



Criando uma Organização Ágil:

CONECTANDO PONTOS
E DESENHANDO A JORNADA

Prof. Luis Lobão - 2022

LUIS LOBÃO



É especialista em
**Governança Corporativa e
Estratégia Empresarial com
ênfase em crescimento.**

PUBLICAÇÕES



Tem uma larga experiência como conselheiro de administração de relevantes empresas. Consultor e palestrante internacional, foi diretor da HSM Educação Corporativa e professor da FDC — Fundação Dom Cabral. Realizou centenas de projetos no Brasil e no Exterior, onde também coordena, junto com a HSM, missões ao Vale do Silício nos EUA. Autor de dezenas de artigos e 14 livros publicados, Certificado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (CCI+), Agile Coach Expert (PACC) e Fellow of the Strategic Planning Society (SPS – UK). É mestre em Engenharia de Produção, com cursos na Olin Business School, Kellogg School of Management e Harvard Business School. Nos últimos 20 anos, tem se dedicado a trabalhar e apoiar empresas a se tornarem mais competitivas e longevas.



**Uma organização
ágil e adaptativa
é baseada em
3 pilares:**



Adaptabilidade estratégica

Confere à organização a capacidade de lidar com mudanças circunstanciais de forma satisfatória, mesmo que isso signifique se distanciar de seu negócio principal.

Liderança ágil

Permite à organização mensurar os riscos com confiança e responder de forma rápida e adequada às oportunidades e às ameaças.



Governança horizontal e flexível

Demonstração de responsabilidade em todas as estruturas organizacionais, fundamentada em sua cultura de confiança, transparência e inovação, garantindo que permaneça fiel à sua visão e valores.

FRAMEWORK:



Agile Strategy
Management

Adaptabilidade
Agilidade



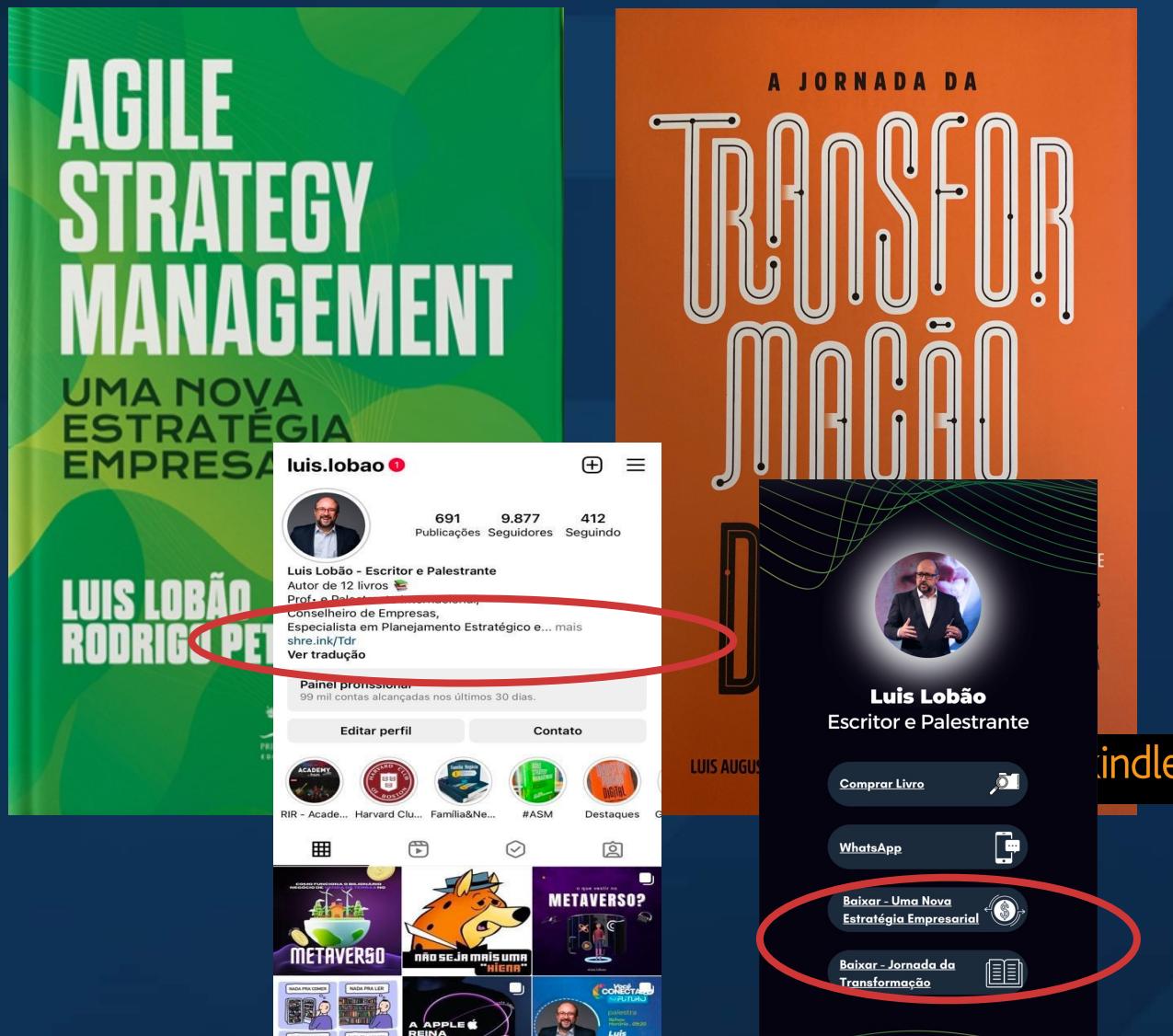
Agile Strategy



Agile Management



VAI PEGAR SEU PRESENTE!!



ENTENDENDO AS FORÇAS DA NATUREZA

“Quando o mar estava calmo, todos os navios sem distinção mostravam competência... flutuando!”

SHAKESPEARE



A woman with long dark hair is wearing a VR headset and looking upwards with her eyes closed. She is surrounded by glowing light trails and small white confetti-like particles. Her right hand is raised towards the sky. The background is a dark, blurred landscape.

O mundo está se
tornando digital



Automatização de trabalhos manuais

Automatização de trabalhos intelectuais



Hiperautomação: da automação manual para a automação intelectual



+/-50%
Do tempo do
trabalho é feito em
atividades físicas
previsíveis

73%

Tem potencial para
automação

+ tempo para
criatividade e
hospitalidade

Reflexão:
Empresas investindo em educação, treinamento
para seus colaboradores para que se tornem profissionais
melhores e pessoas melhores para um mundo melhor.



**“TODA EMPRESA É
AGORA UMA EMPRESA
DE TECNOLOGIA E
TECNOLOGIA NÃO
É MAIS UMA INDÚSTRIA”.**



24^a CEO Survey

Março 2021 | Sumário executivo

As expectativas dos CEOs do Brasil e do mundo depois de um ano de pandemia



Saiba mais em
www.pwc.com.br/ceosurvey

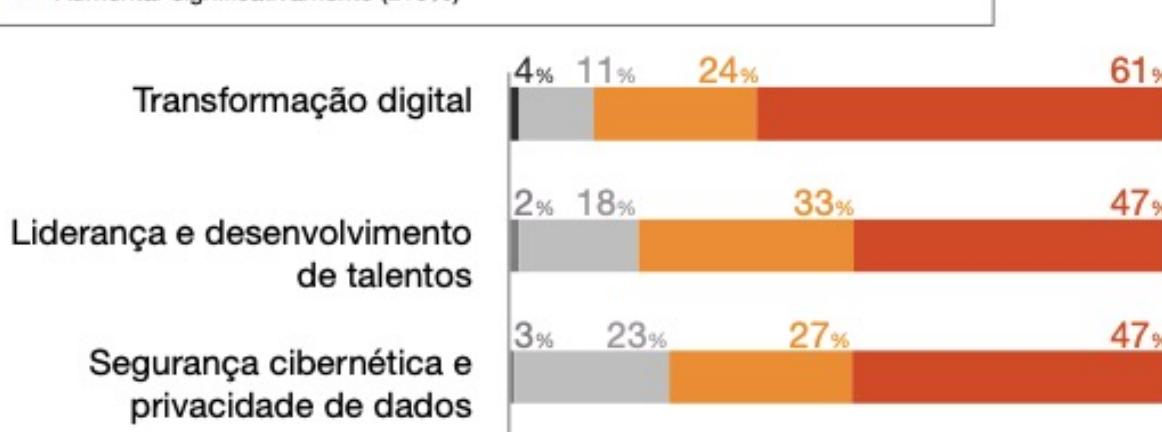
Transformação digital, liderança e desenvolvimento de talentos e segurança cibernética são focos de investimentos no Brasil

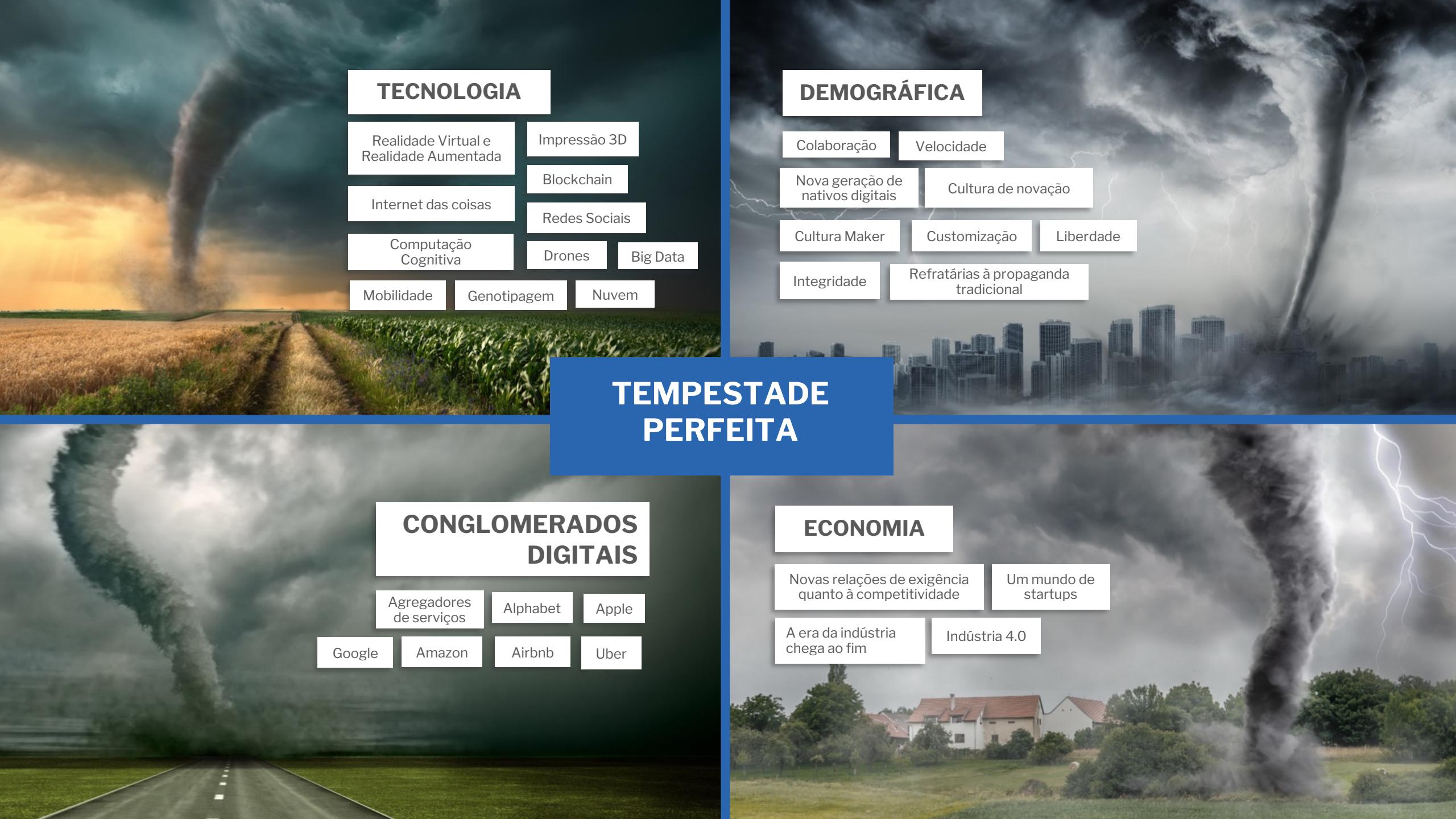
Mudanças planejadas nos investimentos de longo prazo nos próximos 3 anos em consequência da crise da Covid-19



Brasil

- | Categoria | Diminuir significativamente ($\geq 10\%$) | Diminuir um pouco (entre 3 e 9%) | Sem mudanças (dentro de $\pm 2\%$) | Aumentar um pouco (entre 3 e 9%) | Aumentar significativamente ($\geq 10\%$) |
|--|---|----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| Transformação digital | 4% | 11% | 24% | 24% | 61% |
| Liderança e desenvolvimento de talentos | 2% | 18% | 33% | 33% | 47% |
| Segurança cibernética e privacidade de dados | 3% | 23% | 27% | 27% | 47% |





TECNOLOGIA

Realidade Virtual e
Realidade Aumentada

Impressão 3D

Internet das coisas

Blockchain

Computação
Cognitiva

Redes Sociais

Mobilidade

Drones

Big Data

Genotipagem

Nuvem

DEMOGRÁFICA

Colaboração

Velocidade

Nova geração de
nativos digitais

Cultura de novação

Cultura Maker

Customização

Liberdade

Integridade

Refratárias à propaganda
tradicional

TEMPESTADE PERFEITA

CONGLOMERADOS DIGITAIS

Agregadores
de serviços

Alphabet

Apple

Google

Amazon

Airbnb

Uber

ECONOMIA

Novas relações de exigência
quanto à competitividade

Um mundo de
startups

A era da indústria
chega ao fim

Indústria 4.0

Após a Guerra Fria.

