

Andy Barbosa
Mayra de Souza



PREFÁCIO:
PAULO
CAROLI

Strategic INCEPTION

Alinhamento e Planejamento Estratégico Colaborativo



AGILE INSTITUTE BRAZIL

ÍNDICE

<u>PREFÁCIO</u>	5
<u>AGRADECIMENTOS</u>	7
<u>SOBRE OS AUTORES</u>	9
<u>COMO NASCEU A STRATEGIC INCEPTION?</u>	11
<u>ALGUNS CASOS DE APLICAÇÃO DA SI</u>	15
<u>INTRODUCÃO</u>	19
<u>A STRATEGIC INCEPTION - SI</u>	19
<u>O CICLO DA STRATEGIC INCEPTION</u>	21
<u>O MANIFESTO DA STRATEGIC INCEPTION</u>	22
<u>QUEM DEVE PARTICIPAR?</u>	23
<u>QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA SI?</u>	23
<u>O MUNDO VUCA</u>	24
<u>VUCA PRIME</u>	29
<u>COMO ATUAR NO MUNDO VUCA?</u>	33
<u>OKR - OBJECTIVE AND KEY RESULTS</u>	41
<u>LEAN STARTUP</u>	44
<u>BUSINESS AGILITY</u>	48
<u>AGILE MINDSET</u>	49
<u>A EMPRESA DE CORPO, MENTE E ALMA</u>	53

<u>COMECE PELO PORQUÊ</u>	56
<u>THE BALANCED SCORECARD</u>	59
<u>A ALQUIMIA DO CRESCIMENTO</u>	62
<u>FACILITAÇÃO DA STRATEGIC INCEPTION</u>	66
<u>STRATEGIC INCEPTION FACILITATOR</u>	66
<u>ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS</u>	68
<u>FACILITAÇÃO SITUACIONAL</u>	69
<u>RESPONSABILIDADES DA PESSOA FACILITADORA</u>	73
<u>ICEBREAKER E ENERGIZER</u>	75
<u>PAINÉIS DE APOIO PARA FACILITAÇÃO</u>	77
<u>OPÇÕES DE AGENDA</u>	81
<u>AGENDA FULL - 5 DIAS</u>	82
<u>AGENDA ESSENCIAL - 3 DIAS</u>	83
<u>AGENDA POCKET - 2 DIAS</u>	84
<u>ATIVIDADES DA STRATEGIC INCEPTION</u>	85
<u>CULTURA & VALORES</u>	86
<u>NOSSO PROPÓSITO (PURPOSE)</u>	86
<u>NOSSA IDENTIDADE</u>	91
<u>QUEM SOMOS</u>	96
<u>AMBIENTE DE NEGÓCIOS</u>	100
<u>NOSSO MANIFESTO</u>	100
<u>ANÁLISE DE SWOT</u>	103

<u>TEMAS ESTRATÉGICOS</u>	105
<u>PRODUTOS & SERVICOS</u>	108
<u>PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS</u>	108
<u>PITCH DO PORTFÓLIO</u>	112
<u>MATRIZ ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO - MEP</u>	117
<u>MERCADOS & STAKEHOLDERS</u>	119
<u>RADAR DE MERCADOS DE ATUAÇÃO</u>	119
<u>PITCH DE MERCADOS DE ATUAÇÃO</u>	121
<u>MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADOS - MEM</u>	124
<u>RADAR DE STAKEHOLDERS</u>	126
<u>PITCH DE STAKEHOLDERS</u>	128
<u>MATRIZ DE STAKEHOLDERS</u>	131
<u>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u>	133
<u>MAPA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</u>	133
<u>OKR - OBJECTIVES AND KEY RESULTS</u>	137
<u>PLANO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</u>	139
<u>REVISÃO FINAL E COMPROMISSO</u>	141
<u>SHOWCASE</u>	143
<u>INSPECT & ADAPT</u>	147
<u>EMAILS PRÉ, INSPECT & ADAPT, PÓS</u>	148
<u>BIBLIOGRAFIAS E FONTES</u>	157

PREFÁCIO

As abelhas são essenciais para a polinização das flores. Sem elas não haveria frutos, não haveria sementes, não cresceriam novas árvores, não se formariam florestas e não se manteriam os ecossistemas.

Em resumo, o mundo acabaria.

A Mayra e o Andy são como abelhas do conhecimento. Eles visitam muitas equipes levando novas ideias e práticas que são essenciais para as organizações que querem sobreviver no mundo VUCA — Volátil, Incerto (Uncertain, do inglês), Complexo e Ambíguo.

Anteriormente, algumas poucas pessoas das empresas conversavam sobre a missão, os valores e a estratégia da mesma. Em seguida, criavam uma apresentação bonita e compartilhavam com todas pessoas da “firma”. Tal apresentação era como a imagem na caixa de um quebra-cabeça, e era tarefa dos funcionários da organização encaixar as peças do quebra-cabeça organizacional, conectando os níveis estratégico, tático e operacional.

Antes, as mudanças — dentro e fora das empresas — eram mais lentas. E as organizações mais hierárquicas. Agora, as mudanças são muito rápidas e as organizações são colaborativas.

Ou seja: o jogo e a forma de jogar mudaram!

E nós, os jogadores, precisamos acompanhar essas transformações. A imagem muda mais rápido do que as pessoas conseguem juntar as peças do quebra-cabeça.

As organizações precisam ser muito ágeis, tanto no aspecto de serem rápidas no alinhamento e na adaptação às mudanças, quanto no de serem muito colaborativas na cocriação e no compartilhamento das decisões estratégicas.

Admiro muito o trabalho da Mayra e do Andy. É única a forma efetiva como eles trafegam por várias organizações e compartilham conhecimento com muita gente, transformando pessoas e organizações!

Desfrute do conhecimento disponibilizado neste e-book. Aqui você encontrará uma boa coletânea de conceitos e um guia com atividades práticas para lhe ajudar a definir e alinhar aspectos estratégicos para a sua organização. Aproveite os aprendizados que a Mayra e o Andy, nossas abelhas do conhecimento, compartilham aqui. Acredito que você será transformado ao término desta obra.

Tenha uma boa leitura!

Paulo Caroli

Autor do livro Lean Inception, palestrante, facilitador e consultor

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer imensamente à todas as pessoas e organizações que contribuíram, direta ou indiretamente, para o desenvolvimento e melhoria da **Strategic Inception** durante os quase dois anos de maturação da técnica.

Fica nosso agradecimento especial às organizações:

- Corpo Santo Hotel - <http://www.corposantohotel.com/>
- HCEvolution - <https://www.hcevolution.pt/>
- Hélice - <https://www.heliceinovacao.com/>
- IHM / Stefanini - <http://www.ihm.com.br/>
- Lugarh - <https://www.lugarh.com.br/>
- Mirum / I-Cherry - <http://www.mirumagency.com/>
- Redehost - <https://www.redehost.com.br/>
- Sound Thinkers - <https://soundthinkers.co/>
- Trinca - <https://trin.ca/>

Fica também nossa eterna gratidão e reconhecimento aos colegas:

- Amanda Nery - <https://www.linkedin.com/in/amandanery/>
- Camila Capellão - <https://www.linkedin.com/in/camilacapellao/>
- Carine Aguirre - <https://www.linkedin.com/in/carineaguirre/>
- Carolina Ullian - <https://www.linkedin.com/in/carolinaullian/>
- Claudio Dias Junior - <https://www.linkedin.com/in/claudio-dias-junior-516074a4/>
- Cristiane Avila - <https://www.linkedin.com/in/cristiane-%C3%A1vila-024a0271/>
- Eduardo Ribeiro - <https://www.linkedin.com/in/eduardo-ribeiro1/>
- Fabiane Castro - <https://www.linkedin.com/in/fabianecastrocsm/>
- Fernando Abrao - <https://www.linkedin.com/in/fernando-abrao-b43374a5/>
- Gustavo Neves Alves - <https://www.linkedin.com/in/gustavonevesalves/>
- Jorge Audy - <https://www.linkedin.com/in/jorge-audy-729b662/>
- Kadu Marcassi do Nascimento - <https://www.linkedin.com/in/kadu/>
- Marcia Guarnieri - <https://www.linkedin.com/in/marcia-quarnieri/>
- Mauricio Zonta - <https://www.linkedin.com/in/mauricio-zonta/>
- Ralf Lopes - <https://www.linkedin.com/in/ralflopes/>
- Sheila Kimura - <https://www.linkedin.com/in/sheila-kimura/>
- Tainá Lombardi - <https://www.linkedin.com/in/taina-lombardi/>
- Vinícius Nakamura - <https://www.linkedin.com/in/vinicius-nakamura-b4a10714/>
- Yoris Linhares - <https://www.linkedin.com/in/yorisls/>

À querida e competentíssima **Thais Krischer**, nosso imensurável agradecimento pelo apoio na estruturação e diagramação inicial do livro.

<https://www.linkedin.com/in/thaisck/>

Ao colega **Vinícius Barbosa dos Santos**, pelos feedbacks construtivos após a aplicação da Strategic Inception em um ambiente real, fazendo uso apenas dos primeiros artigos publicados sobre a técnica.

<https://www.linkedin.com/in/vinicioemarketingdigital/>

Ao autor **Paulo Caroli**, pela inspiração, incentivo e confiança.

www.caroli.org

Às nossas famílias pelo apoio e compreensão incondicionais, desde o primeiro instante. Foram muitos dias e horas dedicadas para a idealização deste projeto.

Tudo isso só foi possível, porque temos vocês ao nosso lado!

Nosso muito obrigado!

Andy Barbosa & Mayra Souza

SOBRE OS AUTORES



Andy Barbosa

Agile and Leadership Coach, Facilitador e Consultor

Lean-Agile Transformation Coach

Enterprise and Strategy Agility Expert

Especialista em Gestão Ágil de Portfólio e Produtos

www.andybarbosa.com.br

<https://www.linkedin.com/in/andybarbosa/>

Andy Barbosa é um profissional com mais de 25 anos de experiência na área de negócios e TI, dentre os quais 15 anos na liderança de times de alta performance de projetos, inovação e desenvolvimento de software.

Iniciou a carreira como analista de suporte, foi programador e chegou a ser um dos principais executivos e líder de gestão estratégica na terceira maior empresa de desenvolvimento de software do Brasil.

É Mestrando em Administração, é especialista em Gestão Estratégica de TI e Negócios, Custos e Controladoria, Métodos Ágeis e MBA em Gestão de Projetos.

Tem passagens por grandes empresas de tecnologia do Brasil como TOTVS, Benner e Desbravador, nas quais atuou como Executivo, Project Manager, Product Manager, Líder de Times e Projetos, Strategy Manager, além de Leader Coach, Agile Coach e Enterprise Agile Coach.

É autor do livro **A ESSÊNCIA DO AGILE COACH**, e co-autor do livro **A ESSÊNCIA DO AGILE LEADER**, além de criador da Formação PACC e fundador do Agile Institute Brazil (www.agileinstitutebrazil.com).

Andy Barbosa é ainda um inovador e entusiasta, e tem como propósito **Disseminar a Agilidade**, transformando positivamente a vida das pessoas e os resultados dos negócios.



Mayra Souza

Lean-Agile Consultant e Facilitadora

Enterprise Coach e Lean-Agile Coach
Facilitadora e Trainer Lean Inception, Design Sprint,
Strategic Inception e Management 3.0

<https://www.linkedin.com/in/mayrarodriguesdesouza/>

Enterprise Coach, Lean-Agile Coach, Facilitadora e Trainer Lean Inception, Design Sprint, Strategic Inception, Management 3.0 e Consultora Coletivo AÇÃO.

É Engenheira de Produção (PUCRS), Professional & Self Coaching (IBC), Professional Agile Coach (PACC) e tem especializações de Scrum Product Owner, Estruturas Libertadoras, FMEA de processos, Auditoria, Organizações Orgânicas, Kanban - KMP I, PBB, Design Sprint e Visual Thinking.

Com uma jornada profissional de 15 anos de experiência em gestão de pessoas, treinamentos e reengenharia de processos, gestão de produtos e qualidade.

Atuou em parceria com Agile School e Meta. Realizou no Grupo ZAP uma transformação de cultura organizacional, e na ThoughtWorks atuou junto com Paulo Caroli em facilitações de Lean Inception e apoiou no desenvolvimento de novas pessoas facilitadoras. Exerceu os papéis de Agile Coach, Analista de Negócios, Coach e Facilitadora de práticas ágeis.

É fundadora do Coletivo Ação e membro do Agile Institute Brazil.

COMO NASCEU A STRATEGIC INCEPTION?

Por Mayra Souza

Durante minha atuação na ThoughtWorks Brasil como BA (Analista de negócios), um dos meus papéis era facilitadora de Lean Inception. Logo percebi que a técnica atua com o nível operacional e um pouco do tático das organizações sendo que, ao final, o resultado de uma Lean Inception impacta toda a estrutura do negócio (operacional, tático e estratégico).

De qualquer forma, o grande ganho da Lean Inception é o trabalho colaborativo e transparente, em que as pessoas interagem e compartilham seus conhecimentos tácitos e experiências e, assim, criam o escopo de uma solução em alto nível e um plano de entrega incremental (MVP).

Porém, realizar um trabalho enriquecedor como a Lean Inception, fazendo uso da inteligência coletiva do nível tático-operacional, quando o nível estratégico não está alinhado e focado, pode causar anomalias e desperdícios pois, muitas das mudanças que surgirão durante o desenvolvimento da solução, certamente serão causadas pelo desalinhamento e falta de clareza estratégica.

Em julho de 2018 conheci o Andy Barbosa em um Treinamento de Lean Inception do qual ele participou em Porto Alegre. Após muitas conversas sobre as organizações, identificamos opiniões e percepções em comum, que nos levaram até um consenso: “é o nível estratégico quem decide e garante a sobrevivência de uma organização.”

Foi aí que falamos do **Strategic Inception**, e ficamos de nos encontrar para estruturar essa ideia em uma técnica colaborativa de alinhamento e planejamento estratégico.

Começamos a estruturar a técnica de forma remota por alguns dias. Depois, conseguimos conciliar as agendas e nos encontramos no Campus São Paulo - O Google Space (coworking aberto para o público na Rua Coronel Oscar Porto, 70 - Paraíso, São Paulo - SP) - no início de setembro de 2018, de onde saímos com a ideia mais estruturada e com iniciativas definidas, e a principal delas, era encontrar uma organização para rodar um piloto.



Encontro Andy & Mayra no Google Space - Fonte: autores

Alguns dias depois, entramos em contato com Paulo Dytz, da Sound Thinkers, de Porto Alegre, e ele gostou da ideia. Agendamos o Strategic Inception Pocket para o dia 13/09/2018.

Um dia antes, Andy e eu nos reunimos no TecnoPUC para revisar o trabalho remoto e elaborar os templates, pois um dos nossos grandes desafios seria o tempo: nosso objetivo era passar por toda a agenda da Strategic Inception em um dia, um mega desafio com o timebox.

Este dia foi super produtivo: criamos a agenda original e elaboramos a pocket. Tivemos a ideia de convidar pessoas neutras que apoiariam as pessoas colaboradoras da Sound Thinkers, trazendo uma visão externa e também com o objetivo de nos oferecer um feedback sobre o processo.



Encontro Andy & Mayra no TecnoPUC - Fonte: autores

Na agenda do dia 13/09 convocamos as pessoas convidadas para chegar antes do início, e alinhar nossas expectativas com a participação delas e, após o **Strategic Inception**, a Trinca nos cedeu o espaço para fazermos um momento de review/retrospectiva sobre a técnica.

Felizmente nossas convicções se confirmaram. Os resultados foram surpreendentes, e tanto as pessoas colaboradoras da Sound Thinkers e seus gestores, como as pessoas convidadas aprovaram e nos incentivaram a evoluir a **Strategic Inception**.

E foi o que fizemos!



Participantes do Primeiro Piloto do Strategic Inception com a Sound Thinkers | Fonte: autores

Neste link está disponível o artigo completo contando sobre o **Strategic Inception Piloto** com a *Sound Thinkers* realizado em 13/09/2018.

<https://bit.ly/2SOiTThx>



Depois desse início estimulante e promissor, aperfeiçoamos e validamos ainda mais a SI, com a realização de novos pilotos; palestras e meetups; busca por feedbacks e contribuições da comunidade, além de realizar aplicações comerciais da técnica em organizações de diversos portes e segmentos no Brasil e em Portugal.

ALGUNS DOS CASOS DE APLICAÇÃO DA SI



Strategic Inception - Piloto I

SI Planning realizada dia 13/09/2018 na organização Sound Thinkers na cidade de Porto Alegre - RS.

Facilitação:

Andy Barbosa & Mayra Souza



Strategic Inception - Piloto II

SI Planning realizada dias 17, 18 e 19/10/2018 na organização Redehost na cidade de Gravataí - RS.

Facilitação:

Andy Barbosa & Mayra Souza



Strategic Inception - Piloto III

SI Planning realizada dias 21, 22, 23, 24 e 25/01/2019 na organização Hélice na cidade de Porto Alegre - RS.

Facilitação:

Andy Barbosa



Strategic Inception - Piloto IV

SI Planning realizada dias 19, 20, 21/02/2019 na organização Lugarh, na cidade de Curitiba - PR.

Facilitação:

Andy Barbosa & Mayra Souza



Strategic Inception - Piloto V

SI Planning realizada dias 01, 02, 03/04/2019 na organização IHM/Stefanini, com o time de PMO, na cidade de Belo Horizonte - MG.

Facilitação:

Andy Barbosa & Mayra Souza



Strategic Inception

SI Planning realizada 05/2019 com o Board da organização Corpo Santo Hotel, na cidade de Lisboa, Portugal.

Facilitação:

Andy Barbosa



Strategic Inception

SI Planning realizada 05/2019 com o Board da organização HCEvolution, na cidade de Lisboa, Portugal.

Facilitação:

Andy Barbosa



Strategic Inception

SI Planning realizada 01/2020 no grupo Mirum/I-Cherry, com a presença do Board e mais 40 gestores e líderes, na cidade Curitiba - PR.

Facilitação:

Andy Barbosa

Também chegou ao nosso conhecimento que a técnica foi aplicada em diversos outros cenários com excelente desempenho e resultados, como foi o caso da CNI (Confederação Nacional da Indústria), conduzida pelo colega Vinícius Barbosa dos Santos, comprovando a eficácia da SI.

Neste link está disponível o artigo completo, escrito pelo Vinícius, falando sobre a aplicação da **Strategic Inception na CNI**.

<https://bit.ly/39Dkvux>



DEPOIMENTOS DE ALGUNS PARTICIPANTES DA SI

“A dinâmica foi ótima, clareou muita coisa para nós, nos ajudou a definir com clareza a direção a seguir e vai nos ajudar ainda mais nas tomadas de decisão. A SI confirmou muita coisa que estamos fazendo e garantiu nosso alinhamento. Muito obrigado. Parabéns pelo processo, método e pela condução.”

Ghilherme Soll e Emerson Moraes

Head and Accounting

“Sou especialista em inteligência estratégica e competitiva, com atuação nessa área há 10 anos. Vejo a Strategic Inception como uma proposta inovadora e que colabora para novas atitudes com relação à estratégia organizacional contemporânea.”

Fabiane Castro

Especialista em Inteligência Estratégica e Competitiva e CSM

“Acredito que todo o time da organização conseguiu abrir um diálogo para algumas coisas que não tinham espaço e eram fundamentais para o alinhamento do negócio.”

Maurício Zonta

Agile Coach, Scrum Master, Agilista, Coach, CSM

“O Strategic Inception trouxe à tona muitas discussões que não estavam tendo espaço na rotina. Podemos olhar para pontos importantes e definir para onde de fato estamos e queremos ir.”

Bruna Tocchetto

Senior Researcher

“Toda experiência da Strategic Inception foi super interessante e com grande aplicabilidade. Super indico para todas as empresas/áreas que querem alavancar seus resultados e obter um maior comprometimento de seus times.”

Selma Marchette da Silva

Gerente de Projetos

“De uma maneira geral, achei o Strategic Inception muito bem construído! Ainda, o fato de vocês convidarem profissionais de fora da organização para contribuir com questionamentos e experiências diferentes foi algo extremamente importante em minha opinião.”

Eduardo Ribeiro

Digital Consultant

“Não vejo como uma técnica, mas uma sequência de técnicas que guiam os participantes a debaterem e ressignificarem uma visão comum, seu propósito e co-criarem a estratégia para buscá-lo.”

Jorge (Horácio) Audy

Professor na Politécnica/PUCRS e consultor na DBserver | www.jorgeaudy.com

INTRODUÇÃO

A STRATEGIC INCEPTION - SI

Um dos maiores desafios enfrentados atualmente pelas organizações diz respeito a sua capacidade de aprender, modelar e adaptar rapidamente suas estratégias às constantes e intensas mudanças no ambiente de negócios ao qual fazem parte.

A volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do mundo **VUCA**, exige das organizações, segundo **Bob Johansen**, autor, consultor e membro do *Institute for the Future do Silicon Valley*, mais visão, clareza, transparência e agilidade para manterem-se saudáveis e competitivas

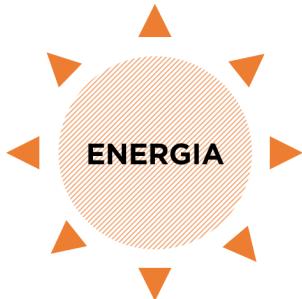
Inspirada na técnica *Lean Inception*, criada pelo autor e consultor **Paulo Caroli**, na qual membros ativos do desenvolvimento de um produto em conjunto com os stakeholders, elabora, alinha e define colaborativamente o escopo de uma solução, suas prioridades e plano de entregas, a **Strategic Inception** propõe que as pessoas chave para o negócio (acionistas, investidores, líderes, gestores e convidados) façam, em conjunto, um resgate sobre a organização, seus valores e princípios, e definam e alinhem colaborativamente os temas, objetivos, prioridades e responsabilidades estratégicas, dentro de uma visão de sustentação (H1), melhoria e ampliação (H2) e inovação (H3) para os negócios.

Muitas organizações se ocupam demais em remodelar e aperfeiçoar seus processos, aumentar sua eficiência operacional, melhorar a qualidade e otimizar a força de trabalho, deixando de lado uma condição interna, e oculta, que pode lhes estar privando de melhores resultados, maior produtividade e crescimento.

Esta condição negativa é resultado do que chamamos da falta de alinhamento ou “desalinhamento”, que se manifesta de maneira sutil, na forma de conflito de interesses, metas contraditórias, falta ou perda de

foco, competição interna, geralmente descabida e ineficaz, desacordos em relação à estratégia, além de falhas e ruídos de comunicação.

SEM ALINHAMENTO



COM ALINHAMENTO



Fonte: autores

As consequências dessa falta de alinhamento são incalculáveis, pois levam as pessoas colaboradoras a concentrar suas energias em tarefas ou atividades que consomem recursos e geram desperdícios sem agregar valor. Em resumo: **o alinhamento organizacional é a chave para o sucesso do negócio.**

Segundo **Kaplan & Norton**, no livro *Alinhamento*, as vantagens do alinhamento organizacional são:

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais.
3. Alinhar a organização com a estratégia e visão do negócio.
4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos.
5. Gerenciar para converter a estratégia em um processo contínuo.

