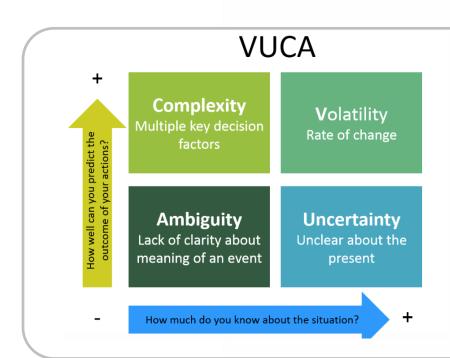


Isabella Fonseca

As Pessoas e a Organização Ágil Gestão 3.0

Mundo VUCA



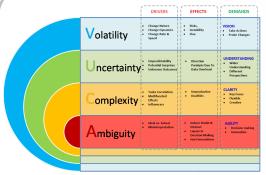


"É inútil tentar
 ignorar as mudanças
 e fingir que o
 amanhã será como
 ontem."

Peter Drucker

http://vucabook.com/stories-and-strategies-from-the-vuca-world/

Mundo VUCA



http://blog.entroids.com/startups-in-the-vuca-world/

"Muitas empresas morrem não porque elas fazem coisas erradas, mas porque elas continuam a fazer o que costumava a ser a coisa certa por muito mais tempo..."

Yves Doz – Professor of Technological Innovation – INSEAD

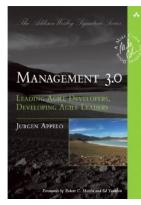
VISION: comunicar incessantemente sobre o propósito e levar as pessoas a ir ao encontro a essa ideia, garantindo que as pessoas trabalhem focadas e alinhadas.

UNDERSTANDING: fazer perguntas que desafiam o status quo da organização todos os dias. Explorar novas ideias, reflexões e críticas.

CLARITY: Simplificar, usar a intuição e abordar os problemas de forma holística

AGILITY: Adaptar rapidamente às mudanças e tomar decisões com segurança. Aprender a partir dos erros e continuamente procurar novas formas de se fazer e dar valor à colaboração, às pessoas e suas interações.

Gestão 3.0 ou Gestão Ágil - Jurgen Appelo



https://management30.com/books/management30/

- Faz parte de um processo evolucionário de anos de gestão.
- Focada na complexidade -> relacionado a imprevisibilidade -> CAS -> controle distribuído. Entende que é natural e inevitável.
- Encara as organizações como redes e não como hierarquias! Não só o time ágil precisa entender o conceito "Agile", a organização também.

Gestão 3.0 ou Gestão Ágil - Jurgen Appelo

- Gestão 1.0 e 2.0 não atendem ao Mundo VUCA falta de agilidade, rapidez na tomada de decisão, muita hierarquização.
- Gestão 3.0 pede que a organização seja capaz de mudar e se adaptar rapidamente - "Organoplasticidade"
- Pessoas e seus relacionamentos deverão ser cuidadosamente estudados!

Neuroplasticidade e Organoplasticidade

 Neuroplasticidade refere-se a capacidade do cérebro de modificar sua estrutura e função, em decorrência de experiências anteriores, estas experiências podem ser o processo de aprendizado, um trauma ou lesão, devido o cérebro ser "plástico" e "maleável".

http://pt.wikipedia.org/wiki/Neuroplasticidade

Neuroplasticidade e Organoplasticidade

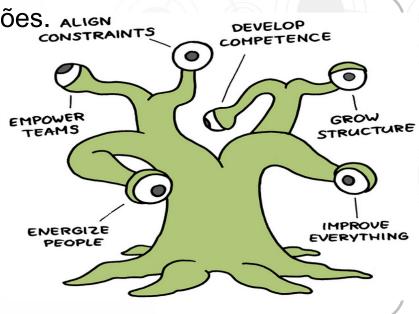
• Estimular a organoplasticidade significa que uma empresa está aumentando sua boa forma organizacional. Essa boa forma organizacional, pode ser traduzida como uma capacidade maior de suportar crises, grandes transformações e principalmente, aumentar sua capacidade de responder à complexidade dos mercados.

http://blog.adaptworks.com.br/2013/06/a-era-da-organoplasticidade/

Seis visões

Sugere que a gestão trabalhe com 6 visões. ALIGN "Monstro" chamado Martie que contém um olho para cada diferente visão.