O DESAFIO DE DESVENDAR O FUTURO...

VUCA

Volátil
Incerto
Complexo
Ambíguo

VUCA...
... seu significado descritivo.
... tornou-se inadequado para a
realidade atual.

Após a pandemia.

BANI

Brittle
Anxious
Non-linear
Incomprehensible—Incompreen

BANI...
... facilita novas perspectivas.
... descreve a situação atual, o estado
emocional e as conexões casuais.

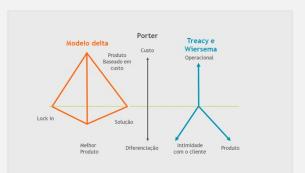
6 Grandes Impactos nos Negócios

1. As expectativas e comportamentos dos clientes mudaram
2. Os produtos estão sendo melhorados pelos dados, o que melhora a produtividade dos ativos
3. As empresas perdem repentinamente sua vantagem competitiva
4. Os Modelos de Negócios tornaram-se perecíveis
5. Dificuldade de transformar empresas muito mais competentes para conquistar participação no mercado do que para criar novos mercados
6. As empresas desaparecem com maior rapidez

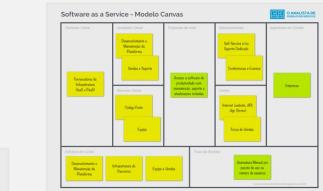
"UMA REVOLUÇÃO NÃO ACONTECE QUANDO A SOCIEDADE ADDOTA NOVAS TECNOLOGIAS. A REVOLUÇÃO ACONTECE QUANDO A SOCIEDADE ADDOTA NOVOS COMPORTAMENTOS".



EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO:



Inovação de Valor



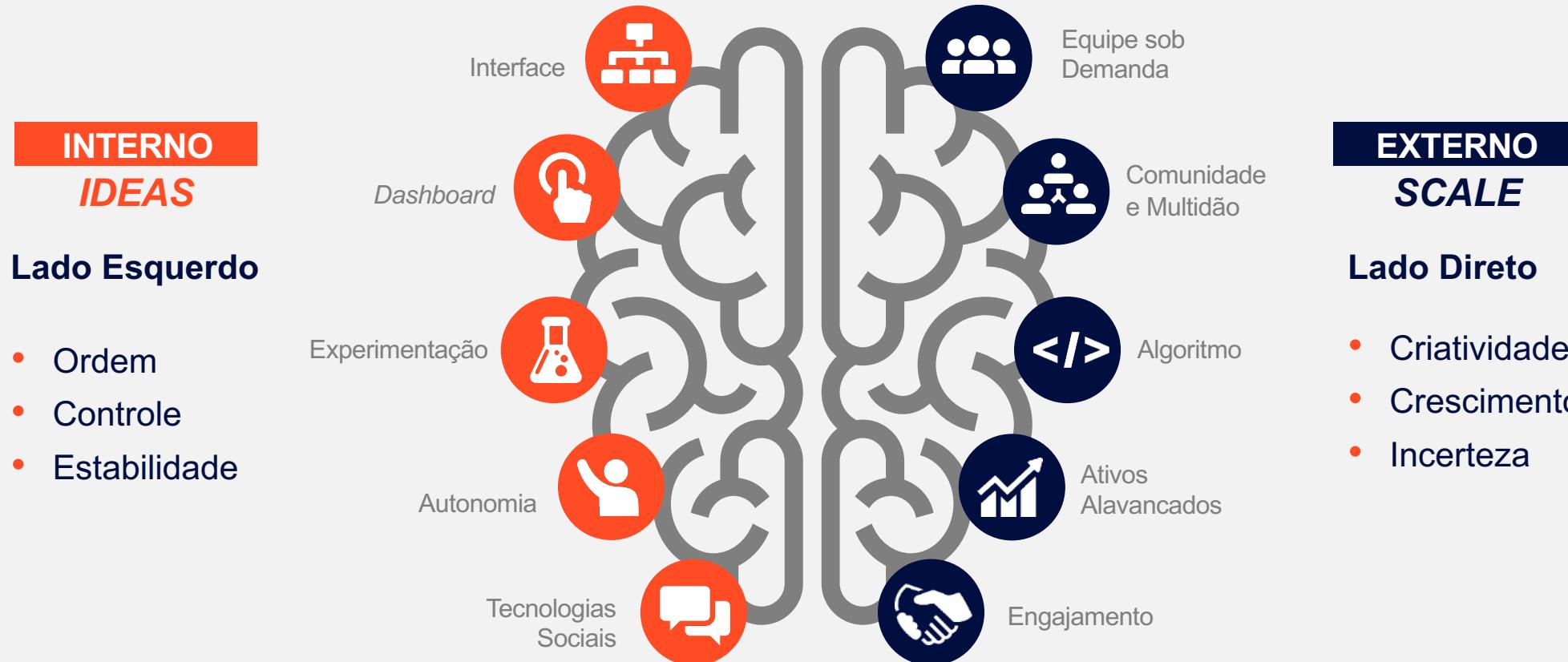
Inovação no Modelo de Negócio



Inovação Disruptiva



CRIAR UMA PROPOSTA DE VALOR IRRESISTÍVEL



**10X
NOT 10%**

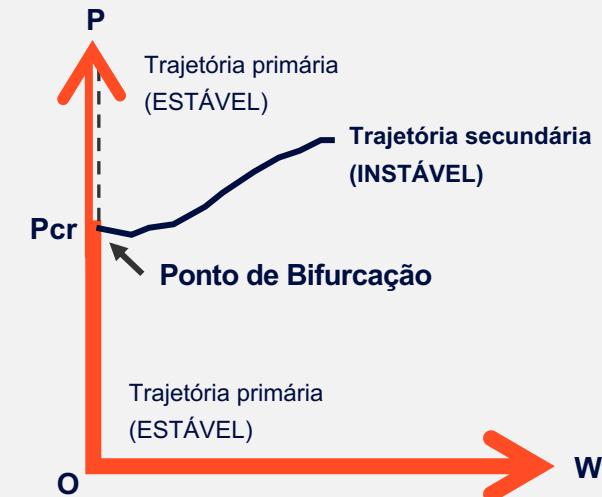


NOVAS TRAJETÓRIAS



PONTO DE DISRUPÇÃO (6D^s)

Disrupção é uma quebra ou descontinuação de um processo já estabelecido. Diz-se que algo é **disruptivo** quando interrompe, suspende ou se afasta do funcionamento normal. Assim, o adjetivo pode ser utilizado para qualificar um defeito, um comportamento, uma ideia, etc.



PONTO DE BIFURCAÇÃO

Apresenta uma mudança dramática e súbita na trajetória de um sistema que estava em equilíbrio. A complexidade deste movimento é tão grande que nunca é possível prever o caminho que o sistema vai seguir e suas características.

O SEU POSICIONAMENTO DE HOJE PODE NÃO TE LEVAR AO FUTURO...



Organizações Tradicionais

Empresas tradicionais são construídas para suportar ameaças e grandes mudanças de mercado

Organizações Da Era Digital

Na nova era, as empresas precisam surfar as ondas disruptivas.

UM PONTO DE ATENÇÃO:

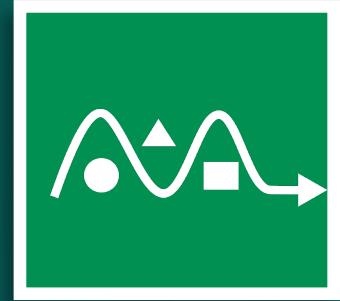
Agilidade não é apenas velocidade!

Agilidade
estratégica

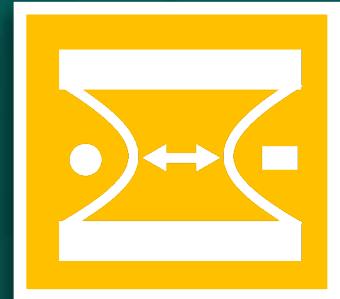


Adaptabilidade
estratégica

Capacidade de agir e reagir
em tempo hábil, às mudanças
aceradas do ambiente



**É ter resiliência e flexibilidade
organizacional para se transformar
e superar interrupções**

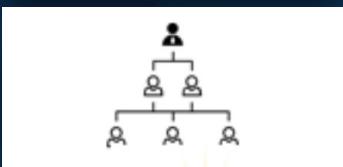


Organizações Tradicionais

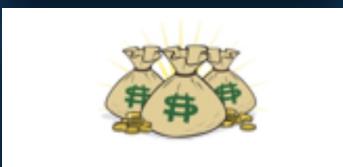
Baseada na lógica da escassez



Hierarquia Top Down



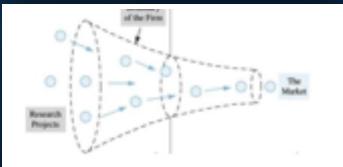
Orientada por resultados financeiros



Pensamento linear, pouca tolerância a riscos e inflexibilidade



Inovação primordialmente de dentro para fora

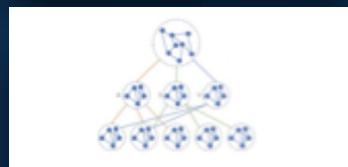


Organizações Exponenciais

Baseada na lógica da abundância



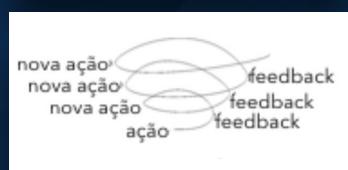
Autonomia



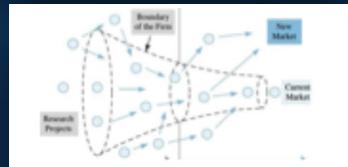
Orientada propósito transformador massivo



Experimentação e flexibilidade



Inovação aberta





DILEMA DA ESFINGE

DECIFRA-ME OU TE DEVORO!!!

