IMERSÃO AGILE VACORLO

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti



Agile World - Módulo 7

Isabella Fonseca

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.

Módulo 7 - Agile aplicado ao design organizacional- Página 2 de 18

Sumário

1. Um pouquinho de história	4
O modelo Cyynefim	7
A Teoria dos Jogos	9
Design Organizacional	11
2. Organizar para a Complexidade	14
Referências	18



1. Um pouquinho de história

Muitas organizações atuais são pouco flexíveis e tão burocráticas que não conseguem responder eficientemente ao mercado. Estão muito enraizadas no sucesso do passado e foram concebidas para serem máquinas confiáveis que minimizam riscos e falhas, não estando, portanto, preparadas para experimentações. Aprendem pouco, demoram a adaptar e, por isso, podem ser presas fáceis de alcançar. Em grande parte, esses problemas tem origem em sistemas de gerenciamento de desempenho fixos e anuais, que limitam ações e sufocam iniciativas.

Então... como fazer diferente? Como pensar diferente e experimentar novas formas de atuação? Para fazer frente aos mercados globais, competitivos e muito mais complexos, precisamos repensar novas formas de gestão, de foco e priorização, organização tática e também muito sobre nossas lideranças.

O modelo Taylorista do início do século XX vigorou e ainda vigora até os dias atuais. Ele funcionou e combinava muito bem para o mundo que se apresentava naquele momento. Em 1911, Frederick Taylor publicou a sua monografia "Os Princípios da Gestão Científica" que apresentava a Gestão como a "revolução" que eliminaria as limitações de produtividade nas organizações da era industrial, com inúmeros seguidores, dentre eles, Ford, Gantt e Gilbreth.

Entre suas principais características, tem-se:

- Ênfase na estrutura organizacional. Acreditava-se que as organizações mais eficientes e mais eficazes se tivessem uma estrutura hierárquica baseada numa autoridade formal legalizada.
- Trabalhadores devem realizar o mínimo possível. Pode ser encarado como objetivo de processo, mas temos que nos lembrar de que somos pessoas inteligentes (seres pensantes e adaptáveis).
- Trabalhadores não devem se preocupar com a qualidade. Possuía ênfase nas tarefas, onde se procurava reduzir o desperdício e elevar o índice de produtividade.

- Os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e utilizavam um sistema de incentivos salariais: salário era proporcional à produção.
- Estabilidade x Substituição de pessoas nessa época, era bem mais fácil substituir pessoas, pois eram vistas quase como máquinas. Não eram serem pensantes e criativos. Eram somente executores das melhores práticas.

Max Weber também buscava a eficiência máxima através da padronização do desempenho humano - ao ponto de ser possível a previsibilidade do comportamento das pessoas na organização. O homem visto como uma máquina. Mas elevou enormemente o desempenho das indústrias em que atuou, todavia, igualmente gerou demissões, insatisfação e estresse para seus subordinados e sindicalistas.

Mas os primeiros problemas surgiram, como a dificuldade de adaptação. A Ford começou a enfrentar problemas quando a GM introduziu o conceito de "variedade".

"As críticas à teoria clássica dizem que ela era mais adequada no passado, quando as organizações estavam num ambiente relativamente estável e previsível, do que no presente, quando os ambientes são mais turbulentos".

Mais tarde, aparece a Teoria Neoclássica, também conhecida como o "Novo Movimento" das Relações Humanas, que faz uma tentativa de integrar a teoria clássica com a teoria das relações humanas. Entre seus principais representantes se encontram Edwards Deming, Tom Peters, Peter Drucker e William Ouchi. Em geral, propõem que para uma melhor administração, a organização deve procurar satisfazer seus funcionários, possuir um processo de tomada de decisões participativo, ter uma organização flexível e buscar sempre se atualizar com novos conhecimentos.

Após a 2a Guerra Mundial, o Japão começou a estudar a fundo sobre processos produtivos e contratou Edwards Deming. Deixando que seus trabalhadores adaptassem o processo, permitiu-se a real evolução na criação do processo. Decisões podiam ser tomadas na ponta, reafirmando a confiança, competência e autonomia a quem realmente estava a frente no processo. A divisão funcional tão falada na era de Taylor

já não era tão evidente. Em 1973, com a crise do petróleo, a Toyota teve seu maior crescimento e este tipo de teoria ficou latente! Com nível de inovação e qualidade impressionante até os dias de hoje. O foco é aumentar a qualidade e a produtividade e, consequentemente, reduzir os custos. O modelo Lean começava a ganhar cada vez mais adeptos.

