



IMERSÃO AGILE WORLD

PROGRAMA INTERNACIONAL ONLINE

igti





Sense and Respond: princípios de trabalho para o próximo século

Eliane Miranda

© Copyright do Instituto de Gestão e Tecnologia da Informação.

Todos os direitos reservados.



Sumário

Capítulo 1.	Sense & Respond	4
	Agilidade	5
	Management x Leadership	6
Capítulo 2.	Construir uma nova Cultura.....	8



Capítulo 1. Sense & Respond

Jeff Gothelf menciona que “todo negócio é um negócio de software”. A transformação tecnológica e digital alterou e continua alterando todo o contexto de mercado e o comportamento dos clientes ou consumidores. A aceleração das mudanças decorrente dessa transformação é um dos elementos dos conceitos de mundo VUCA e mundo BANI, e delinea o novo ambiente de negócios onde a agilidade em responder é vital.

Qualquer organização em qualquer segmento depende de alguma tecnologia e de softwares. Se o seu produto ou serviço não é puramente digital, ainda assim, os processos que criam o valor para o seu cliente demandam tecnologias e softwares. Então é preciso aceitar essa condição e entender como fazer a gestão desses recursos, potencializando a criação de diferencial competitivo no momento certo.

As tecnologias fizeram com que a comunicação e feedback ficassem mais intensos e frequentes – com os clientes, parceiros de negócio, empregados e todas as partes interessadas. As organizações que se destacam atualmente aprendem, inovam, melhoram seus produtos e serviços, e o seu modelo de gestão com base nestes feedbacks.

Jeff Gothelf cita a abordagem ***two-way conversation***, que é a capacidade de colocar nas mãos dos clientes as ideias, tão rápido quanto quisermos, e rapidamente analisar se a ideia causou algum impacto significativo e se influenciou o comportamento do cliente. A parte mais importante é ser capaz de responder ao que foi sentido – se foi uma boa ideia e/ou causou impacto significativo, então a ideia pode ser melhorada e escalada. Caso contrário, é possível desfazer, repensar porque não funcionou e tentar novamente de outra maneira. Esse ciclo se repete continuamente, determinando uma conversa regular, tanto implícita quanto explícita, com base na experiência do usuário com o produto. Cada vez que esse ciclo se repete está se tomando o caminho certo para se alcançar a melhor versão do produto.



Colocar essa abordagem em prática na organização não é apenas uma questão de recursos de infraestrutura, mas de uma mudança organizacional em todos os níveis, de forma que possam enraizar e criar uma nova cultura. É necessário deixar uma cultura deliberada onde todos dizem que entendem o cliente, que conhecem o mercado, que sabem as respostas sobre o que construir, o que funciona, quem vai comprar e usar, temos todas as especificações. A cultura necessária é aquela que uma mentalidade emergente, que abraça a incerteza e a mudança e se baseia no que realmente sabe – o feedback dos clientes. Essa cultura permite que as ideias sejam apresentadas, melhoradas e colocadas em prática o mais rápido possível.

Agilidade

Nas décadas de 80 e 90 os projetos de tecnologia de informação, segundo pesquisas, falhavam 84% das vezes. As práticas baseadas em métodos da manufatura, consistiam em seguir um plano detalhado antecipadamente e evitar mudanças – contexto de mundo estável e previsível.

Em 2001 um grupo de especialistas se perguntou – “e se a gente aceitar as mudanças? ”, afinal elas eram inevitáveis e parte do processo.

São dois elementos principais do ágil: quebrar as entregas em pequenos pacotes e usar o *feedback* contínuo com os clientes para evoluir com o projeto. O ciclo contínuo de *feedback* permite adaptação, mudar prioridades e o desenho da solução, e isso é fonte de aprendizado.

Liderança Ágil

As lideranças precisam fugir do *mindset* de manufatura, que é fruto da Era Industrial e modelado para estabilidade e previsibilidade, pois isso não é compatível com o ambiente de negócios digitais.



Se todo o negócio envolve softwares, a forma que eles funcionam determinará a eficiência e eficácia dos processos e o comportamento dos clientes. Por isso é preciso desenvolver capacidades e utilizar práticas que permitam fazer mudanças nos softwares de forma rápida, rotineira e contínua, ajustando processos e políticas, e impulsionando a inovação.