PARADOXOS DA

NOVA GESTÃO



TOLERÂNCIA AO FRACASSO INTOLERÂNCIA À INCOMPETÊNCIA

EXPERIMENTAÇÃO DISCIPLINA

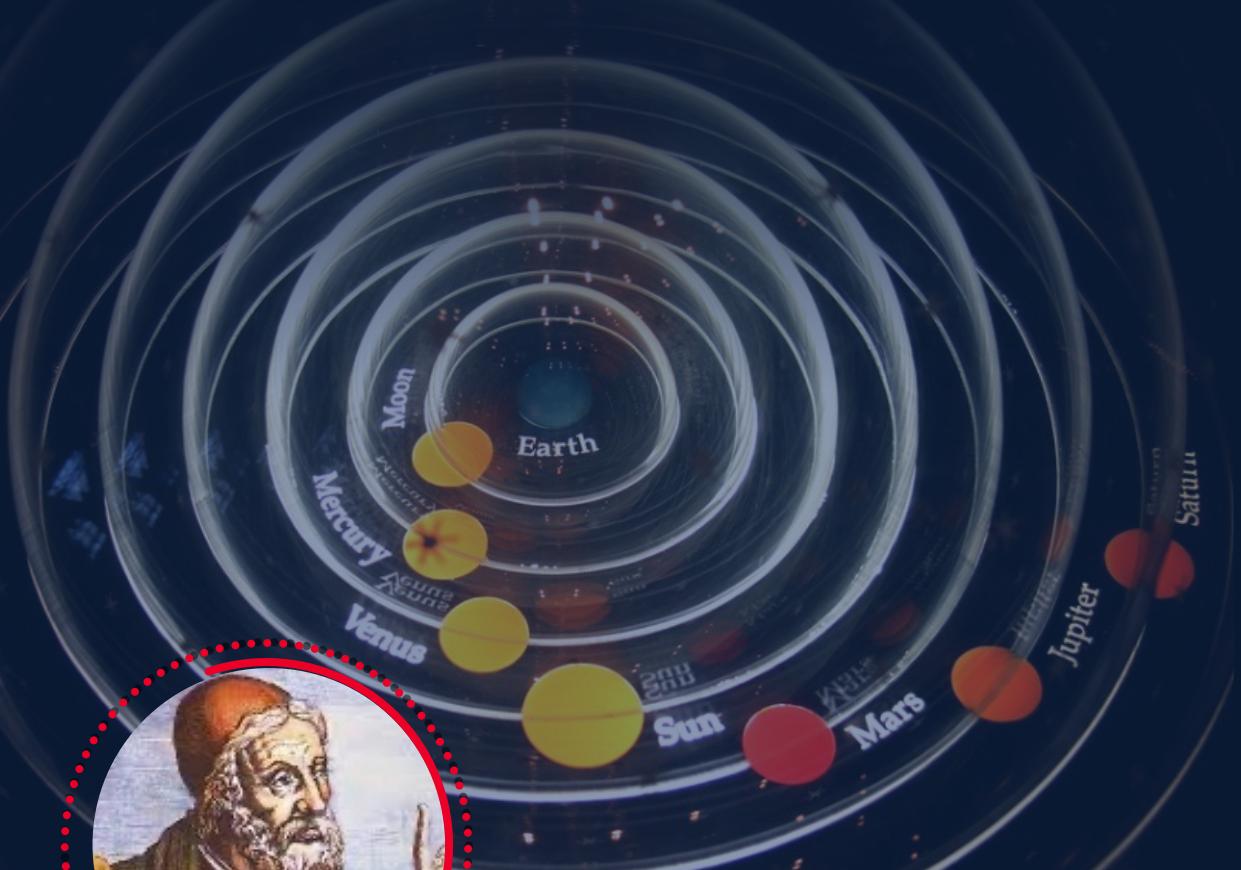
COLABORAÇÃO DESEMPENHO INDIVIDUAL

NÃO HIERARQUIA FORTE LIDERANÇA

SEM CONTROLE CONFIANÇA

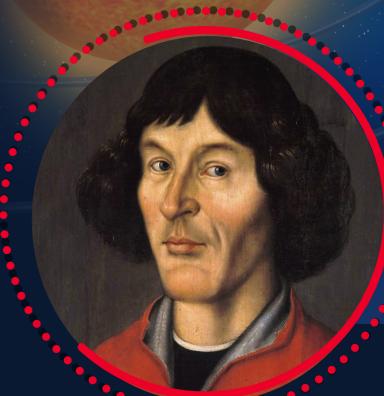
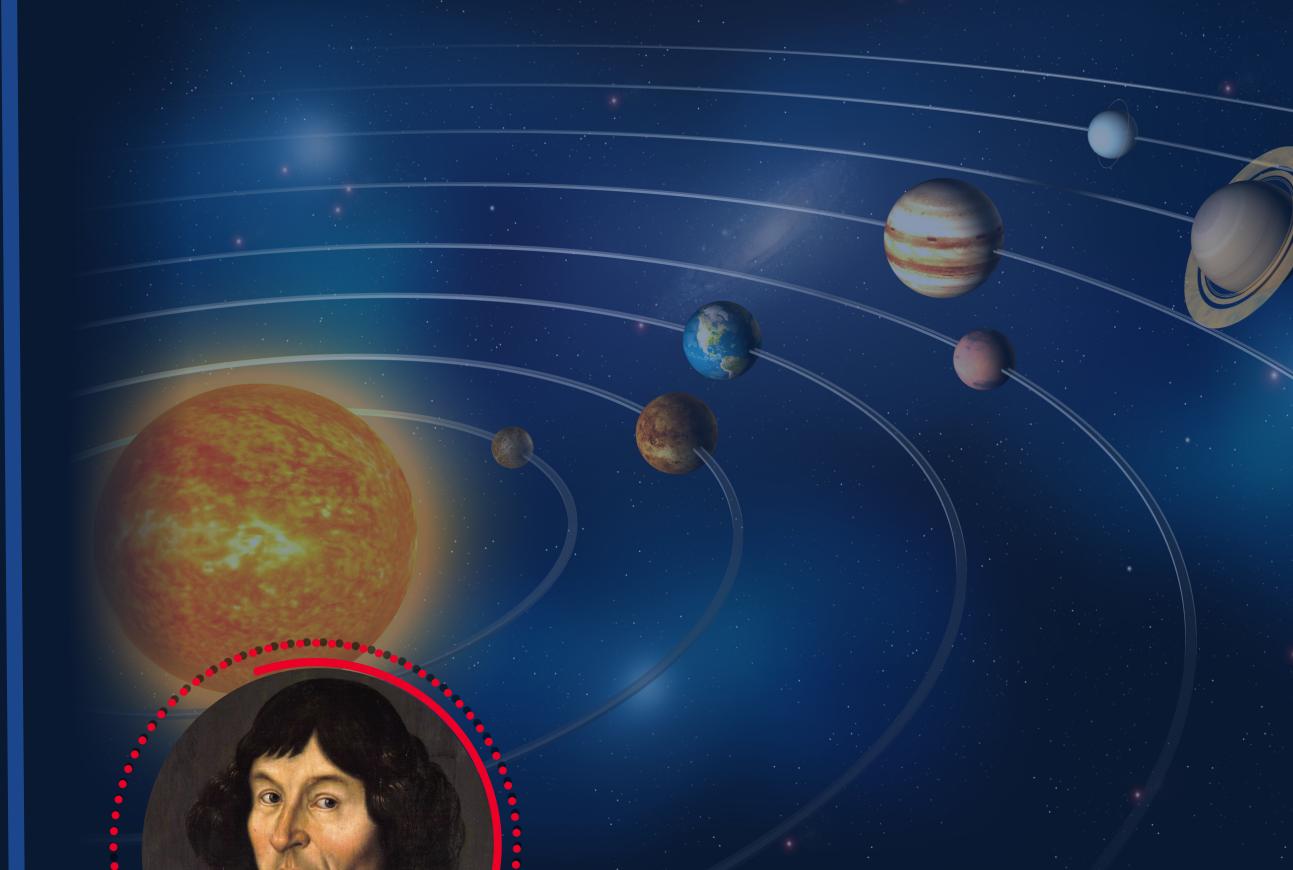
PARADIGMA CIENTÍFICO:

GEOCENTRISMO

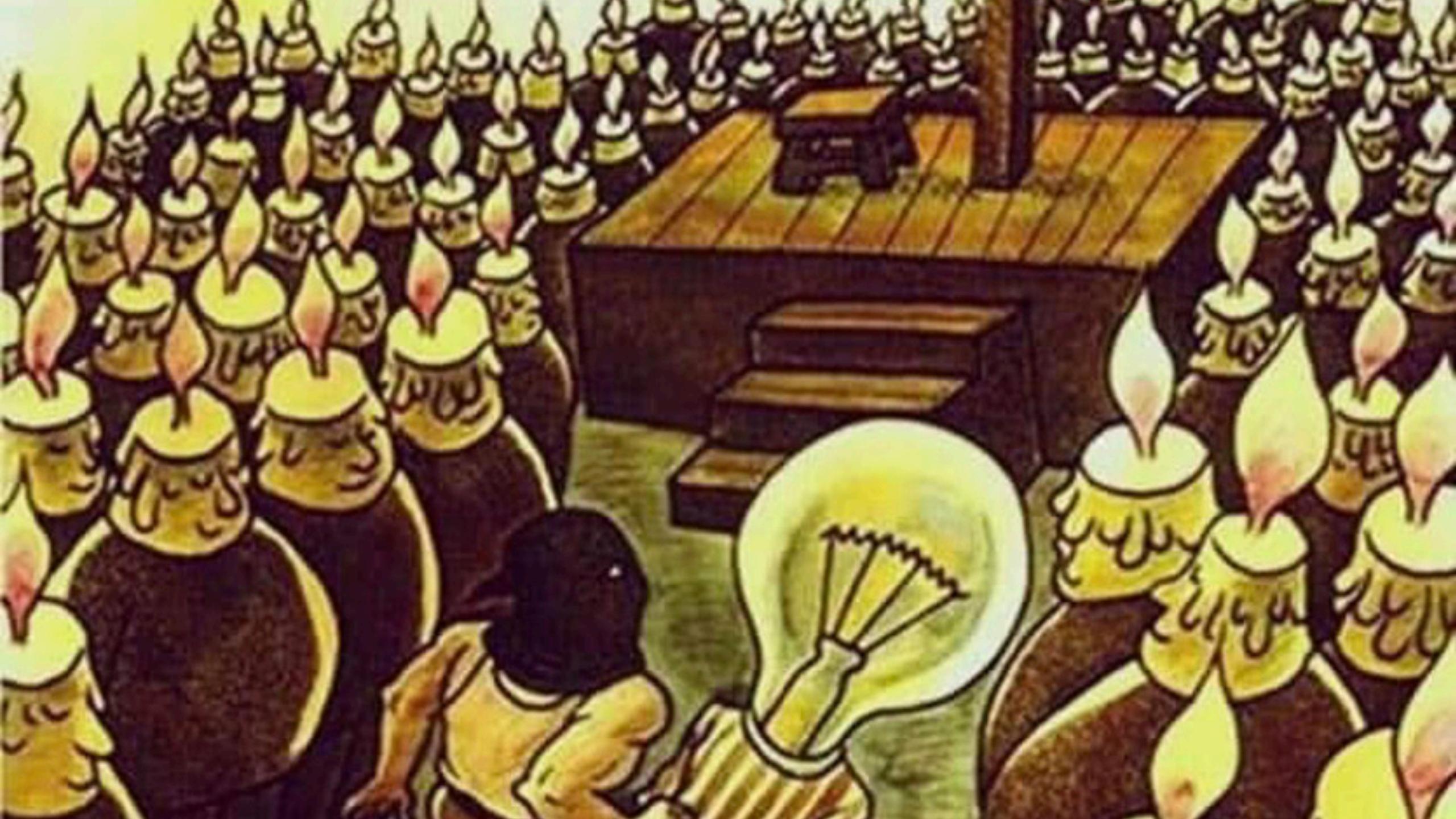


CLÁUDIO PTOLOMEU

HELIOSCÉNTRICO



NICOLAU COPÉRNICO





**SER UMA
ORGANIZAÇÃO
AMBIDESTRA**



2 FORMAS DE GESTÃO

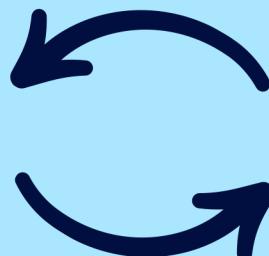
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

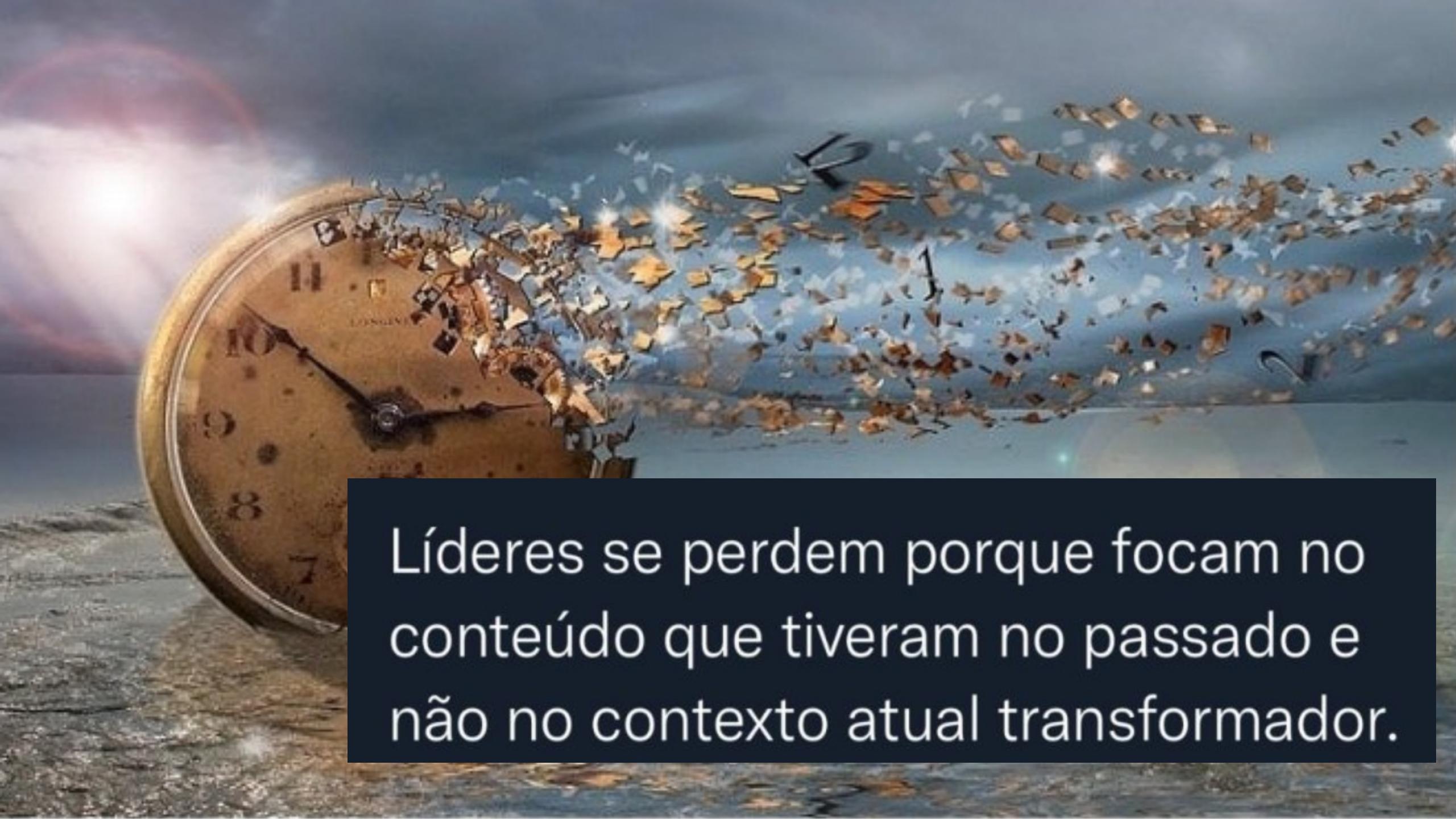
BUSINESS AS USUAL

- Melhores práticas
- Eficiência organizacional
- Planos e metas
- Disciplina
- Seguir o processo
- Tarefas
- *Job Descriptions*

BUSINESS BY DESIGN

- Práticas emergentes
- Criar valor
- Buscar oportunidades
- Autonomia
- Atuar como uma equipe de design
- Projetos
- Experimentação





Líderes se perdem porque focam no conteúdo que tiveram no passado e não no contexto atual transformador.