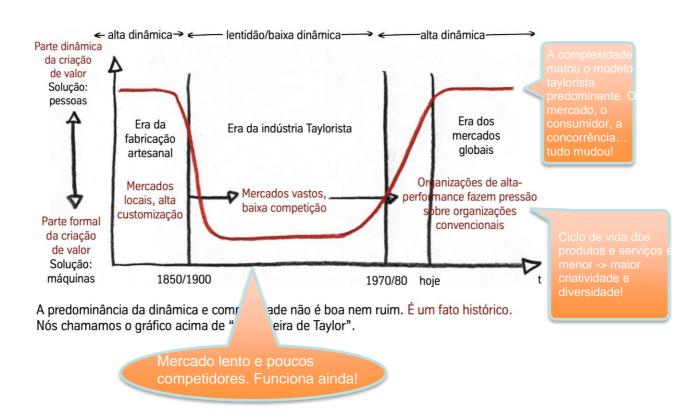


Figura 1 – A banheira de Taylor

https://pt.slideshare.net/npflaeqing/special-edition-paper-organizar-para-a-complexidade-parte-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-ii-como-fazer-o-trabalho-funciona

Niels Pflaeging no seu livro "Organizar para a Complexidade" ("Organize for Complexity") de 2014, nos apresentou o conceito da "Banheira de Taylor".

A "Banheira de Taylor" é o nome que Niels Pflaeging utiliza para designar a forma do gráfico onde se desenha o dinamismo do mercado ao longo dos últimos séculos:

- "Parte de cima da banheira" a esquerda: A era de grande dinamismo dos mercados locais e fabricação artesanal. Pessoas no centro e pouca concorrência pouca globalização.
- "Vale no centro": A era da indústria "Tayloriana" com grandes mercados e menor concorrência. Monopólio e produção em massa!
- "Parte de cima da banheira" a direita: A era altamente complexa dos mercados globais atuais, em que empresas de elevado desempenho exercem uma pressão brutal sobre as empresas convencionais. E ai estão empresas como Apple, Airbnb, Uber, Netflix, Tesla, etc.

A complexidade chegou!! E então um novo modelo se fez necessário. Não há como evitar a complexidade. O modelo do século passado não faz mais tanto sentido dado o novo contexto que se enfrenta... o tal do mundo VUCA ou BANI, ou simplesmente complexo e incerto. Esse contexto que apresenta mudanças permanentes e aceleradas e que as melhores práticas de gestão do passado já não são capazes de conduzir as organizações aos mesmos resultados de sucesso. Para lidar com esse momento, precisamos mais do que nunca de pessoas! De pessoas e de uma interação focada em muita confiança, interação, colaboração e troca.

O modelo Cynefin

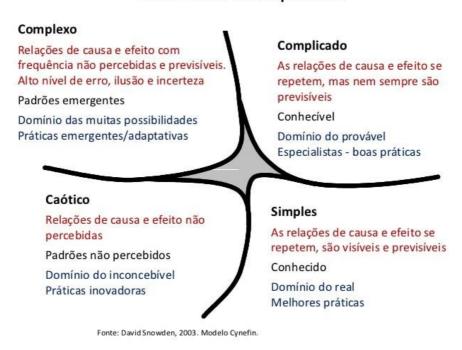
O modelo Cynefin, proposto por Dave Snowden, em 1999, foi criado para ajudar líderes a compreender melhor o ambiente organizacional onde estão inseridos, e com base nisso, tomar decisões mais apropriadas.

"Executivos sábios adaptam suas abordagens para atender a complexidade das circunstâncias que enfrentam." – David J. Snowden & Mary E. Boone

O modelo apresenta ao todo 5 contextos diferentes: simples, complicado, complexo, caótico e desordem (quando não se sabe onde a situação se enquadra). À direita, encontram-se os contextos denominados de ordenados - simples e complicado, onde é possível identificar as causas e efeitos dos eventos que ali ocorrem.