Então precisamos de um novo estilo de liderança e gestão ágeis, com a seguinte perspectiva:

- Compreender que inovação não é um processo previsível.
- Desapegar da previsibilidade de longo prazo e focar no curto prazo.
- Compreender o cliente e se adaptar mediante o feedback.
- Aceitar que não há certeza e sim hipóteses.
- Não acreditar que fazer planos bem feitos irá mitigar todo o risco.
- Incentivar experimentação de diferentes possibilidades.
- Confiar nas equipes, dando direcionamento claro, com objetivos e metas.
- Entender a complexidade que envolve as soluções digitais e dos processos, pois estão entrelaçados por inúmeros elementos.

Management x Leadership

Todos os gerentes são líderes desde que exerçam a liderança influenciando as pessoas para alcançar um determinado resultado ou objetivo. Por isso, o que realmente importa para as organizações é gestão e liderança eficazes. Henry Mintzberg, afirma que gestão e liderança não são duas esferas separadas, mas dois perfis que funcionam juntos.



A gestão tem como responsabilidade planejar, organizar, administrar orçamento, coordenar e monitorar atividades. A liderança é complexa e multidimensional, focada na motivação e inspiração das pessoas, para obter resultados comuns e sustentar a visão da organização. A liderança efetiva envolve comportamentos como confiabilidade, perícia, responsabilidade, escuta ativa, visionário, realista, honestidade, colaborativo, autoestima, agente de mudança, dentre outros.

Redefinindo o papel da liderança

Redefinir o papel da gestão significa a quebra de vários paradigmas. O mundo digital requer gestores capazes de gerenciar a incerteza e a complexidade, e isso quer dizer trocar os planos por perguntas e dúvidas, a medida de progresso é se mover de uma pergunta para outra, da dúvida para certeza, tentando e aprendendo. Um verdadeiro exercício de humildade.

A redefinição do papel requer desenvolver capacidades para impulsionar os times, delegar, tomar decisões rapidamente, permitir experimentar e errar, dar liberdade com clareza de restrição, usar como medida de progresso o impacto criado para o cliente e para o negócio. Os times devem ser avaliados ou medidos não pela quantidade de itens de trabalho finalizados, porque o sucesso é entregar o que o cliente e o negócio estão procurando.



Capítulo 2. Construir uma nova Cultura

Para que a abordagem Sense & Respond realmente funcione, vários aspectos da cultura organizacional precisam ser transformados.

Transparência Radical

Transparência quer dizer compartilhar informações boas ou ruins de forma ampla, para que os outros possam se ajustar.

Promover transparência honesta e sincera de informação é requisito para ser bem-sucedido em qualquer negócio. Ela deve ser aplicada em todos os níveis, e ajuda a resolver questões como: agenda oculta, medo de dizer a verdade, dificuldade para compreender e aceitar a verdade, aceitar prazos irrealistas, manter as más notícias em segredo, e o silêncio complacente e pluralista no qual não se fala o que é preciso para salvar os negócios. A alta gestão que lida com esses sintomas, tem sua capacidade de decisão limitada, o que pode levar a decisões erradas ou tardias, e grandes riscos.

Delegação e autonomia

Essa nova cultura com mentalidade emergente muda a forma como os times se organizam e trabalham. Há pessoas de diferentes áreas de conhecimento atuando juntas na construção de uma solução.

Todos os processos de criação de valor são cross-funcionais por natureza. Times com todas as competências são autossuficientes e capazes de sentir e responder rapidamente, e por isso é necessário ter autonomia para decidir sobre seu trabalho. O princípio é que as pessoas que fazem o trabalho têm a informação e o feedback que habilitam a resposta mais rapidamente.

O papel do gestor é delegar e estabelecer restrições, objetivos e metas, e criar um ambiente seguro para o time exercer autonomia e experimentar as ideias. O



equilíbrio vem com a clara compreensão das equipes sobre as suas responsabilidades, e da permissão para experimentar e aprender.