- Energizar pessoas
- Dar poder aos times
- Alinhar as restrições
- Desenvolver competências
- Crescer estrutura de comunicação
- Melhorar continuamente!



Energizar Pessoas

- "Pessoas são a parte mais importante de uma empresa."
- Gerentes devem promover ações que gerem motivação, instiguem a criatividade e as mantém ativas.

Energizar Pessoas

Comportamento = f(P,E)

"O comportamento é uma função da personalidade do indivíduo e de seu ambiente." Kurt Lewin

Portanto, não sendo possível mudar a personalidade das pessoas, consegue-se mudar seu comportamento através de mudanças no ambiente!

Energizar Pessoas

Fatores da motivação:

- Reconhecimento imediato
- Celebração dos objetivos alcançados
- Alinhamento das metas (relevantes, realistas, simples, mensuráveis e com prazo!)
- Poder de decisão
- Metas desafiadoras

Dar poder aos times

É necessário delegação, distribuição de autoridade e controle a ainda tendo real confiança por parte da gestão. Os times devem se auto-organizar! Jogo de soma diferente de zero.

Autoridade não só relativa ao desenvolvimento de software, mas também a questões de contratação, compra de equipamentos, etc.

Dar poder aos times

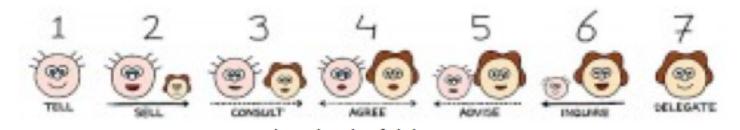
Times que trazem resultados positivos fazem seus gerentes também serem bem sucedidos.



http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/trabalho-equipe-habilidade-essencial-mercado-trabalho/

7 níveis de delegação

Gestão a vista do nível de delegação e autoridade dado.



Management 3.0 - Jurgen Appelo

7 níveis de delegação

- 1. Dizer: Você toma decisões e comunica.
- 2. Vender: Você toma decisões, mas tenta vender sua idéia para o time.
- 3. Consultar: Você convida o time a participar de uma decisão.
- 4. Concordar : Você convida o time a participar de uma discussão para que cheguem a um concenso todos tem o mesmo peso!

7 níveis de delegação

- 5. Aconselhar: Você tende a influenciar o time dando conselhos, mas permite que decidam.
- 6. Questionar: Você permite que o time decida e depois fica atento ao caminho seguido e peça que o mantenha informado.
- 7. Delegar: Você dá todo o controle ao time e não necessita saber que decisão foi tomada.

7 níveis de delegação - exemplos

Management 3.0 - Empower Teams



1. Relocate to other office building



2. Replace waterfall with Scrum



Select new team members



Choose logo for business unit



Select architecture or component



Sprint length and deliveries



Coding guidelines and pairing





Alinhar as restrições

Definição, comunicação e distribuição real de um propósito claro e metas compartilhadas alinhadas pela gestão da organização.

Transformação de um grupo de indivíduos em um time com uma missão!

Desenvolver competências

A atenção ao desenvolvimento de competências deve ser contínuo por parte da gestão. Times que não conseguem atingir metas, devem ser monitorados com relação à suas habilidades.

Crescer a estrutura de comunicação

É importante considerar estruturas que promovam a comunicação dado o contexto organizacional complexo atual. A gestão deve criar formas simples que proporcionem uma comunicação efetiva.

Times se unindo periodicamente para trocar experiências, definir padrões, etc.

Melhorar continuamente

Indivíduos, times e organizações devem melhorar continuamente para evitar falhas. Para isso, reflexões são necessárias para prevenir que problemas se tornem maiores e mais difíceis de resolver se acompanhados tardiamente.