Sistemas complexos



https://pt.slideshare.net/asaito/inovacao-uma-perspectiva-oriental

Figura 2 – Modelo Cynefin

No contexto simples, o ambiente é caracterizado pela estabilidade. Os problemas são conhecidos por todos e a relação entre causa e efeito também. Já no complicado, as causas também são conhecidas, mas a dificuldade é encontrar a melhor solução, devido a necessidade de especialistas. Nos contextos chamados de não ordenados - complexo e caótico, posicionados à esquerda, a relação entre causa e efeito não é aparentemente visível, pedindo criatividade, trabalho em equipe, conhecimento coletivo, intuição e experimentação, com erros e aprendizados.

Fato é que em nosso dia a dia, transitamos sobre todos estes contextos. Não convivemos com somente um! Vivemos desafios simples, complicados, complexos e por vezes, caóticos todos os dias. Temos a tendência de achar tudo complexo, e por isso, é importante enfatizar sobre a diferença entre complicado e complexo, e com isso, propor soluções adequadas nesse sentido.

Por exemplo: a Floresta amazônica e uma Ferrari. Qual é complexo e qual é complicado? Ferraris são máquinas complicadas, uma vez que um mecânico especialista pode desmontar uma e remontá-la. O carro é estático e o todo é a soma de suas partes. Já a Floresta Amazônica pode ser encarada como do tipo complexo, pois está em fluxo constante - uma espécie se extingue, os padrões climáticos mudam, um projeto agrícola redireciona uma fonte de água - e o todo é muito maior do que a soma de suas partes.

Dessa forma, para desafios complexos, precisamos muito das pessoas! De pessoas e de muito boa interação. O entendimento principal é de que as ações de um indivíduo, quando inserido em uma organização, influenciam fortemente na realidade dos demais.

A Teoria dos Jogos

A Teoria dos Jogos estuda e analisa Sistemas Adaptativos Complexos ou CAS (Complex Adaptive System). "CAS é um sistema formado por uma rede dinâmica de agentes (os quais podem ser células, espécies, indivíduos, firmas, nações, etc.) atuando em paralelo, agindo e reagindo constantemente ao que os outros agentes estão fazendo. O controle de um CAS tende a ser altamente disperso e descentralizado. Se há alguma coerência no comportamento do sistema, ele emerge da competição e cooperação dos agentes. O comportamento geral do sistema é resultado de um grande número de decisões tomadas a cada momento por cada indivíduo". (Wikipédia)

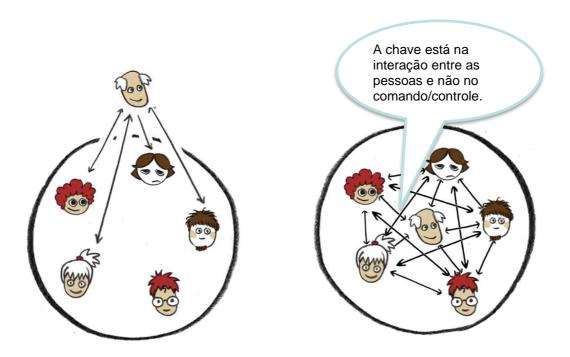
John Nash - um matemático norte-americano que trabalhou com Teoria dos Jogos - defendia que as decisões individuais deveriam tanto beneficiar o indivíduo como todo o grupo, de forma que todos cooperassem. Um famoso filme de Hollywood conta sua história chamado "Uma mente brilhante", interpretado por Russell Crowe. Há uma "cena do bar" que é frequentemente usada como um exemplo de Teoria dos Jogos e Equilíbrio de Nash (muitos teóricos discordam disso..): Nash e os amigos estão bebendo em um bar quando várias mulheres entram juntas. Entre elas está uma loira estonteante, a qual todos admiram e desejam, a despeito de suas amigas. Nash fala que "Se todos nós formos atrás da loira, bloquearemos uns aos outros, e nenhum de nós a conquistará. Daí iremos até suas amigas, mas elas vão nos ignorar, pois ninguém quer ser a segunda opção. E se ninguém for atrás da loira? Não atrapalharemos uns aos

outros e não destrataremos as outras garotas. É a única maneira de vencermos. É o único jeito de conseguirmos uma garota." E então ele continua falando: "Adam Smith disse que o melhor resultado acontece quando todos em um grupo fazem o melhor para si próprios. Certo? Ele não disse isso? Incompleto! Incompleto! O melhor resultado virá quando todos de um grupo fizerem o melhor para si próprios e para o grupo." Você pode assistir essa cena em:

https://www.youtube.com/watch?v=MctfEmN41DU&feature=emb_imp_woyt.