Ainda que inicialmente a **Strategic Inception** tenha sido idealizada para resolver o problema da falta de alinhamento organizacional, realizamos diversos experimentos de aplicação da técnica com áreas de negócio isoladas e times, alcançando resultados surpreendentes, pois todos na

organização precisam de uma estratégia, e esta, por sua vez, precisa estar alinhada com um estratégia corporativa maior.

Assim, a **Strategic Inception** surge como uma inovadora técnica para realizar o planejamento e alinhamento estratégico e desdobrá-lo nos níveis táticos e operacionais, de forma colaborativa, suportando e viabilizando a inspeção, adaptação e melhoria contínua.

O CICLO DA STRATEGIC INCEPTION



Fonte: autores

O MANIFESTO DA STRATEGIC INCEPTION

Estamos descobrindo maneiras melhores de sustentar, melhorar e desenvolver nossos negócios, fazendo-o nós mesmos, e ajudando os outros a fazê-lo.

*A partir de agora, aplicando a **Strategic Inception** em nosso negócio, iremos:*

- 1. Construir uma base sólida em um mundo volátil;**
- 2. Experimentar e decidir de forma adaptativa, para enfrentar a incerteza;**
- 3. Reduzir a complexidade, promovendo a auto-organização;**
- 4. Neutralizar a ambiguidade, através da clareza e agilidade;**
- 5. Inspecionar e adaptar, para mitigar riscos e melhorar tudo.**

QUEM DEVE PARTICIPAR?

Com o objetivo de promover um alinhamento organizacional pleno, é fundamental que algumas pessoas-chave se façam presentes durante o ciclo de realização da **Strategic Inception**, dentre eles:

1. CEOs, proprietários e acionistas
2. Diretores
3. Gerentes
4. Funções ou cargos estratégicos
5. Membros do conselho do administrativo
6. Consultores externos e/ou pessoas conselheiras

Nos casos em que a **Strategic Inception** esteja sendo aplicada em um time, área ou departamento da organização, é fundamental que todas as pessoas colaboradoras diretas, ou a maioria delas, se façam presentes, juntamente com os gestores e diretores.

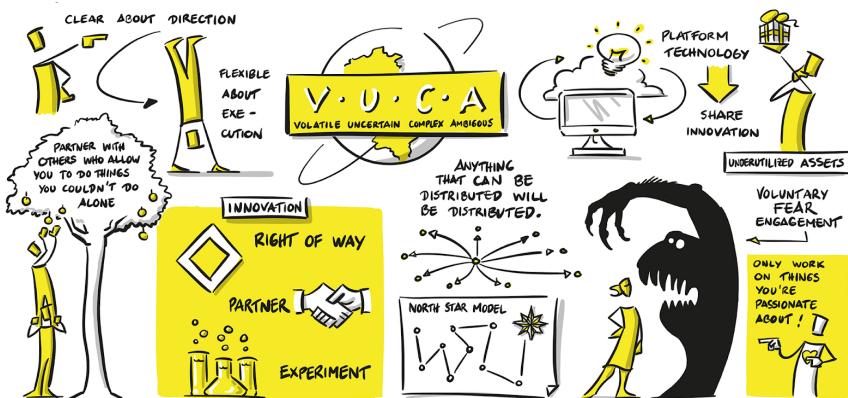
QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA SI?

1. Resgatar a finalidade e a razão de ser do negócio
2. Resgatar para quem, e como o negócio existe para as pessoas
3. Resgatar o que o negócio faz, para quais mercados e nichos
4. Resgatar e alinhar expectativas e resultados desejados
5. Resgatar as funções estratégicas do negócio
6. Definir os objetivos estratégicos do negócio
7. Identificar pontos de melhoria, oportunidades e ameaças
8. Definir como iremos atingir os objetivos estratégicos estabelecidos
9. Estabelecer responsabilidades e prazos
10. Definir os meios para medir o progresso das iniciativas e resultados

O MUNDO VUCA

O termo VUCA é um conceito que se originou na Escola do Exército Americano (*US Army War College*), que o emprega para descrever a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) existentes nas diversas situações e contextos de guerra.

No final dos anos 90, intensificou-se o uso do acrônimo, para tratar das ferramentas e métodos necessários para fazer frente a um ambiente extremamente agressivo e desafiador, motivado pela guerra fria, intensificados pelas guerras do Iraque e Afeganistão, e exacerbados pelos atentados terroristas de 2001, que fizeram com que os contextos VUCA passassem a ser o novo “normal” no ambiente militar americano.



Fonte: [http://innovationecosystem.com/e046-bob-johansen-summary-framed/#lightbox\[postimages\]0](http://innovationecosystem.com/e046-bob-johansen-summary-framed/#lightbox[postimages]0)

No mundo dos negócios o uso do termo VUCA é mais recente. Começou a ser usado por volta de 2010, mas não difere do pensamento militar, afinal, o ambiente empresarial na atualidade também é agressivo, desafiador, competitivo e volátil, ou seja, esse também é o novo “normal” das organizações de qualquer natureza, ganhando cada dia mais relevância por caracterizar o ambiente vigente, e a liderança necessária para navegar com sucesso.

Eventos imprevisíveis que acontecem fora de uma organização podem ser negativos ou positivos, mas apresentam maior VUCA, o que torna mais difícil para os líderes tomarem decisões e lidarem com esse ambiente.

A imprevisibilidade é em si, uma das características da complexidade. O que os líderes de sucesso fizeram na Era Industrial (ou seja, conhecimento técnico, forças pessoais como carisma e visão, e um foco organizacional na eficiência) simplesmente não funcionará na imprevisibilidade desenfreada da era VUCA.

A boa notícia é que a complexidade negativa pode, de fato, ser aproveitada para criar complexidade positiva, porque os princípios subjacentes que regem os dois são os mesmos. A triste notícia é que pouquíssimas organizações estão preparadas para operar nesse nível mais alto de complexidade.

Aqui estão algumas ações que qualquer organização pode fazer agora para iniciar uma “transição”, pois a mudança será inevitável:

- Transformar a hierarquia tradicional em auto-organização. Encaminhar decisões até o extremo da organização, ao Gemba (termo japonês que significa o “verdadeiro lugar” ou lugar onde ocorre a ação real), no qual as informações são mais claras, recentes e salientes.
- Desapegar da segurança da informação e democratizá-la. Para descentralizar a tomada de decisões, é preciso tornar a comunicação fluida. Realizar reuniões de retrospectiva, alinhamento e feedback constantes com todos, é fundamental.
- Incentivar as interações curtas. Aqui, realmente a velocidade é mais importante que a perfeição.
- Usar regras simples para tomar decisões, ao invés de sistemas complexos e análises perfeitas. A perfeição não existe!

Estes exemplos, porém, mal arranham a superfície do que é necessário para iniciar uma transição para uma Organização Ágil, aquelas capazes

de prosperar no mundo VUCA. Dar qualquer passo para começar a transição é melhor do que esperar – ou pior, ficar paralisado e enfiar a cabeça em um buraco, como faz o avestruz.

O ambiente está mudando rapidamente, e qualquer organismo que não mudar ou adaptar-se rapidamente, acabará por ser extinto.



Fonte: autores

Por outro lado, o mundo VUCA não pode ser dissociado da gestão baseada em riscos. Estar aberto às novas possibilidades em um ambiente de incertezas certamente passa pelo desejo e coragem de transitar em novos caminhos antes nunca utilizados.

- **Volatilidade (Volatility)**: trata-se da velocidade em que ocorrem as mudanças e seus impactos. Atualmente nada é permanente e as tecnologias, preferências e certezas são inconstantes e altamente

mutáveis. Quer dizer que o mundo é muito fluido, muito líquido, ou seja, muda muito rapidamente. Aquilo que ontem era de um jeito, amanhã já é de outro. E essa volatilidade faz com que o mundo empresarial seja bastante desafiador. Essa característica indica a magnitude das mudanças, que podem ser maiores e mais surpreendentes.

- **Incerteza (Uncertainty):** se relaciona com as dúvidas, indecisões e imprecisões típicas de um contexto em que os conhecimentos são incompletos. Por isso, é cada vez mais difícil levantar cenários futuros com base no passado. Nós temos dificuldade de enxergar para onde vamos e qual o próximo passo. Nós não sabemos, ao certo, o que vai acontecer amanhã. Há alguns anos, seria um pouco mais fácil fazer previsões, ou seja, olhar para frente e identificar como seria a empresa no futuro. Hoje é muito difícil fazer previsões justamente por causa dessa incerteza. O futuro está difícil de ser previsto!
- **Complexidade (Complexity):** é a dificuldade de compreender o resultado das interações das inúmeras variáveis de uma determinada situação. É comum encontrarmos contextos que possuem múltiplos aspectos ou elementos cujas relações de interdependência são incompreensíveis ou confusas. As respostas para o mundo são muito difíceis assim como as relações são diferentes. Não podemos dizer que existe apenas uma resposta correta, mas sim diversas possibilidades de respostas para as situações. Essa característica mostra que existem diversos fatores internos e externos que podem afetar o negócio e que, muitas vezes, estão fora do controle do gestor.
- **Ambiguidade (Ambiguity):** a maioria das situações em que vivemos aceita diversas possibilidades e caminhos diferentes, justamente porque podem assumir múltiplos sentidos. São várias possíveis respostas a uma única questão, mas, nem todas costumam apresentar as melhores soluções. Essa característica nos mostra que, muitas vezes, é extremamente difícil entender a natureza do problema. Pelo fato de existir tantas incertezas e falta de clareza no mundo empresarial, torna-se cada vez mais custoso encontrar uma coerência nos acontecimentos em busca da melhor solução, o que pode gerar más interpretações e

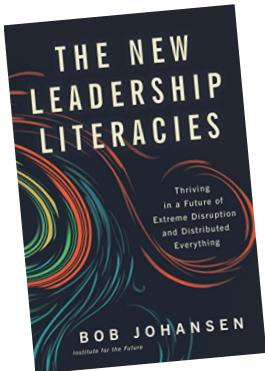
falsas respostas. Neste sentido, a decisão não é mais sobre “isso ou aquilo”. O cenário agora passa a ser “isso e aquilo”!

Neste link está disponível um vídeo, criado por *Alessandra Alkmim*, que apresenta de forma visual, o conceito do mundo VUCA.

https://www.youtube.com/watch?v=ZuEF76Xs_Mw



VUCA PRIME



“A clareza é geralmente expressa em histórias, que convidam outras pessoas a se envolver. A certeza é expressa em regras, e punte as pessoas que as violam.”

Bob Johansen

Há alguns anos o escritor e consultor Bob Johansen membro-fundador do *Institute for the Future* no Vale do Silício, autor de *The New Leadership Literacies*, desenvolveu um modelo de liderança eficaz, que propõe um possível contrapeso para o VUCA, e o batizou como VUCA PRIME que é um tipo de “VUCA Positivo”.



Fonte: adaptado de <https://www.slidesalad.com/product/vuca-world-powerpoint-template-diagrams/>

O VUCA PRIME de Johansen exige que a liderança se concentre na construção de Visão, Compreensão, Clareza e Agilidade como caminho para lidar e superar os impactos do mundo VUCA.

Para ele, são necessários 4 atributos que também iniciam com as letras V-U-C-A: *Vision, Understanding, Clarity and Agility*.

O autor defende que a Volatilidade pode ser combatida com Visão, pois a liderança fornece e reforça o caminho a seguir que navegam na turbulência para alcançar o sucesso.

A Visão exige uma resposta explícita à três perguntas:

- 1. Por que estamos aqui?**
- 2. Como seremos bem-sucedidos?**
- 3. Quais são as nossas medidas de sucesso?**

É preciso ainda, que as Incertezas sejam Compreendidas (*Understanding*) por todas pessoas da organização, a fim de proporcionar uma mentalidade compartilhada e pleno entendimento de como as pessoas podem contribuir para o sucesso, juntamente com os princípios operacionais indispensáveis, que promoverão a comunicação ativa e práticas de envolvimento e engajamento generalizadas.

Assim, é essencial uma comunicação contínua e consistente em duas vias. Não é apenas falar com as pessoas – é praticar a escuta ativa e desenvolver a cultura de *feedback*, visando uma melhor compreensão.

A Complexidade pode ser minimizada pela Clareza, que surge a partir da construção de disciplinas em torno dos princípios, reforçando constantemente as prioridades reais e evitando as atividades sem valor agregado. Dedicação para estar centrado no cliente e manter-se conectado para dar e receber *feedback* deles, pode minimizar a complexidade desnecessária.

E, finalmente, a Ambiguidade, que pode ser combatida com Agilidade.

Uma vantagem competitiva no mundo VUCA será a agilidade da liderança, dos times e unidades de negócio, e esta é uma capacidade organizacional avançada, que permite que uma organização responda de forma mais rápida, eficaz e sustentável que os seus concorrentes, quando as circunstâncias de mudança assim exigirem.

E para tanto, é fundamental ressaltar, ter clareza e pleno entendimento que o termo Agilidade não é sinônimo de *rapidez*. Veja o significado da palavra no dicionário Michaelis:

agilidade

1. *Qualidade do que é ágil.*
2. *Presteza de movimentos; leveza, mobilidade: “Leonor não tinha um instante de sossego, saltando de um lado para outro, com uma agilidade de mono [...]”.*
3. *Agudeza de espírito; perspicácia, sagacidade.*

Observe e reflita sobre esta imagem:



Rápido

Ágil

Fonte: autores

Esta comparação o levará a compreensão efetiva do que é agilidade.

O trem bala é, sem dúvida alguma, muito rápido, porém, em uma direção só; dentro de um ambiente controlado; possui um caminho pré-definido; com locais certos de partida, paradas e chegadas. Desviar de sua rota é extremamente difícil e custoso.

O guepardo, por sua vez, é um exemplo de agilidade. Ele é muito forte, habilidoso, flexível e versátil; é estrategista e ainda capaz de mergulhar e nadar, subir em árvores, escalar e saltar por até três metros; viver em florestas tropicais, em regiões desérticas ou congeladas, ou seja, é extremamente versátil e adaptável!

E não podemos deixar de ressaltar o fato de que o trem bala é uma máquina e o guepardo um ser vivo!

Por fim, apesar de o guepardo ser um animal que passa a maior parte do seu tempo solitário, seus comportamentos são aqueles desejados e necessários para garantir a agilidade nas organizações: flexibilidade, versatilidade e adaptação, somados com a colaboração.

COMO ATUAR NO MUNDO VUCA?

Para atuar em um mundo VUCA, precisamos abandonar a estratégia organizacional clássica, baseada em um plano detalhado que “queria” determinar como as coisas aconteceriam, e aproveitar desta abordagem apenas duas características:

- 1) definir antes da ação e;
- 2) construí-lo de forma intencional.

No ambiente VUCA, precisamos atuar com estratégias emergentes, que são resultado daquelas muitas pequenas ações e decisões executadas no dia-a-dia. Quando essas ações têm qualidades semelhantes, isto é, são consistentes, sinérgicas e estão alinhadas, temos uma estratégia.

Dessa forma, a gestão estratégica em um mundo VUCA depende essencialmente de:

- **Construir uma base sólida** em um mundo volátil
- **Experimentar e decidir de forma adaptativa**, para enfrentar a incerteza
- Reduzir a complexidade, promovendo a **auto-organização**
- Neutralizar a ambiguidade, através da **clareza e agilidade**

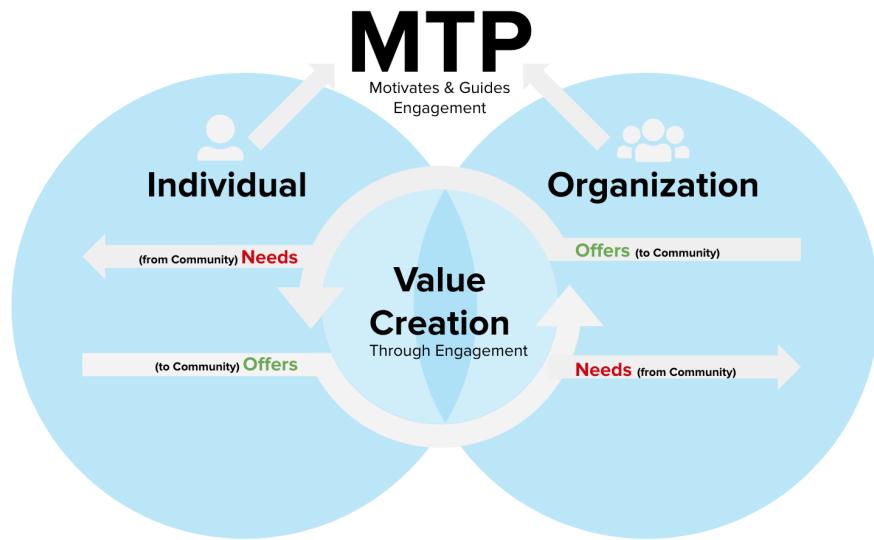
1. Construir uma base sólida em um mundo volátil

Definir uma âncora é fundamental para qualquer organização. Algo que dá solidez em um mundo volátil. E a melhor encontrada, até hoje, é um propósito claro e poderoso!

Salim Ismail, no livro *Exponential Organizations*, chamou isso de MTP (*Massive Transformative Purpose* ou Propósito Transformador Massivo). Outros chamam de Propósito Evolucionário, estratégia defendida por **Frederic Laloux**, em *Reinventando as Organizações*.

Ter um propósito massivamente transformador e significativo inspira você e as outras pessoas; cria sinergia e serve como um grito de guerra!

Para as organizações o MTP resume-se à uma questão simples, mas essencial: **Para que e para quem existimos?**



Fonte: <https://www.exo.works/insights/purpose-will-save-us-from-social-media>

Veja alguns exemplos de MTP que colaboramos na definição:

- "Humanizar a experiência digital das organizações"
- "Potencializar as interações e os indivíduos"
- "Melhorar a vida das pessoas, transformando processos em experiências".

The Examples Of Strong MTPs From ExOs

TED**Google****X PRIZE FOUNDATION****Quirky****Singularity UNIVERSITY****Boston Children's Hospital****LightSail Education****World Top 20 Project****Business INTERVIEWS.com****ST MARGARET'S SCHOOL FOR GIRLS****ANGELS OF IMPACT****INTERProteccion ExO Project****XPRIZE****Care Pay****"Ideas worth spreading"****"Organize the world's information"****"Bring about radical breakthroughs for the benefit of humanity"****"Make invention accessible"****"Positively impact one billion people"****"Until every child is well"****"Turning students into readers"****"Educate Every Child on the Planet"****"We Tell Your Story to the World"****"This is school where girls who want to change the world become women who do"****"Women creating an inclusive and prosperous world for all"****"Simply solving humanity's risks"****"To Build a Bridge to Abundance for All"****"Connect People to Quality Healthcare"**

Desenvolver uma declaração de propósito significativa e envolvente é uma das coisas mais poderosas que você pode fazer pela sua organização. Porém, você precisa acreditar e praticá-lo a todo momento. Caso contrário, será apenas um slogan bacana!

Essas são as novas maneiras de expressar o impacto positivo que uma organização pode ou quer causar no mundo. Se não estiver na mente das pessoas; se não for usado como base para tomada de decisões, tenha certeza que esse não é o “propósito” que estamos falando.

2. Experimentar e decidir de forma adaptativa, para enfrentar a incerteza

Precisamos estar mais conscientes de como as coisas são imprevisíveis. Todos os planos devem ser vistos como um desejo atual de como as coisas seriam feitas se algo pudesse ser feito agora. Seria o equivalente a um “experimento mental”. Um plano não é mais uma receita de como devemos agir no futuro, tornando este um exercício opcional e, muitas vezes, desnecessário.

Quando há a necessidade de um plano, este deve envolver decisões de longo prazo e alto custo, como a construção de uma nova planta industrial no país X ou Y, por exemplo. No entanto, este plano deve ser simples e frequentemente revisado e atualizado.

Os orçamentos anuais perdem seu lugar para um orçamento contínuo.

Metodologias tradicionais (*Waterfall*) perdem espaço para os métodos ágeis. Dar preferência à entrega contínua de valor, permite ciclos de *feedback* e revisão rápidos. Analisar colaborativamente ao final de cada iteração ou ciclo de trabalho, que normalmente dura de 15 a 30 dias, em uma cerimônia chamada de retrospectiva, pode oferecer mais valor ao cliente com menos energia e sem desperdícios para a organização.

Prototipagem e experimentos fazem parte deste novo arsenal de recursos. Os MVPs (*Minimum Viable Product* ou Mínimo Produto Viável)

são construídos, testados e validados. E isso não pode ser restrito à uma área ou departamento da organização. Todos são responsáveis e precisam estar envolvidos nos processos de melhoria e inovação.

E isso só acontece, quando o máximo de autonomia é dado de forma plena e definitiva, não de forma específica e circunstancial. Isso significa distribuir autoridade para times e pessoas, evitando e fugindo da paralisia da análise e do consenso lento de muitas organizações.

Se, confrontados com toda a necessidade de mudança e incerteza existente, onde as pessoas precisam pedir permissão (de um chefe ou de um grupo) para tomar decisões ou fazer pequenas experiências, o mundo VUCA irá rir deles!

3. Reduzir a complexidade, promovendo a auto-organização

Primeiro vamos definir o que caracteriza complexidade. Quando atuamos em um ambiente complexo, nós:

- a. Não podemos relacionar causa e efeito de antemão. Apenas retrospectivamente;
- b. Vemos padrões e resultados emergirem sem nosso controle;
- c. Ao mesmo tempo influenciamos e sofremos influência do ecossistema;
- d. Precisamos enxergar a organização como um todo. Mercados, empresas e culturas organizacionais não podem mais ser compreendidos pela abordagem reducionista tradicional, que as decompõe em partes, e as transformam em ilhas. Elas são um sistema único e interligado, um organismo vivo, uma rede.

Diante disso, precisamos reconhecer a complexidade do ambiente interno e externo da organização, minimizando a possibilidade de cometer alguns erros estratégicos:

- a. Acreditar que somente “especialistas” têm um tipo especial de visão sobre o mercado ou organização e podem ver as coisas que nós, “simples mortais”, não podemos;
- b. Investir tempo e recursos criando mecanismos centrais de controle e supervisão (microgerenciamento), com a esperança de ver e controlar todos os aspectos do negócio;
- c. Implementar mecanismos para medir o desempenho individual, promovendo recompensas e competição, imaginando que só assim se garante os melhores resultados;
- d. Planejar tudo com o máximo de detalhes, mesmo que estes exijam grandes investimentos de tempo e dinheiro, e sabendo que sua execução será prejudicada, pois sempre surgem coisas novas e imprevistas;
- e. Estabelecer em nossa cabeça uma separação entre decisões estratégicas e táticas, ignorando as estratégias emergentes e o Efeito Borboleta (*Efeito Butterfly*), termo cunhado por **Edward N. Lorenz**, em seu livro *A Essência do Caos*;
- f. Criar regras e políticas arbitrárias na tentativa de manter as coisas “gerenciáveis”, negando ou abdicando a possibilidade de revisão, adaptação e melhoria contínua;
- g. Penalizar o erro, porque ainda se acredita na excepcional capacidade das pessoas de antecipar-se aos problemas. Dessa forma, um erro só pode ser fruto de má fé, incompetência ou negligência;
- h. Limitar a liberdade de ação das pessoas da organização tanto quanto possível, porque ainda se acredita nos princípios da gestão mecanicista ou científica. Afinal de contas, se tratarmos a empresa como uma máquina, e as pessoas como simples “partes” ou engrenagens desta, livraremos-nos da complexidade que nos aflige e teremos em mãos apenas um “aparato” complicado.