Gestão 3.0 - Agile Manager

É necessário uma gestão que auxilie e trabalhe em conjunto.

Management é o maior obstáculo na transição para o desenvolvimento ágil. Seu novo papel deve ser bem entendido!

Gestão 3.0 - Agile Manager

Gerentes organizacionais devem estar preparados para a mudança e precisam obter as competências necessárias para o trabalho.

Ferramentas e práticas da Gestão 3.0

Sobre motivação... ENERGIZAR PESSOAS!

De acordo com Jurgen Appelo (Management 3.0):

10 Intrinsic Desires

Curiosity

Honor

Acceptance

Mastery / Competence

Power

Freedom / Independence / Autonomy

Relatedness / Social Contact

Order

Goal / Idealism / Purpose

Status

The need to think

Being loyal to a group

The need for approval

The need to feel capable

The need for influence of will

Being an individual

The need for friends

Or stable environments

The need for purpose

The need for social standing

Management 3.0 - Jurgen Appelo



De acordo com Daniel Pink, é possível aumentar resultados organizacionais levando em consideração fatores como:

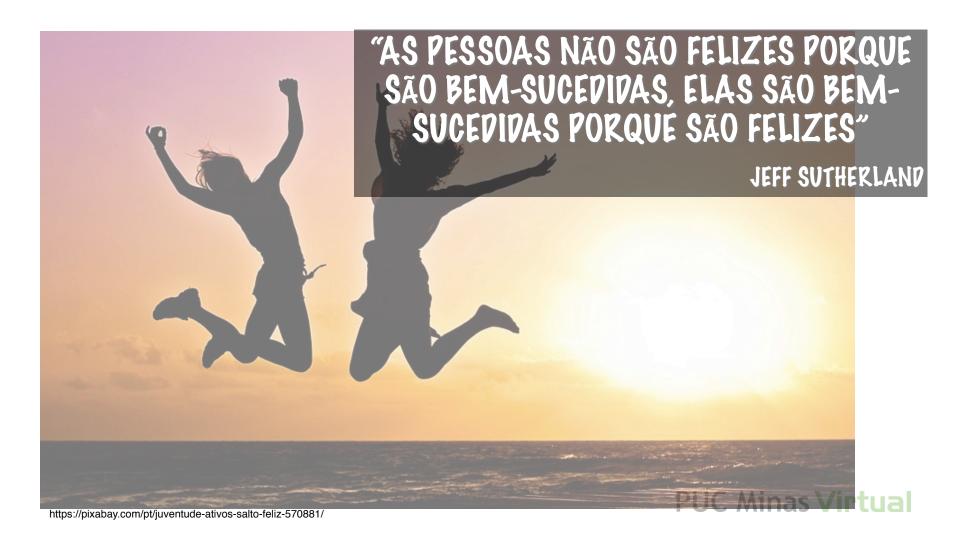
- propósito,
- maestria/domínio e
- autonomia a chamada motivação intrínseca.

Do outro lado, tem a motivação extrínseca, representada por salários, bônus e recompensas.

Mude o desempenho de uma equipe no lugar de um indivíduo. Tem um impacto muito maior!

- Transcendência: Grandes equipes têm objetivo muito maior que o individual -> Inspiração.
- Autonomia: liberdade de tomar as próprias decisões e capacidade de improvisar.
- Interfuncionalidade: deve ter todas as capacidade de concluir um projeto.
- Equipes pequenas: trabalham mais rápido que equipes grandes.
- Não procure pessoas ruins, procure sistemas ruins.

Valorização do termo "felicidade organizacional", algo que até pouco tempo atrás passaria despercebido ou não priorizado. A organização deve estar focada em criar um ambiente de trabalho mais alegre e descontraído, que promova autonomia e que não se preocupe só em achar culpados e aplicar punições.



Não busque por culpados! -> "Erro Fundamental de Atribuição"

- Respondemos por nós pensando situacionalmente, enquanto os outros são julgados e suas ações são motivadas por seu próprio caráter.
- São as interações com o ambiente em que vivemos é que estimulam nosso comportamento.