Transformação TO-DOWN e BOTTOM-UP

Transformação digital, transformação ágil e transformação cultural, envolve todas as pessoas da organização. Não tem que vir somente do topo ou ser imposta. Também não haverá transformação se somente a base estiver se esforçando e o topo dando exemplos contrários.

Segundo Jeff Gothelf, podemos aplicar a abordagem de sentir e responder para guiar uma transformação – prestando atenção aos comportamentos, dando suporte e amplificando aquilo que está funcionando, utilizando os feedbacks para aprender e se desenvolver continuamente.

A mudança de cultura é repleta de incertezas. Uma nova cultura é um produto da conversa contínua da organização consigo mesma e sobre si mesma. Assim, toda a comunidade da organização sente o que está funcionando e amplia isso.

Foco no cliente

Por muitos anos foi falado que “temos que ouvir o cliente”, mas ouvir somente não é suficiente. É necessário agir, ou reagir, no sentido de criar um benefício ou resultado para ele.

Organizações centradas no cliente são aquelas que estão atentas aos feedbacks que eles compartilham, e seus comportamentos (dados). Com isso, elas se adaptam e remodelam sua estratégia continuamente, tomando decisões diárias para evoluir rapidamente os softwares, produtos e serviços.



No passado, os processos e o comportamento dos clientes se adaptavam à forma como os softwares e tecnologias funcionavam. Hoje é o inverso, os softwares e tecnologias é que se adaptam, provendo novas funcionalidades, capacidades e serviços.

Necessidades e percepções do público

É preciso reconhecer que não é possível prever o que realmente será percebido como valor pelo cliente. O cliente pode indicar através do seu comportamento o que faz sentido para ele, e também mudar de opinião rapidamente. Por isso, é necessário sentir e responder o mais rápido possível.

No entanto, a maioria das organizações não está preparada para lidar com esse comportamento imprevisível. Por isso, deve ser claramente compreendido que nem sempre todos os requisitos podem ser definidos antecipadamente, mas que precisam ser descobertos ou criados à medida da percepção sobre a experiência do cliente. Então, essa é a nova forma de trabalhar – aceite a incerteza, explore ideias e que prevaleça a melhor.

Resolução de problemas

Segundo Jeff Gothelf, existem dois métodos para resolução de problemas, seja ele qual for – do produto, do time ou da organização:

- **Método 1 – A opinião da pessoa mais bem paga:**

Quem não conhece a expressão – “manda quem pode, obedece quem tem juízo”? Nesse método a escolha depende da posição e da hierarquia. É característica de pouca aplicação do *mindset* ágil e de ausência de segurança psicológica. No entanto, no contexto complexo e de constante mudança, mesmo as pessoas mais bem pagas estão propensas a errar.



▪ Método 2 – Empatia, experimentação, aprendizado e agilidade:

Nesse método o ponto de partida é compreender as necessidades, o contexto em que as pessoas usariam os produtos ou serviços. Com essas descobertas as equipes elaboraram ideias testáveis. Sem investir muito, experimentos são colocados à prova e é natural descartar aquelas que não cumprem com o objetivo. As ideias que demonstraram maior potencial são ampliadas.

Prototipação rápida

É fato que não há recurso financeiro e tempo para se despendar em protótipos muito refinados. Por isso a prototipação rápida tem como objetivo criar uma experiência do usuário, mas não constitui uma solução totalmente funcional. Através do protótipo a equipe pode validar ideias num curto espaço de tempo.

O método de prototipação pode ser desde um desenho num quadro branco, onde as pessoas podem mover post-its para simular alguma ideia, ou desenho de telas de sistema em papel (paper prototype, ou protótipo de baixa fidelidade). A prototipação cria valor para a equipe porque é levada a campo, simula o comportamento do produto e do cliente. Podemos dizer que a prototipação é uma estratégia que elimina os “achismos”.

Abordagem Test and Learn

Esta é uma síntese da cultura do Vale do Silício – “Erre rápido e aprenda mais rápido ainda”. É uma abordagem para incentivar a inovação, na qual as ideias são testadas o quanto antes, em pequenas porções, possibilitando ajustar a rota mais cedo e com um custo menor.