Resolver um jogo de soma zero (em que um ganha e outro perde) é a proposta do "Equilíbrio de Nash". Teriam os participantes incentivos suficientes para cooperar ou cada um sempre decidiria por um caminho próprio cujo resultado final pode ser pior? Ele então defendia que as decisões individuais deveriam tanto beneficiar o indivíduo como todo o grupo, de forma que todos cooperassem.

Figura 3 - Poder da densidade social



https://nt-slideshare.net/npflaeging/special-edition-paper-organizar-para-a-complexidade-parte-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-novo

Portanto pessoas e as organizações são sistemas adaptativos complexos. Para esse contexto, precisamos enfatizar a importância da maestria na resolução de problemas. O ser humano é quem pode lidar de maneira eficaz com a complexidade! Não são ferramentas, padronização, regras, estruturas ou processos que nos serviram tão bem na era industrial e nos mercados estagnados.

Não são as partes que importam! E sim suas conexões! SEM ESQUECER O PRIMEIRO VALOR DO MANIFESTO ÁGIL: "Pessoas e Interações mais do que processos e ferramentas", que corrobora e muito com esse pensamento!

Na figura 3 acima, na imagem à esquerda, há regras, descrições de cargo, chefes, pouca autonomia e transparência e poder na mão de poucos. Na imagem à direita, há responsabilidade e princípios compartilhados, pressão de pares e autoregulação dentro dos times. No mundo atual, o que diferencia uma organização não é o conhecimento individual. E sim as redes pessoais grandes e diversificadas. Por isso, a importância da cultura da aprendizagem e dos times, da valorização coletiva, das diferentes ideias e dos objetivos compartilhados.

Design Organizacional

Design Organizacional se apresenta, portanto, como algo muito importante nos dias atuais. Tem o objetivo de criar e manter uma organização capaz de alcançar sucesso competitivo sustentável neste mundo dinâmico e complexo. Mas... cada organização tem seus valores, princípios, estilo de liderança, processos, etc. E, por isso, qualquer mudança não é simples ou fácil de escalar. A mudança será unicamente **DA** organização, ou seja, ela é "context-bound" (totalmente ligada ao contexto - específica de cada organização). Iniciativas isoladas de consultoria externa e não pensadas **PARA** a organização não irão gerar o aprendizado necessário para que a mudança seja sustentável. E ai, as pessoas voltam ao modo anterior de realizar o trabalho, adiando qualquer plano.

Há empresas que já nasceram digitais e ágeis. Outras, por outro lado, tem uma história grande a ser contada, modelos mentais enraizados e uma cultura forte de comando/controle. Neste último caso, estruturas hierárquicas se apresentam como

forma mais comum de representar seu design organizacional. E este tipo de estruturação ainda existe nos dias atuais e vai continuar existindo - possivelmente, com menor peso em importância e relevância dentro da organização. Acredita-se que as organizações atuais não podem ser representadas através de uma única estrutura. Essa única estrutura não seria capaz de descrever a complexidade organizacional e a realidade pela qual elas enfrentam.

As organizações não devem mais ser vistas como "top and down" (de cima para baixo - hierarquizadas), mas como "inside and outside" (dentro para fora). É um novo modelo, chamado Centro Periferia - dentro para fora entregando valor e de fora para dentro entendendo a necessidade! Cada atividade, evento ou ação acontecendo do lado de fora deve ser espelhada por uma reação equivalente do lado de dentro. Da mesma forma, cada iniciativa que ocorre no interior deve ter repercussões no exterior.