O DIGITAL → O ANALÓGICO → O HUMANO
**ESTAMOS NOS TORNANDO
UM PROBLEMA
ANALÓGICO EM UM
MUNDO DIGITAL !**



O CUSTO DE
NÃO ENTENDER
QUE O SUCESSO
DO PASSADO
NÃO GARANTE
RESULTADOS
FUTUROS!

Era o mesmo líder com a mesma
técnica e habilidades!



LIDERANÇA **MAESTRIA**

Significa **abandonar noções preconcebidas** e abrir a sua mente para novas ideias e percepções.



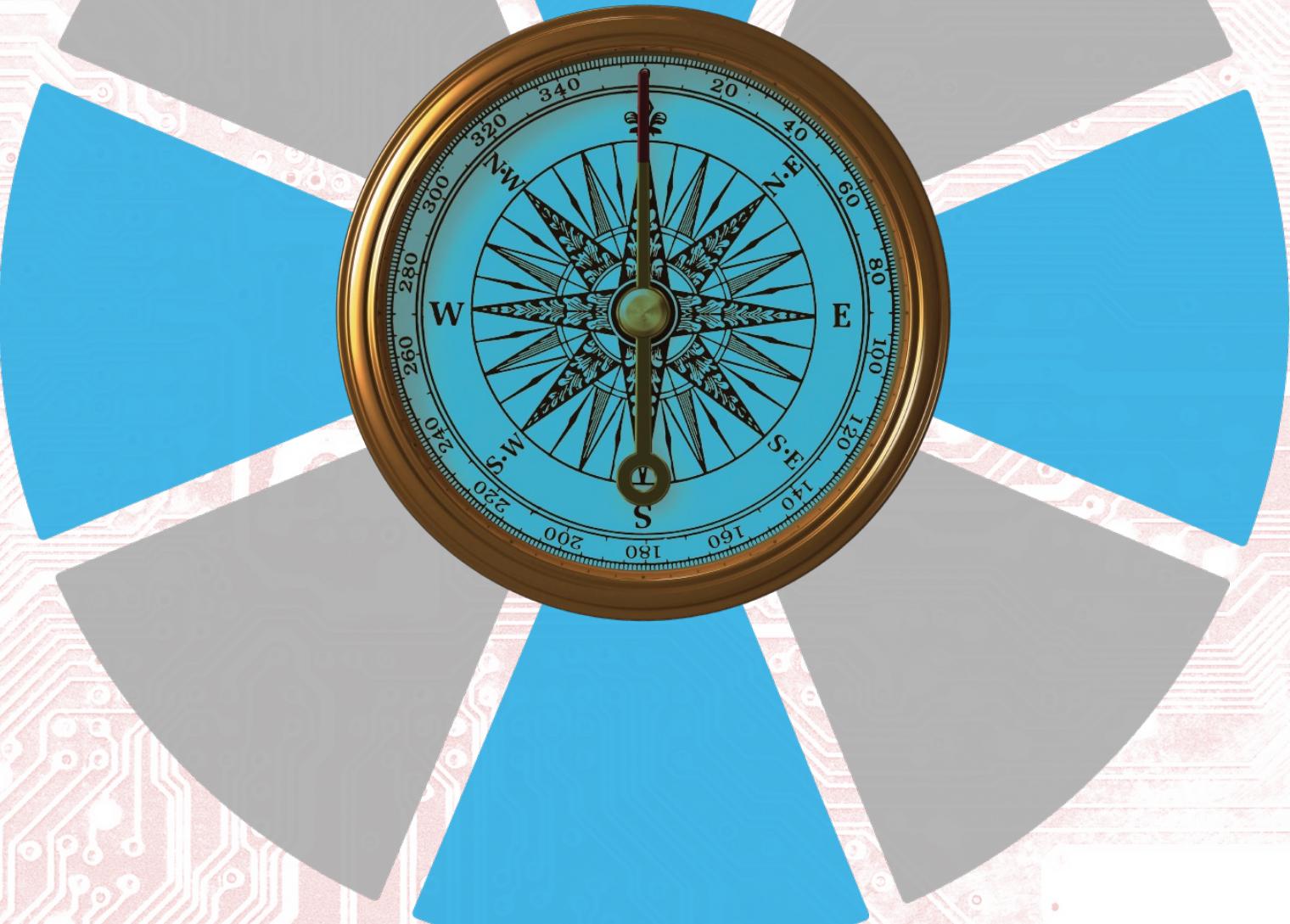
“Estamos viajando por um território desconhecido, onde os velhos mapas e bússolas são inadequados e possivelmente perigosos”.

PETER DRUCKER

BÚSSOLA DA LIDERANÇA ÁGIL

• • •

Propósito



Propósito

ifood





Loop

você conhece o
loop ifood?

ALMOCE LOOP
POR R\$1,99



Unboxing
Loop

ifood
Loop





Guarde o pedido no Box
e não espere mais o cliente chegar!

veja aqui como é fácil

Retire o pedido no restaurante.

No seu app, junto com o endereço do cliente aparecerá a informação: "Colocar pedido no Box."

Quando chegar no endereço de entrega, siga as instruções:

- 1 Posicione o Qr Code do seu app no leitor do Box ou digite o código de liberação no tablet;
Mas atenção entregador(a)! Se você estiver entregando como "Fixo em Restaurante" você irá digitar no tablet o código localizador que está na notinha, ok?
- 2 Escolha o tamanho da porta, guarde o pedido e feche a porta;
- 3 Selecione a opção "Pedido no box, finalizar entrega". O cliente retira o pedido quando for mais conveniente para ele, e você não precisa esperar ele ir buscar.

Prático né?
Mas oh, atenção, você só poderá guardar no Box os pedidos que forem pagos online!

Partiu entregar?

Maior segurança.

Você ficando disponível para ir fazer mais entregas.

ifood
Box

iFood Box

Inovação na gestão da entrega



Modais Elétricos

Inovação nos modais de entrega



Entrega Autônoma

Inovação nos agentes de entrega

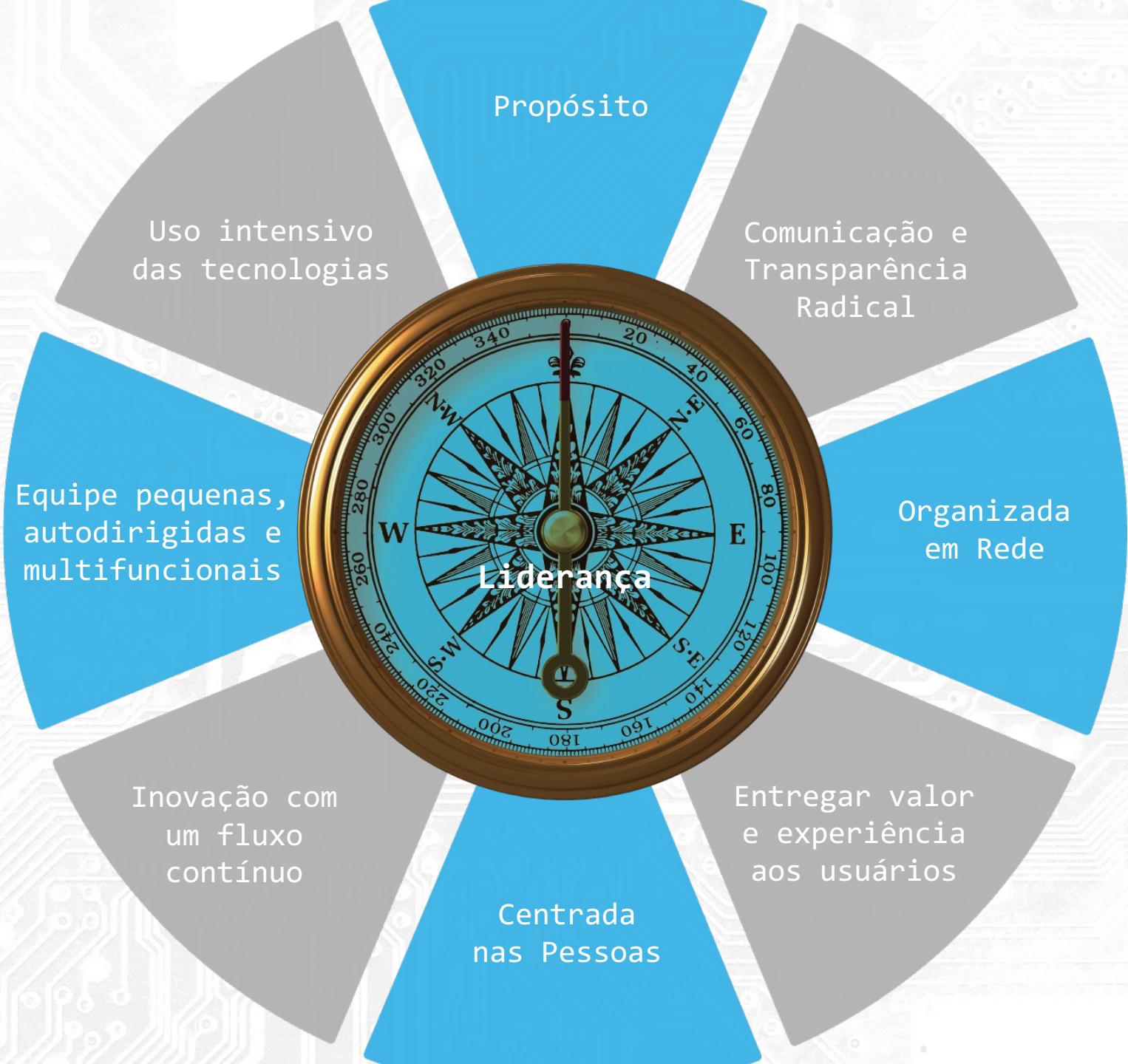


Nas empresas bem-sucedidas, todos os colaboradores sabem por que fazem o que fazem.

As outras se dividem entre uma maioria em que os colaboradores só sabem O QUE fazem – não COMO e muito menos POR QUÊ – e algumas em que eles sabem como fazer, mas ignoram as razões de fazê-lo.



