



# IMERSÃO AGILE WORLD

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti



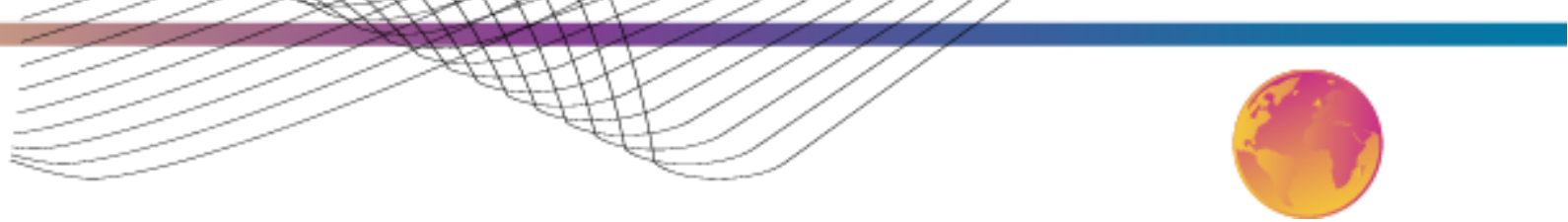


## **Agile Leadership**

JP Coutinho

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.





## Sumário

---

Sumário	3
Capítulo 1. O papel da Liderança na Transformação Ágil	4
Capítulo 2. Liderança e Segurança Psicológica	6
Capítulo 3. Os comportamentos da Liderança Ágil	7



## Capítulo 1. O papel da Liderança na Transformação Ágil

---

Muito se discute sobre o papel do líder em organizações ágeis. Eles são fundamentais para que o Mindset Ágil possa existir em toda a organização. Muitas pessoas ainda associam a agilidade com a ausência de líderes e de gestão, e essa não é a realidade. Líderes são fundamentais para o sucesso da Transformação Ágil, pois, como dito no livro “Reinventando as Organizações”, a capacidade de evolução da cultura e de processos de uma organização está limitada à capacidade da liderança. Laloux nos questiona: “o que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio através do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo. Isso significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento do seu líder”.

Autogestão é algo que leva tempo para ser aprendido. E muitos projetos de transformação falham, porque logo partem para times multidisciplinares e autogerenciáveis, sem respeitar ou apoiar as pessoas a ampliar sua capacidade de estarem confortáveis nesse novo mundo. O processo de aprendizado de um novo paradigma exige das pessoas muita energia, tanto pela necessidade de aprender algo novo como pelo fato de que, no contexto ágil, as pessoas passam a se organizar em times com pessoas que ainda não possuem intimidade e confiança, o que as mantém em um ambiente inseguro psicologicamente.

De acordo com Laloux, “passar para um novo estágio é uma grande realização – de ordem cognitiva, psicológica e moral. Abrir mão de velhas certezas e experimentar uma nova visão de mundo exige coragem. Por um tempo, tudo pode parecer incerto e confuso. Também pode ser solitário, porque, durante o processo, existe a possibilidade de perdermos relacionamentos íntimos com amigos e familiares que não se identificam mais conosco. Amadurecer para uma nova forma de consciência é sempre um processo altamente pessoal, único e misterioso. Não é possível obrigar alguém a fazê-lo. Ninguém pode ser forçado a evoluir na consciência, mesmo com as melhores das intenções – uma verdade difícil para *coaches* e consultores, que desejariam ser capazes de ajudar os líderes organizacionais a adotar uma visão de mundo mais complexa pelo poder da convicção. O que pode ser feito é criar ambientes que sejam propícios a esse amadurecimento. Quando alguém está cercado por colegas que já veem o mundo sob uma perspectiva mais complexa, num contexto seguro o suficiente para explorar conflitos internos, as chances são maiores de que essa pessoa dará o salto em sua consciência”.

Em seu livro, “Rápido e Devagar: duas formas de pensar”, Daniel Kahneman diz que o ser humano tem duas formas de pensar, que ele chama no livro de Sistema 1 e 2. O “Sistema 1” funciona de maneira rápida, reativa, intuitiva e o “Sistema 2” exige mais esforço, requer foco intenso, um pensamento elaborado, racional, devagar. Sendo os dois sistemas triviais para a nossa sobrevivência, precisamos estar sempre usando os dois sistemas nas ocasiões certas para eles.