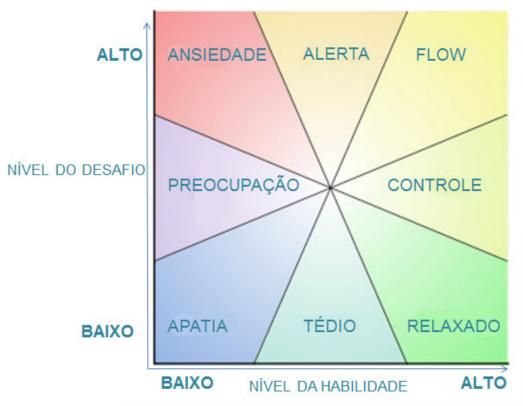
Comportamento = f(P,E)

"O comportamento é uma função da personalidade do indivíduo e de seu ambiente." Kurt Lewin

• Portanto, não sendo possível mudar a personalidade das pessoas, consegue-se mudar seu comportamento através de mudanças no ambiente!

Motivação - Flow e foco!

"Estado de Flow" - criado na década de 70 pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi



Merit Money - indicador importante

MM (Merit Money), um sistema de recompensa colaborativa, é uma prática que distribui "moedas" para seus colaboradores e os provoca a conceder feedbacks através delas. Uma das regras é que não vale "guardar moedas na carteira" - o que obriga o processo de feedback. É uma avaliação de quem vive as situações, participa, colabora e aprende. Por isso, a visão sistêmica também melhora, já que todos passam a olhar o trabalho de todo o time para poder fornecer feedbacks. Somada a inteligência coletiva do grupo, um reconhecimento mais justo tem maior chance de acontecer e mitigar possíveis injustiças.

Sobre delegação... EMPODERAR TIMES!

Delegação e empoderamento

De acordo com Jurgen Appelo (Management 3.0):

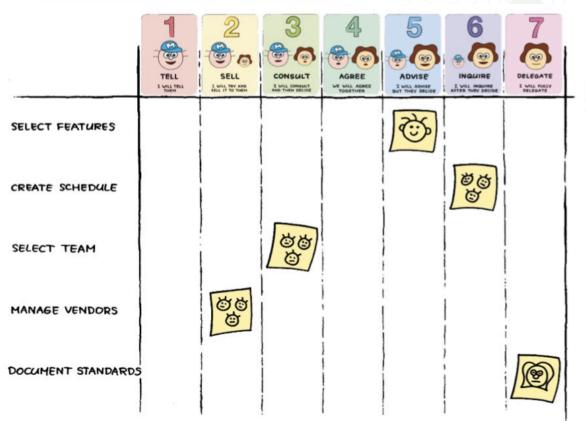
Delegation Poker



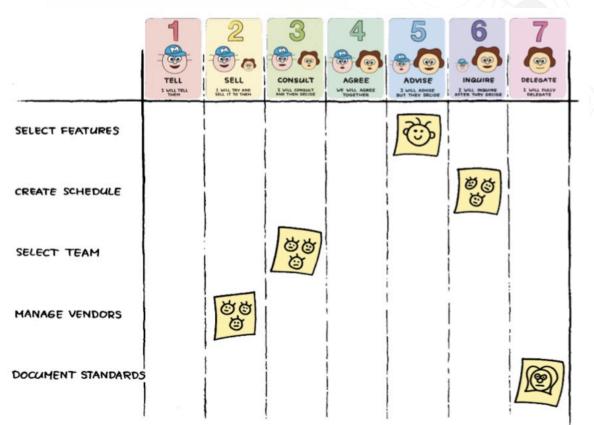
Management 3.0 - Jurgen Appelo

nas Virtual

Delegação e empoderamento



Delegação e empoderamento



Delegação e empoderamento

"Eu não dou poder aos meus colaboradores para deixá-los felizes, eu dou para que tomem melhores decisões que eu."

Jurgen Appelo

Sobre metas e propósito... ALINHAR RESTRIÇÕES!