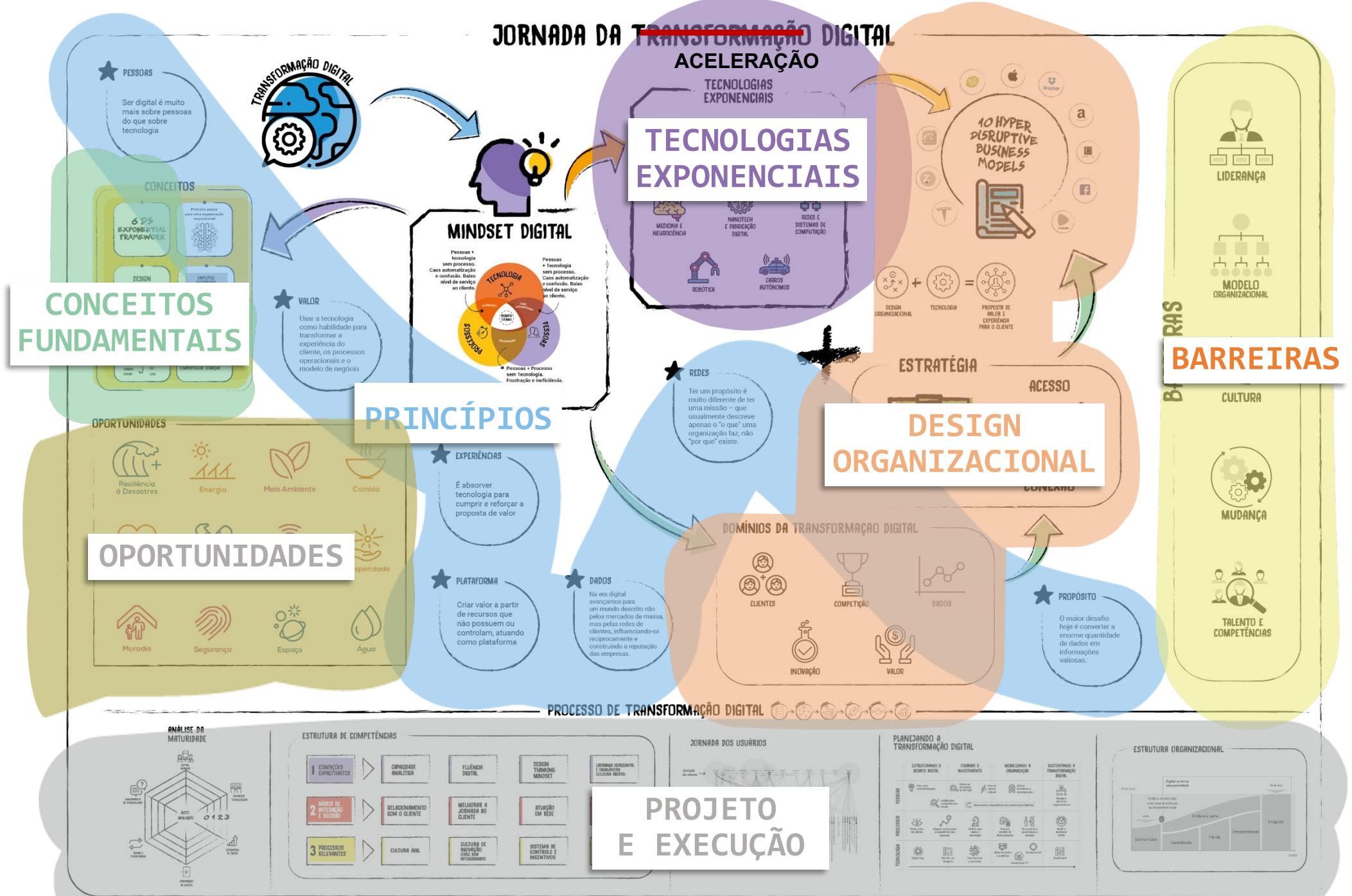
BÚSSOLA DA LIDERANÇA ÁGIL





**COMO COMEÇAR A
TRANSFORMAÇÃO
NA SUA EMPRESA?**







MÉTODOS ÁGEIS



Vantagens da gestão de projetos ágeis

- Mais flexibilidade e autonomia para solucionar problemas e definir novas rotas ao longo da execução do projeto.
- Maior colaboração entre as equipes, especialmente na busca de soluções.
- Ciclos mais curtos na execução de algumas etapas do projeto, o que permite a aprovação mais ágil nas entregas.
- Já que as entregas são feitas em etapas, é possível identificar e resolver problemas com mais facilidade, o que impacta diretamente na qualidade do produto final.
- Na medida em que a qualidade do produto final é garantida, consequentemente isso traz mais satisfação para os usuários.

Será que as empresas estão preparadas para:



LIDAR COM
ESTE NOVO MUNDO?



LIDAR COM
EXPERIMENTAÇÃO?



CONFIAR QUE AS PESSOAS
IRÃO FAZER O SEU TRABALHO?

Quais são os Frameworks para Agilidade?



Métodos Ágeis - Características

- Divide o "problema" em diversos produtos menores
- Entregas regulares
- Incentiva a colaboração, criatividade e auto-organização
- Inspeção e adaptação constante
- Comunicação frequente
- Foco no cliente
- Entrega de valor

