pandemia acabou acelerando em 7 a 10 anos a adopção de diferentes comportamentos que demorariam muito mais tempo da sociedade desenvolver.

Quais são as dimensões da Agilidade do Negócio

O modelo do Business Agility Institute, nos ajuda a entender olhar para a organização como um sistema e não esquecer nenhum dos domínios nos quais precisamos trabalhar para conseguir maior Agilidade do Negócio. Estes estão divididos no coração do modelo, que coloca o cliente no centro dele e envolve os relacionamentos com parceiros (Partners), o conselho (Board), e a força de trabalho (Workforce).





Cliente (Customer)

O cliente no centro do modelo desafia o paradigma tradicional, já que no final quem tem mais poder numa organização é o cliente que pode votar com o seu dinheiro e ir embora para um concorrente. Neste momento de alta competição pelos clientes, a ideia de ter um foco, quase que obsessivo no cliente é uma questão de sobrevivência.

Empresas como Amazon e outras BigTechs e Startups estão criando novos produtos, serviços e modelos de negócios inovadores justamente por ter trocado o foco de ganhar dinheiro para os acionistas, para entregar mais valor para os seus clientes como foco estratégico para se manter relevante.



Conselho (Board)

Muitas transformações não têm endereçado com o cuidado necessário o modelo de governança e a relação do conselho com os executivos como um dos gargalos para Agilidade do Negócio e acabam sendo o gargalo para a transformação da organização. O tipo de relacionamento e o jogo que o conselho define para a organização, sobretudo como sucesso é medido e quais expectativas o conselho tem sobre a organização já que dependendo da forma vai ser adotada uma abordagem top down que acaba sendo incompatível com uma abordagem mais emergente e ágil da estratégia da organização.

Parceiros (Partners)

Os parceiros podem ser um dos gargalos dentro da organização para entregar valor para os clientes finais. Dependendo das regras que são estipuladas no tipo de relacionamento que a organização tem com seus parceiros e a forma como esses parceiros funcionam, pode acabar limitando a capacidade da organização de se adaptar a mudanças e pode agregar delays, atrasos, o que pode criar custos de oportunidades altos para organizações que estão competindo em mercados onde a competição baseada na velocidade de inovação é um diferencial competitivo.

Força de Trabalho (Workforce)

O relacionamento da organização com a força de trabalho, a forma como eles são contratados, incentivados, motivados, desenvolvidos, pode limitar a Agilidade de Negócios grandemente. Culturas organizacionais que acabam valorizando a padronização, centralização e tiver aversão de dar autonomia para a força de trabalho vai acabar sofrendo com desafios relacionados ao nível de agilidade já que as pessoas terão dificuldade de se relacionar com a organização de uma forma que permita que elas sintam que podem questionar e contribuir para questionar regras e formas de trabalho que acabam restringindo a agilidade do negócio.



Liderança

A liderança não é um cargo e sim um tipo de comportamentos, e ajuda a interpretar a realidade atual da organização, e desejados da liderança numa organização que tem uma alta Agilidade de Negócios é bem diferente do que numa organização tradicional. Numa organização tradicional a liderança tem as respostas e a responsabilidade por direcionar a organização e tomar as decisões. Conforme a organização vai aumentando a Agilidade do Negócio, o papel da liderança começa a se transformar para ter as perguntas, para ao invés de resolver os conflitos criando novos cargos e caixinhas integrando a organização num mesmo propósito.

Agilidade Estratégica permite que olhemos para o futuro de uma forma não prescritiva e que permite olhar para vários cenários e vários horizontes de forma que o futuro possa ser olhado de uma forma menos determinística e mais probabilística e mudar a forma como se relaciona com o futuro, ao invés de esperar chegar, aprender a criar e influenciar na criação dos futuros potenciais.

Um único time envolve os comportamentos da liderança que reforçam a identidade que as pessoas fazem parte de um todo. Ao invés de reforçar a separação entre departamentos, estruturas, silos a ideia de que eles possam ser minimizados. Os líderes entendem a organização como um todo integrado.

Indivíduos

Um dos maiores desafios é desenvolver o mindset de crescimento que permite que as pessoas dentro de uma organização possam continuamente aprender e crescer ao invés de estar fixas numa descrição de job que acabe limitando a capacidade das pessoas aprenderem e se desenvolverem.

O sentimento de dono permite que os colaboradores se relacionem com o trabalho de uma forma completamente diferente do tradicional. Eles sentem que tem autonomia para tomar as decisões certas para o produto ou serviço, eles sentem que tem capacidade de influenciar o futuro do seu trabalho e a estratégia.



A ideia de que os trabalhadores têm um relacionamento com o seu trabalho como se fosse a sua arte (Craft Excelence) e permite que eles invistam na maestria e na excelência da sua arte. Para que isto aconteça é necessário que as pessoas possam ter orgulho do trabalho que eles fazem e querem melhorar continuamente já que é uma motivação intrínseca por motivos pessoais que não tem a ver com incentivos externos que a organização estipule.

Operações

Este conjunto de domínios envolve Agilidade Processual, Agilidade Corporativa e Agilidade Estrutural.

A Agilidade Processual permite que os processos possam ser inspecionados e adaptados continuamente. Se os times não tiverem autonomia para definir e melhorar os processos, a agilidade destes será baixa, já que a velocidade e a frequência de mudança também serão baixas. Em organizações tradicionais normalmente mudar um processo envolve muita burocracia, lentidão, autorizações etc. o que desincentiva a mudança.

A Agilidade Estrutural, assim como a Processual envolve mudanças nas estruturas da organização e o mesmo se aplica, quanto menos autonomia seja dada, mais centralizado e burocrática seja a forma como uma mudança estrutural acaba sendo pensada, acaba novamente limitando a velocidade na qual uma necessidade de mudança da estrutura organizacional está impactando de alguma forma o fluxo de valor. Em organizações tradicionais mudanças estruturais são pensadas como grandes projetos de mudança, numa organização com alta Agilidade do Negócio, as mudanças são pequenas e frequentes já que continuamente a organização está respondendo a tensões que a estrutura organizacional atual acaba gerando.