A maior dificuldade em aplicar essa abordagem é cultural, pois é preciso assimilar a possibilidade de erro sem culpar as pessoas. Caso contrário, elas não irão se



dispor a expor e testar novas ideias. A Spotify leva esse conceito ao extremo utilizando os quadros do Fail Wall. Os erros e aprendizados são compartilhados publicamente. Não é somente uma questão de transparência, mas o aprendizado de um time ajuda outros times. Esse é um dos mecanismos que reforçam a construção do conhecimento coletivo. Testar e aprender é **uma nova forma de trabalhar**.

O aprendizado permite escalar gradualmente a solução, adicionando novos recursos aos poucos e avaliando os gastos de acordo com impactos criados à medida do tempo. Falhar é uma possibilidade, e por isso os testes são pequenos e contínuos, e fornecerão uma base sólida para tomada de decisão.

No mercado é comum encontrar a expressão – “Errar rápido e aprender mais rápido ainda”, o que quer dizer: falhar não é o objetivo e nem intencional, não tenha medo de falhar para inovar, falhe pequeno. O aprender mais rápido ainda quer dizer: tenha um momento para analisar, refletir sobre o que funcionou e o que não funcionou, e use esse conhecimento na próxima vez.

Essa abordagem é fundamental para organizações que adotam estratégia de sense & respond:

- **Metas claras e conjuntas:**

Um dos segredos para ser bem-sucedido com transformação ágil e digital, é mudar a motivação das pessoas. Sair de um modelo de incentivos individuais e focado em recursos, para um modelo focado no cliente. Objetivos e metas focados no cliente, visam a sustentabilidade do negócio através da satisfação dos clientes. Assim as pessoas estarão orientadas para objetivos que transcendem sua função, que lhe darão sentido de propósito e de pertencimento.

- **OKR (Objective and Key Result):**

Os OKRs estão sendo adotados por várias organizações e foi criado há 40 anos. O **Objetivo** deve ser algo que inspire e conecte a equipe com direcionamento que o



negócio pretende. É qualitativo e prioriza a mudança que a equipe deve promover, e ao mesmo tempo é desafiador para que a equipe procure ir além do que está explícito. Por último, está delimitado em um espaço de tempo para ser alcançado e desdobrado desde o objetivo da organização, até os níveis de departamento e equipes.

Um erro comum é estabelecer benefícios relacionados aos projetos, iniciativas ou sistemas que a equipe irá conduzir. Entregar o projeto, por exemplo, por si só, não representa a criação de valor. Então, a boa prática é vincular o **objetivo** com o alvo a ser alcançado, através dele – por exemplo, reduzir o lead time de um fluxo de processo.

Veja o exemplo de Jeff Gothelf para Objetivos:

- Empresa – *“tornar-se a única fonte de verdade para informações, fatos e atualizações do COVID-19 para os meios de comunicação mundiais até o final de 2020”.*
- Departamento – *“garantir a precisão, usabilidade e valor dos dados que servimos tanto aos humanos quanto às máquinas até o final do 2º trimestre de 2021”.*
- Equipe – *“garantir que nossos parceiros possam acessar nossos dados, independentemente de onde estejam no mundo, até o terceiro trimestre de 2021”.*

Os **resultados-chave** irão demonstrar se alcançamos o objetivo, e por isso são quantitativos – em taxas e não em números absolutos, e baseados em métricas. Esses resultados devem ser medidos com base no comportamento do cliente, pois assim se saberá se o que está ou foi feito atingiu de forma efetiva as necessidades dele. Um objetivo pode ter mais de um resultado-chave, mas se limite em algo entre 3 e 5.

Veja alguns exemplos de **resultado-chave**:

- “Aumento de 15% em logins bem-sucedidos de dispositivos móveis”.
- “Reduzir em 50% o número de processos manuais de segurança”.



Muitas organizações hoje tentam implementar OKRs sem mudar a forma de trabalhar, e isso não levará a lugar nenhum. O OKR muda a definição de pronto que fica atrelado ao impacto criado pelo time no comportamento e sucesso do cliente. É uma parte importante da mudança de cultura organizacional, da transformação, pois as equipes estarão engajadas e trabalhando orientadas a resultados claros.



Referências

GOTHELF, Jeff e SEIDEN, Josh. *Sense & Respond*. 1. ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.