Planejamento x Realidade

YOUR PLAN

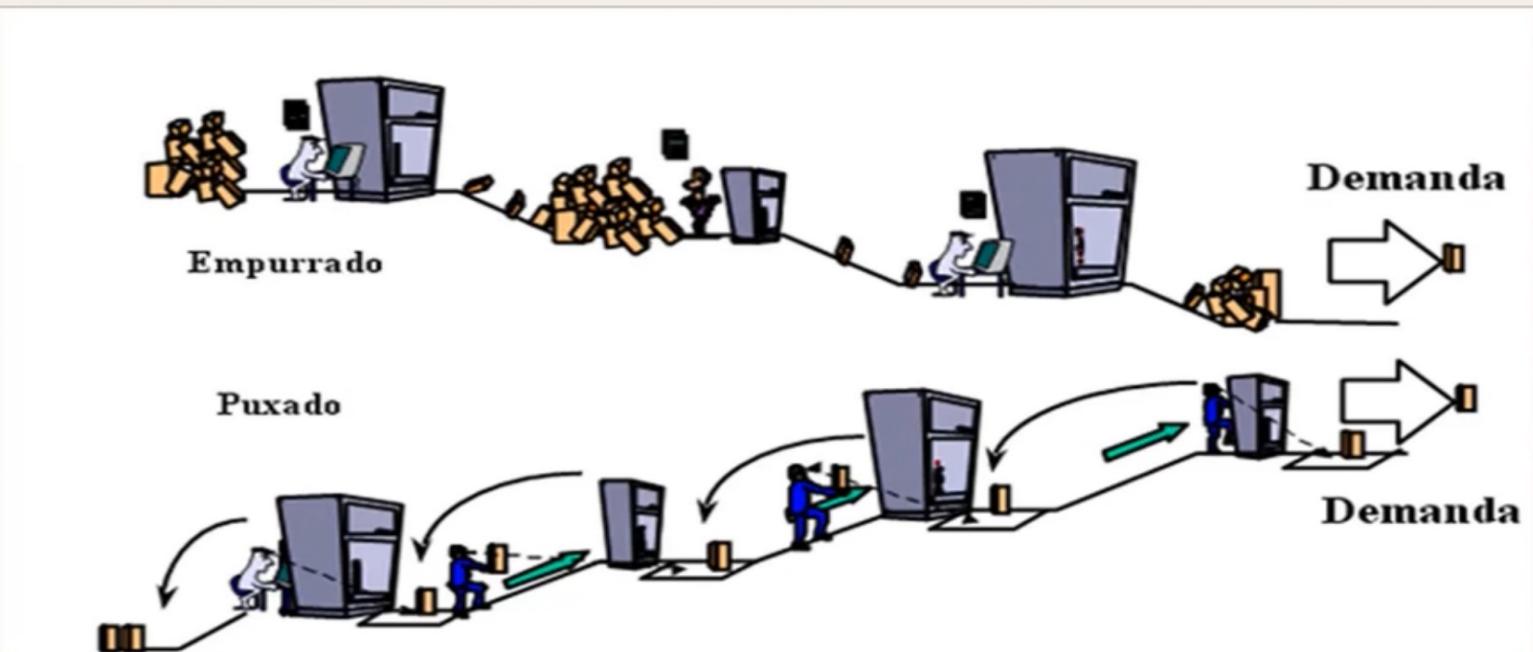


REALITY

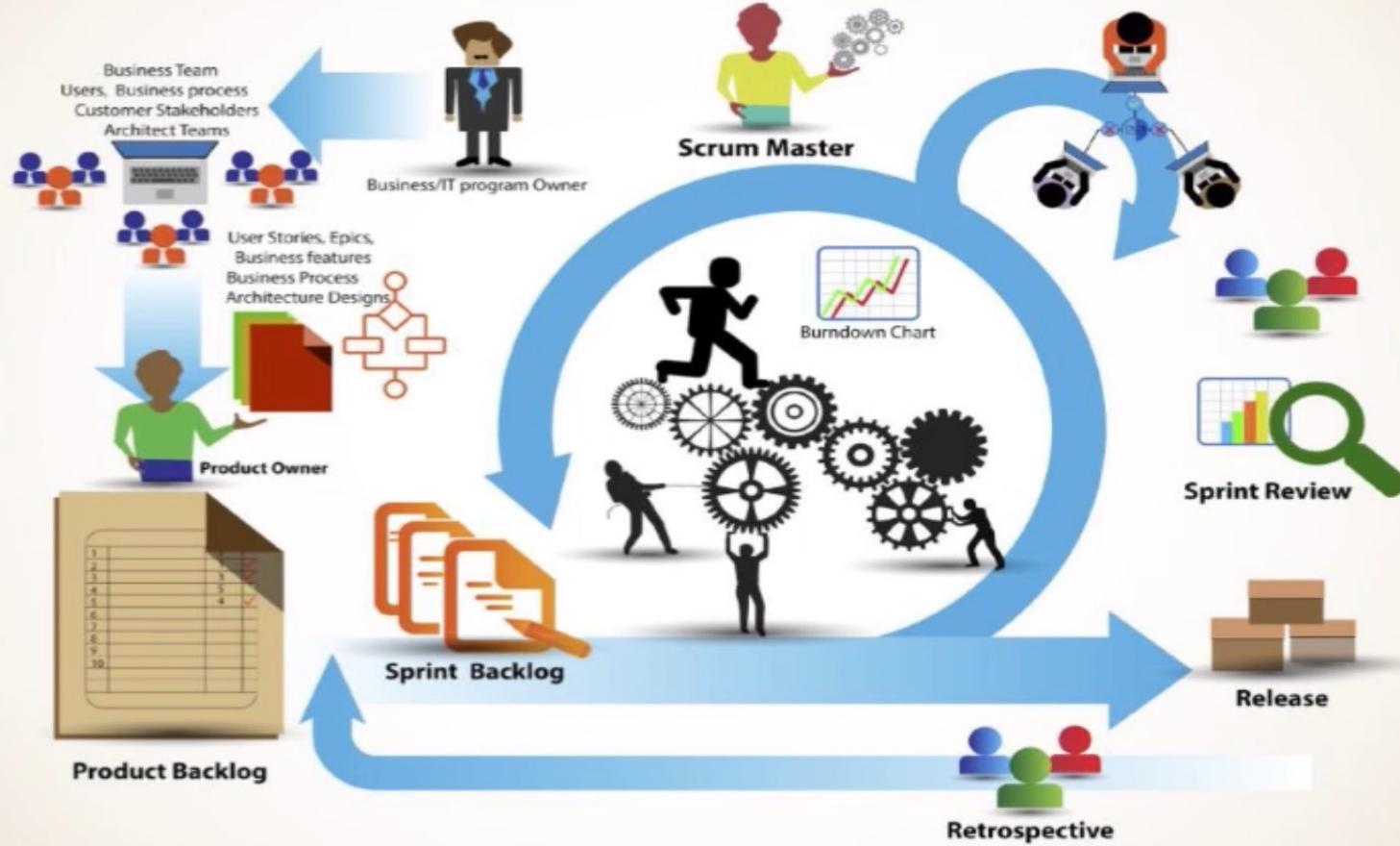


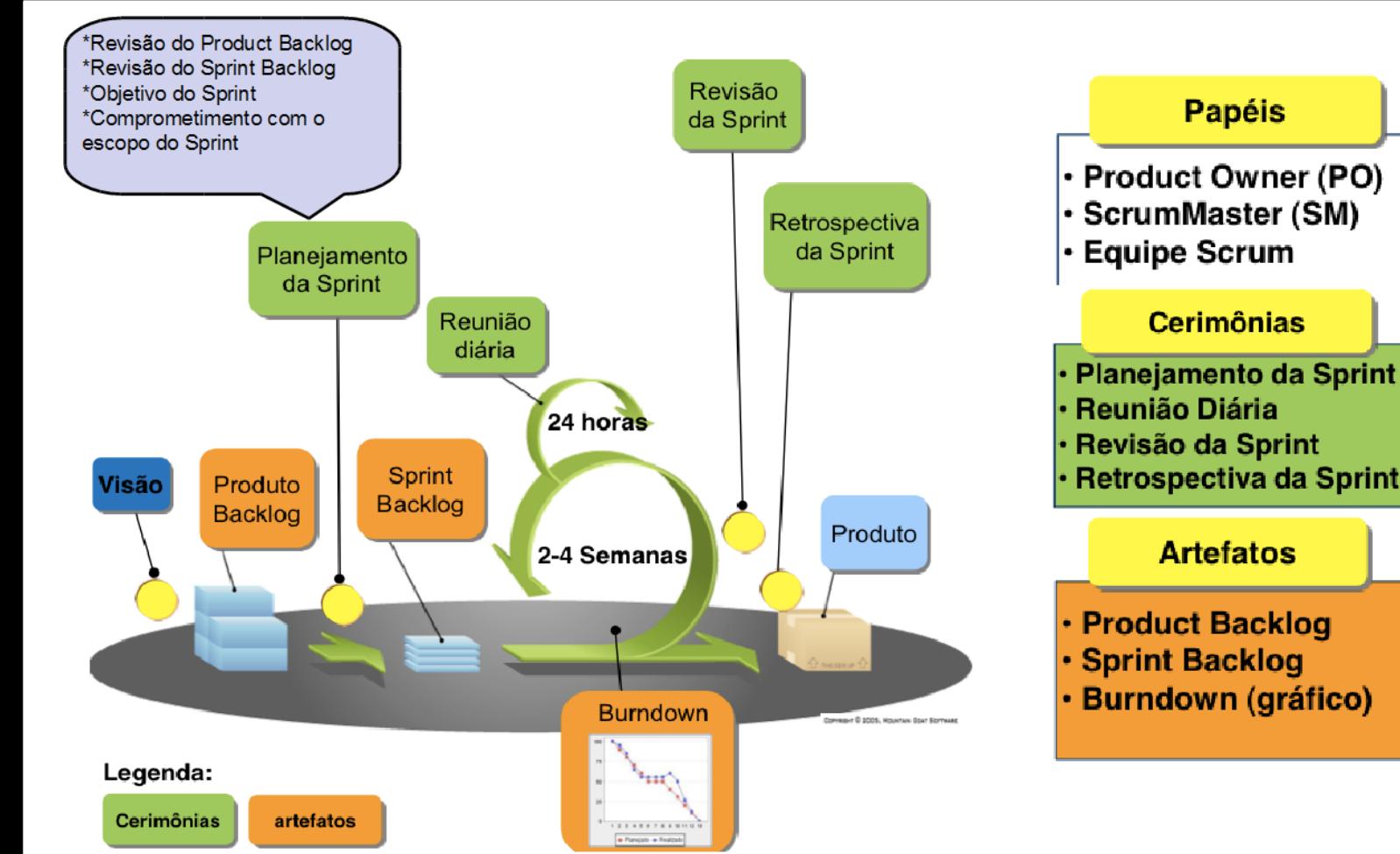
www.theredheadriter.com

Produção Puxada?

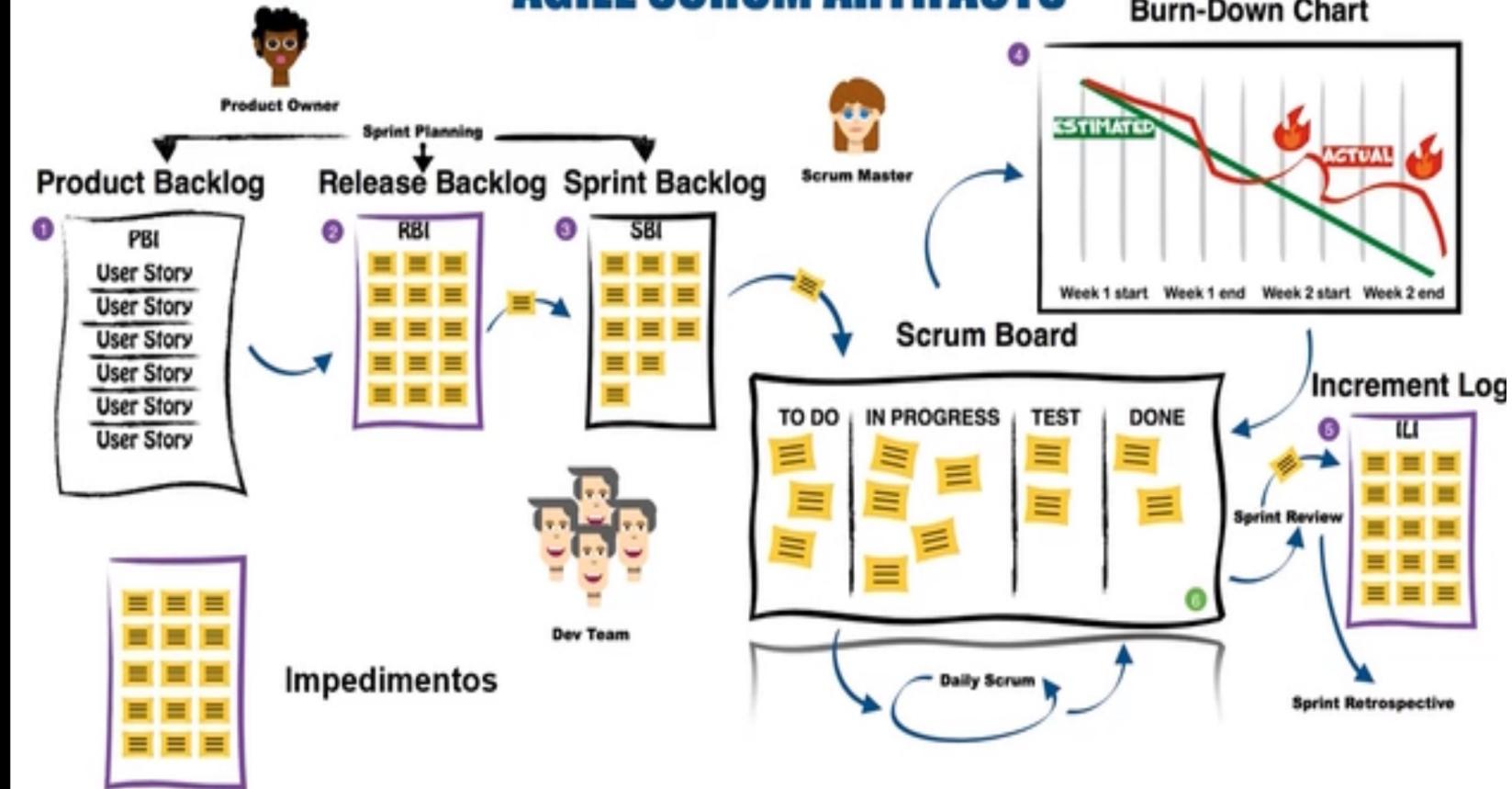


Agile Methodology - Scrum Process



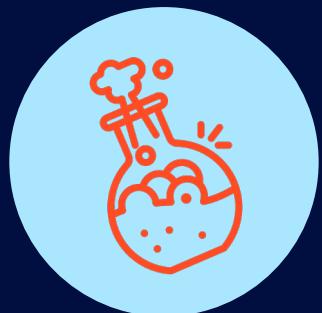


AGILE SCRUM ARTIFACTS



A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO

Colaboração



Experimentação

Times
Engajados



Aprendizado



Ressignificar
Valores





**Design Thinking é
uma metodologia
para solucionar
problemas**

Personalização



7:00 AM
Monday
June 3rd, 2013

1 Levothyroxine 125mg

Susan White

Packet: 2

9:00 AM
Monday
June 3rd, 2013

1 Atenolol 100mg
1 Lisinopril 500 mg
2 Metformin 1000 mg
1 Vitamin D w/Calcium 1 TAB
1 Furosemide 40mg^{2/2}

Susan White

Packet: 3

4:00 PM
Monday
June 3rd, 2013

1 Metformin 1000 mg
1 Vitamin D with Calcium 500 mg
1 Atenolol 100 mg

Susan White

Packet: 4

10:00 PM
Monday
June 3rd, 2013

1 Atorvastatin 20mg
1 Glipizide 3.5 mg

Susan White

Packet: 5



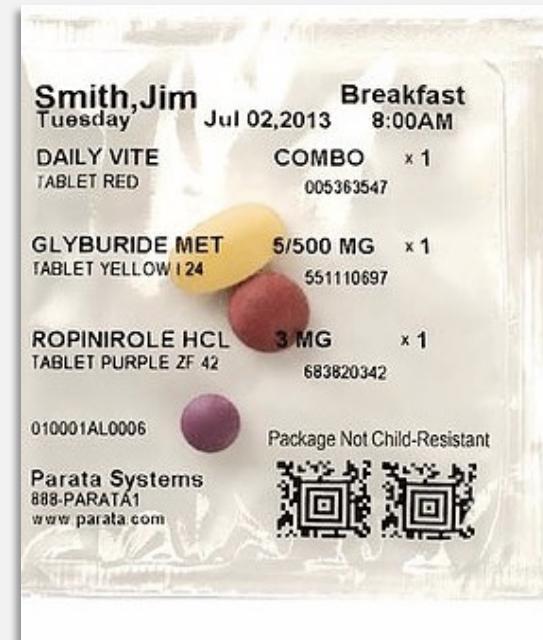


back biff



Personalização

Empatia



Lunch

6:00 PM
Dinner

8:00 AM
Breakfast

Empatia





1

SNAP



2

POLISH

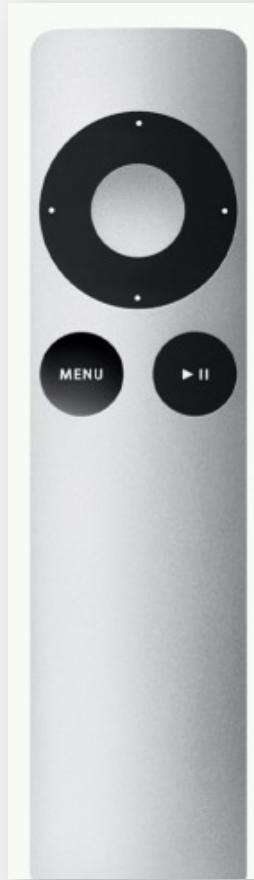
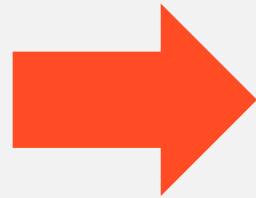


3

SWITCH



User Experience (UX)



CONTEXTO DE GESTÃO EM PROJETOS DE INOVAÇÃO



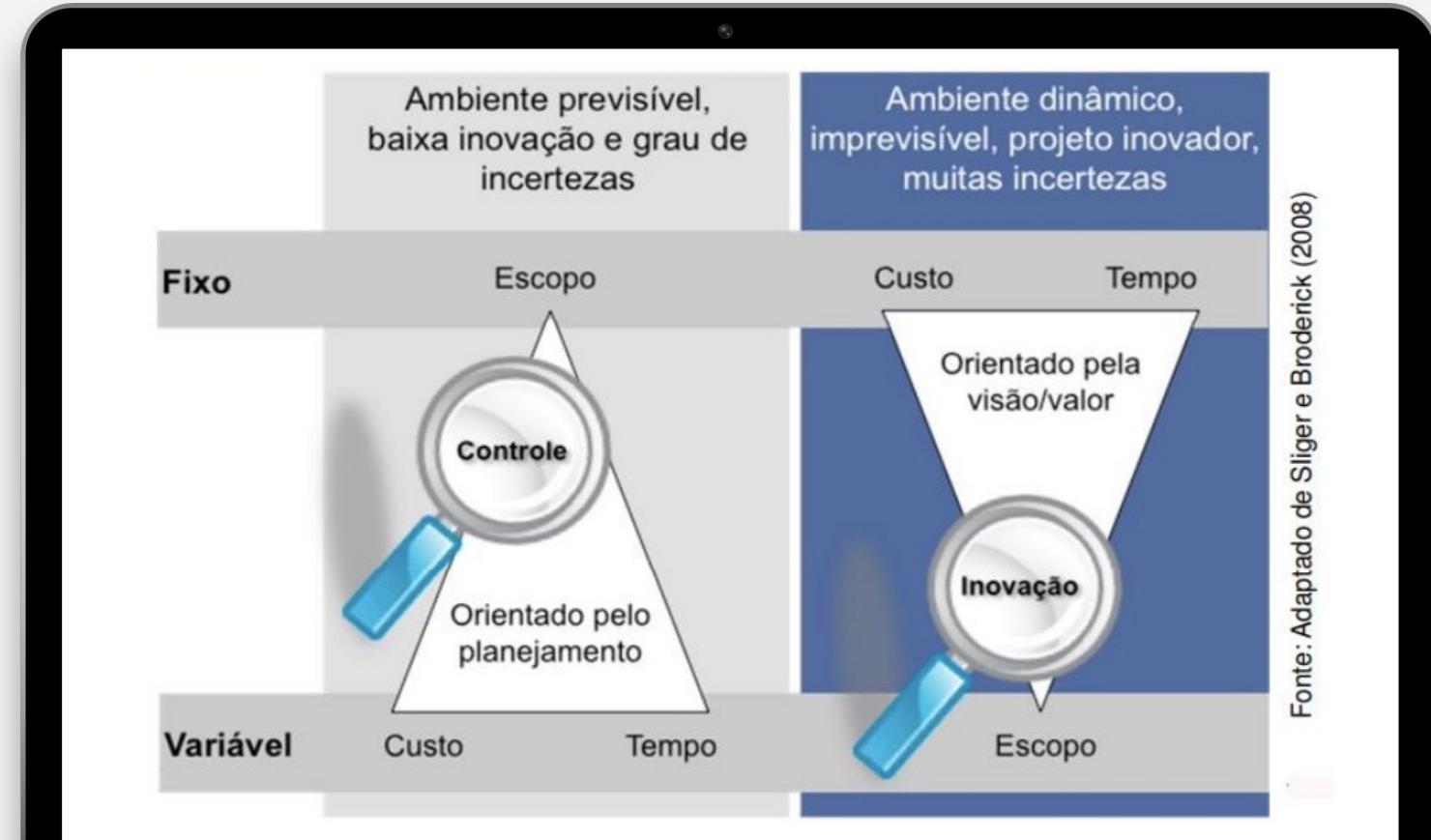
Equipes
pequenas e
distribuídas
de pessoas
altamente
capacitadas

Munidas de
ferramentas
poderosas de
design thinking
e dados

Trabalhando
em contato
permanente
com o cliente

Redes que
geram valor
mais rapidamente

A ESTRATÉGIA DE AGILIDADE





LIDERANÇA

Líderes imaginam um futuro promissor e mobilizam as pessoas para querer construí-los.