Pois bem. Pense agora em um time formado por integrantes que antes atuava no modelo tradicional, com um líder fazendo sua gestão, trazendo sempre o que devia ser feito e como deveria ser feito. No novo formato, esse time passa a ser autogerenciável e composto, muitas das vezes, por pessoas que nunca trabalharam juntas. Durante o processo de mudança, a organização está em um momento de aprendizado e envolta, também, em insegurança. Afinal de contas, estamos transformando não só onde a pessoa "trabalha/senta", mas também na forma como ela se relaciona. Novas pessoas e novas relações são criadas, e isso mexe muito no nosso processo mais primitivo que é o de sobrevivência, de defesa. Nós sempre queremos pertencer a algo, e as equipes e os times de trabalho que formamos na nossa jornada são importantes nesse sentido. É no momento de mudança que mais precisamos de alguém nos dando apoio, nos dando direcionamento, nos ajudando a aprender nesse mundo novo. E logo agora, esse apoio, muitas vezes, não existe mais, pois acredita-se que simplesmente colocando um grupo de pessoas juntas elas conseguirão, como em um passo de mágica, se auto-organizar, fazer fluir a comunicação e construir boas relações. Essa mudança traz falta de alinhamento, falta de direção, falta de suporte e gera um momento forte de ansiedade e medo nas pessoas. E é aí que, quando voltamos ao nosso modo primitivo, nascem os conflitos. Lembre-se que, nesse momento de mudança, ativamos o nosso "Sistema 2", que é onde fica o aprendizado, e já sabemos que ele leva tempo para acontecer. A autogestão não é o problema. O problema está em querermos fazer saltos grandes nas empresas sem preparar as pessoas. Dentro desse processo, é preciso ter líderes prontos que deixam de ser chefes, que só olham resultados, para serem pessoas que olham para os colaboradores e apoiam esse momento de aprendizado, para que eles possam se sentir seguros, desenvolvam novas habilidades e construam novas relações. É por isso tudo que contei que a autogestão, muitas vezes feita de forma abrupta, gera muitas dores. Mas se a minha liderança principal (C-levels, diretores) está disposta e quer fazer muito esse movimento, a gente precisa se preparar. E o RH precisa ser um agente de mudança. As fases da mudança acontecerão de forma mais suave.

Lideranças vão continuar existindo, com um outro *mindset*, e em novos papéis. Vemos como tendências na organização à divisão da liderança em líderes de pessoas e líderes técnicos. O primeiro tem seu foco em ser um líder que se conecta, desenvolve, ensina, mentora e cuida de gente. Trabalha nos momentos de transição que citei acima e é responsável por criar um ambiente ágil. O segundo tem bagagem técnica para apoiar na entrega dos resultados. Esse formato trata um problema histórico em muitas empresas, que é: profissionais muito bons tecnicamente, mas que não têm habilidades e perfis para cuidar das pessoas.

Hoje, em muitas organizações, o líder é medido pelo resultado que ele entrega. E, no dia a dia, pedimos que ele cuide das pessoas. Falo uma coisa e faço outra. Percebe o problema? Liderança é muito mais que simplesmente estar responsável por uma equipe para que ela alcance os resultados desejados.



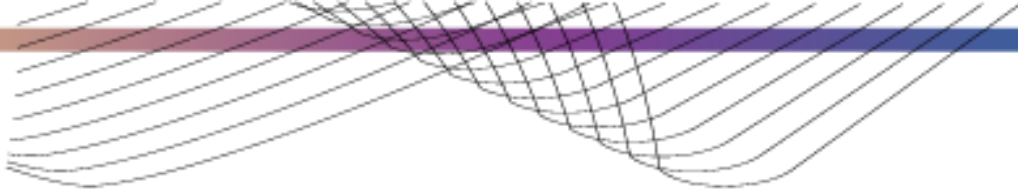
## Capítulo 2. Liderança e Segurança Psicológica

---

Líderes podem começar a empoderar e tornar o time protagonista, incluindo as pessoas nas tomadas de decisões. Claro, é um processo que tem um segredo para ser concretizado — deixar de tomar as decisões de forma unilateral para fazer com que as pessoas se sintam confortáveis para se expressar, permitindo que se ouça abertamente o que se tem a ser dito para se chegar a um consenso. É assim que se inclui, cada vez mais, os times nas tomadas de decisão. Como disse, sai a figura do líder “chefão”, que a depender da situação até impõe medo, para uma liderança servidora que assume o compromisso de facilitar o máximo possível o trabalho e promover um ambiente de aprendizagem.

Aqui, estamos falando de um líder que cria um ambiente de segurança psicológica para que o colaborador possa ter um espaço de trabalho mais seguro e de melhor performance. Pessoas que se sentem seguras para compartilhar visões, opiniões e sugestões, mas sem temer as consequências negativas, apoiam uma organização que se adapta mais rápido às mudanças, inova e é diversa. Mas uma pesquisa global, divulgada pela McKinsey, realizada durante a pandemia, confirma que, de modo geral, apenas um número reduzido de líderes apresenta os comportamentos positivos capazes de criar esse clima, denominado *segurança psicológica na força de trabalho*. O estudo diz que times ágeis, com pessoas capazes de resolver problemas rapidamente fora das estruturas burocráticas ou de silos isolados, requerem alto grau de segurança psicológica.

Líderes devem ser exemplo e reforçar comportamentos que contribuam para cultivar um ambiente seguro para todos. Lembre-se: liderança autoritária é prejudicial ao bom clima entre as pessoas.







### Capítulo 3. Os comportamentos da Liderança Ágil

---

Já falamos aqui que o líder ágil é aquele que facilita os processos de trabalho e aprendizagem da equipe. Ele deve ser capaz de gerar impacto para o negócio, para seu time e para si mesmo. Os Programas de Desenvolvimento de Liderança devem ser direcionados para que eles conheçam, cada vez mais, o negócio e possam aprimorar habilidades e atitudes como coragem, coerência, presença (mesmo à distância) e transparência.