4. Neutralizar a ambiguidade, através da clareza e agilidade

No mundo VUCA, é preciso liberar o poder de um processo evolutivo, e isso inclui experimentar e testar muitas ideias e conceitos. Mas se não criarmos contornos e estrutura, há uma chance de alcançarmos altos níveis de entropia criativa.

Clarificar sobre tudo que precisa ser priorizado e o que se espera de cada um dentro da organização, tendo flexibilidade e adaptabilidade, leia-se aqui agilidade, para adaptar-se às mudanças é fator fundamental para se neutralizar a ambiguidade.

Não se trata de criar planos visionários de longo prazo, com dezenas de metas, cronogramas e indicadores. Isso, na verdade, cria mais confusão do que clareza e possibilidade de adaptação.

Parece simples, mas isso envolve esforços contínuos, e não se limita a uma única e isolada iniciativa.

Precisamos atuar com papéis, que são mais granulares, em detrimento dos cargos fixos e predefinidos (que são ambíguos e genéricos), e recorrentemente atualizados para refletir a realidade momentânea da organização, prejudicando a clareza e, principalmente, a agilidade.



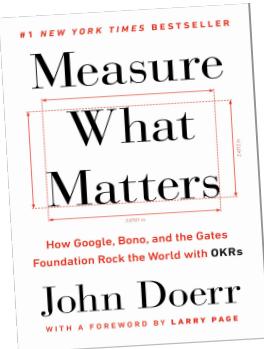
Fonte: <https://www.ntaskmanager.com/blog/okr-examples/>

Outra boa prática, é usar corretamente a abordagem de OKR (*Objectives and Key Results* ou Objetivos e Indicadores Chave), que devem estar desvinculados de incentivos ou recompensas diretas ou, simplesmente, criar visões simples sobre o que é mais importante nos próximos 3 meses. Um horizonte mais curto, e a simplicidade da regra ou objetivo, colaboram decisivamente em um contexto VUCA.

É importante ressaltar aqui, que a definição de papéis e OKRs não devem ser um processo puramente *Top-down*, pois isso vai contra a auto-organização.

Por fim, todas essas estratégias propõem práticas que definem propósito, dão agilidade na essência (flexibilidade, adaptabilidade e colaboração), promovem auto-organização e desenham contornos claros.

OKR - OBJECTIVES & KEY RESULTS



"Organizações de sucesso focam em poucas iniciativas que são capazes de fazer a diferença, e seus líderes se comprometem com essas escolhas, tanto por palavras, quanto por ações."

John Doerr

O acrônimo OKR significa 'Objetivos e resultados chave'. É uma estrutura de definição de objetivos que existe desde os anos 1970. Popularizado por **John Doerr**, um dos investidores de riscos mais bem-sucedidos, sendo reconhecido pela Forbes como o quadragésimo mais rico em tecnologia do mundo.

A estrutura de OKR oferece benefícios como: foco aprimorado, maior transparência e melhor alinhamento. Isso é possível pois ela organiza as pessoas e o trabalho que elas realizam para alcançar objetivos comuns.

Um OKR consiste em um Objetivo, que define uma meta a ser alcançada, e até 5 Resultados Chave, que medem o progresso em direção ao alvo.

Cada OKR também pode ter Iniciativas associadas, que descrevem o trabalho necessário para impulsionar o progresso nos Resultados Chave.

A estrutura inclui várias regras que ajudam as pessoas a priorizar, alinhar, focar e medir o resultado do trabalho que realizam.

Um sistema de OKR ajuda organizações inteiras a comunicar a estratégia corporativa aos colaboradores de maneira açãoável e mensurável. Também ajuda as organizações a passar para uma abordagem de avaliação baseada no resultado do trabalho e esforços.

O que é um Objetivo?

Um objetivo é uma descrição de uma meta a ser alcançada no futuro. Um objetivo define uma direção clara e fornece motivação. Um objetivo pode ser pensado como um destino em um mapa.

"Para onde eu quero ir?" Um objetivo descreve para onde você quer ir e define uma direção clara.

O que é um Resultado Chave?

Um Resultado Chave é uma medida com um valor inicial e um valor alvo que mede o progresso em direção a um Objetivo. Um Resultado Chave é como uma placa de sinalização com uma distância que mostra quanto perto você está do seu Objetivo.

"Como sei se estou chegando lá?" Um resultado chave mostra como você está progredindo em direção ao seu objetivo.

O que é uma Iniciativa?

Uma iniciativa é uma descrição do trabalho que você fará para influenciar um Resultado Chave. Se um Objetivo é o seu destino e um Resultado Chave mostra a distância a percorrer, uma Iniciativa descreve o que você fará para chegar lá (pegar um carro, remar um barco, etc.).

"O que vou fazer para chegar lá?" Uma iniciativa descreve o que você fará para influenciar seus principais resultados.

Exemplos de OKRs:

Objetivo	Resultados-Chave	Iniciativas
Tornar-se reconhecida como empresa inovadora	Obter 3 menções em veículos de comunicação especializados	Executar 5 campanhas de divulgação dos casos de inovação
Oferecer uma ótima experiência ao cliente	Manter o NPS acima de 85%; Aumentar a taxa de recompra de 50% para 75%;	Realizar pesquisas de satisfação com 90% dos compradores; Enviar cupons de 5% desconto para todos clientes com compras superiores à \$200;

Fonte: autores

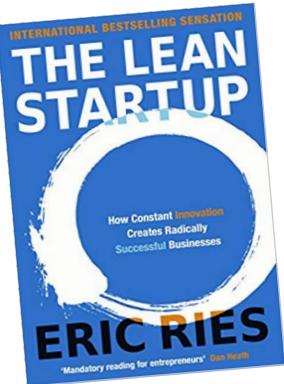
Benefícios dos OKRs

O maior impacto do uso de OKR na maioria das organizações sem o gerenciamento de metas, ou naquelas que se concentram exclusivamente em métricas e KPIs, é uma mudança cultural, que deixa de olhar apenas o valor do indicador (eficiência) e passa a considerar os a eficácia das ações que nos conduzem até os objetivos e os resultados.

Um OKR cria foco, transparência e alinhamento para todo o trabalho em uma organização. Esses três fatores combinam e levam ao aumento do envolvimento dos funcionários.

- **Alinhamento Estratégico:** OKRs ajudam os gestores e colaboradores a alinhar o trabalho que realizam, garantindo que todos na organização estejam se movendo na mesma direção.
- **Execução Focada:** OKRs ajudam a se concentrar apenas no que é mais importante, priorizando apenas o trabalho que tem o maior impacto nos negócios.
- **Engajamento:** as pessoas alcançam resultados extraordinários quando estão envolvidas com um propósito. Os OKRs ajudam a se comunicar e executar a estratégia de maneira que todos entendam.

LEAN STARTUP



“O único jeito de ganhar, é aprender mais rápido do que qualquer um.”

Eric Ries

Lean Startup é uma metodologia para o desenvolvimento de negócios e soluções que visa reduzir os ciclos de desenvolvimento de produtos e descobrir rapidamente se um modelo de negócios proposto é viável; isso é alcançado adotando uma combinação de experimentação orientada por hipóteses de negócios, lançamentos iterativos de produtos e aprendizado contínuo e validado.

O ponto central da Lean Startup é a suposição de que, quando as organizações investem seu tempo na criação iterativa de produtos ou serviços para atender às necessidades dos primeiros clientes, elas podem reduzir os riscos de mercado e evitar a necessidade de grandes quantidades de investimento ou financiamento de seus projetos.

Semelhante aos preceitos da manufatura enxuta (Lean) e do desenvolvimento de software enxuto, a Lean Startup procura eliminar práticas desnecessárias e aumentar as práticas de produção de valor durante as fases iniciais de um negócio, para que este possa ter uma melhor chance de sucesso sem exigir grandes quantidades de financiamento externo ou investimentos, planos de negócios elaborados ou um produto perfeito. O feedback do cliente durante o desenvolvimento

de produtos ou serviços é essencial para o processo de inicialização enxuta e garante que a empresa não invista tempo desenvolvendo recursos ou serviços que os consumidores não desejam.

O desafio dos negócios em estágio de crescimento é construir um desempenho sistemático, estável e preditivo aliados a capacidade de experimentar rapidamente, encontrar, capacitar e manter pessoas criativas, gerenciar a inovação com rigor e responsabilidade e, ainda, entregar resultados satisfatórios para todos os stakeholders.

As grandes organizações, por sua vez, estão tentando revigorar sua cultura através da energia empreendedora, buscando ainda superar sua imagem demasiadamente burocrática e política. Elas precisam potencializar seus negócios existentes, enquanto descobrem e desenvolvem novas fontes de crescimento e diferenciação.

Agora, pense no seguinte cenário: e se conseguíssemos juntar o melhor dos dois mundos? A capacidade de “pivotar” rapidamente, o apetite ao erro justificado pela aprendizagem e o pensamento disruptivo das Startups com a expertise, a solidez, a estrutura e os recursos (financeiros e intelectuais) das grandes corporações.

Consegue vislumbrar esse oásis?

Neste sentido, o estilo Startup propõe cinco princípios-chave:

1. Inovação contínua;
2. A Startup como unidade atômica de trabalho;
3. Empreendedorismo como uma disciplina central;
4. Capacidade de transformação;
5. DNA para melhoria, evolução e transformação contínua.

Esses princípios ajudarão a transformar o modelo de negócio tradicional em um negócio pautado em uma cultura moderna e empreendedora.

As Startups de sucesso, ao contrário do que muitos pensam ou possa parecer, têm uma visão e propósitos convincentes e sustentáveis, times de alto desempenho, execução iterativa, estrutura de capital, obrigações intensas e comunicação poderosa. Suas apostas e valoração estão na magnitude e probabilidade de realizar seu potencial de sucesso.

Cultura Tradicional	Cultura Empreendedora
Desempenho medido em intervalos trimestrais, semestrais, anuais	Resultados a longo prazo, inovação contínua
Hierarquias e Cargos	Horizontalização e papéis
Silos Funcionais	Times Multifuncionais
Grandes projetos	Pequenas experiências rápidas
Mitigação de riscos por meio da conformidade	Exploração e gerenciamento de riscos por meio de experimentos
Métricas de vaidade para gerar “boas impressões” sobre a empresa e pessoas	Contabilidade de inovação através de aprendizados e impacto
Foco na eficiência	Foco na eficácia
Experimentação inadequada	Inicialização interna
Falhar não é uma opção	“Come as falhas no café da manhã!”
Politicagem e disputas de poder fazem a diferença na carreira	Meritocracia desempenha um grande papel na carreira

Fonte: Andy Barbosa & Marcio Araujo em *A Essência do Agile Leader*, 2020.

Os 5 princípios do Lean Startup

1. **Empreendedores estão em toda a parte:** você não precisa trabalhar em uma garagem para ser ou estar em uma Startup.
2. **Empreendedorismo é gestão:** uma Startup é uma organização, uma empresa, não apenas um produto, por isso requer gerenciamento, um novo tipo de gerenciamento, especificamente voltado ao seu contexto.
3. **Aprendizagem validada:** as Startups existem não apenas para fazer coisas, ganhar dinheiro e/ou atender clientes. Elas existem para aprender, construir, desenvolver e consolidar um negócio. O aprendizado pode ser validado cientificamente, executando experimentos que nos permitem testar hipóteses ou elementos da nossa visão.
4. **Contabilidade de inovação:** para melhorar os resultados empresariais e atender as expectativas dos empresários e investidores, precisamos nos concentrar nas coisas palpáveis, como: medir o progresso, definir marcos e priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade, específico para Startups.
5. **Construir-Medir-Aprender:** a atividade fundamental de uma Startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes respondem e, então, aprender se deve dinamizar (pivotar) ou preservar. Todas as iniciativas da Startup devem estar orientadas para acelerar este ciclo de feedback.

BUSINESS AGILITY

Business Agility refere-se à capacidade que as organizações precisam ter para se adaptar às mudanças do mercado e do ambiente, de uma maneira produtiva e econômica, sempre priorizando a qualidade das entregas e a satisfação do cliente.

Não conseguir se adaptar a essa nova realidade tem causado sérios prejuízos às organizações, incluindo demora na tomada de decisões, na velocidade de resposta para os consumidores, no entendimento das demandas e na adoção a novas tecnologias. No final do dia, esse cenário se reflete em prejuízos no caixa.

A organização que adota e põe em prática a filosofia e cultura ágil, considerando seus valores, princípios e comportamentos, está operando com Agilidade nos Negócios (*Business Agility*), e certamente estará mais preparada para enfrentar e competir no mundo VUCA.

De acordo com o *Agile Business Consortium*, o termo *Business Agility* denota a capacidade que uma organização tem de:

- Adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado - interna e externamente;
- Responder de forma rápida e adaptativamente às demandas dos clientes;
- Adaptar e liderar as mudanças de maneira produtiva e econômica, sem comprometer a qualidade;
- Estar continuamente em vantagem competitiva.

Fonte: www.agilebusiness.org

A Agilidade nos Negócios ou *Business Agility* propõe e envolve a adoção e sustentação de valores, princípios e comportamentos, além da conquista e evolução de competências ágeis (*soft e hard skills*) ao longo de toda a cadeia de valor da organização.

Isso permite que pessoas, processos, negócios e estratégias sejam mais adaptáveis, criativas e resistentes para lidar com a complexidade, incerteza, volatilidade e ambiguidade, promovendo um melhor bem-estar e entregando resultados melhores e sustentáveis para os negócios.

AGILE MINDSET

Nos últimos anos, o conceito de Agilidade, divulgado e propagado a partir do Manifesto Ágil declarado em 2001 (www.agilemanifesto.org), vem transformando mercados, modelos de negócios e gestão, propondo práticas enxutas e ambientes colaborativos para desenvolver, inovar e lançar produtos e serviços ao mercado.

Isso se confirma pela pesquisa recente realizada pelo Gartner, que revela que a adoção de métodos ágeis chegou para ficar e deveria ter atingido, até 2018, cerca de 75% das empresas de TI e relacionadas.

Os 4 Valores do Manifesto Ágil

www.agilemanifesto.org

1 Indivíduos e Interações,
mais que processos e ferramentas

2 Software em Funcionamento
mais que documentação abrangente

3 Colaboração com o Cliente,
mais que negociação de contratos

4 Responder à Mudanças,
mais que seguir um plano

Fonte: autores adaptado de www.agilemanifesto.org

Os valores e princípios do Agile defendem um ambiente colaborativo promovido por meio da auto-organização e autogerenciamento de equipes multifuncionais compostas por pessoas com habilidades e perfis diversos, em torno e na busca de um objetivo comum e maior.

Os ambientes ágeis atuam em uma nova dinâmica de autonomia, liberdade com responsabilidade, confiança, transparência, engajamento, inspeção, experimentação, crescimento e melhoria contínua, com foco nos resultados e na entrega de valor.

Para que isso seja possível, é necessário adotar um novo estilo de liderança e gestão, com menos regras e mais valores, mais visão, clareza e transparência, integração de áreas, hierarquia enxuta, além do nível mais baixo possível de dependências e burocracia.

Segundo Stephen Denning, no livro *The Age of Agile*, “uma Gestão Ágil permite que as organizações lidem com as mudanças contínuas. Isso possibilita que elas prosperem em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA).”

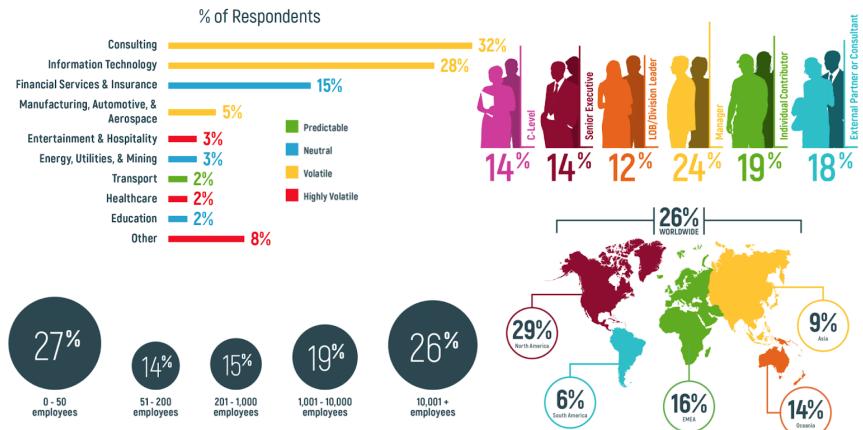
Denning destaca ainda que “à medida que um software de gestão se torna um fator crítico para o sucesso da maioria das organizações, o Agile está se tornando uma chave para o gerenciamento de tudo.”

Em resumo, Agile Mindset é...

“Ter uma mentalidade ágil é promover comportamentos e atitudes que suportam um ambiente de trabalho ágil. Isso inclui respeito, colaboração, melhoria contínua e ciclos de aprendizado, foco na entrega de valor, adaptabilidade e abertura às mudanças. Essa mentalidade é necessária para cultivar equipes de alto desempenho e inovação, que por sua vez entregam um valor incrível para seus clientes e para a organização.”

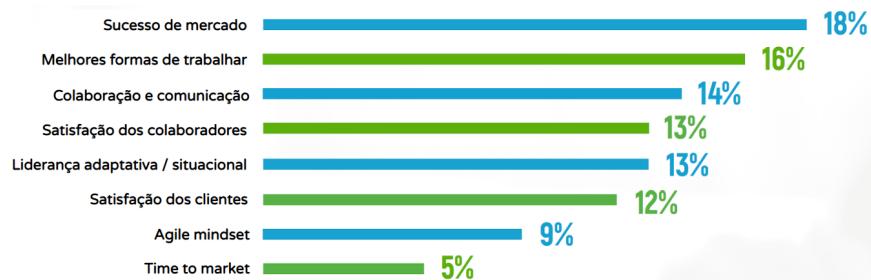
Andy Barbosa

Uma pesquisa realizada pelo *Business Agility Institute* envolveu 166 organizações e 394 profissionais em todo o mundo.



Fonte:<https://businessagility.institute/>

Apesar de identificar que 71% das organizações se classificam com baixa agilidade nos negócios, a pesquisa constatou que, ao aderir ao Business Agility, as organizações tendem a obter maior sucesso no mercado; desenvolver melhores formas de trabalhar; conquistar maiores níveis de colaboração; aumentar a satisfação dos colaboradores e clientes; e acelerar o time-to-market.



Fonte:<https://businessagility.institute/>

Neste cenário, a **Strategic Inception** apoia a organização na adoção do *Business Agility*, por meio do alinhamento e planejamento estratégico

vivo e contínuo em todos os níveis organizacionais, oferecendo clareza e transparência do propósito, visão, missão, valores e princípios do negócio, portfólio de soluções e mercados de atuação, stakeholders, temas e objetivos estratégicos em seus horizontes, bem como os níveis de envolvimento e responsabilidades das áreas, times e pessoas com os resultados e a geração de valor.

A **Strategic Inception** garante o desdobramento dos Temas e Objetivos estratégicos pelas cadeias de valor ou áreas de negócio da organização fazendo uso de OKRs, os quais proporcionam maior clareza dos alvos a serem atingidos e ao mesmo tempo oferecem flexibilidade e liberdade para ação coordenada das partes envolvidas na construção do resultado.

CEO	VPs	Diretor	Regional
<p>Aumentar a rentabilidade da Empresa</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar o Lucro Líquido de R\$ 120 milhões no ano de 2018• Aumentar a Margem de Ebitda em pelo menos 30% em 2018	<p>Aumentar as Vendas</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar a Receita Líquida de R\$ 820 milhões no ano de 2018• Alcançar pelo menos 30 novos clientes a cada mês.	<p>Vender maior volume</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar para 350 mil unidades de produtos vendidos no ano de 2018.	<p>Expandir para nova geografia</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar para 50 mil unidades no novo escritório da região Sul em 2018.

Fonte: adaptado de Francisco S. H. Mello em *OKRs da Missão às Métricas, 2018*.

Na medida em que a Visão e Plano Estratégico mais elevado é definido, a **Strategic Inception** facilita o cascamenteamento das metas ao longo de toda a organização, incentivando para que os times ou áreas definam, inspecionem e adaptem seus OKRs e Planos de Ação continuamente em torno dos temas, objetivos e resultados obtidos para o negócio.

A EMPRESA DE CORPO, MENTE E ALMA



"Enxergar uma empresa com corpo, mente e alma muda de maneira impactante a relação do líder para com ela, bem como a relação com as pessoas colaboradoras e clientes. Em consequência, se alcançam resultados mais plenos e consistentes."

Roberto Tranjan

A visão da empresa como um Organismo Vivo é um novo mindset que pode e deve ser utilizado como motor propulsor de mudanças do comportamento e da cultura organizacional.

Para apoiar nessa mudança de mentalidade, para se conquistar uma visão sistêmica da organização, encontramos no conceito proposto por **Roberto Adami Tranjan**, denominado de *A empresa de Corpo, Mente e Alma*, uma excelente metáfora que facilita a compreensão dessa nova forma de pensar e agir nas organizações.

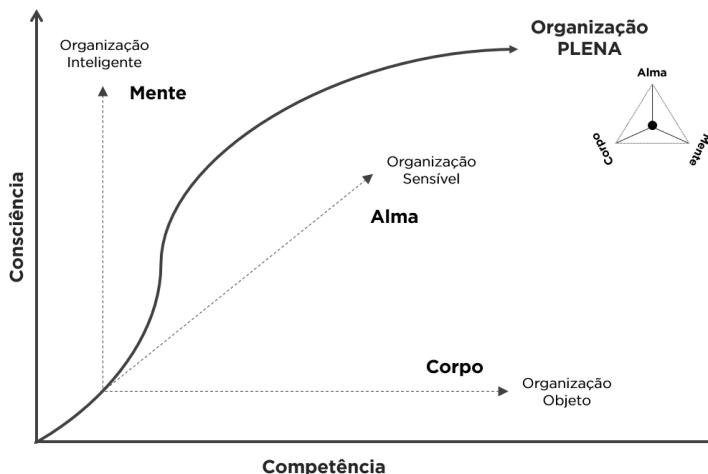
Mesmo este modelo tendo sido desenvolvido e proposto há mais de 20 anos, consideramos que ele está mais atual do que nunca, visto a nova realidade dos negócios e a necessidade da humanização da gestão para suportar as organizações orgânicas.

Vamos entender um pouco mais...

Para Tranjan, o **Corpo**, seria tudo aquilo que ocupa a maior parte do dia a dia da organização: são os produtos e serviços, os estoques, a estrutura física e organizacional, os equipamentos e ferramentas, o caixa, o lucro, os processos, os controles, os indicadores e relatórios, ou seja, tudo que é tangível ou visível dentro da organização.

Já a **Mente**, seria a dimensão estratégica e filosófica da organização: a definição do negócio, a missão, visão, os princípios e valores, as competências, os diferenciais competitivos, a relação com os clientes e o mercado, a relação com o futuro, a compreensão das tendências, as estratégias, metas e o foco.

A **Mente**, portanto, seria a parte do organismo que pensa estrategicamente o negócio.