- Determinação
- Visão
- Sucessão
- Empreendedorismo
- Transformar pessoas



O LÍDER PRECISA CRIAR UMA
VISÃO DESEJADA SOBRE A
CONQUISTA, PRECISA INSPIRAR
OS OUTROS A BUSCAR O
SUCESSO... **AS PESSOAS**
PRECISAM ACREDITAR QUE SÃO
CAPAZES

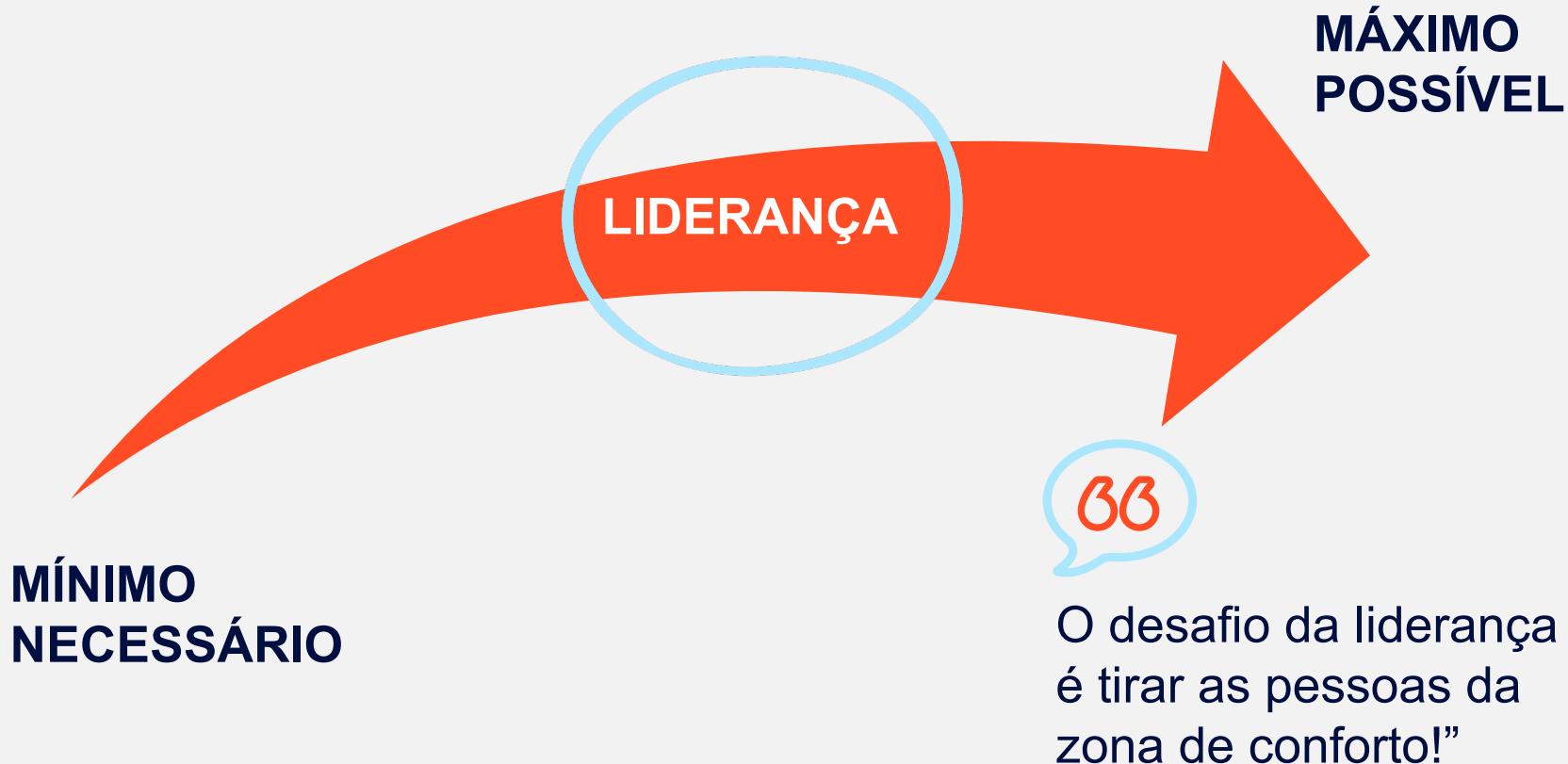
MAS O LÍDER PRECISA TER
UMA VISÃO CLARA DOS
PROCESSOS E DOS
DETALHES... **O SUCESSO**
ESTÁ EM COMO FAZEMOS AS
COISAS !!



MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- Símbolos
- Ritos
- Heróis

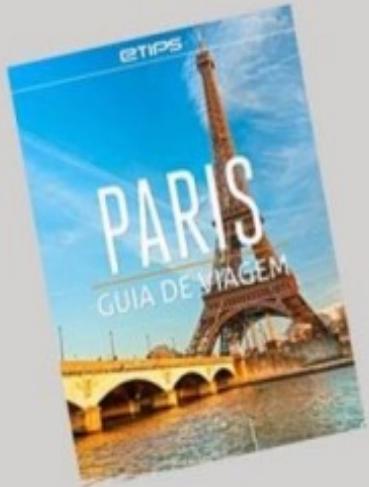
A FINAL... LIDERANÇA É?



E QUAIS SÃO AS
FERRAMENTAS
QUE PODEMOS
UTILIZAR PARA
FOMENTAR
CONFLITOS
CONSTRUTIVOS
NO TIME?



Estratégia x OKR x KPI



TRAVEL GUIDE

STRATEGY



GPS

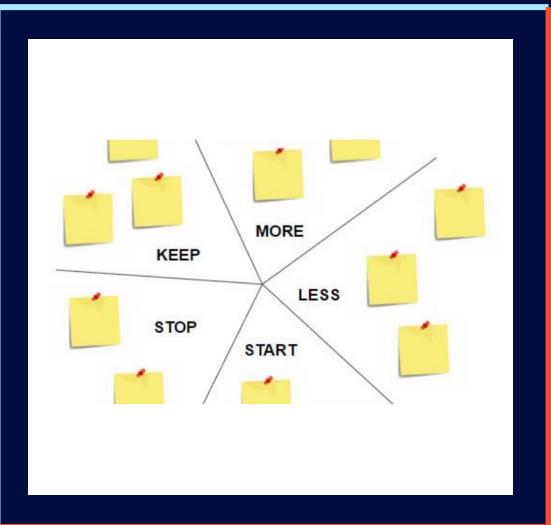
OKR



DASHBOARD

MONITORING KPIs

FERRAMENTAS



Retrospectivas



Comunicação Não
Violenta
(Marshall Rosenberg)



Escuta Ativa

FERRAMENTAS

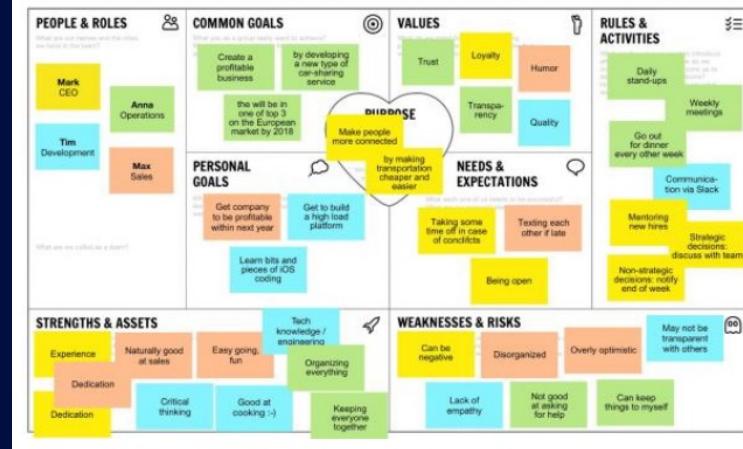
O QUE FAZER

- * SER ORGANIZADO
- * COMPROFETIMENTO
- * COMUNICAR-SE
- * ATITUDE
- * PRÓ-ATIVIDADE
- * ATENÇÃO
- * PENSAR / REFLETIR
- * HONESTIDADE

O QUE NÃO FAZER

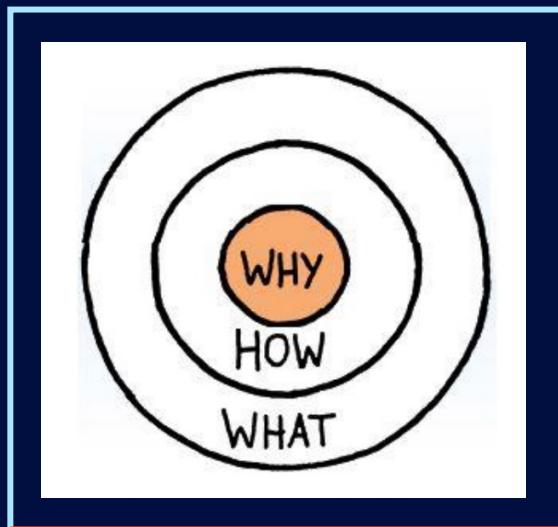
- * FUGIR DAS RESPONSABILIDADES
- * NÃO INTERAGIR C/ O TIME
- * DESCOMPROMETIMENTO
- * FINGIR QUE ESTÁ TRABALHANDO
- * CHEGAR ATRASADO
- * IGNORAR PRIORIDADES
- * IGNORAR NOVAS IDEIAS
- * NÃO DEIXAR P/ ÚLTIMA HORA
- * NÃO ATRAPALHAR

Acordos do Time



Team Canvas

FERRAMENTAS



Propósito



Técnicas de Consenso
(Five Fingers / Planning Poker)



FERRAMENTAS

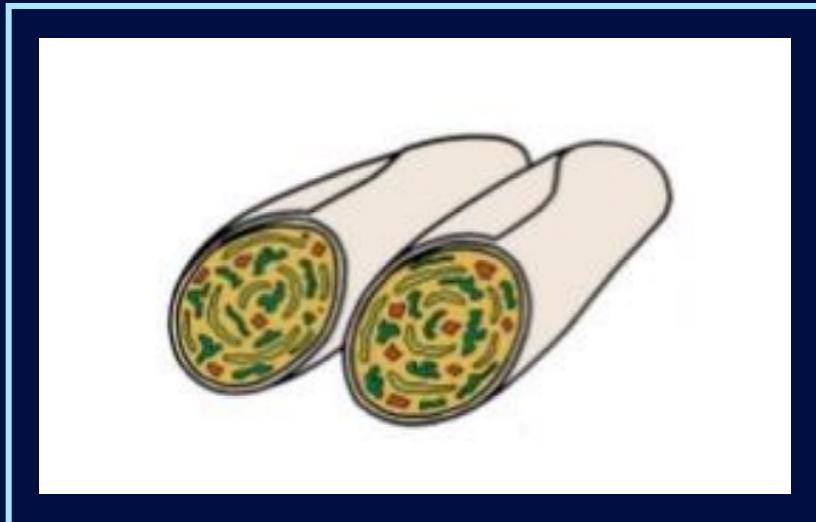
Key decision areas	Level of authority						
	1 Tell	2 Sell	3 Consult	4 Agree	5 Advise	6 Inquire	7 Delegate
Define roles				✓			
Salaries			✓				
Schedule of work						✓	
Technology				✓			

Delegation Board
(Mngt 3.0)

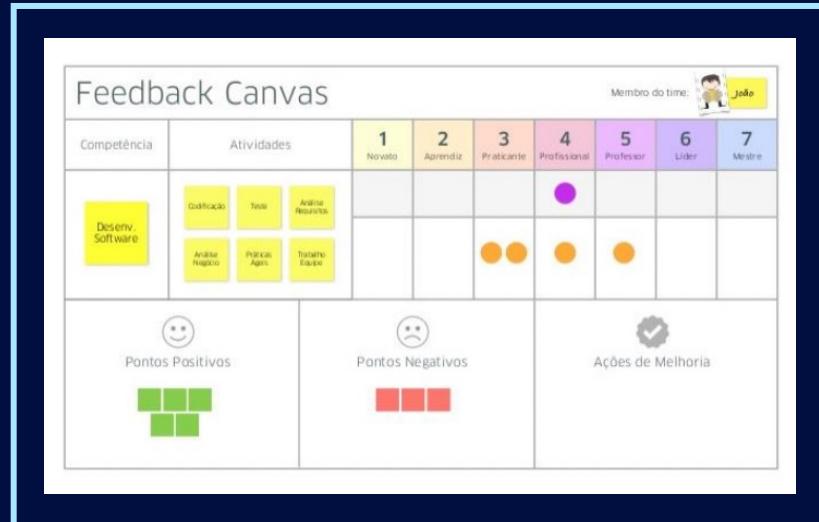


Trabalho em Par

FERRAMENTAS



Feedbacks Wraps
(Mngt 3.0)