No mundo VUCA, os comportamentos do líder devem ser inspiradores. No dia a dia, usar os erros para aprender é fundamental. Vivendo em um universo cheio de demandas, precisa ser capaz de priorizar o que será entregue, pensando e agindo de forma simples, com foco na melhoria contínua. O time pode ser bom, pode ser ótimo, mas pode ser ainda melhor. É muito importante que o RH consiga entender as necessidades das lideranças e ajudá-las em seu desenvolvimento. Abaixo, pontuo os cinco principais comportamentos que eu vejo em lideranças ágeis:

- *Incentiva a colaboração*: Lideranças ágeis sabem que a cooperação gera resultados mais sólidos e duradouros do que a simples competição. Aqui, sua função é criar um ambiente de trabalho que favoreça a existência de redes de colaboração entre pessoas de um mesmo time e entre equipes. Muito mais do que dividir tarefas, a colaboração também inclui a troca de informações, experiências e aprendizados.
- *Dá liberdade para a experimentação*: Confiança e segurança são palavras essenciais para os líderes do nosso tempo. Aqui, temos um ponto importante quando falamos em influência. Um bom líder não manipula os demais para fazer aquilo que ele acha ou quer que deve ser feito. Um líder ágil tem a sua liderança centrada no ser humano e mostra essa preocupação quando cria espaços seguros em que as pessoas possam trabalhar e desenvolver suas competências e testar suas habilidades. Isso quer dizer que um líder ágil não busca minar pessoas por conta dos “pontos fracos”, mas estimula a desenvolverem suas potencialidades.
- *Permite erros e gera aprendizado*: O que se espera de um líder que oferece liberdade para a experimentação é uma abertura natural aos erros que geram aprendizados. Nesse ponto, tanto os acertos quanto os erros possuem um propósito claro de oferecer diversos tipos de entendimento sobre o que funciona e o que não funciona, de acordo com os resultados obtidos. Olha, uma liderança que permite o erro em prol do aprendizado deve, também, exercer o dom da escuta para que os outros colaboradores expressem suas percepções e aprendizados. Isso é ser uma liderança servidora e empática.



- *Consegue priorizar:* De fato, um comportamento essencial para as lideranças ágeis é conseguir tomar decisões assertivas sobre o que realmente importa para o trabalho ou não. Ou seja, precisa se comunicar claramente suas visões sobre os fatores que podem influenciar naquela atividade, reduzindo a possibilidade de ruídos e desperdícios de energia, tempo e recursos. É um líder que também apresenta a capacidade de equilibrar diferentes situações que envolvem o negócio. Por exemplo, concilia os processos consolidados com as inovações que estão sendo aplicadas. Nesta seara, falar em priorização também significa enxergar as dosagens corretas para todas as ações e medidas tomadas na sua área.
- *Foca na melhoria contínua:* A busca por melhoria contínua é um comportamento nato de qualquer liderança ágil e que permeia todos os outros comportamentos citados acima. Como vimos nos capítulos anteriores, a melhoria contínua depende de um ambiente de trabalho que ofereça segurança e demais condições para que as pessoas trabalhem, colaborem entre si e inovem para experimentar soluções diferentes. Não há como existir melhoria contínua sem que haja algum nível de aprendizado. Assim, também é papel do líder dar os feedbacks necessários, em muitos casos rápidos e em ciclos curtos, de forma contínua, seja sobre o desenvolvimento do trabalho ou performance das pessoas e equipes. Aqui, penso que o foco na melhoria contínua poderia ser compreendido como um comportamento de responsabilidade com as pessoas e o negócio em si.

Ao olharmos tudo isso, é necessário reconhecer que, de fato, se queremos promover uma transformação significativa da cultura organizacional, precisamos antes sensibilizar as pessoas e capacitar as lideranças para iniciar esse processo. Os comportamentos das lideranças precisam estar conectados com a mentalidade ágil. De nada adianta a gestão de pessoas e as demais áreas estarem em sintonia se a peça fundamental da liderança não estiver na mesma frequência. Todos necessitam ser preparados nesse mindset, sem exceção. Isso nos leva a perguntas como:

- Você está se preparando para ter essas habilidades e comportamentos?
- Você, como líder, fala sobre a mentalidade ágil e desenvolve os times nesse mindset?
- Você utiliza, com seu time, ferramentas que dão vida a essa mentalidade?



## Referências

---

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. tradução: Cássio de Arantes Leite - 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 29-32.

LALOUX, Frederic. *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. 1ª edição. Belgium: Nelson Parker, 2014.  
Segurança psicológica e o papel crucial do desenvolvimento da liderança.

McKinsey&Company. Disponível em:  
[https://www.mckinsey.com.br/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development?utm\\_source=DSMN8&utm\\_medium=LinkedIn#](https://www.mckinsey.com.br/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development?utm_source=DSMN8&utm_medium=LinkedIn#). Acesso em: 06 ago. 2021.