Fonte: autores

E a **Alma**, seria a dimensão que completa a tríade, e faz lembrar que toda a organização é constituída por pessoas e, portanto, tem sua identidade, valores, princípios e cultura, sendo composta por: qualidade dos relacionamentos e interações, motivação, comprometimento e envolvimento, comunicação, trabalho em equipe, comportamentos adequados e práticas de liderança servidora. A Alma, dessa forma, é que cuida das relações internas da organização.

Qualquer desequilíbrio no sistema, ou organismo, gera anomalias, distorções ou doenças, como ocorre em qualquer ser vivo. Em se

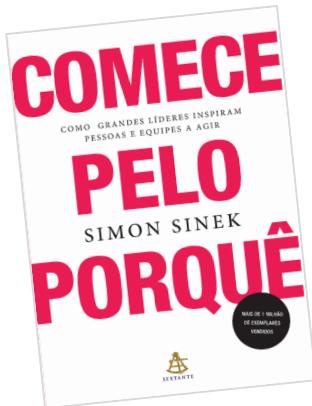
tratando de organizações, aquelas com muito **Corpo**, por exemplo, tornam-se organizações objeto. Já aquelas com muita **Mente**, ou seja, muita estratégia ou inteligência, acabam desnorteadas. E aquelas com excesso de **Alma**, tornam-se muito sensíveis. Tudo isso acaba criando organizações de resultados parciais, fragmentados e mutilados.



Fonte: autores

O grande desafio, portanto, é alcançar e manter o equilíbrio de todo o organismo. Neste sentido, a **Strategic Inception** vai lhe permitir visualizar a organização com **Corpo, Mente e Alma**, mudando a visão do que é de verdade uma organização. Mudando a forma de gerenciá-la. Mudando, de maneira impactante, a relação da liderança com o negócio e seus liderados; mudando a relação das pessoas e o trato com os clientes. A consequência disso será a possibilidade de se alcançar resultados mais plenos, consistentes, sustentáveis e dignos para todos.

COMECE PELO PORQUÊ



"Um propósito bem definido é capaz de inspirar pessoas e organizações a agirem."

Simon Sinek

O Golden Circle, proposto por Simon Sinek, é a fórmula do sucesso das maiores marcas do mundo. Afinal, por que será que a Apple é tão diferenciada? Qual a relação dela com Walt Disney?

Por que algumas organizações se sobressaem tanto? O que as difere no mercado? Segundo Sinek, a explicação está no Golden Circle.

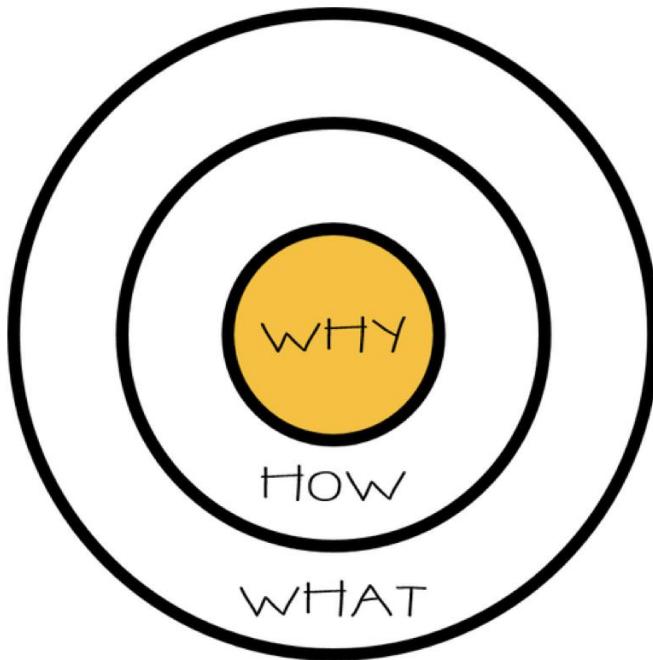
O Golden Circle é sobre como as organizações se apresentam para o mundo, como ela expõe seus negócios, e sobre inspiração!

A forma tradicional de se “vender” no mercado é:

O QUE? > COMO? > POR QUÊ?

A proposta de Sinek inverte essas perguntas, e sugere que marca e produtos sejam apresentados primeiro, e de uma forma mais inspiradora abordando o **POR QUÊ?**, passando pelo **COMO?** e finalizando com o **O QUÊ?** (que se trata da parte mais óbvia da apresentação, pois explica o produto ou a organização em si).

GOLDEN CIRCLE MODEL



Fonte: autores

Dessa forma, grandes organizações, ou aquelas que se destacam das demais, sempre promovem uma sensação de magia, encantamento, inspiração, e é isso que as faz diferentes e, muitas vezes, únicas.

E o segredo para o sucesso é incorporar na filosofia e cultura organizacional os princípios do Golden Circle, passando a se apresentar ao mercado não simplesmente como um produto, mas como um propósito, uma solução, um desejo, uma inspiração!

Conheça cada uma das esferas do Golden Circle:

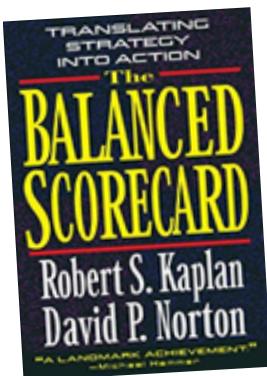
- **WHY:** explica o PORQUÊ você faz o que faz, qual é o significado de tudo isso, ou seja, seu(s) verdadeiro(s) propósito(s). Qual é sua causa? Porque a sua empresa existe? Porque você levanta e sai da cama todos os dias? Qual é a sua motivação?
- **HOW:** diz respeito ao COMO você faz, que também pode ser entendido como os objetivos, ou seja, as ações práticas e concretas que farão você alcançar seu(s) propósito(s). Inclui os valores e crenças que você tem. Esse também será o seu diferencial, aquilo que irá fazer você ou o seu negócio se destacarem na multidão.
- **WHAT:** é o QUE você efetivamente faz ou vende. 100% das pessoas e das organizações sabem o que fazem, portanto, essa pergunta acaba sendo uma das mais fáceis a ser respondida.

Diferente do que se pensava antigamente, os líderes e negócios mais inspiradores partem do centro para fora do Golden Circle e não de fora para dentro, ou seja, dos propósitos. Eles dizem primeiramente no que acreditam, ou seja, o que os faz agir e dessa forma conseguem se comunicar claramente, motivando as pessoas ao seu redor.

A **Strategic Inception** vai permitir encontrar e definir um **Propósito Evolutivo e Transformador** para seu negócio, conectando e envolvendo todos ao longo da organização. Veja alguns que ajudamos a descobrir:

- “Potencializar as interações e os indivíduos.”
- “Humanizar a experiência digital das organizações.”
- “Desenvolver talentos e soluções para transformar negócios.”

THE BALANCED SCORECARD



“A chave para a implementação da estratégia é a compreensão das hipóteses por todos na organização; o alinhamento dos recursos com as hipóteses; o teste contínuo das hipóteses; promovendo adaptações em tempo real, conforme as necessidades.”

Kaplan & Norton

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma metodologia de planejamento e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da *Harvard Business School* (*HBS*), **Robert Kaplan** e **David Norton**.

O BSC é utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* (*HBR*) como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

O seu surgimento está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão estratégica.

O BSC motiva melhorias em áreas críticas do negócio, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes, mercados, pessoas e inovação, simultaneamente.

O início dos estudos que deram origem ao BSC remonta à década de 90, quando o *Instituto Nolan Norton*, ligado à KPMG, patrocinou um estudo de um ano de duração com doze organizações, cuja motivação se

baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial baseados nos indicadores contábeis e financeiros prejudicava a capacidade de geração de valor.

As 4 perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: adaptado de Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996.

Para tanto, o Balanced Scorecard (BSC) organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna, de aprendizagem e crescimento (inovação).

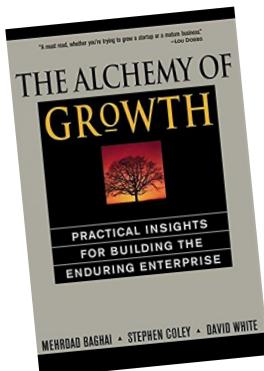
O nome Balanced Scorecard reflete a busca pelo equilíbrio entre os objetivos de curto, médio e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa para o desempenho.

As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados utilizam o método não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas de equipes, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback, aprendizagem e melhoria.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais, alinhando-os na busca por objetivos comuns, mantendo o negócio sustentável e equilibrado.

Através da Strategic Inception será possível levantar um grande mapa de iniciativas estratégicas e visualmente identificar o equilíbrio dessas propostas, permitindo selecionar aquelas que estejam mais alinhadas com a organização de Corpo, Mente e Alma, enfatizando estratégia, negócios e gestão; pessoas e relações; produtos e tecnologia; processos e métodos; vinculados às 4 perspectivas do Balanced Scorecard.

A ALQUIMIA DO CRESCIMENTO



“Uma organização ambidesta é a que realiza simultaneamente ações no H2 e H3, enquanto melhora continuamente o modo como executa seu atual modelo de negócios e atende seus clientes existentes no H1.”

Steve Blank

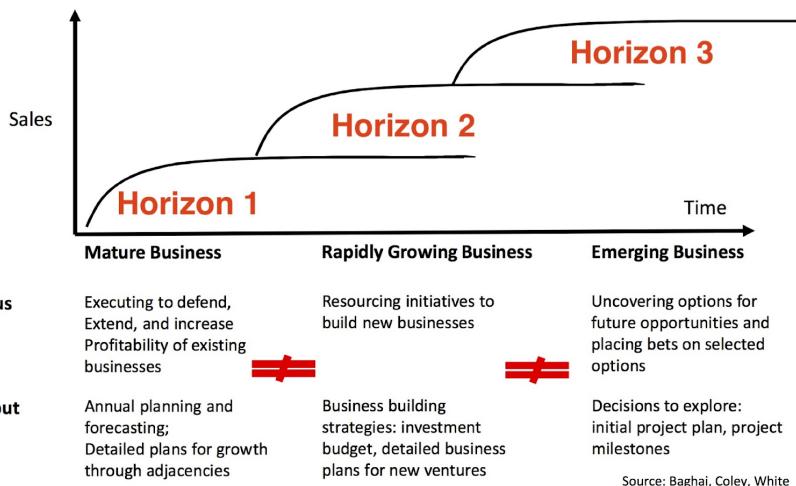
Em 1998, as descobertas de uma pesquisa da McKinsey foram publicadas em um livro inovador intitulado *The Alchemy of Growth*. O livro foi o resultado de mais de dois anos de pesquisa sobre grandes organizações em crescimento, outras que iniciaram o crescimento e outras que não apresentaram nenhum crescimento.

A pergunta de estudo era: “Por que algumas organizações vêm e vêm enquanto outras perduram?”

Segundo os consultores da McKinsey & Company, **Mehrdad Baghai, Stephen Coley e David White**, o segredo para uma organização duradoura é promover um crescimento sustentável.

Na estratégia proposta pelos autores, é possível transformar organizações comuns em ambientes estimulantes, onde os colaboradores encontram um senso de propósito em seu trabalho.

Para que isso aconteça, a proposta é que as organizações se concentrem simultaneamente em “três horizontes” críticos para o seu crescimento e sustentação.



Fonte: Baghy, Coley, White, The Alchemy of Growth, 2000.

Na medida em que os negócios amadurecem, frequentemente enfrentam um declínio no crescimento, ao passo que a inovação dá lugar à inércia.

Para alcançar níveis consistentes de crescimento ao longo de sua vida útil, portanto, é necessário atender os negócios existentes, considerando as áreas que podem crescer no futuro.

A estrutura de “três horizontes” oferece uma estratégia para as organizações avaliarem seus negócios e considerar as oportunidades potenciais de crescimento sem negligenciar o desempenho e sustentação do presente.

Compreendendo os 3 Horizontes:

Horizonte 1: representa os principais negócios da organização, ou aqueles que fornecem mais lucro ou fluxo de caixa. São as “vacas leiteiras” do negócio. Neste horizonte, o foco é melhorar o desempenho para maximizar o valor restante.

Horizonte 2: abrange oportunidades emergentes, que precisam de investimentos para ampliação dos negócios, mas que provavelmente gerarão lucros substanciais no futuro.

Horizonte 3: contém ideias ou inovações para um crescimento rentável no futuro como, por exemplo, pequenos negócios, projetos de pesquisa e inovação, programas piloto ou participações minoritárias em novos negócios.

Para que uma organização seja sustentável ao longo do tempo, ela precisa gerenciar seus negócios nos três horizontes simultaneamente, equilibrando a atenção, esforços os investimentos no desempenho atual e nas oportunidades de crescimento e sustentação dos negócios.

Foi com base em todas estas técnicas já consolidadas que arquitetamos a **Strategic Inception**, uma solução efetiva, rápida e prática para resolver a falta de alinhamento organizacional.

Ela propõe um processo passo a passo para criar uma visão unificada da organização e seus negócios, alinhar expectativas, objetivos e iniciativas, promover a transparência e concretizar a visão por meio de estratégias criativas ao longo dos “três horizontes” do crescimento, permitindo inspeção e adaptação contínua.

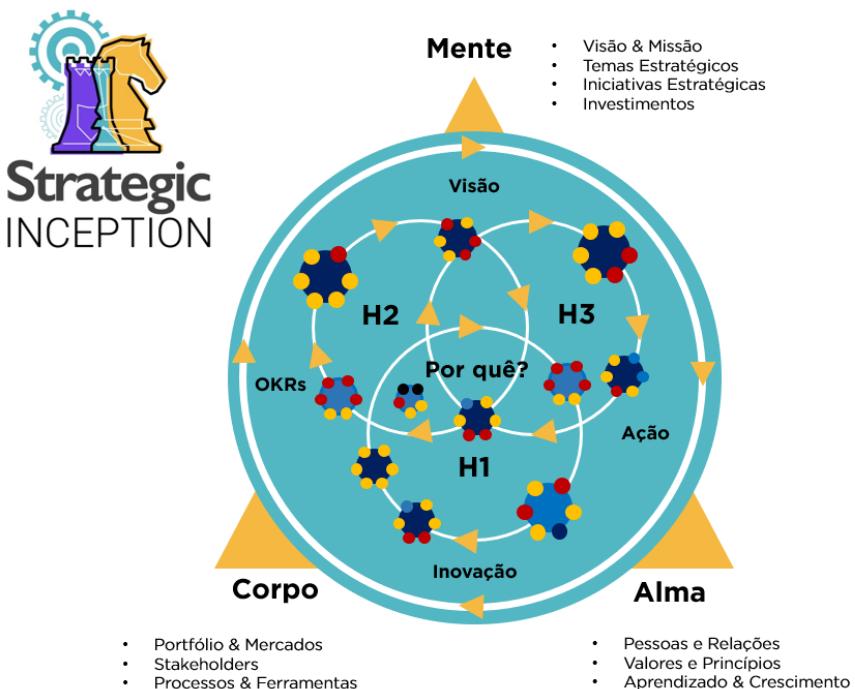
Para que uma organização seja sustentável ao longo do tempo, ela precisa gerenciar seus negócios nos três horizontes simultaneamente, equilibrando a atenção, esforços os investimentos no desempenho atual e nas oportunidades de crescimento e sustentação dos negócios.

Foi com base em todas estas técnicas já consolidadas que arquitetamos a **Strategic Inception**, uma solução efetiva, rápida e prática para resolver a falta de alinhamento organizacional.

Ela propõe um processo passo a passo para criar uma visão unificada da organização e seus negócios, alinhar expectativas, objetivos e iniciativas, promover a transparência e concretizar a visão por meio de estratégias

criativas ao longo dos “três horizontes” do crescimento, permitindo inspeção e adaptação contínua.

SI - INSPEÇÃO & ADAPTAÇÃO CONTÍNUA



Fonte: autores

A **Strategic Inception** permite, de fato, transformar a estratégia em ação, inspecionar, adaptar e melhorar tudo, com equilíbrio, visão, ação, inovação e foco nos resultados, ao longo dos 3 horizontes de crescimento!

FACILITAÇÃO DA STRATEGIC INCEPTION

STRATEGIC INCEPTION FACILITATOR

O papel da pessoa facilitadora da SI é ser um guia para o fluxo das discussões entre os participantes, papéis, pensamentos e perspectivas.

É importante que a pessoa facilitadora tenha conhecimento e experiência com a técnica e os temas relacionados com ela, para entender o processo e poder potencializar a atuação do grupo para que atenda o objetivo.

As pessoas facilitadoras são responsáveis pela criação de um ambiente favorável, que permita ao grupo atingir os objetivos da dinâmica.

Um ambiente de aceitação, empatia, respeito, confiança, segurança, liberdade e abertura para o diálogo, é fundamental para promover sinergia e compartilhamento. Consequentemente, o trabalho de facilitação visa garantir que os participantes mantenham foco, responsabilidade, iniciativa e colaboração durante todo o processo.

Facilitar, é...

"Saber aplicar os métodos e as dinâmicas no momento certo, de forma a alcançar o resultado esperado. Para tanto, é preciso entender e fazer uma gestão do comportamento humano combinando e moderando a firmeza com o humor, a disciplina com o tato, e o resultado com a colaboração. Tudo isso se torna mais fácil quando você tem o entendimento de qual momento o grupo está e como agir!"

Mayra Souza

Existem várias características necessárias para ser considerada uma pessoa facilitadora. Por exemplo: neutralidade, comunicação

interpessoal, estar aberta(o) ao feedback, observar e respeitar as pessoas, dinamismo, entusiasmo, transmitir segurança ao conduzir uma atividade para que haja uma dinâmica propicia ao resultado, usar um vocabulário acessível, fomentar o espírito produtivo e positivo do grupo, ter foco no objetivo, planejar e se preparar para dinâmica, ser pontual, regular, moderar e explorar....

O que a pessoa facilitadora precisa fazer?

- Dominar o uso de tudo que for necessário para a atividade: post-its, cartões, canetas, e também capacidade para organizar espaços, movendo cadeiras e acomodando os artefatos nas paredes;
- Ter fluência verbal ao introduzir as atividades, explicar os processos da dinâmica, responder dúvidas e perguntas;
- Manter-se neutra nos episódios de discussão, e não intervir de forma alguma durante a tomada de decisões;
- Ajudar o grupo a concluir as atividades, identificar necessidades, resolver problemas, possíveis conflitos ou impedimentos;
- Suportar a execução das atividades e interações entre os participantes, de tal forma que atinjam os resultados esperados em cada atividade;
- Utilizar técnicas para garantir fluidez às conversas e finalizá-las à tempo, alcançando os resultados desejados (por exemplo: *brainstorming; mediação de conflitos; perguntas poderosas*);

Em resumo, o objetivo da pessoa facilitadora é dar suporte aos participantes para que eles possam realizar de forma excepcional seu papel em cada atividade e interação planejada para que haja uma boa dinâmica, dedicando-se ao processo e ao conteúdo, e assegurando que este último seja gerado de acordo com as expectativas e metas.

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS

Para potencializar as capacidades individuais e fazer emergir a inteligência coletiva dos grupos de trabalho, é fundamental que a pessoa facilitadora seja capaz de criar um ambiente de aceitação, empatia, respeito, confiança, segurança, liberdade, abertura ao diálogo, sinergia, iniciativa e compartilhamento.

A facilitação só existe quando consegue conectar e estimular as pessoas para colaborar, criando uma dinâmica a partir de uma atividade. É preciso ouvir todas pessoas, observar, questionar, e fazer fluir o compartilhamento de ideias.

Para isso, é fundamental que a pessoa facilitadora seja capaz de identificar o estágio atual do grupo, ou de cada grupo que está envolvido na atividade, e adaptar sua facilitação com vistas a melhorar a conexão, interação e colaboração, para que a dinâmica atinja os objetivos da atividade.

FACILITAÇÃO SITUACIONAL

by Mayra Souza



Fonte: inspirado nos Estágios de Grupos de Tuckman e na Liderança Situacional de Hersey & Blanchard

FACILITAÇÃO SITUACIONAL

Na imagem anterior, demonstramos os estágios de desenvolvimento de grupos, propostos por Tuckman, combinados com o conceito de Liderança Situacional de Hersey & Blanchard.

Essa combinação nos permite sugerir meios de atuação da pessoa facilitadora diante dessas situações, que podem acontecer de forma sequencial ou não; em momentos específicos ou não; e ainda, repetir-se sistematicamente de acordo com a atividade proposta para o grupo.

Estágio do Grupo	Formação	Contestar e Conflito	Normalizar e Acordo	Desempenho
↓	↓	↓	↓	↓
Comportamento da Pessoa Facilitadora	Direcionar	Coach	Suporar	Delegar

Fonte: autores

Note que a forma de atuação, tanto das pessoas participantes como da pessoa facilitadora deve ser diferente de acordo com o estágio do grupo.

Compreendendo e atuando com a Facilitação Situacional

1. Momento de Apresentação e Entrosamento

O Grupo está em Formação: pode não haver entrosamento e confiança entre os membros, por isso elas podem não compartilhar conhecimento. O foco precisa ser o de promover aproximação, conexão e empatia.

A pessoa facilitadora precisa DIRECIONAR: os pessoas ainda não se reconhecem como equipe, e não entendem qual é nem como irão alcançar os objetivos. A pessoa facilitadora precisa direcionar o grupo, explicando como será a atividade; alinhando expectativas e objetivos da dinâmica; criar um ambiente seguro em que todos sintam-se à vontade para expressar suas opiniões.

Existe um fator natural do ser humano que é o instinto de proteção, então quando alguma pessoa entra em um espaço que se sente ameaçada ou que não tenha confiança (o fato de não conhecer ninguém), ela fica fechada (não se comunica e não compartilha informação) ou se defende de tudo, são bloqueios de proteção do ser humano. Algo normal e natural, nosso instinto de sobrevivência.

Uma boa prática que contribui muito para formação desse ambiente, é a criação de uma área de segurança, que pode ser materializada com a colocação de uma **fita amarela** na entrada da sala onde se está realizando o evento, conforme a imagem que segue.



Fonte: arquivo pessoal de Andy Barbosa

Na abertura das atividades, destaca-se a fixação da fita e seus objetivos: “queremos estabelecer com esta fita um ambiente seguro, onde idéias não têm hierarquia; onde não existe julgamento de valor; onde praticamos escuta ativa; onde a comunicação não será violenta; onde todas as opiniões serão aceitas; onde o diálogo e interações serão priorizadas; onde privilegiaremos a colaboração e cooperação.”

Pode-se também convidar aos participantes a apresentar ou descrever quais são os acordos da imersão ou “regras de ouro” para praticar, que devem ser devidamente declaradas para todos. Escreva em post its e fixe em algum local visível.

A qualquer momento, quando a pessoa facilitadora identificar que essas ou outras regras vinculadas a fita amarela estão sendo “violadas”, pode-se recorrer à ela pronunciando: *“Lembrem da fita amarela! Olha a fita amarela! Estamos na área protegida pela fita amarela!”*.

2. Momento de Neutralidade e Envolvimento

O Grupo pode contestar e gerar conflitos: durante a troca de conhecimento as pessoas podem questionar, desafiar e testar os limites, umas das outras. Todos buscam identificar quem sabe o quê; como cada uma se expressa ou se posiciona; como cada um se defende e reage com relação ao outro. Como estão se conhecendo e formando suas convicções, poderá haver conflitos de ideias e até de interesses.