Propósito

"ORGANIZAR A INFORMAÇÃO DO MUNDO"

Google

"EMPODERANDO PESSOAS PARA ESTAREM UM PASSO À FRENTE NA VIDA E NOS NEGÓCIOS"

"NUTRINDO FAMÍLIAS PARA QUE ELAS FLORESÇAM E PROSPEREM"

KELLOGG'S

"CRIAR IDEIAS QUE MERECEM SER ESPALHADAS"

TED

"SER UM EXEMPLO MUNDIAL DE COMO A MODA PODE TRANSFORMAR A SOCIEDADE."

Reserva

"IMPACTAR POSITIVAMENTE UM BILHÃO DE PESSOAS"

Singularity

"FAZER DO SEU MUNDO UM LUGAR MAIS SEGURO"

IAG

ING

Alinhar restrições



Minas Virtual

Sobre... DESENVOLVER COMPETÊNCIAS

Desenvolver competências

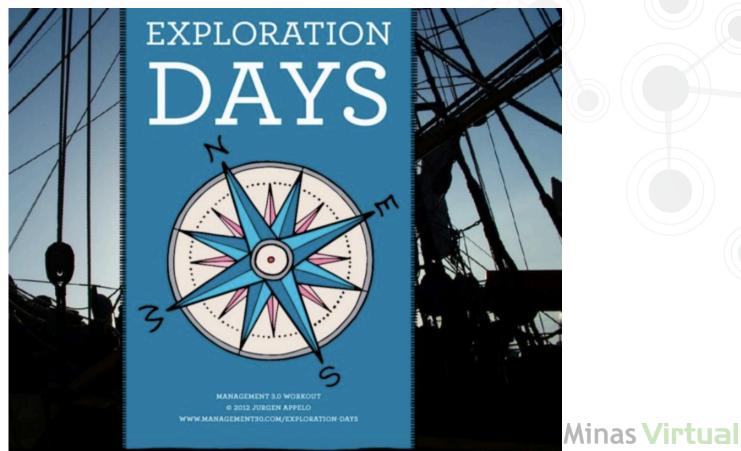
"Os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não conseguem ler e escrever, mas sim aqueles que não conseguem aprender, desaprender e reaprender."

Alvin Toffler



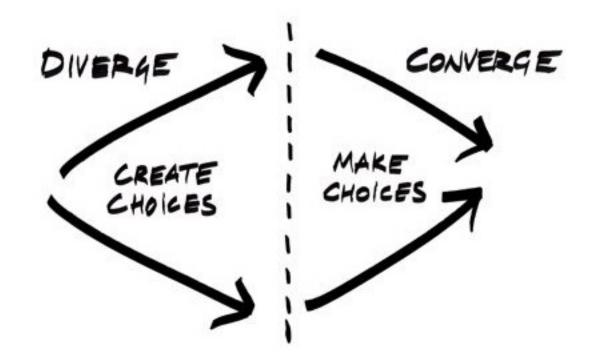
Source: Charles Jennings, former CLO of Reuters