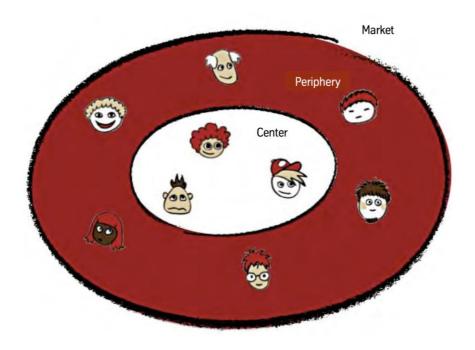


Figura 4 - Modelo Centro Periferia

https://pt.slideshare.net/npflaeging/special-edition-paper-organizar-para-a-complexidade-parte-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-novo

A organização deve construir um Produto, que atenda às necessidades do mercado. Seus colaboradores devem atender às demandas dos clientes. E cada custo interno deve ser atendido, ou superado, por uma receita proveniente de fora. É um modelo construído verdadeiramente centrado no cliente! O famoso "Customer Centric". Este tipo de organização, não estruturado hierarquicamente, quer alcançar algo totalmente diferente: quer que todos na empresa pensem, sejam e ajam com responsabilidade, de forma a aumentar a criação de valor e riqueza. Acredita, portanto, na capacitação e nas capacidades de seu pessoal. E o caminho mais conhecido e praticado com sucesso para o empoderamento é transformar a organização em uma rede de células inter-relacionadas. Uma estrutura celular é capaz de interagir situacionalmente, de maneiras mais diversas do que hierarquias funcionalmente divididas. Pode ser controlado e governado apenas por meio de "atração de mercado". Outros mecanismos de controle que fazem sentido dentro de uma estrutura celular descentralizada são o autocontrole, a "pressão dos pares", o controle cultural inspirado por fortes valores e cultura compartilhados, bem como um nível muito mais alto de transparência interna e externa. "The market is the new boss" - o mercado é o novo "chefe", é quem manda!

O design organizacional será então a ferramenta para construir relações que funcionem dentro de cada organização, dado seu contexto, seu mercado, seus produtos e clientes. A Ambidestria Organizacional é mais uma buzzword interessante já falada há algum tempo. Ela foi já apresentada na década de 90 por James March, um professor de Stanford. Ambidestria organizacional é a capacidade que uma organização tem de lidar com a eficiência operacional na mesma medida em que cuida e se prepara para o futuro. É o equilíbrio entre a inovação e a resiliência - chamado em inglês de "Explorer and Exploit". É o desafio de conciliar duas atividades diferentes: uma que promove tanto geração de novas ideias, novos modelos, processos quanto também outra que busca otimizar aquilo que já dá certo e está sujeita a menos riscos! É olhar o futuro, mas para o presente também. Não tem como ser diferente! A cada momento, devemos pender para um lado de forma mais acentuada e outra hora reforçar o outro lado. Deve ser uma reflexão contínua.



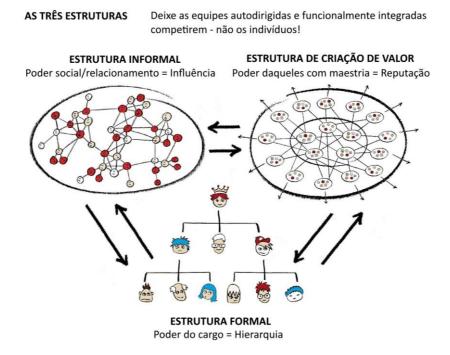
2. Organizar para a Complexidade

E o que dizer então sobre organizar para a complexidade...

As organizações atuais não podem ser representadas através de uma única estrutura - elas não são capazes de descrever a complexidade organizacional e a realidade pela qual enfrentam. Como bem disse Niels Pflaeging, "A nova e emergente teoria das organizações é esta: cada organização tem três tipos de poder e três formas de liderança, três estruturas. Este não é um menu. Não há nenhuma decisão a ser tomada sobre ter ou não todas as três estruturas. Nenhuma das três estruturas é opcional, ou bom de se ter. Elas fazem parte da física organizacional (OrgPhysics) — leis universais que se aplicam a todas as organizações, grandes ou pequenas, antigas ou novas, com fins lucrativos ou sociais."

Então... quais são então estas estruturas? A primeira e mais conhecida é estrutura formal, depois tem a informal e, finalmente, a de criação de valor.

Figura 5 – As três estruturas



https://pt.slideshare.net/npflaeging/special-edition-paper-organizar-para-a-complexidade-parte-iii-como-fazer-o-trabalho-funcionar-de-novo



A estrutura formal, é a que pode ser explicada através de organogramas, hierarquias e caixinhas... Ela ainda existe e continuará existindo, mas não é apropriada para lidar com a complexidade, pois ela é composta por silos organizacionais que impedem o fluxo de trabalho, o chamado flow, onde cada departamento é responsável por uma parte ou etapa do processo, trazendo pouco espaço para o pensamento sistêmico.