A pessoa facilitadora precisa atuar como um COACH: para aumentar o envolvimento, a pessoa facilitadora precisa aproximar as pessoas do grupo, estabelecendo um senso de responsabilidade compartilhada. Ao identificar conflitos, talvez seja necessário e indicado interromper, mas de maneira neutra, e facilitar a organização das ideias divergentes, minimizando o atrito entre as pessoas, fazendo-as convergir.

3. Momento de Respeito e Colaboração

O Grupo começará a normalizar, os conflitos irão diminuir e acordos serão estabelecidos: nesta fase o grupo já comprehende quem são as pessoas, suas características mais marcantes, conhecimentos e preferências, e então se instala um ambiente de maior respeito e simpatia; os primeiros valores e regras de convivência e trabalho estão estabelecidos e são conhecidos; o grupo começa a atuar como um time, trabalhando sinergicamente e colaborativamente em prol dos resultados e objetivos das dinâmicas propostas, compartilhando conhecimento e se ajudando mutuamente.

A pessoa facilitadora precisa oferecer SUPORTE ao Grupo: como o grupo já está trabalhando de forma auto-organizada, é fundamental que a pessoa facilitadora seja clara e suficiente sobre a dinâmica proposta, os objetivos e restrições, e dê a liberdade para o grupo atuar, validando os resultados no final. É preciso ficar à disposição para esclarecer dúvidas e remover impedimentos, e intervir ou interferir na atividade apenas quando necessário ou solicitado.

4. Momento de Confiança e Sinergia

Grupo atingiu níveis de alto desempenho e flow (performance): as pessoas do grupo confiam umas nas outras, e também no trabalho, e assim as atividades fluem melhor devido ao alto nível de sinergia e colaboração, resultando no auge da produtividade, criatividade, satisfação, motivação e envolvimento das pessoas.

A pessoa facilitadora pode DELEGAR: o grupo está no pico da auto-organização. Com isso, a pessoa facilitadora pode se afastar e delegar responsabilidades aos novos facilitadores que emergem do grupo. Desta forma, a pessoa facilitadora deve acompanhar às dinâmicas e atividades e apoiar os novos facilitadores na execução.

Facilitar significa saber aplicar os métodos e as dinâmicas certas no momento certo, de forma a alcançar o resultado desejado. Para tanto, é preciso entender e fazer uma gestão do comportamento humano, combinando e moderando firmeza com humos, disciplina com o tato, e o resultado por meio da colaboração. E isso depende de sua capacidade de identificar o momento em que cada grupo se encontra, pode ser antes na pré inception e/ou depois durante o processo de facilitação.

Ao desenvolver a **Strategic Inception** levamos em consideração esses conceitos, de promover uma experiência inspiradora e gratificante para a pessoa facilitadora e todas as pessoas participantes, além de garantir o alcance dos resultados e objetivos propostos pela técnica, apoiando a transformação dos negócios.

RESPONSABILIDADES DA PESSOA FACILITADORA

A pessoa facilitadora da SI é responsável pela realização de um Pré-Inception, que é um momento de entendimento do contexto do negócio; esclarecimento e alinhamento de expectativas; descobrir quem serão e o qual o perfil dos participantes; fazer o convite formal por e-mail (modelo do e-mail disponível no capítulo de materiais de apoio).

Esta é uma etapa importante, pois vai lhe dar insumos para apoiar a facilitação, saber como estruturar as atividades e quem são as pessoas-chave, quais são seus papéis e conhecimento sobre o negócio, permitindo envolver as pessoas para colaborar.

Check-list para preparar a facilitação da Strategic Inception:

Alinhamento de expectativas	
Preparação da agenda	
Envio do e-mail pré-inception	
Reserva e confirmação de sala	
Materiais de apoio: post-its, folhas A4, canetas hidrográficas, flip-chart, fitas crepe, Painéis de facilitação, dentre outros	
Coffee break para período da manhã e tarde. Recomenda-se um Welcome Coffee pela manhã, já na chegada dos participantes, e instalar o Coffee Break na mesma sala de atividades	
Preparar e prever dinâmicas de Icebreaker e Energizer	
Informações prévias do negócio conforme formato de Agenda	

Faça reuniões de alinhamento e esclarecimento com as pessoas de negócio, para lhe dar maior clareza na elaboração e identificar necessidades de adaptação da agenda.

É importante salientar que para execução de cada uma das agendas da Strategic Inception (Full, Essencial ou Pocket) são necessárias informações específicas para suportar a facilitação.

É importante garantir que todas estejam disponíveis e validadas antes do início SI Planning!

Ter todas as pessoas-chave é importante para o melhor resultado da técnica. Aquelas que não puderem participar de toda a imersão, podem participar da atividade de Inspeção e Adaptação, que acontece no início de cada dia; convidá-las para a abertura e, principalmente, para o showcase, que é o momento de demonstrar o resultado de toda a SI.

Ao planejar uma facilitação inclua dinâmicas de quebra-gelo (*ice breaker*) e energizantes (*energizer*). Estas atividades são divertidas e fazem as pessoas se movimentar e se expressar de maneira natural, sorrir e gargalhar, diminuindo o stress e estabelecendo contato descontraído com as outras pessoas participantes.

Com isso as barreiras de proteção e/ou defesa começam a se dissolver e o ambiente fica mais descontraído e leve, com o aumento da proximidade e maior intimidade das pessoas.

Ao planejar a facilitação inclua no seu roteiro *Icebreakers* e *Energizers*, tanto para abrir os momentos (manhã, após a parada do banheiro ou retorno do almoço) ou entre alguma das atividades da agenda.

Como pessoa facilitadora, você não deve obrigar nenhuma pessoa a participar das atividades, deixe que seja espontâneo e voluntário. Se alguém demonstrar desconforto, peça que fique livre para optar por participar ou não.

ICEBREAKER E ENERGIZER

Icebreaker

São as atividades chamadas de quebra-gelo, normalmente aplicadas na abertura de um evento, ou no início de alguma atividade, tendo como objetivo criar um ambiente mais amistoso e de aproximação entre as pessoas. Como *Icebreaker* utilize atividades que façam as pessoas se apresentarem com seus nomes, características, histórias, apelido, manias, hobbies, dentre outros.

Energizer

São atividades que devem ser aplicadas quando você percebe que o grupo perdeu energia, está com expressão de cansaço, tenso ou estafado, dependendo da profundidade do assunto e da discussão.

Para *Energizer* utilize atividades que façam as pessoas se movimentarem, sejam mais engraçadas, pois faz com que gere mais endorfina e proporciona um gás para o organismo das pessoas e continuidade dos trabalhos.

Os benefícios de utilizar atividade de *Icebreaker* e *Energizer*:

- Propiciar um ambiente positivo e descontraído;
- Divertir e envolver as pessoas;
- Promover interação, diálogo, integração e socialização;
- Energizar e motivar as pessoas;
- Melhorar o entrosamento e confiança das pessoas;
- Promover a autenticidade e liberdade das pessoas;
- Reduzir distâncias e barreiras;
- Criar um ambiente de empatia, aceitação e conexão.

Você encontra na internet diversos sites que podem lhe auxiliar a ter ideias de como energizar e quebrar-gelo durante a sua facilitação. Busque, leia e adapte de acordo com sua necessidade, local e perfil dos participantes. Tente também criar as suas próprias dinâmicas.

Confira alguns sites que selecionamos:

Fun retrospective <http://www.funretrospectives.com/>

Retroagil <https://retroagil.wordpress.com/>

Kombo <http://www.kombo.com.br>

Jogos 360º <https://jorgeaudy.com/jogos-360/>

Esoterikha.com <http://www.esoterikha.com>

Women's ministry toolbox <http://womensministrytoolbox.com>

Slideshare [110 dinâmicas de grupo](#)

Icebreakers Lions Clubs <http://www.lionsclubs.org/>

PAINÉIS DE APOIO PARA FACILITAÇÃO

CHECK UP BOARD

CHECKUP BOARD



QUE BOM!



QUE PENA!



QUE TAL?!

EXPECTATIVAS

PREOCUPAÇÕES



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na atividade “Check Up e Feedback”

Este painel é utilizado para levantamento inicial (durante a abertura da SI) e nas retrospectivas. Durante o Shazam, levantamos as das expectativas e preocupações dos participantes com relação ao trabalho que será executado.

Sugerimos que cada participante identifique individualmente e escreva em post-its distintos 1 expectativa e 1 preocupação para expor para todo o grupo e fixar no painel.

Caso o grupo seja muito grande, sugerimos dividi-los em pequenos grupos, e solicitar para que identifiquem 2 expectativas e 2 preocupações em comum, para depois expor ao grande grupo e fixar no painel.

Com essa ação, alinhamos expectativas e identificamos preocupações ou riscos que precisam, de alguma forma, ser mitigados.

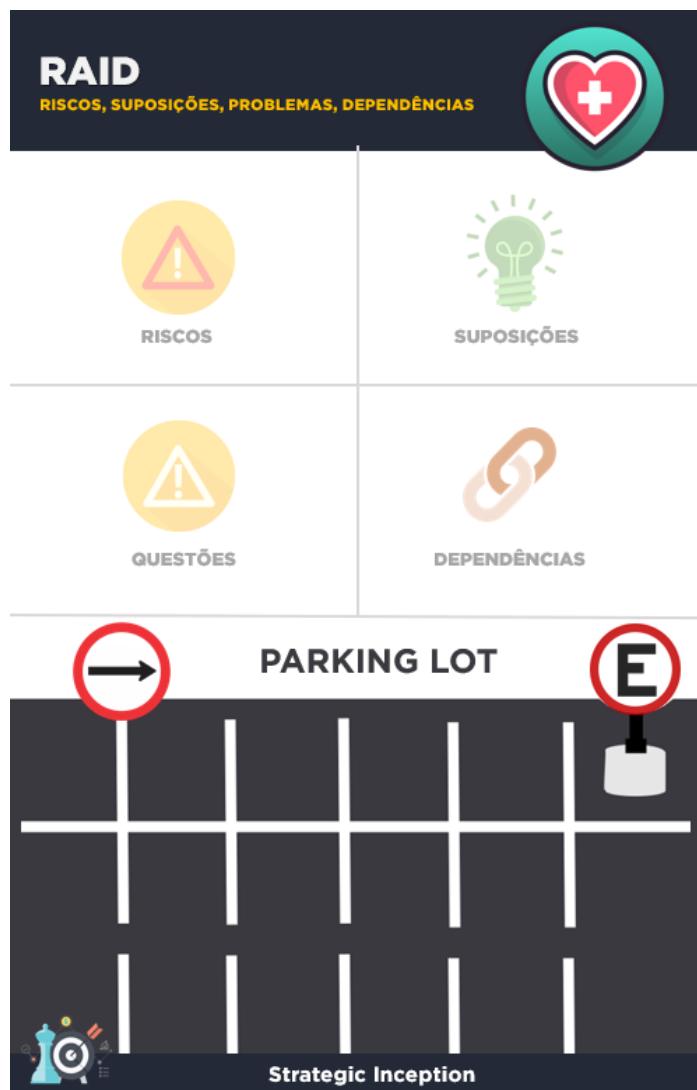
Como última atividade do dia, é indicado realizar uma retrospectiva, onde as pessoas participantes são convidadas a escreverem individualmente em post-its separados, situações enfrentadas nas atividades que considera boas (que bom!), aquelas experiências que não foram muito legais (que pena!) e sugestões de melhoria (que tal?!).

RAID & PARKING LOT

Neste painel são fixados os possíveis RISCOS, SUPOSIÇÕES/ PREMISSAS, QUESTÕES e DEPENDÊNCIAS identificados durante a execução das atividades da SI e nos momentos de revisão ou discussão.

Já no **PARKING LOT** são fixados assuntos ou questões relevantes, mas que não estão diretamente relacionadas com a Strategic Inception ou com a atividade em curso, e não devem ou não podem ser esquecidas.

Nos momentos de revisão, voto de confiança e comprometimento, definição de iniciativas e plano de ação, não se pode esquecer de sugerir a análise do **RAID** e **PARKING LOT**.



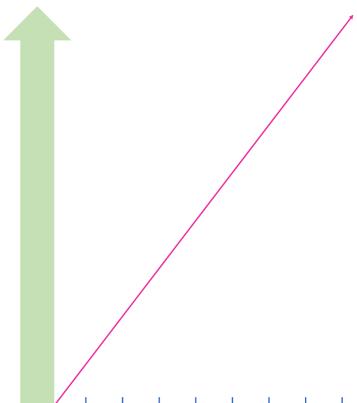
Painel utilizado para apoio na atividade “RAID e Parking Lot”

GLOSSÁRIO

Painel utilizado para apoio na gestão de conhecimento

“GLOSSÁRIO”

Termos técnicos ou de negócios, e que ainda não são de domínio comum, podem ser descritos em post-its a qualquer momento e fixados neste painel para facilitar o entendimento e comunicar à todos, promovendo alinhamento e gerando uma poderosa base de conhecimento.

**AGENDA BURNUP**

Painel utilizado para apoio na gestão do tempo

“AGENDA BURNUP”

A Agenda Burnup facilita a gestão do tempo e escopo de um workshop.

Ter a agenda visível para todos constrói a confiança e aumenta o envolvimento de todos.

É uma ferramenta simples e eficaz para planejar e facilitar o workshop.

Mais detalhes disponíveis em:
<https://www.caroli.org/agenda-burnup/>

OPÇÕES DE AGENDA

A Strategic Inception foi concebida para ser realizada em uma agenda completa de 5 dias, permitindo que as 7 dimensões do alinhamento e planejamento estratégico propostos pela Strategic Inception sejam discutidos com maior profundidade e assertividade:

- Dia 1: Cultura & Valores
- Dia 2: Estratégia de Negócios
- Dia 3: Produtos & Serviços
- Dia 4: Mercados & Stakeholders
- Dia 5: Planejamento Estratégico

No entanto, diante dos desafios de reunir tantas pessoas importantes do negócio em torno de uma atividade que os afastaria 5 dias de suas atividades normais, criamos algumas opções alternativas de agenda que, após experimentos práticos, atenderam satisfatoriamente os objetivos:

1. **Full:** é uma agenda dirigida para negócios que necessitam definir ou resgatar profundamente todos os aspectos que envolvem sua estratégia, redescobrir ou definir suas diretrizes, portfólio, mercados de atuação e stakeholders, seja na fase inicial de definição do negócio, resgate/ ressignificação ou redefinição de todo o empreendimento.
2. **Essencial:** é uma agenda dirigida para negócios que tem certa clareza, mas não muitas certezas sobre seus objetivos estratégicos, e buscam fazê-lo de forma colaborativa, definindo, resgatando ou validando seus objetivos, diretrizes e estratégias.
3. **Pocket:** é uma agenda dirigida para negócios que tem clareza de seus objetivos e buscam colaborativamente estabelecer um plano estratégico mais alinhado às suas capacidades e competências.

AGENDA FULL - 5 DIAS

É uma agenda dirigida para os negócios que necessitam definir ou resgatar profundamente todos os aspectos que envolvem sua estratégia, redescobrir ou definir suas diretrizes, portfólio, mercados de atuação e stakeholders, seja na fase definição inicial, resgate/ ressignificação ou redefinição de todo o empreendimento.

Dia 1 Cultura & Valores	Dia 2 Ambiente de Negócios	Dia 3 Produtos e Serviços	Dia 4 Mercado & Stakeholders	Dia 5 Planejamento Estratégico
09h00 Abertura	08h00 Inspect & Adapt	09h00 Inspect & Adapt	09h00 Inspect & Adapt	09h00 Inspect & Adapt
09h30 Kick-off			09h15 Radar de Mercados	09h30 Mapa de Iniciativas
10h00 Dinâmica	10h45 Coffee Break	09h15 Portfolio de Negócios	09h45 Pitch de Mercados	10h45 Coffee Break
10h45 Coffee Break	11h15 Nosso Manifesto	10h45 Coffee Break	10h45 Coffee Break	11h15 OKRs
11h15 Nosso Propósito	13h00 Almoço	11h15 Pitch de Portfolio	11h15 Matriz de Mercados	13h00 Almoço
13h00 Almoço	14h00 Análise de SWOT	13h00 Almoço	13h00 Almoço	14h00 Plano Estratégico
14h00 Nossa Identidade	16h00 Coffee Break	14h00 Matriz de Portfolio	14h00 Radar de Stakeholders	16h00 Coffee Break
16h00 Coffee Break	16h30 Temas e Objetivos Estratégicos	16h00 Coffee Break	15h00 Pitch de Stakeholders	16h30 Revisão e Compromisso
16h30 Quem somos?	18h15 Retrospectiva	16h30 Matriz de Portfólio	16h00 Coffee Break	17h00 Showcase
18h15 Retrospectiva		18h15 Retrospectiva	16h30 Matriz de Stakeholders	18h15 Retrospectiva
18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento

Pré-requisitos:

1. Conhecimento prévio das técnicas envolvidas na SI;
2. Pessoa facilitadora habilitada para condução da SI;
3. Participação dos membros da alta gestão (presidente, diretores, acionistas, proprietários, decisores, executivos, dentre outros).

AGENDA ESSENCIAL - 3 DIAS

É uma agenda dirigida para os negócios que tem maior clareza, mas não certezas sobre seus objetivos estratégicos e buscam fazê-lo de forma colaborativa, definindo, resgatando ou validando seus objetivos, diretrizes e estratégias.

Dia 1	Dia 2	Dia 3
09h00 Abertura	09h00 Inspect & Adapt	09h00 Inspect & Adapt
09h15 Kick-off	09h30 Portfólio de Negócios	09h30 Radar de Stakeholders
09h30 Dinâmica de Alinhamento	10h30 Pitch do Portfólio	10h15 Pitch de Stakeholders
10h15 Nossa Propósito	11h15 Coffee Break	11h15 Coffee Break
11h15 Coffee Break	11h30 Matriz Estratégica do Portfólio	11h30 Matriz de Stakeholders
11h30 Nossa Identidade	13h00 Almoço	13h00 Almoço
13h00 Almoço	14h00 Almoço	14h00 OKRs
14h00 Quem Somos?	14h00 Radar de Mercados de Atuação	16h00 Coffee Break
15h00 Nossa Manifesto	15h00 Pitch de Mercados de Atuação	16h15 Plano Estratégico
16h00 Coffee Break	16h00 Coffee Break	17h00 Revisão Final e Compromisso
16h15 Análise de SWOT	16h15 Matriz Estratégica do Mercado	17h30 Showcase
17h30 Temas, Objetivos e Iniciativas	17h30 Temas, Objetivos e Iniciativas	18h15 Retrospectiva
18h15 Retrospectiva	18h15 Retrospectiva	18h30 Encerramento
18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento

Pré-requisitos:

1. Conhecimento prévio das técnicas envolvidas na SI;
2. Pessoa facilitadora habilitada para condução da SI;
3. Definição prévia dos Temas e Objetivos estratégicos;
4. Possuir um Portfólio de produtos claro e conhecido;
5. Clareza sobre os Mercados onde atua;
6. Clareza sobre os Stakeholders do negócio;
7. Participação dos membros da alta gestão (presidente, diretores, acionistas, proprietários, decisores, executivos, dentre outros).

AGENDA POCKET - 2 DIAS

É uma agenda dirigida para os negócios que tem plena clareza de seus objetivos e buscam colaborativamente estabelecer um plano estratégico alinhado às suas capacidades e competências.

Dia 1	Dia 2
09h00 Abertura, Apresentação e Kick-off	09h00 Inspect & Adapt
09h30 Dinâmica de Alinhamento	09h30 Mercados de Atuação
10h00 Nossa Propósito	10h15 Matriz Estratégica do Mercado
11h15 Coffee Break	11h15 Coffee Break
11h30 Nossa Identidade	11h30 Radar de Stakeholders
12h00 Quem somos?	12h00 Mapa de Iniciativas Estratégicas
13h00 Almoço	13h00 Almoço
14h00 Análise SWOT	14h00 OKRs
15h00 Temas e Objetivos Estratégicos	15h00 Coffee Break
16h00 Coffee Break	16h00 Revisão Final e Compromisso
16h15 Portfólio de Negócios	16h45 Showcase
17h15 Matriz Estratégica do Portfólio	17h45 Retrospectiva
18h15 Retrospectiva	18h30 Encerramento
18h30 Encerramento	

Pré-requisitos:

1. Conhecimento prévio das técnicas envolvidas na SI;
2. Pessoa facilitadora habilitada para condução da SI;
3. Definição prévia dos Temas e Objetivos estratégicos;
4. Clareza sobre sua Missão, Visão e Valores;
5. Possuir um Portfólio de produtos claro e conhecido;
6. Clareza sobre os Mercados onde atua;
7. Clareza sobre os Stakeholders do negócio;
8. Participação dos membros da alta gestão (presidente, diretores, acionistas, proprietários, decisores, executivos, dentre outros).

As agendas, artefatos e atividades previstas foram programadas para que o resultado de uma seja insumo e preparação para próxima, garantindo que a cada passo dado, maior clareza, transparência e aprofundamento seja alcançado na busca pelo alinhamento do negócio.

ATIVIDADES DA STRATEGIC INCEPTION

1. CULTURA & VALORES

- a. Nossa Propósito (Purpose)
- b. Nossa Identidade (Missão, Visão, Valores e Princípios)
- c. Quem Somos (Elevator Pitch)**

2. AMBIENTE DE NEGÓCIOS

- a. Nossa Manifesto (É, não é, faz, não faz, quer, não quer)
- b. Análise de SWOT**
- c. Temas Estratégicos

3. PRODUTOS & SERVIÇOS

- a. Portfólio de Negócios - Matriz BCG
- b. Portfólio Pitch
- c. Matriz Estratégica do Portfólio - MEP**

4. MERCADO & STAKEHOLDERS

- a. Mercados de Atuação
- b. Pitch de Mercados
- c. Matriz Estratégica de Mercado - MEM
- d. Radar de Stakeholders
- e. Pitch de Stakeholders
- f. Matriz de Relacionamento de Stakeholders - MRS

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- a. Mapa de Iniciativas Estratégicas
- b. OKR - Objectives & Key Results
- c. Plano Estratégico**

As atividades a ser realizadas dependem da agenda selecionada para aplicação da SI, podendo ainda ser personalizada para sua necessidade. No entanto, recomendamos que a sequência de execução não seja alterada, visto a possibilidade de prejudicar os resultados da técnica.

CULTURA & VALORES

Atividade 1:

NOSSO PROPÓSITO (PURPOSE)

Missão versus Propósito

Propósito é o porquê existimos e fazemos nosso trabalho, qual é intenção positiva ao realizar por trás de nossas ações e trabalho, qual a contribuição e legado queremos deixar, que resultados queremos obter.

Já a **Missão** é o que realizamos, o como fazemos para atingir nosso propósito, no tempo presente e no futuro.

Objetivo:

Descobrir o porquê existimos como negócio. Definir o porquê fazemos as coisas, qual a intenção positiva por trás do nosso trabalho, e qual o resultado desejamos alcançar ou causar.

Somente após descobrir ou definir o seu propósito, será possível realmente oferecer algo ao mercado, diferenciando-se daqueles que simplesmente querem alguma coisa dele.

O Propósito está relacionado com a alma do negócio. E o que será capaz de envolver as pessoas, dando forma ao corpo e direcionando a mente.

No mundo dos negócios, ter um propósito organizacional bem definido, é ter também um negócio melhor definido, aumentando o sentido de pertencimento, motivação e envolvimento das pessoas.