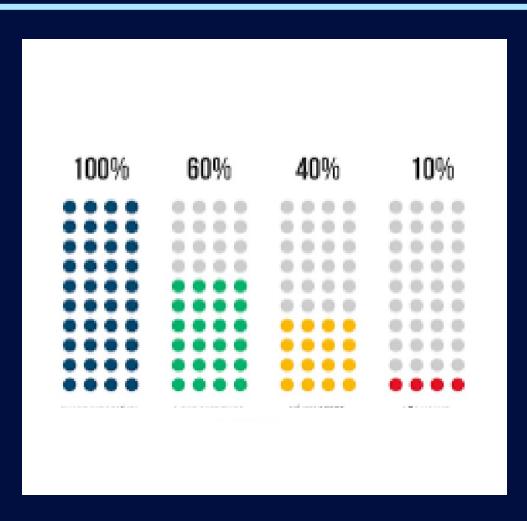


Feedbacks Canvas
(Matheus Haddad)

FERRAMENTAS



Métricas e indicadores
de processo e produto



OKR

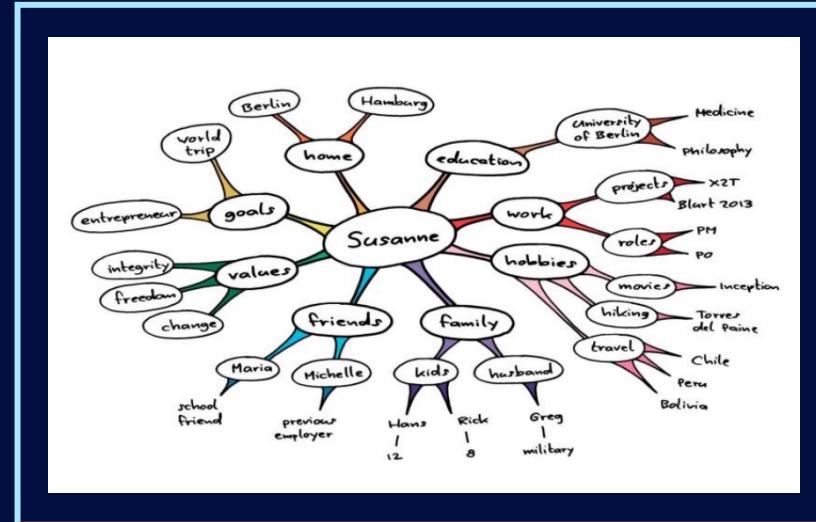


Gamification

GERANDO EMPATIA, MOSTRANDO VULNERABILIDADE

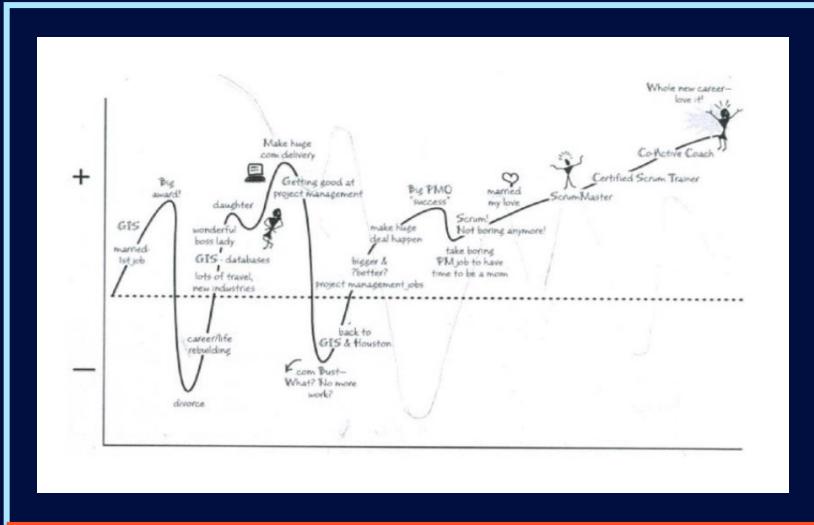


Histórias Pessoais
(P. Lencioni)



Personal Maps
(Mngt 3.0)

GERANDO EMPATIA, MOSTRANDO VULNERABILIDADE

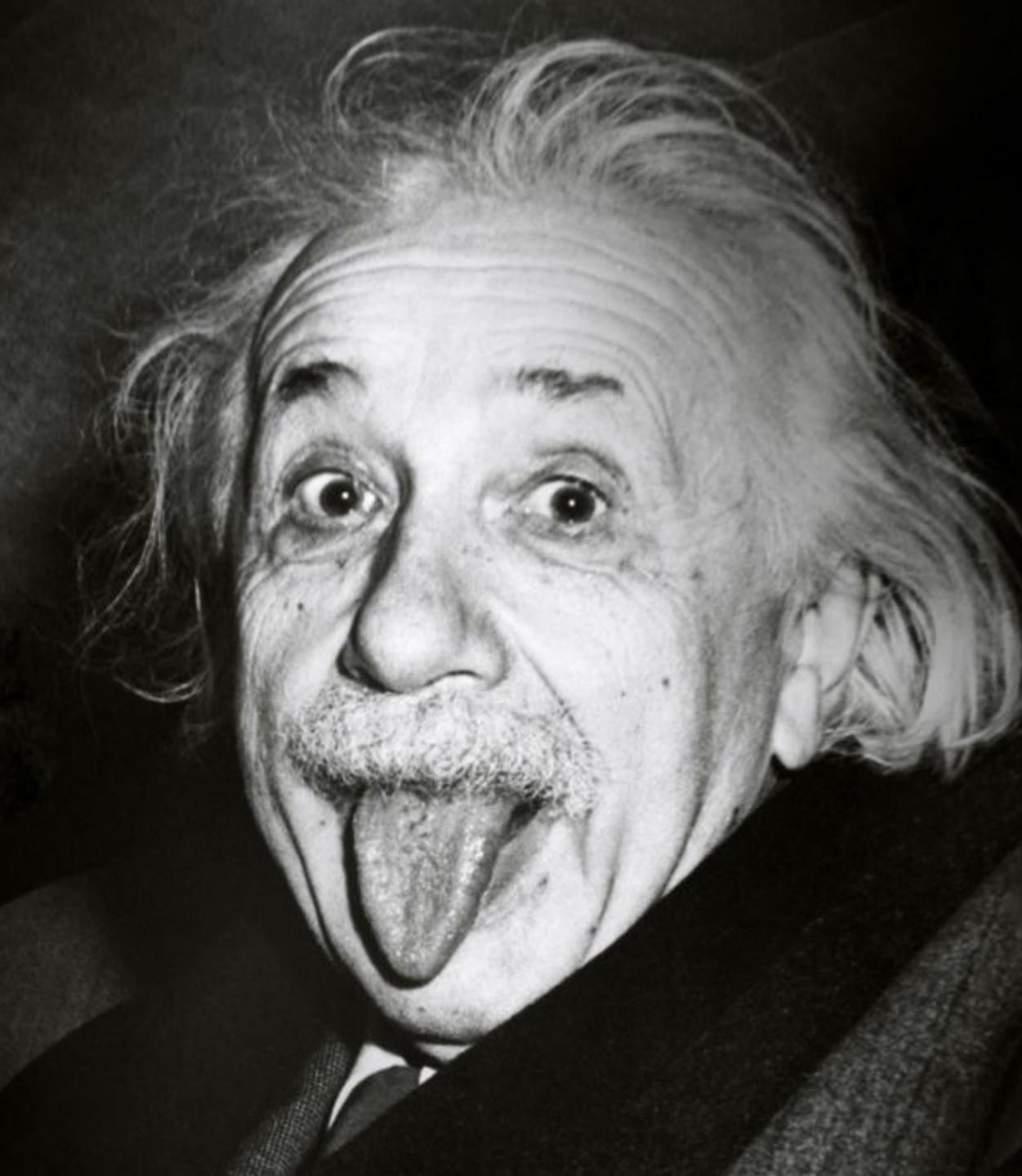


Journey Lines
(Lissa Adkins)



16 Personalidades
(similar ao MBTI)





66

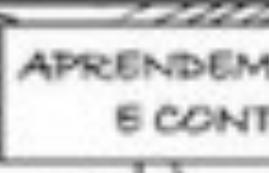
A MENTE QUE SE
ABRE A UMA NOVA
IDEIA JAMAIS
VOLTARÁ AO SEU
TAMANHO ORIGINAL.

ALBERT EINSTEIN





ELES PRATICAM VOO
PELA MANHÃ...



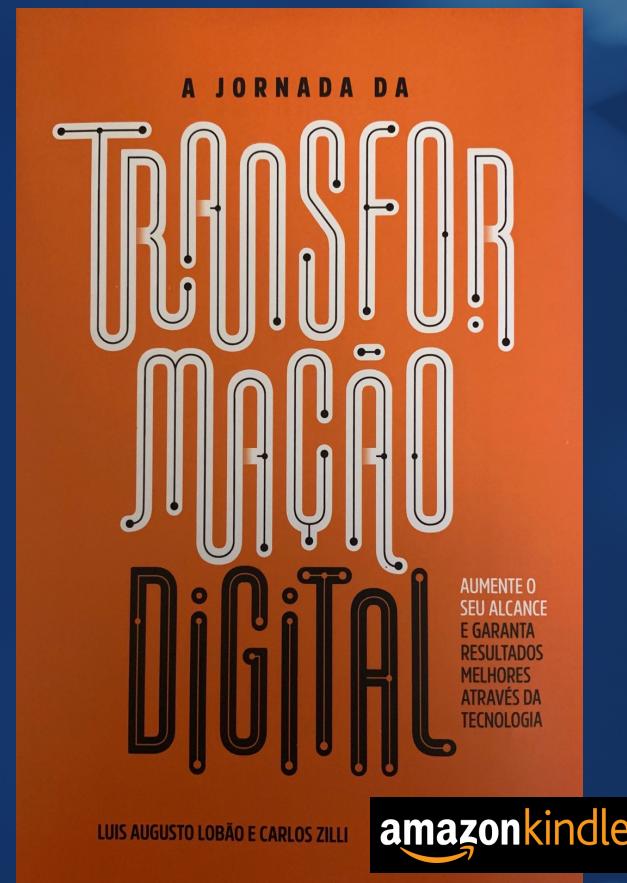
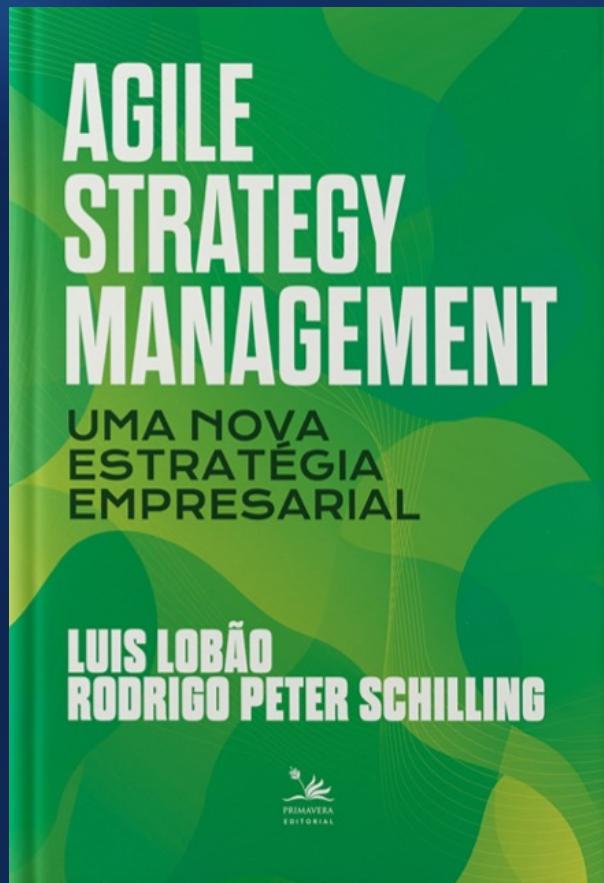
APRENDEM A VOAR A FAVOR
E CONTRA O VENTO...



...SOBRE MONTANHAS E PLANÍCIES...



OBRIGADO!!



LUIS LOBÃO
lobao@hsm.com.br
11.98700-1951