A segunda, a informal, é muito dinâmica, não existindo uma forma de determinar como ela será constituída ou modificada. Ela é formada através das interações entre as pessoas que vão criando organicamente seus núcleos: são as famosas conversas de cafezinho, encontros no corredor, percepções pessoais que vão se espalhando e muitas outras situações do dia a dia... Podem ser usadas para plantar uma notícia falsa e promover conspirações, mas também podem ser fonte importantíssima para a colaboração e resolução de problemas dentro da organização. Quem nunca conseguiu chegar a uma solução depois de "bater um papo" com outras pessoas? As vezes, só de externalizar um problema, conseguimos organizar nosso pensamento e chegar a uma possível saída. Imagine então com a ajuda de mais pessoas??? Tem um poder absurdo!

A última é a menos cuidada pelas organizações e contraditoriamente a que mais se preocupa genuinamente em entregar valor, principalmente, de dentro para fora, é a chamada Estrutura de Criação de valor. Mapeada como rede de células que não respondem à hierarquia, mas à atração do mercado, o chamado "marketpull"! Ela reintegra o pensamento com tomada de decisão e execução, antes separada pelas organizações de Taylor. Ela se conecta ao mercado e atende suas expectativas envolvendo diferentes competências focadas no mesmo objetivo, onde o mundo externo é quem manda! Elas não "produzem" sem a atração de mercado e, também através dele, gerenciam a formação de suas células na rede. Lembrando acima: "The market is the boss ("outside" rules!)"

Quando a estrutura formal tem muito peso dentro da organização, ela tende a ser menos inovadora e menos rápida - lenta no processo de "sense and respond" (sentir e responder), sufocando o desempenho por meio da hierarquia, burocracia e cultura de comando e controle advinda do gerenciamento de cima para baixo. No entanto, as três estruturas devem coexistir dentro das organizações em menor ou maior grau... Tudo depende da organização e sua cultura! Nos dias atuais, é muito importante investir energia em estruturas que busquem diretamente criação de valor e estão alinhadas com o cliente.

O fato é: hoje, muitas organizações dedicam muito pouco de sua energia e recursos sistematicamente às estruturas de criação de valor e informal. Muita energia e recursos vão para a estrutura formal - não criando nenhum valor e realmente sufocando o desempenho por meio da hierarquia, burocracia e a cultura de comando e controle gerada pelo gerenciamento de cima para baixo. Não precisamos de pessoas diferentes ou melhores. Precisamos de uma mudança de mindset que favoreça a criação de times multidisciplinares focados em resolver problemas da organização e não específicos de sua área original.

Desde que o ágil virou termo da moda e começou a ganhar popularidade até entre os mais críticos, algumas frases demonstram a falta de conhecimento real sobre ágil e, além disso, a importância de se trabalhar usando realmente o famoso mindset ágil... Gestores que planejavam "encomendar" ou "criar" X número de squads e queriam que todo o time funcionasse em modelos ágeis em Y meses, mas não se perguntavam por que estavam fazendo isso... Simplesmente achavam que era o que faltava para dar certo. Quem estuda agilidade e conhece suas origens e seus princípios e valores sabe que não funciona assim... A cultura ágil nasceu para transformar o modo como trabalhamos e investimos tempo em projetos, produtos e serviços, mas principalmente em como "encantar os clientes", como diria Steve Denning. Falar a palavra squad em alguns locais era motivo de causar "tremedeira" e em outros, era quase que a solução definitiva. Realmente "montar squads", por si só, não mudam a forma como a maioria trabalhava... Tem muita coisa para acontecer além de estruturar dessa forma!

É uma condição muito importante para os dias de hoje! E pede diferentes estratégias, estruturas e processos.



Referências

PFLAEGING, Niels. Organizar para a Complexidade. Nielspflaeging., 2014.

McGREGOR, Douglas. *Human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960

BETACODEX. [S.I.], [20-?]. Disponível em: https://betacodex.org/. Acesso em: 27 set. 2021.