Através de propósito envolvente e claro, fica mais fácil promover uma oferta de valor ao mercado, porque você conseguirá transmitir confiança naquilo que oferece e por meios das pessoas que a representam.

PROpósito - Questões para Reflexão e Debate:

1. Qual é o impacto que causamos ou pretendemos causar nas pessoas, na sociedade e no mundo ou mercado em que estamos inseridos?
2. O que é realmente importante para nosso negócio? O que nos mobiliza de corpo, mente e alma?
3. Quais são os valores e comportamentos que amamos e defendemos?
4. Quais são os valores e comportamentos que odiamos e repudiamos?
5. O que se espera de um negócio como o nosso?
6. O que oferecemos com excelência?
7. O que nenhum outro concorrente oferece ao mercado?
8. O que os clientes, mercado, sponsors e o mundo esperam de nós?
9. Neste sentido, o que estamos oferecendo?
10. Se nosso negócio desaparecesse, o que morreria com ele? Qual é ou seria nosso legado?
11. Porque o mercado, clientes e o mundo sentiria falta de nós?
12. O que faz os clientes pagarem por nossos produtos e serviços?

NOSSO PROPÓSITO

"ALMA"



O QUE NÓS AMAMOS FAZER?

Nossa PAIXÃO

Nossa MISSÃO

O QUE NOSSOS CLIENTES PRECISAM?

NO QUE SOMOS MELHORES?

NOSSO PROPÓSITO

Nossos DIFERENCIAIS

Nossa VOCAÇÃO

PELO QUE SOMOS OU PODEMOS SER RECOMPENSADOS?

Nosso Propósito é:



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Nosso Propósito”

PROpósito - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 1 hora à 3 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir as pessoas em grupos de 3 à 6 pessoas (depende do tamanho do seu grupo). Cada grupo recebe uma cópia da mandala do Propósito (adaptado de <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ikigai>)
2. Cada grupo discute sobre as questões acima e deve preencher sua mandala.
3. Cada grupo escreve em post-its até 3 itens para cada parte da mandala: O QUE AMA, O QUE O CLIENTE PRECISA, PELO QUE SOMOS PAGOS OU RECOMPENSADOS e NO QUE SOMOS MELHORES (se você tiver tempo pode pedir para cada grupo escrever nos outros campos Paixão, Missão, Vocações, Competências/Diferenciais) - 3 à 5 minutos para cada campo.
4. A pessoa facilitadora pega os post-its e os lê em voz alta, assim vai consolidando na mandala do painel principal por assunto, perguntar a todos se têm algum post-it relacionado com aquele, consolidando se houver.
5. Após concluída a consolidação, solicite para que cada grupo escreva uma frase de Propósito relacionando tudo que foi mapeado anteriormente - 10 à 15 minutos. Template para apoiar os grupos na elaboração:

Nós [Nome da Área ou Organização] atuamos com [Paixão, Missão, Vocações e Diferenciais].

6. Cada grupo apresenta a sua frase.
7. Por fim deve-se desenvolver colaborativamente uma frase única.

Exemplos de PROPÓSITOS estabelecidos por meio da SI:



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

- “Melhorar a vida das pessoas, transformando processos em experiências.”
- “Potencializar as interações e os indivíduos.”
- “Humanizar a experiência digital das organizações.”
- “Desenvolver talentos e soluções para transformar negócios.”
- “Entregar valor para a organização e clientes através da busca constante pela satisfação das pessoas, sendo o elo entre os stakeholders.”
- “Proporcionar experiências únicas criadas com conforto e sorrisos.”

Atividade 2:

NOSSA IDENTIDADE

Este é o momento de mapear, resgatar ou definir, os norteadores do negócio (**missão, visão, valores e princípios**). Isso é o que vai pautar as tomadas de decisão, as práticas, os hábitos, os comportamentos e a cultura organizacional.

Aqui, definimos a orientação ética e moral do convívio social em relação aos procedimentos e processos dentro do negócio.

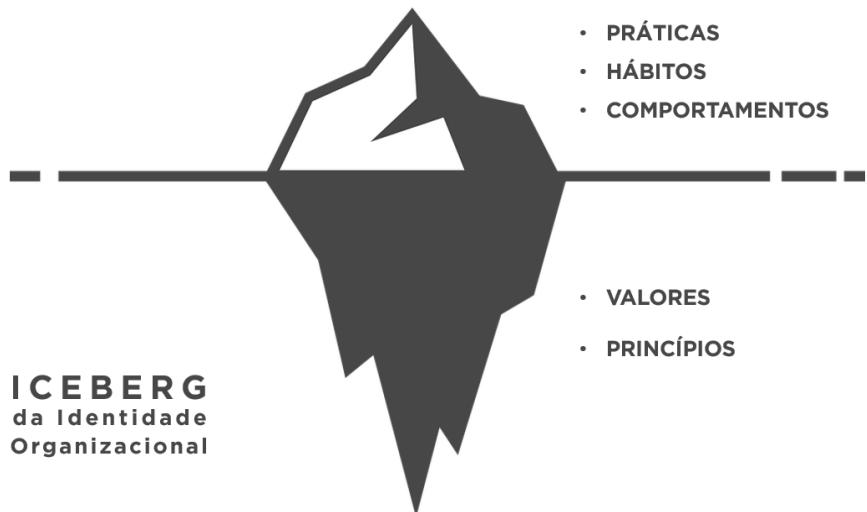


Imagen: Iceberg da Identidade Organizacional | Fonte: autores

A Nossa Identidade relaciona-se com a Alma e a Mente, por envolver missão, visão, valores e princípios, que estabelecem restrições para a atuação das pessoas, suporta as decisões, promove envolvimento e direciona estratégias de sustentação e crescimento do negócio.

NOSSA IDENTIDADE - Questões para Reflexão e Debate:**1. Qual a nossa MISSÃO?**

- a. Para que existimos? Como entregamos nosso propósito?
- b. O que fazemos de fato?
- c. Qual é nosso papel no mercado?
- d. Quem estamos destinados a ajudar?
- e. O que agregamos de valor?
- f. O que nos faz sermos únicos?

2. Qual é a nossa VISÃO?

- a. No que queremos nos tornar?
- b. Qual a direção é apontada?
- c. Onde nós estaremos? Até quando?
- d. Em que direção devemos apontar nossos esforços?
- e. Estamos ajudando a construir o quê?
- f. Os investimentos devem nos levar para onde?

3. Quais são nossos Valores?

- a. Como devemos nos comportar individualmente?
- b. Como nos relacionamos uns com os outros?
- c. Como nos relacionamos com os clientes?
- d. Como nos relacionamos com os colegas e outras áreas?
- e. Como fazemos negócios?
- f. Como nos relacionamos com a comunidade?
- g. Qual nossa responsabilidade diante da sociedade?
- h. Qual nossa contribuição para um mundo melhor e sustentável?

3. Quais são nossos Princípios?

- a. Quais as atitudes inflexíveis que refletem nosso caráter?
- b. Quais as posturas inegociáveis, inalienáveis, que independem do meio e circunstância em que atuamos?
- c. Quais os posicionamentos permanentes, que definem o “certo” e “errado” para realizar nosso trabalho?
- d. Quais os pilares morais e éticos do nosso negócio?
- e. O que está por trás da nossa máscara?
- f. O que sustenta a nossa marca?

NOSSA IDENTIDADE - Passo a Passo da Atividade:

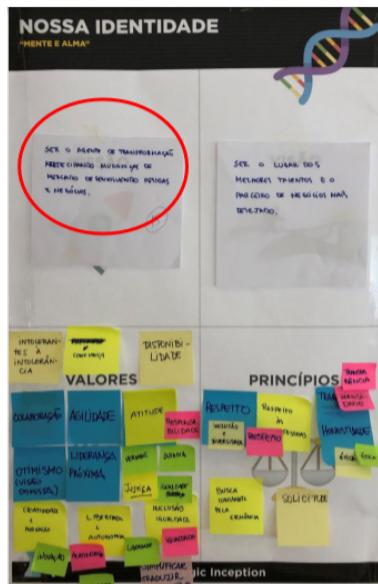
Tempo: 1 hora à 2 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir as pessoas em grupos de 3 à 6 pessoas (depende do tamanho do seu grupo).
2. O grupo avalia o PROPÓSITO DO NEGÓCIO e as questões acima e reflete.
3. O grupo escreve em post-its sua perspectiva de VISÃO e MISSÃO e levanta os VALORES e PRINCÍPIOS - 10 à 15 minutos para cada campo.
4. Cada grupo apresenta sua frase de VISÃO, desenvolver colaborativamente uma única, chegando em um consenso.
5. Cada grupo apresenta sua frase de MISSÃO, desenvolver colaborativamente uma única, chegando em um consenso.
6. Para VALORES e PRINCÍPIOS, pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando no painel principal por assunto (perguntar a todos se tem algum post-it relacionado com aquele) e debater se todos concordam - 20 à 60 min. para o alinhamento geral.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Nossa Identidade”

Exemplos de IDENTIDADES estabelecidas por meio da SI:



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

- **Missão:** “Facilitar a vida das pessoas através da inovação com base em dados”; “Ser o Agente de Transformação, antecipando mudanças, desenvolvendo pessoas e negócios”.
- **Visão:** “Ser o lugar dos melhores talentos e o parceiro de negócios mais desejado”; “Ser referência nacional na jornada digital das organizações e amada por todos os públicos”.
- **Valores:** “Liberdade com responsabilidade”; “Respeito com Integridade”; “Autonomia com Sustentabilidade”; “Co-criar é pertencer”; “Acreditar no processo”; “Inclusão e igualdade”; “Agilidade, Colaboração e Simplicidade”.
- **Princípios:** “Respeito à Diversidade”; “Verdade, nada mais que a verdade!”; “Busca implacável pela Excelência”; “Quem tem medo já perdeu”; “Foco no cliente”; “Segurança em primeiro lugar”; “Verdade com amor”.

Atividade 3:

QUEM SOMOS

Objetivo:

O Elevator Pitch permite solidificar na mente de todos os colaboradores os conceitos essenciais do negócio, alinhando, afinando discurso e dando uma visão clara daquilo que é mais importante para o negócio.

Ao comunicar “Quem somos” de uma forma mais clara, por meio de uma descrição objetiva e resumida, destacando ponto fortes, problemas que resolvemos e diferenciais únicos, se adquire visão, confiança, pertencimento (sentimento de dono), credibilidade e envolvimento.

O Quem somos tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por declarar todos estes aspectos em um breve resumo (Elevator Pitch).

A idéia central de um Pitch é permitir que, em 30 segundos, possamos apresentar e convencer alguém sobre aquilo que fazemos, como, para quem e com que diferenciais.

Questões para Debate e Reflexão:

1. Quais são os problemas que resolvemos para nossos clientes?
2. Quais são os benefícios e diferenciais que oferecemos?
3. Quais são as vantagens que o cliente conquista através de nossos produtos e serviços?
4. Quem são nossos clientes? (segmento, nicho, tamanho, faixa de faturamento)
5. Que objetivos ou fatores que levam o cliente adquirir nossos produtos ou serviços?
6. Porque o cliente compra de nós ou nos escolhe?
7. Qual é nossa vantagem competitiva exclusiva? (Diferencial único no mercado)

QUEM SOMOS? - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 2 hora à 3 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas)
2. Cada grupo discute sobre as suas respostas para sua parte designada do Elevator Pitch - 10 à 20 minutos.

Tem duas formas de facilitar essa atividade:

- a. Cada grupo de ficar com uma parte do Elevator Pitch para preencher; ou
- b. Cada grupo tem de preencher todo Elevator Pitch.

O objetivo é ao final o grupo ter um Elevator Pitch único e conciso com todas pessoas.

3. Cada grupo coloca seus post-its no painel principal - 10 à 15 minutos todo o processo.
4. Promover um debate para que colaborativamente a frase faça sentido - 30 à 120 minutos para realizar o alinhamento geral.

QUEM SOMOS

O Time, Área ou Organização [Nome],
atua/opera [Segmento, nicho, área, atividade],
ajudando/apoiando [Público-alvo, clientes],
à alcançar/obter [Objetivos e desejos do cliente].

Oferecemos [Soluções, produtos ou serviços],
que propiciam [Vantagens ou benefícios],
diferentemente de [Concorrentes, substitutos, alternativos],
nos destacamos [Diferenciais únicos e exclusivos].

QUEM SOMOS

"CORPO, MENTE E ALMA"



ELEVATOR PITCH

NOSSO TIME, ÁREA ou ORGANIZAÇÃO

Nome do Time, Área ou Organização ,

ATUA/OPERA

Segmento ou Mercado ,

AJUDANDO/APOIANDO

Público-alvo ou Nicho ,

ALCANÇAR/OBTER

Objetivos do Cliente ,

OFECEREMOS

Soluções (Produtos e Serviços) ,

QUE PROPICIAM

Benefícios, Diferenciais, Vantagens ,

DIFERENTEMENTE DE

Organizações ou Soluções Concorrentes ,

NOS DESTACAMOS

Diferenciais Exclusivos Fator UAU ,



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Quem Somos”

Exemplos de QUEM SOMOS estabelecidos por meio da SI:



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

- “O Grupo XYZ atende empresas de médio e grande porte de todos os segmentos, ajudando negócios e pessoas a obter melhores resultados. Oferecemos inteligência estratégica e operacional, que propiciam transformação de negócios e resultados, maior controle eficiência e agilidade, diferentemente de agências e consultorias tradicionais nos destacamos por cuidar melhor do dinheiro dos nossos clientes.”
- “A XYZ atua com serviços de nuvem, os quais possuem certa complexidade técnica, facilitando para que as pequenas e médias organizações prosperem na sua jornada digital. Oferecemos serviços de hospedagem, e-mail e domínio, que propiciam melhor experiência digital e crescimento do negócio do cliente, diferentemente de outros concorrentes, nos destacamos pelo atendimento NINJA!.” (Ninja = flexível, rápido e humanizado)

AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Atividade 4:

NOSSO MANIFESTO

Objetivo:

Resgatar o que o negócio é, não é, faz, não faz, quer e não quer.

O intuito também é descobrir aquilo que não fizemos, não queremos fazer, e ainda o que queremos e não queremos ser.

Auxilia a descobrir mais detalhes sobre o negócio, esclarecendo, alinhando e evitando possíveis desvios de visão e objetivos estratégicos.

O Nosso Manifesto envolve aspectos de Corpo, Mente e Alma do negócio, pois envolve todos estes aspectos na análise e na declaração.

NOSSO MANIFESTO - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 2 hora à 3 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas)
2. Cada grupo discute sobre as questões acima e preenche os 6 quadrantes (cada item tem de ser escrito em um post-it, para facilitar cada grupo pode fazer o template em uma folha A4) - 5 à 10 minutos para cada campo.
3. Pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando no painel principal, a cada item (perguntar a todos se tem algum post-it relacionado com aquele) junta com semelhante, caso haja discordância debater até que haja um consenso - 30 à 120 minutos para cada campo.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “**Nosso Manifesto**”

Exemplos de MANIFESTOS estabelecidos por meio da SI:



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

- **É:** “Multidisciplinar; Dinâmica; Proativa; Colaborativa; Engajada; Focada em Resultados; Facilitadora; Consultoria Estratégica; Provedora de Soluções; Produtora de Software; Digital; HUB de Serviços; Diferente; Líder de mercado;”
- **NÃO É:** “Oportunista; Consultoria de RH; Sempre Camarada; Analógica; Tradicional; Agência de Empregos; Desenvolvedora de Sites; Pastelaria; Dona da verdade;”
- **FAZ:** “Fomenta novas ideias; Desenvolve pessoas; Gerencia servidores; Apoio estratégico; Pesquisa e desenvolvimento; Entrega de Valor; Simplifica processos de negócio; Cuida do \$ do cliente; Investimentos; Mais com menos; Entrega de valor;”
- **NÃO FAZ:** “Nega desafios; Feedback para todos os stakeholders; Segue 100% os procedimentos; Marketing Digital; Trabalho meia-boca; Customizações; Feedback entre pares; Alinhamento com outros times; Gambiarra”
- **QUER:** “Feedback positivo; Ser mais organizada; Ser ágil; Aplicar boas práticas; Reduzir desperdícios; Gestão a vista; Recompensas; Reconhecimento do mercado; Melhoria contínua; Lucro; Sustentabilidade; Qualidade; Fazer a diferença; Mais \$\$\$;”
- **NÃO QUER:** “Gastos desnecessários; Pessoas insatisfeitas; Clientes insatisfeitos; Perder sua essência; Perder clientes; Tratar pessoas como recursos; Retrabalho; Ambiente hostil e desleal; Falhas de comunicação; Crescer a qualquer custo; Respostas prontas;”

Atividade 5:

ANÁLISE DE SWOT

Objetivo:

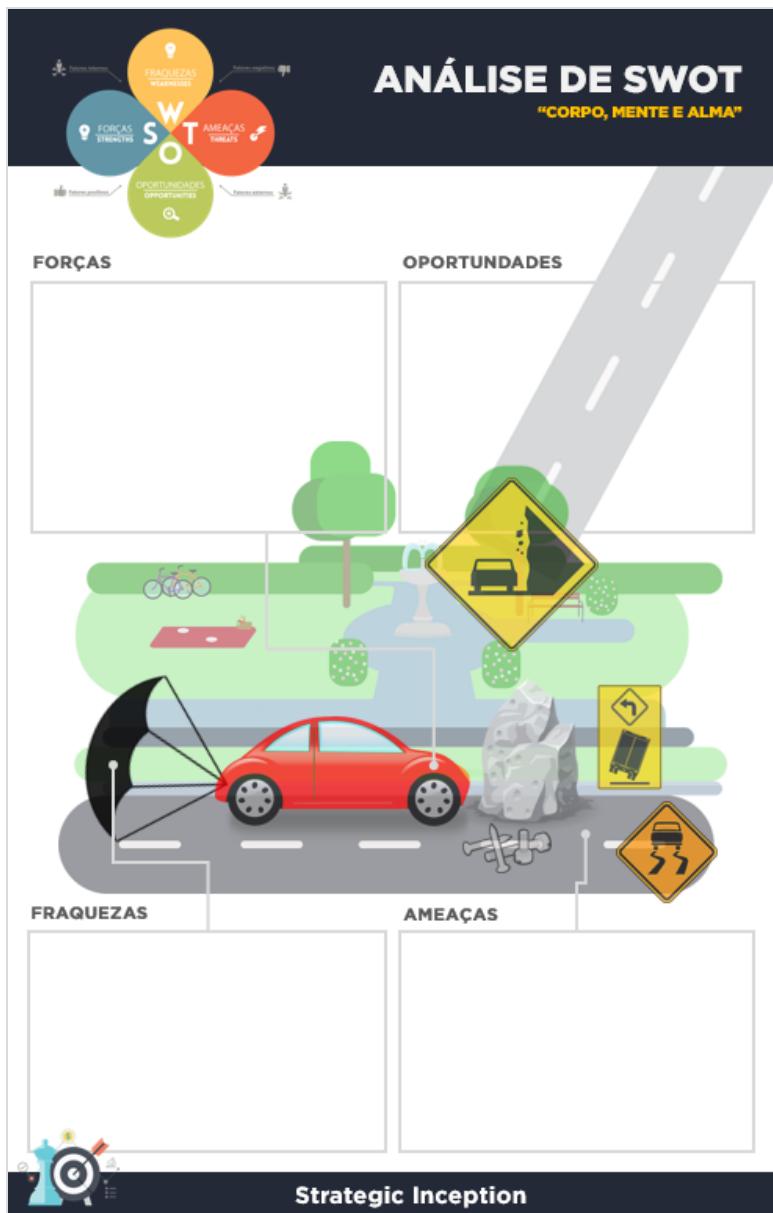
Resgatar e alinhar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do negócio, identificando oportunidades e potencializando as forças, atuando nas fraquezas e mitigando riscos, visando suportar a definição de ações para a etapa do plano estratégico.

A Análise de SWOT envolve uma reflexão e análise do Corpo, Mente e Alma do negócio, permitindo determinar iniciativas para sustentação e melhoria das questões identificadas, promovendo equilíbrio de ações.

ANÁLISE DE SWOT - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 1 hora à 2 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas), pode fazer com o grupo todo.
2. Cada grupo irá mapear escrevendo em post-its as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças que identificam para o negócio - 5 à 10 minutos para cada campo. Pode-se sugerir que cada grupo escolha 3 ou 5 itens prioritários para apresentar ao grande grupo e consolidar no painel.
3. Cada grupo apresenta ou a pessoa facilitadora pode pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando e organizando no painel principal (perguntar a todos se tem algum post-it relacionado com aquele) e debater se todos concordam e faz sentido. - 20 à 80 minutos para realizar o alinhamento geral.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Análise de SWOT”

Atividade 6:

TEMAS ESTRATÉGICOS

Objetivo:

Resgatar, definir e alinhar os temas estratégicos (macro objetivos/direcionadores estratégicos) que serão prioridades de fato - aquilo no qual as pessoas deverão concentrar seus esforços - dentro do espaço de tempo: **curto (H1), médio (H2) e longo prazo (H3)**.

TEMAS ESTRATÉGICOS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 1 hora à 3 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas) ou, se preferir, pode fazer com o grupo todo.
2. Alinhar com todos qual será o período de tempo para curto, médio e longo prazo - 15 à 25 minutos. Por exemplo, o horizonte de curto prazo pode ser de 6 meses, médio prazo de 12 meses e longo prazo de 18 meses.
3. Cada grupo discute sobre os temas e objetivos estratégicos para o negócio e preenche seus post-its - 20 à 25 minutos.
4. Cada grupo apresenta ou a pessoa facilitadora pode pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando no painel principal por assunto (perguntar a todos se tem algum post-it relacionado com aquele) - 20 à 35 minutos.
5. Em algumas organizações os temas já vêm definidos pelo grupo de executivos ou pela alta gestão, e precisam apenas ser posicionados nos 3 horizontes e ter seus objetivos estratégicos.

Considerações:

Os temas estratégicos poderão e serão revistos e validados definitivamente antes da atividade de definição do sistema de OKRs.

TEMAS	OBJETIVOS		
	CURTO PRAZO H1	MÉDIO PRAZO H2	LONGO PRAZO H3
	O que podemos fazer com o que temos hoje?	O que podemos melhorar para explorar novas oportunidades?	O que podemos inovar para criar novas oportunidades?

PARKING LOT




Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Temas Estratégicos”

Exemplos de TEMAS E OBJETIVOS estabelecidos por meio da SI:



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

Temas	Satisfação dos Clientes	Resultados Financeiros	Satisfação dos Colaboradores	Inovação
Objetivos	Atingir um NPS de 4,5 na escala de 1 até 5 em 2020	Alcançar uma receita de 25k em novos negócios em 2020	Manter um índice de FIB de no mínimo 4 na escala de 1 até 5 em 2020	Investir 5% da receita bruta em iniciativas de inovação em 2020
	Manter a taxa de Churn em, no máximo, 10% em 2020	Manter a margem de contribuição em 30% da receita bruta em 2020	Manter a taxa de turnover de, no máximo, 10% em 2020	Alcançar uma taxa de sucesso mínimo de 75% nas iniciativas de inovação em 2020

PRODUTOS & SERVIÇOS

Atividade 7:

PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS

Objetivo:

Identificar e compreender a situação do portfólio de produtos e serviços desenvolvido e oferecido pelo negócio, sua relação com os clientes, relevância, maturidade e potencial de crescimento e market share.