Desenvolver competências

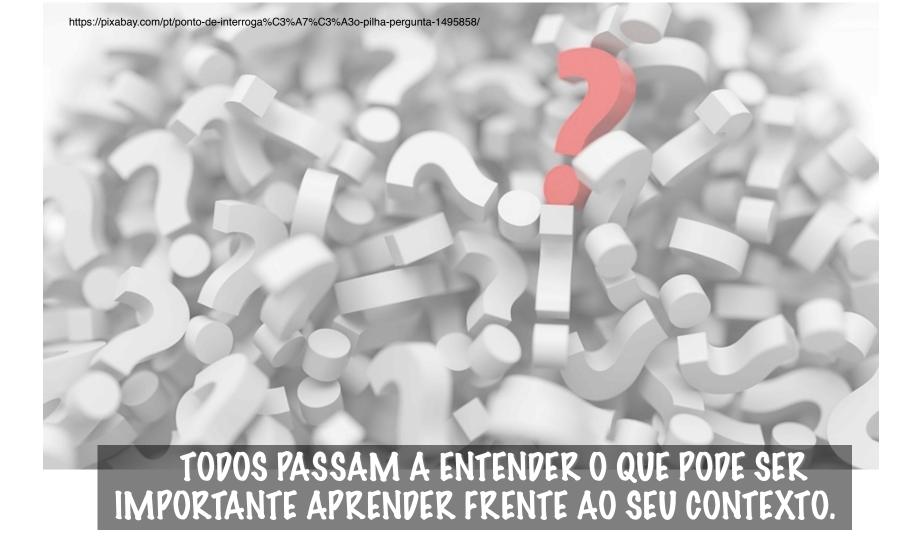


Management 3.0 - Jurgen Appelo

Desenvolver competências

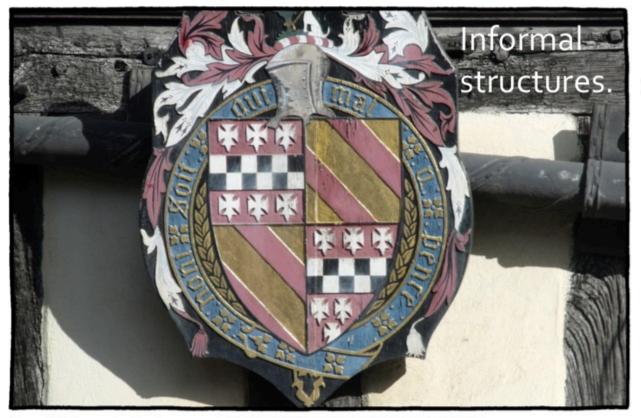


https://www.fm2s.com.br/pensamento-divergente-design-thinking/



Sobre... CRESCER A ESTRUTURA DE COMUNICAÇÃO

Crescer a estrutura de comunicação

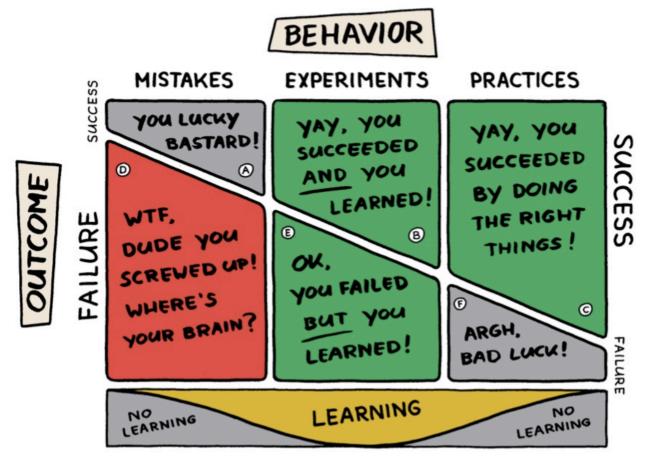




as Virtual

Sobre... MELHORAR CONTINUAMENTE





Management 3.0 - Jurgen Appelo

nas Virtual

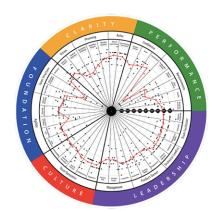


Management 3.0 - Jurgen Appelo

Roda da Agilidade



https://agilemomentum.wordpress.com/2016/03/26/a-roda-da-agilidade-assessment-de-satisfacao-do-seu-time/

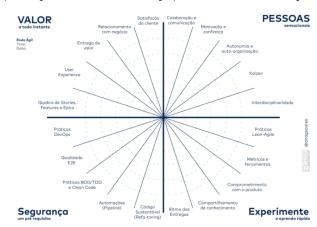


https://agilityhealthradar.com/team-health-radar-assessment/

Os 12 Principios Ágeis



http://www.agilissimo.com.br/2018/04/01/fila-agil-episodio-1-estimativas-e-metricas-ageis/



https://www.anagsoares.com/conheca-a-roda-agil-um-assessment-para-equipes-de-desenvolvimento-agil/