O Portfólio de Negócios envolve uma reflexão e análise do Corpo negócio, permitindo determinar iniciativas para sustentação e melhoria.

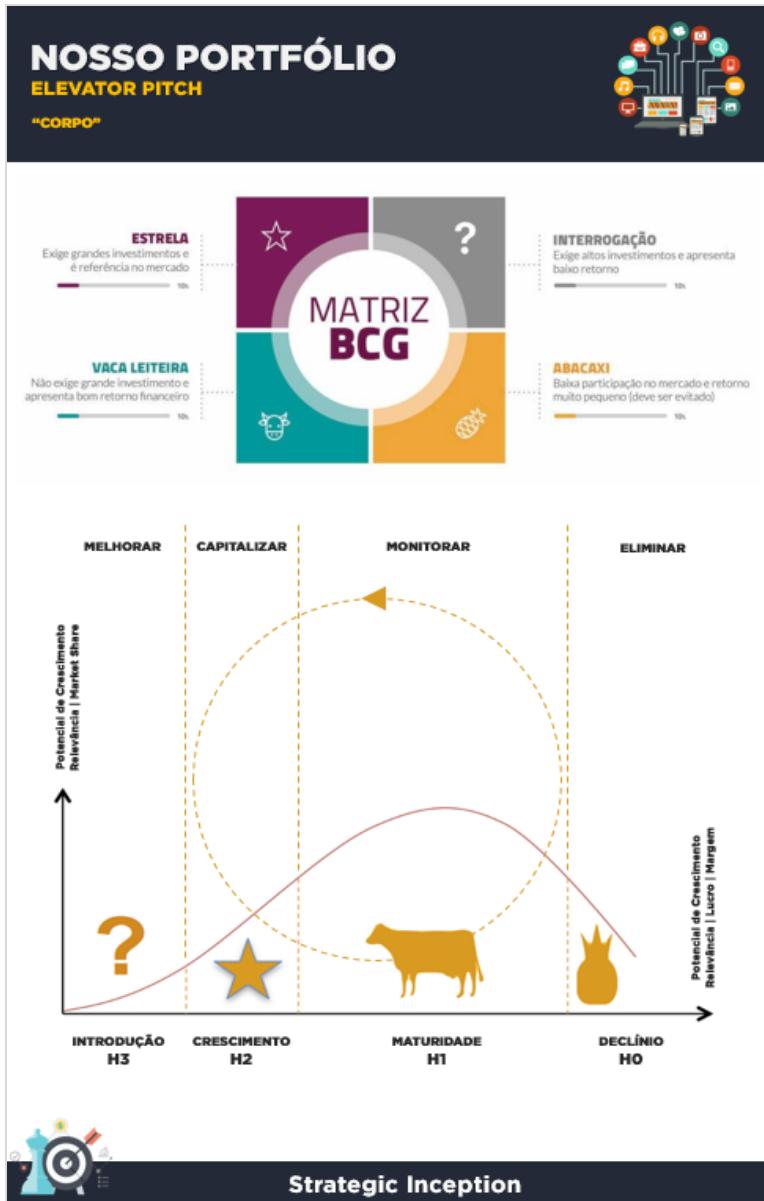
PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 40 min. à 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Debater com o grupo quais produtos e serviços estão ativos e são oferecidos e escrever em post-its - 15 à 25 minutos.
2. Explicar os quadrantes - 5 minutos.
3. A pessoa facilitadora cita cada um dos produtos e serviços e pergunta para o grupo que quadrante se encaixa cada um - 20 à 30 minutos.

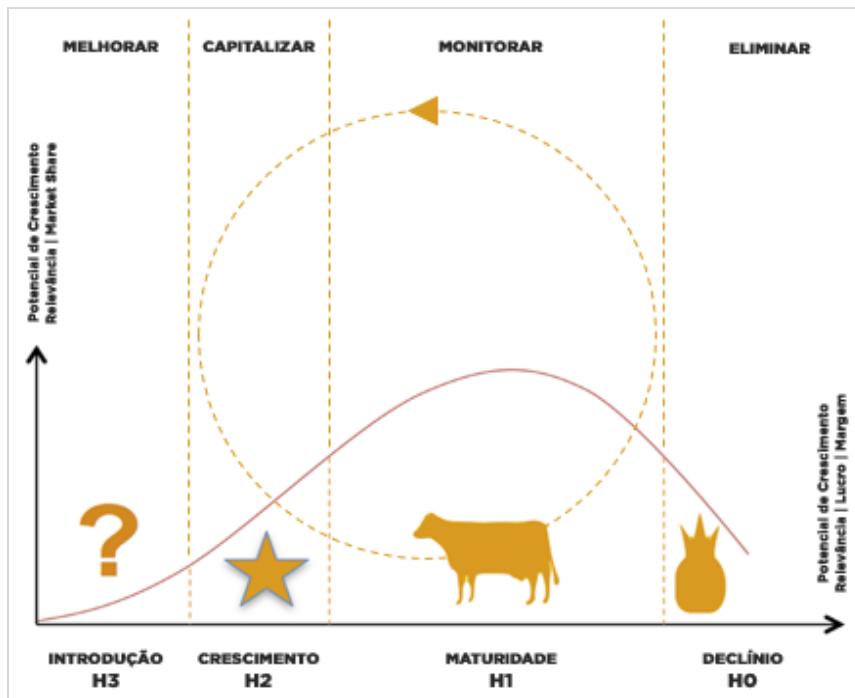
Considerações:

Se necessário antes e depois da atividade leia o **Quem Somos** e o **Nosso Manifesto**. Após a atividade com foco no **Mercado de Atuação** e **Mapa de Stakeholders** sugere-se que seja revisada a **Matriz BCG** pois, normalmente, surgem novos produtos e serviços.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “**Nosso Portfólio**”

Compreendendo a Matriz BCG



Fonte: autores

A matriz BCG adaptada nesta dinâmica propõe a classificação dos itens do portfólio de negócios em quatro áreas, considerando no **eixo X** o potencial de crescimento ou importância do item no market share do negócio, e **eixo Y** o potencial de crescimento ou importância no lucro ou margem de contribuição do negócio.

- **Introdução (H3) / Melhorar:** os itens posicionados nesta área são aqueles que estão em fase de introdução no portfólio, ou seja, são novos produtos (inovadores ou não; apostas; experimentos - Horizonte 3) que dependem de investimentos ou melhorias para capitalizar, avançar e gerar resultados.

- **Crescimento (H2) / Capitalizar:** os itens posicionados nesta área são aqueles que já passaram da fase embrionária, de testes ou experimentação; ou ainda são melhorias ou inovações promovidas em produtos ou serviços atuais (Horizonte 2) que, quando bem aceitas pelo mercado, podem ser capitalizadas por meio de investimentos em marketing ou vendas, por exemplo.
- **Maturidade (H1) / Monitorar:** os itens posicionados nesta área são aqueles que geram as receitas atuais ou sustentam os negócios. Neste caso é fundamental monitorar seu desempenho, e identificar oportunidades de inovar (H1), ou capitalizar (H2), para prolongar seu ciclo de vida e gerar maiores resultados, além de proporcionar investimentos em novos horizontes (H1 e H2).
- **Declínio (H0) / Eliminar:** os itens posicionados nesta área são aqueles que já não tem mais capacidade de geração de receitas, ou não promovem nenhum diferencial competitivo para o negócio. Eles podem ser eliminados do portfólio, desde que isso não afete outros itens posicionados no H1, H2 ou H3. Alguns itens podem muitas vezes apresentar rendimentos ou resultados individuais bastante fracos, porém se eles fazem parte ou influenciam alguma outra oferta de valor, descontinuá-los pode não ser uma boa opção. Tenha cuidado e muita atenção nestas análises e pense em maneiras de inovar e capitalizar estes itens.

* Por respeito às informações sigilosas e estratégicas das organizações que realizaram esta dinâmica, optamos por não divulgar imagens reais desta atividade.

Atividade 8:**PITCH DO PORTFÓLIO****Objetivo:**

Resgatar e alinhar o portfólio de produtos e serviços, analisando seu mercado, nível de maturidade, market share, satisfação e importância de cada produto ou serviço para o negócio, dando base para priorização destes iniciativas estratégicas.

Além disso, a ideia é permitir que, em poucas palavras, seja possível comunicar com clareza e objetividade cada um dos itens do portfólio de produtos e serviços oferecidos pelo negócio.

O Pitch de Portfólio tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por declarar todos estes aspectos em um breve resumo (Elevator Pitch) sobre o Portfólio.

PITCH DO PORTFÓLIO - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 1 hora à 3 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em duplas à grupos (2 à 6 pessoas), depende do tamanho do grupo versus o tamanho do portfólio.
2. Cada grupo escolhe um item do portfólio para analisar e escrever em post-its o Pitch referente ao item selecionado - 10 à 20 minutos para cada item.
3. Cada grupo apresenta seu Pitch para o grande grupo, fixando os post-its no painel principal. É indicado debater se todos concordam ou tem alguma informação adicional - 10 minutos para cada item.

Considerações:

Conforme os grupos forem terminando seus itens, e ainda houver itens sem definição de Pitch, os grupos devem escolher um novo para fazer.

NOSSO PORTFÓLIO	
ITEM	ELEVATOR PITCH
	Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Nosso Portfólio - Elevator Pitch”

NOSSO PORTFÓLIO

ELEVATOR PITCH

"CORPO, MENTE E ALMA"



PRODUTO OU SERVIÇO EXISTENTE

O Produto ou Serviço [nome], existe desde [mês/ano], operando/atendendo o [mercado/segmento]. Nosso market share nesse negócio é de [%], com um nível de satisfação dos clientes de [NPS], com participação de [%] na receita do negócio.

ATIVIDADE OU SOLUÇÃO

A atividade ou solução [nome] apoia/suporta [segmento, áreas, outros produtos, serviços] atendendo [cliente interno ou externo, área de negócio]. O nível de satisfação de nossos clientes é [NPS], com esforço [alto, médio, baixo], pois existem [problemas, facilidades, desafios, dependências, necessidades]. Dedicamos [%] da nossa disponibilidade/capacidade, com [alto, médio, baixo] valor para o negócio e [alto, médio, baixo] valor para o cliente.

NOVO PRODUTO OU SERVIÇO

O produto ou serviço [nome], será lançado em [mês/ano] operando/atendendo [segmento, mercado ou área]. O market share desejado para esse negócio será de [%]. Almejamos um nível de satisfação dos clientes de [NPS]; além de adicionar [% ou valor] na receita [mensal ou anual] do negócio.



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Nosso Portfólio - Elevator Pitch”

Considerações:

Se necessário antes e depois da atividade leia o **Quem Somos** e o **Nosso Manifesto**. Após a atividade com foco no **Mercado de Atuação** e **Mapa de Stakeholders** sugere-se que seja revisada a **Matriz BCG** pois, normalmente, surgem novos produtos e serviços.

Para facilitar a construção do Elevator Pitch do Portfólio, sugerimos a aplicação de um template específico para cada situação.

Quando o item do Portfólio é um Produto ou Serviço

Quando o item é um Produto ou Serviço, temos à disposição diversas informações sobre ele, seu mercado, desempenho, etc. Com isso é possível construir um Pitch seguindo o modelo proposto:

O Produto ou Serviço	[nome]
Existe desde	[mês/ano],
Operando no	[mercado/segmento],
Atendendo	[público alvo/nicho],
Nosso market share nesse negócio é	[%],
Com um nível de satisfação dos clientes de	[NPS],
Representando	[%] da receita do negócio.

Quando o item do Portfólio é uma Atividade ou Solução

Quando o item é uma Atividade ou Solução fornecida pelo negócio, sugerimos construir o Pitch seguindo o modelo proposto:

A atividade ou solução	[nome],
Opera no	[segmento/mercado],
Atendendo	[clientes internos/externos],
Que apresentam um nível de satisfação de	[NPS].
Nosso esforço/tempo para entrega é	[X],
E o valor gerado para o negócio é	[Y],
E para o cliente	[Z].

Quando o item do Portfólio for um Novo Produto ou Serviço

Quando o item é um novo Produto ou Serviço que será oferecido pelo negócio, sugerimos construir o Pitch seguindo o modelo proposto:

O produto ou serviço	[nome],
Será lançado até/em	[mês/ano]
Operando no	[segmento/mercado/área],
Atendendo	[clientes ou nicho],
Esperamos atingir um market share de	[X em X tempo];
Um nível de satisfação dos clientes de	[NPS],
E participação de	[Y] nas receitas do
negócio.	

Exemplos de PORTFÓLIO PITCH estabelecidos por meio da SI:

1. Solução:

"A solução XYZ existe desde 2011, permitindo a criação de aplicativos para pequenas e médias organizações. Nossa participação neste mercado é menor que 1%, com nível de satisfação alto, sendo que ela representa 7% da receita do negócio."

2. Atividade:

"A atividade XYZ apoia a gestão de projetos, atendendo clientes internos e externos da organização. O nível de satisfação de nossos clientes internos é 7, e clientes externos 8. Nossa esforço com essa atividade é 30% do total, com alto valor agregado para o negócio e neutro-médio para os clientes externos."

3. Novo Produto:

"O produto XYZ, será lançado em junho de 2019, operando no segmento de DIGITAL, atendendo assinantes do serviço WXZ. O market share esperado para o negócio será de 50% em 12 meses, com o nível de satisfação 8, com participação de 90% (H1), 50% (H2) e 5% (H3) na receita do negócio."

Atividade 9:

MATRIZ ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO - MEP

Objetivo:

Mapear e alinhar as características e potenciais de cada item do portfólio (produto ou serviço), considerando os quadrantes: **MANTER (H1)**, **MELHORAR (H2)**, **ADICIONAR (H3)** e **EXCLUIR (H0)**, permitindo identificar oportunidades, potencialidades, fraquezas e riscos, visando definir ações para o plano estratégico e melhoria contínua.

A MEP tem relação com o Corpo e Mente, por declarar o que precisa ser feito para sustentar, melhorar e inovar o Portfólio de negócios.

MPP - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 3 hora à 5 horas (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas), dependendo do tamanho do grupo.
2. Cada grupo fica responsável por definir a MPP de um dos itens do Portfólio. Na medida que os grupos terminarem, podem escolher novos itens para definir.
3. Cada grupo escreve na MPP do item selecionado o que identificam que deve ser mantido, melhorado, adicionado ou eliminado de cada item do portfólio.
4. Pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando e organizando no painel da MPP (perguntar a todos se tem algum post-it relacionado com aquele) e debater se todos concordam ou tem algo para acrescentar.

* Por respeito às informações sigilosas e estratégicas das organizações que realizaram esta dinâmica, optamos por não divulgar imagens reais desta atividade.

NOSSO PORTFÓLIO
MATRIZ ESTRATÉGICA DO PORTFÓLIO

"CORPO E MENTE"



ITEM	MANTER H1	MELHORAR H2	ADICIONAR H3	ELIMINAR HO

 Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Nosso Portfólio - Matriz Estratégica”

MERCADOS & STAKEHOLDERS

Atividade 10:

RADAR DE MERCADOS DE ATUAÇÃO

Objetivo:

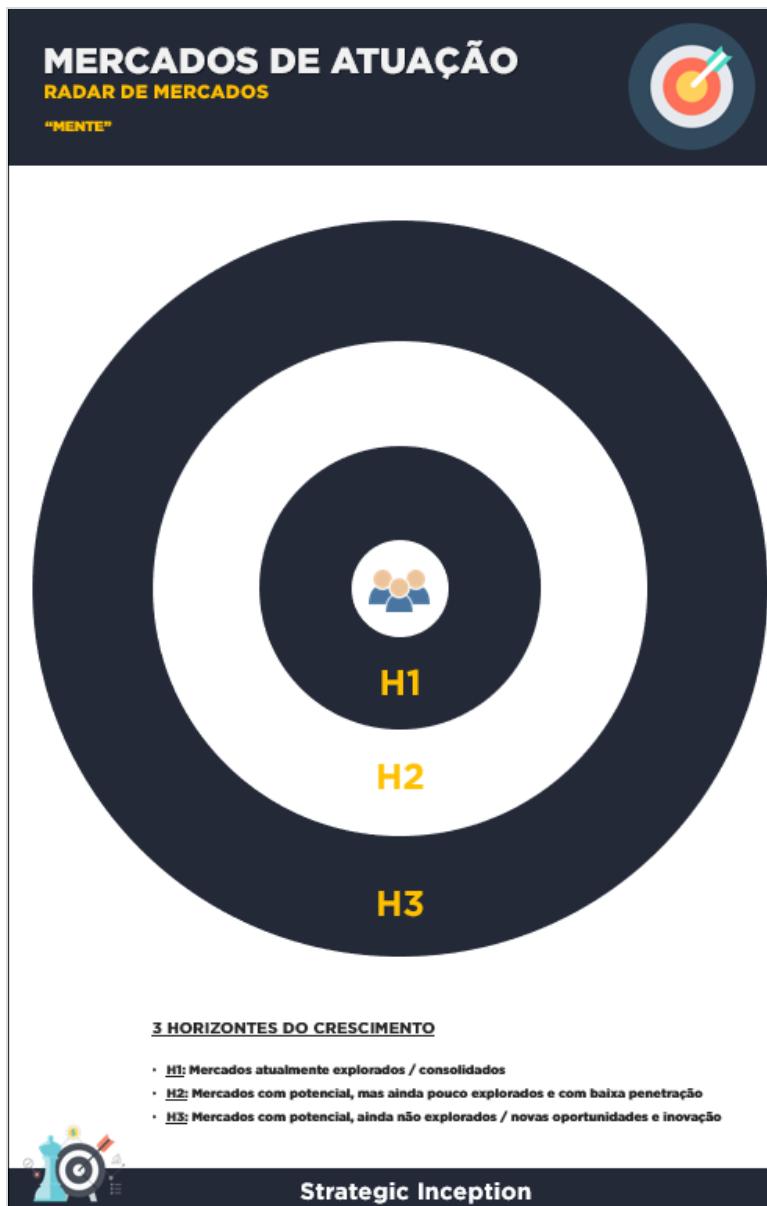
Resgatar, definir e alinhar os mercados de atuação do negócio e que serão enfocados dentro do espaço do plano estratégico, considerando os 3 horizontes: **H1 (atuais)**, **H2 (em expansão)** e **H3 (novos mercados)**.

O Radar de Mercados tem relação com a Mente, por declarar a atuação estratégica do negócio em cada um dos mercados.

RADAR DE MERCADOS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Envolver todo o grupo;
2. Explicar as 3 áreas do radar (H1, H2, H3);
 - H1:** mercados atualmente explorados, já consolidados;
 - H2:** mercados com potencial, mas ainda pouco explorados e com baixa penetração;
 - H3:** mercados com potencial, ainda não explorados / novas oportunidades e inovação.
3. Colaborativamente listar todos os mercados de atuação e anotá-los em posti-ts;
4. Em grupo, ler cada um dos mercados e classificar em uma das áreas do radar: H1, H2 ou H3.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade "Mercados de Atuação - Radar de Mercados"

Atividade 11:**PITCH DOS MERCADOS DE ATUAÇÃO****Objetivo:**

Resgatar e alinhar a visão de mercado de atuação da organização, analisando os produtos oferecidos, concorrentes diretos e indiretos, principais clientes e diferenciais, dando base para priorização destes nas ações estratégicas.

O Pitch de Mercados tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por declarar todos estes aspectos em um breve resumo (Elevator Pitch) sobre seus mercados.

PITCH DE MERCADOS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Envolver todo o grupo;
2. Avaliar o Radar de de Mercados de atuação;
3. Priorizar os mercados de atuação no Painel de Pitch (se possível, no máximo 6);
4. Em grupo, definir a frase abaixo para cada mercado de atuação. Se o grupo for muito grande, pode-se dividir as pessoas em grupos suficientes para cada pitch.
5. Cada grupo escolhe um mercado para analisar e escrever em post-its o Pitch referente ao item selecionado - 10-20min/item.
6. Cada grupo apresenta seu Pitch para o grande grupo, fixando os post-its no painel principal. É indicado debater se todos concordam ou tem alguma informação adicional - 10min/item.

* Por respeito às informações sigilosas e estratégicas das organizações que realizaram esta dinâmica, optamos por não divulgar imagens reais desta atividade.

MERCADOS DE ATUAÇÃO

ELEVATOR PITCH

"CORPO, MENTE E ALMA"



ITEM	ELEVATOR PITCH



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Mercados de Atuação -Elevator Pitch”

Para facilitar a construção do Elevator Pitch dos Mercados, sugerimos a aplicação de um template específico.

Para o mercado	[X]
oferecemos	[XYZ],
que tem como concorrentes diretos	[empresas ou produtos],
e indiretos	[empresas ou produtos].
Nossos principais clientes são	[%],
que valorizam	[diferenciais].

Exemplos de PITCH DE MERCADO estabelecidos por meio da SI:

Exemplo 1:

“Para as empresas premiadas oferecemos soluções para potencializar resultados por meio de engajamento e alinhamento, que tem como concorrentes diretos Consultorias de RH, consultorias tradicionais e facilitadores independentes, e indiretos RH interno, palestrantes motivacionais e agências de endomarketing. Nosso principal cliente no segmento é XYZ, que valoriza engajamento, pertencimento, brilho nos olhos e motivação que gera resultados.”

Exemplo 2:

“Para o mercado de crédito, queremos oferecer um clube de crédito, que tem como concorrente direto XYZ e WYZ, e indireto a solução ABC. Nossos principais clientes serão instituições financeiras, que valorizam leads qualificados e também ajudar as pessoas.”

Exemplo 3:

“Para projetos de gestão ágil, oferecemos as competências com métodos ágeis (Scrum e Kanban), que tem como concorrentes diretos ABC, XYZ, WXZ, e indiretos o próprio cliente e área de inovação. Nosso principal cliente é ABC, que valoriza nossa disponibilidade, capacidade técnica, credibilidade e pessoas.”

Atividade 12:

MATRIZ ESTRATÉGICA DE MERCADOS - MEM

Objetivo:

Resgatar e alinhar estrategicamente cada mercado de atuação, identificando pontos a monitorar (H1), potencializar (H2), inovar (H3), eliminar (H0) naquele mercado em questão. Estes pontos irão colaborar para a definição de estratégias de negócio.

A MEM tem relação com o Corpo e Mente, por declarar o que precisa ser feito para sustentar, melhorar e inovar nos Mercados de Atuação.

MEM - Passo a Passo da Atividade:

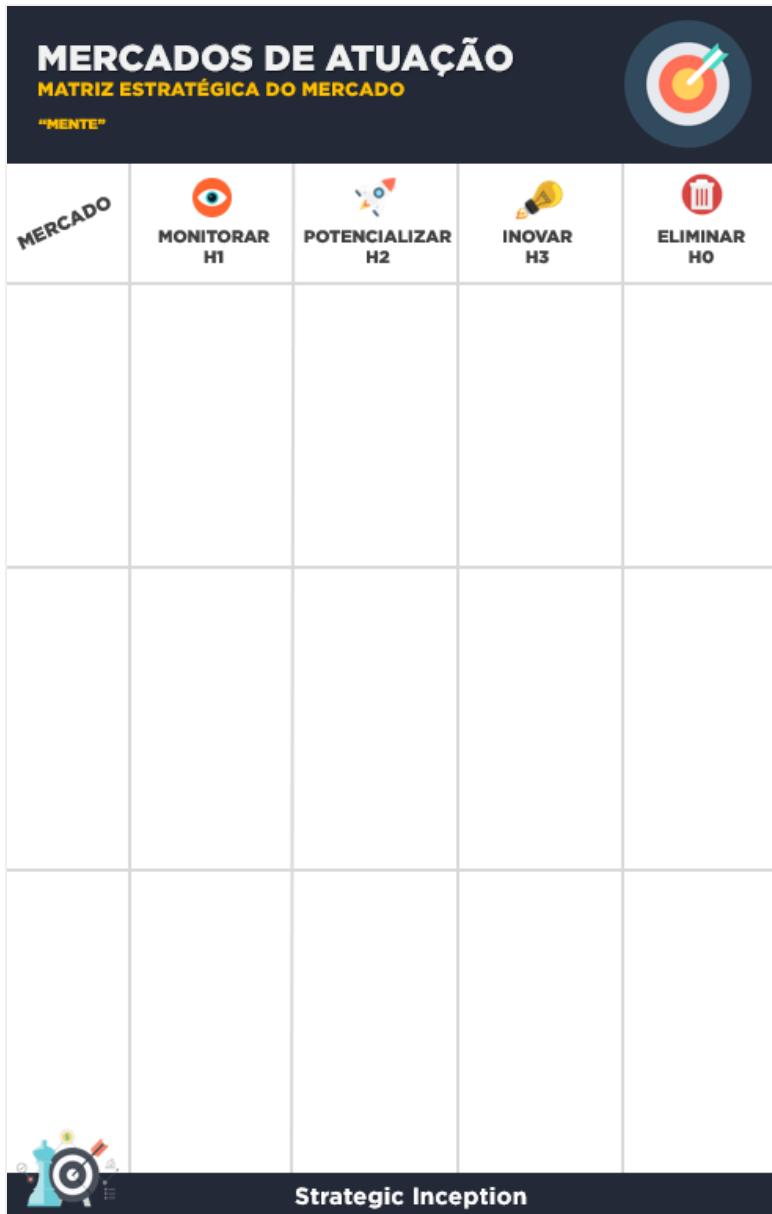
Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas), dependendo do tamanho do grupo.
2. Cada grupo escolhe um mercado e escreve na MEM os pontos a **monitorar, potencializar, inovar, eliminar**.
3. Na medida em que os grupos foram acabando, podem escolher novos mercados para especificar, limitando-se a 6 mercados.
4. Pegar os post-its (ler em voz alta) e ir agrupando e organizando no painel de MEM, debater com o grande grupo se todos concordam ou tem algo para acrescentar.

Considerações:

Sugere-se analisar o Portfólio versus os mercados de atuação para validar o alinhamento entre eles.

* Por respeito às informações sigilosas e estratégicas das organizações que realizaram esta dinâmica, optamos por não divulgar imagens reais desta atividade.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade "Mercados de Atuação - Matriz Estratégica"

Atividade 13:**RADAR DE STAKEHOLDERS****Objetivo:**

Mapear para permitir classificar o nível da relação de cada stakeholder com o negócio, permitindo definir estratégias específicas para cada grupo, suas dependências e expectativas.

RADAR DE STAKEHOLDERS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Envolver todo o grupo
2. Explicar as 3 áreas do radar:

Cada área do radar representa um dos níveis relacionamento com os Stakeholders. Quanto mais para o centro, maior proximidade e dependência, quanto mais afastado, menor proximidade e dependência, no entanto há interferência. Já o intermediário, participa, influenciando as iniciativas do negócio.

N1 - DEPENDÊNCIA: colaboradores; principais clientes, parceiros e fornecedores; áreas de negócio; equipes;

N2 - PARTICIPAÇÃO: fornecedores, parceiros, comunidade, concorrentes;

N3 - INTERFERÊNCIA: governo, órgãos reguladores, legislação, entidades de classe.

3. Colaborativamente listar todos os stakeholders e anotá-los em posti-ts
4. Em grupo, ler cada um dos stakeholders e classificar na respectiva área do radar.

* Por respeito às informações sigilosas e estratégicas das organizações que realizaram esta dinâmica, optamos por não divulgar imagens reais desta atividade.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Stakeholders - Radar de Relacionamento”

Atividade 14:**PITCH DE STAKEHOLDERS****Objetivo:**

Aprofundar o conhecimento e alinhar os Stakeholders da organização, analisando seus problemas, dores, limitações, necessidades, desejos e ganhos, e expectativas, dando base para priorização destes nas dando visibilidade da relação portfólio, mercado e stakeholders, levando em consideração o propósito e diretrizes do negócio.

O Pitch de Stakeholders tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por declarar todos estes aspectos em um breve resumo (Elevator Pitch) sobre as partes interessadas.

PITCH DE STAKEHOLDERS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Envolver todo o grupo;
2. Avaliar o Radar o Stakeholders;
3. Priorizar os Stakeholders no painel de Pitch (se possível, no máximo 6);
4. Em grupo definir a frase do template para cada Stakeholder ou dividir em grupos (3 à 6 pessoas), depende do tamanho do grupo versos a quantidade de stakeholders.
5. Cada grupo escolhe um stakeholder para analisar e escrever em post-its o Pitch referente ao item selecionado - 10 à 20 minutos para cada item.
6. Cada grupo apresenta seu Pitch para o grande grupo, fixando os post-its no painel principal. É indicado debater se todos concordam ou tem alguma informação adicional - 10 minutos para cada item.

STAKEHOLDERS

ELEVATOR PITCH

"CORPO, MENTE E ALMA"



A/O [stakeholder] tem [necessidades, dores, limitações, problemas], para atender [objetivos, desejos, ganhos]. Suas expectativas diante do nosso negócio são [retorno desejado, atitude, valor esperado].

ITEM	ELEVATOR PITCH



Strategic Inception

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Stakeholders - Elevator Pitch”

Para facilitar a construção do Elevator Pitch dos Stakeholders, sugerimos a aplicação de um template específico.

O/A	[Stakeholder]
tem	[necessidades, dores, limitações, problemas],
para atender	[objetivos, desejos, ganhos],
Suas expectativas são	[retorno, atitude, valor desejado].

Exemplos de PITCH DE STAKEHOLDERS estabelecidos pela SI:

Exemplo 1:

“Os **colaboradores** têm **necessidades** e um **propósito pessoal** que convergem com o negócio. Suas expectativas são **salário justo, desenvolvimento pessoal e profissional**”.

Exemplo 2:

“Os **colaboradores** têm **necessidades** e um **propósito pessoal** que convergem com o negócio. Suas expectativas são **salário justo, desenvolvimento pessoal e profissional**”.

Exemplo 3:

“O **cliente** necessita de **gestão com excelência, qualificação técnica e usar a verba interna**. Ele tem como objetivos: **aumento de produção, diferenciar-se no mercado e atualizar-se tecnicamente**. Suas expectativas são: **qualidade técnica, gestão à vista, gestão de riscos, relacionamento e responsabilidade, flexibilidade, status report e proatividade**.”

Atividade 15:**MATRIZ DE STAKEHOLDERS****Objetivo:**

Classificar os stakeholders na matriz de relacionamento, permitindo definir estratégias específicas para cada grupo, sua importância e forma de comunicação e interação.

A Matriz de Stakeholders tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por considerar todos estes aspectos, de quem são as partes interessadas mais relevantes para o negócio, e definir quem e como deverá se relacionar com cada uma delas.

MATRIZ DE STAKEHOLDERS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. Analisar com todo o grupo o PITCH DE STAKEHOLDERS e classificar cada um deles no MATRIZ DE RELACIONAMENTO STAKEHOLDERS (quadrantes), levando em consideração a IMPORTÂNCIA/PODER versus o INTERESSE/DEPENDÊNCIA.
2. Dividir em grupos (3 à 6 pessoas), depende do tamanho do grupo.
3. Cada grupo discute sobre as formas, meios e estratégias de relacionamento possíveis entre com os stakeholders de cada quadrante e preenche seus post-its.
4. Cada grupo apresenta sua estratégia de relacionamento com o Stakeholder para todo o grande grupo e fixa os post-its. Deve-se discutir e firmar compromisso e concordância de todos.



Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Stakeholders - Matriz de Relacionamento”

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atividade 16:

MAPA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Objetivo:

Mapear e classificar as iniciativas que podem ser promovidas à atingir os temas e objetivos estratégicos do negócio.

MAPA DE INICIATIVAS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 minutos até 1 hora (depende do tamanho do grupo)

1. A pessoa facilitadora deve sugerir uma revisão e validação dos temas e objetivos estratégicos definidos.
2. A pessoa facilitadora deve questionar os participantes para identificar o que colocar na coluna “Para Alcançar” (temas ou objetivos estratégicos?).
3. Cada participante deve percorrer os artefatos (Propósito, Diretrizes, SWOT, BCG, Matrizes, dentre outros), avaliar e propor ações prioritárias e relevantes para serem promovidas visando atingir os temas e objetivos estratégicos.
4. Explicar as 4 áreas do mapa que objetivam promover e facilmente observar a existência de equilíbrio de ações estratégicas (estratégia de negócios; produtos e tecnologia; pessoas e relações; e processos e métodos).
5. Cada participante escreve em post-its suas sugestões e fixa no painel na área respectiva: estratégia; produtos e tecnologia; pessoas e relações; ou processos e métodos. Esta classificação visa garantir o equilíbrio de ações da tríade corpo, mente e alma e as 4 perspectivas do Balanced Scorecard para o negócio.

O Mapa de Iniciativas estratégicas tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por considerar a tríade como base de definição de iniciativas estratégicas para o negócio.

Além disso, o Mapa de Iniciativas, foi construído com base nas 4 dimensões do Balanced Scorecard, o que irá garantir uma reflexão e análise sobre o equilíbrio de iniciativas estratégicas propostas pelos participantes.

Lembrando que o equilíbrio entre Corpo-Mente-Alma e as 4 dimensões do Balanced Scorecard podem ser fundamentais para um negócio pleno e sustentável.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
PARA ALCANÇAR	O QUE PODEMOS FAZER?			
	ESTRATÉGIA, NEGÓCIOS & GESTÃO "MENTE"	PRODUTOS & TECNOLOGIA "CORPO"	PESSOAS & RELAÇÕES "ALMA"	PROCESSOS & MÉTODOS "CORPO"
		Strategic Inception		

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Matriz de Iniciativas Estratégicas”

Exemplos de MAPA DE INICIATIVAS estabelecidos por meio da SI:


Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

Atividade 17:

OKR - OBJECTIVES AND KEY RESULTS

Objetivo:

Analisar as iniciativas sugeridas e organizá-las em torno de Temas e Objetivos Estratégicos, de forma ordenada e agrupada, definindo os indicadores que irão demonstrar os resultados.

Os OKRs tem relação com a Mente negócio, por declarar todos estes aspectos no Sistema de OKRs estabelecido.

OKR - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 60 até 180 minutos (depende da quantidade de ações)

1. O grande grupo deve avaliar cada uma das ações sugeridas para os temas e objetivos estratégicos e selecionar aquelas prioritárias, fixando-as no painel de OKR.
2. Após finalizar a classificação e priorização de ações, deve-se, colaborativamente, definir os indicadores pelos quais serão medidas se os resultados estãos sendo obtidos.
3. Neste momento pode-se eleger pessoas responsáveis e determinar um *deadline* para cada tema, objetivo e/ou iniciativa estratégica. Além disso, pode-se definir a ordem de prioridade fazendo uso de técnicas de priorização (complexidade *versus* impacto ou o custo do atraso).

Neste link estão disponíveis mais informações sobre **Cost of Delay**: https://en.wikipedia.org/wiki/Cost_of_delay

OKRs OBJECTIVES AND KEY RESULTS			
TEMA ESTRATÉGICO	O QUE VAMOS FAZER?		INDICADORES / KPIs
	OBJETIVO	INICIATIVAS	
			"MENTE"

Painel utilizado para apoio na facilitação da atividade “Sistema de OKRs”

Exemplos de OKRs estabelecidos por meio da SI:

Tema Estratégico	Objetivo	Iniciativas	Indicadores
Cuidado com as Pessoas	Manter as pessoas Satisfeitas, Motivadas e Envolvidas	Incentivar o uso do Q. ROCKS Promover feedback constante Promover endomarketing Criar plano de atração de Diversidade	% de utilização do Q. ROCKS (80% das pessoas) Quantidade de reuniões de alinhamento com times (mínimo 1 mensal por time) Pesquisa de satisfação (GPTW) Divulgação do Mapa de diversidade e oportunidades

Atividade 18:**PLANO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS****Objetivo:**

Priorizar e definir colaborativamente as iniciativas estratégicas, responsabilidades, prazos e métricas de controle, conforme suas características e relevância para o negócio.

O Plano de Iniciativas Estratégicas tem relação com o Corpo, Mente e Alma do negócio, por declarar um plano de ação claro e objetivo, envolvendo pessoas, iniciativas, prazos e indicadores.

PLANO DE INICIATIVAS - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 60 minutos até 3 horas(depende da quantidade de ações)

1. O grande grupo deve selecionar 3 ações prioritárias em cada quadrante e fixar no Plano de Iniciativas Estratégicas.
2. O grande grupo deve definir a prioridade da ação, responsável, prazo e métricas de monitoramento de alcance.
3. O grande grupo deve verificar se todos os objetivos estratégicos estão ou deverão ser atendidos.
4. As prioridades e prazos de execução precisam levar em conta a complexidade, capacidade de execução (tempo/disponibilidade) e dependências críticas (uma iniciativa pode depender da conclusão de outra para ser realizada).
5. As iniciativas não priorizadas ficarão “estacionadas” no backlog para os próximos ciclos de ação estratégica.
6. Ainda podem ser criado vários outros planos (decomposição): por área de negócio, por objetivo, curto, médio e longo prazo.

Exemplos de PLANO DE INICIATIVAS estabelecidos por meio da SI:


Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

Atividade 19:**REVISÃO FINAL E COMPROMISSO****Objetivo:**

Permitir à todos os participantes analisar os insumos e estratégias identificadas, mapeadas e priorizadas; responsabilidades, prazos e indicadores, para depois declarar seu voto de confiança e compromisso com o plano construído e estabelecido colaborativamente.

REVISÃO FINAL E COMPROMISSO - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 até 60 minutos

1. Orientar para que todos os participantes façam sua análise individual de todos os insumos produzidos, estratégias identificadas, mapeadas e priorizadas. (15-20 minutos)
2. Todos os membros são convidados a dar seu voto de confiança e compromisso para com a estratégia definida através do voto, fazendo uso do “First of five”.



Fonte: adaptado de <https://www.derekhuether.com/blog/2012/06/06/what-is-fist-of-five>

3. Caso a média geral for de três ou mais dedos, o Plano deve ser aceito. Caso contrário, ou seja, a média seja menor que três, todo o Plano deverá ser revisado.
4. As pessoas que indicarem com dois dedos ou menos devem ter a oportunidade de expressar suas preocupações. Isso pode aumentar os riscos, suposições, problemas ou dependências (RAID), podendo até exigir uma revisão do Plano, ou servirá apenas como uma informação ou alerta.



Fonte: autores (a imagem distorcida para preservar a identidade das pessoas participantes).



Fonte: autores (a imagem distorcida para preservar a identidade das pessoas participantes).

Atividade 20:

SHOWCASE

Objetivo:

É o momento “mágico” da Strategic Inception, no qual é demonstrado todo o trabalho realizado nos dias de realização da SI para aqueles pessoas que não estavam presentes nas atividades.

A pessoa facilitadora apoia o processo, e as pessoas participantes irão apresentar o resultado e a estratégia desenhada.

O Showcase é a cerimônia na qual realiza-se a demonstração dos insumos gerados e o alinhamento com as pessoas que não participaram do processo. Dúvidas e questionamentos são discutidos e respondidos.

Recomendações:

- a. Faça um convite separado da agenda da SI para as cerimônias de **Inspeção & Adaptação e Showcase**.
- b. Diariamente a pessoa facilitadora pode enviar um e-mail com as fotos dos painéis e atividades do dia; RAID; Parking Lot; Glossário e Check Up Board) convidando as pessoas para participar.
- c. Isso visa garantir maior adesão e envolvimento das pessoas-chave que não estão participando diretamente da SI. Enviar um convite específico demonstra a importância destes momentos.
- d. Sugere-se o envio dos convites por e-mail e ainda, quando possível, alguma pessoa da organização reforça pessoalmente o convite com as pessoas-chave.
- e. É muito importante também reservar um tempo antes do **Showcase** para organizar o espaço e definir quem apresenta cada uma das peças e elementos produzidos durante a SI.

SHOWCASE - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: 30 até 60 minutos

1. A pessoa facilitadora faz a abertura, apresentando: a técnica Strategic Inception; o porquê que o grupo está realizando a SI; o grupo de participantes; e ainda explica a finalidade da cerimônia.
2. Após cada pessoa do grupo faz a apresentação dos artefatos (alguns artefatos não precisam entrar nos detalhes, só caso haja perguntas/ questionamentos):
 1. Nosso Propósito (Purpose)
 2. Nossa Identidade
 3. Quem Somos
 4. Nosso Manifesto
 5. Análise de Swot
 6. Temas Estratégicos
 7. Portfólio de Negócios
 8. Pitch do Portfólio
 9. Radar de Mercados de Atuação
 10. Pitch dos Mercados de Atuação
 11. Radar de Stakeholders
 12. Pitch de Stakeholders
 13. Mapa de Iniciativas Estratégicas
 14. OKR - Objective and Key Results
 15. Plano de Iniciativas Estratégicas
 - 16. Parking Lot**
 - 17. RAID**
3. Após toda apresentação a pessoa facilitadora abre para discussão, perguntando se as pessoas têm alguma dúvida ou sugestão sobre o que foi apresentado.
4. Encerre promovendo a Retrospectiva do dia: **que bom!, que pena! e que tal?!** fazendo uso do Check Up Board.
5. A pessoa facilitadora pode completar após enviar um e-mail do showcase com todas fotos do processo e solicitando feedback.

Exemplos de cerimônias de SHOWCASE promovidos pela SI:

Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações da SI



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

Exemplos de cerimônias de SHOWCASE promovidos pela SI:

Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações



Fonte: autores - arquivo de fotos de facilitações

INSPECT & ADAPT

Objetivo:

A cerimônia de Inspect & Adapt prevista na agenda da Strategic Inception tem como objetivo comunicar, inspecionar, validar, adaptar e melhorar os resultados obtidos na execução das atividades até o final do dia anterior.

Elá sempre acontece a partir do segundo dia da SI, e é a primeira atividade a ser realizada, repetindo-se até o último dia, devendo envolver todas as pessoas participantes e pessoas-chave, que não estão diretamente envolvidas, mas que precisam ser comunicadas sobre os avanços e podem contribuir para inspecionar, validar e melhorar o que até então foi elaborado.

Este é o momento de analisar o que foi feito e refletir, com a mente mais “limpa” e descansada, verificar e validar a consistência, harmonia e conexão das informações, dados e estratégias até então definidas.

Nesta cerimônia, podem ser incluídas, modificadas ou eliminadas informações em qualquer um dos artefatos. Pode-se revisar o Parkin Lot, o RAID e também analisar o Check Up Board e tomar decisões mais assertivas e alinhadas.

INSPECT & ADAPT - Passo a Passo da Atividade:

Tempo: até 30 minutos

1. Orientar para que todos os participantes façam sua análise individual de todos os insumos produzidos. (5-10 minutos)
2. Revisar em voz alta com todos os insumos produzidos (por exemplo, Nossa Propósito, Missão, Visão, Portfólio ou Temas Estratégicos) e pedir se alguma pessoa tem algo a questionar ou sugerir sobre.
3. Abra para discussão com o grande grupo as questões ou sugestões (Elas fazem sentido?) com vistas a busca de um acordo coletivo.

E-MAILS PRÉ, INSPECT & ADAPT, PÓS

E-MAIL PREPARATÓRIO (PRÉ-SI)

Objetivo:

O e-mail preparatório deve ser enviado para todas as pessoas convidadas para a Strategic Inception reservarem suas agendas (*Save the date*). Além disso, elas serão municiadas de informações esclarecedoras sobre a técnica, a agenda de trabalho, artigos para leitura, livros e vídeos para inspirar à todos.

Template de e-mail preparatório:



Olá,

Você é uma pessoa convocada para o Strategic Inception Workshop!

Baseado na técnica Lean Inception, na qual os membros ativos do desenvolvimento de um produto, juntamente com stakeholders, elaboram, alinham e definem colaborativamente o escopo do produto e planejam sua entrega incremental.

A **Strategic Inception** é uma técnica que tem como objetivo o alinhamento estratégico do negócio de forma colaborativa.

Vantagens do Alinhamento Organizacional, segundo Kaplan e Norton:

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização com a estratégia e visão do negócio;
4. Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos;
5. Gerenciar para converter a estratégia em um processo contínuo.

Quem participa da STRATEGIC INCEPTION?

1. CEOs, proprietários e acionistas
2. Diretores
3. Gerentes
4. Funções ou cargos estratégicos
5. Membros do conselho do administrativo
6. Consultores externos e/ou pessoas conselheiras

Objetivos da STRATEGIC INCEPTION:

1. Resgatar a finalidade e a razão de ser do negócio
2. Resgatar para quem, e como o negócio existe para as pessoas
3. Resgatar o que o negócio faz, para quais mercados e nichos
4. Resgatar e alinhar expectativas e resultados desejados
5. Resgatar as funções estratégicas do negócio
6. Definir os objetivos estratégicos do negócio
7. Identificar pontos de melhoria, oportunidades e ameaças
8. Definir como iremos atingir os objetivos estratégicos estabelecidos
9. Estabelecer responsabilidades e prazos
10. Definir os meios para medir o progresso das iniciativas e resultados

Quer saber mais sobre a técnica?

Acesse o site: www.strategicinception.com.br

Ciclo da Strategic Inception



Programação:

Data:	Horário:	Local:
99/99 até 99/99/999	<p><i>Das 9h até 18h30</i></p> <p><i>Será oferecido Welcome Coffee a partir das 8h30</i></p> <p><i>Almoço disponível no local</i></p> <p><i>Será oferecido coffee break no período da manhã e tarde</i></p> <p><i>Haverá estacionamento no local</i></p>	<i>Endereço Completo</i>

Agenda de Atividades: *[Coloque neste local a imagem da agenda 5, 3 ou 2 dias]*

Dia 1	Dia 2	Dia 3
09h00 Abertura	09h00 Inspect & Adapt	09h00 Inspect & Adapt
09h15 Kick-off	09h30 Portfólio de Negócios	09h30 Radar de Stakeholders
09h30 Dinâmica de Alinhamento	10h30 Pitch do Portfólio	10h15 Pitch de Stakeholders
10h15 Nossa Propósito	11h15 Coffee Break	11h15 Coffee Break
11h15 Coffee Break	11h30 Matriz Estratégica do Portfólio	11h30 Matriz de Stakeholders
11h30 Nossa Identidade	13h00 Almoço	13h00 Almoço
13h00 Almoço	14h00 Radar de Mercados de Atuação	14h00 OKRs
14h00 Quem Somos?	15h00 Pitch de Mercados de Atuação	16h00 Coffee Break
15h00 Nossa Manifesto	16h00 Coffee Break	16h15 Plano Estratégico
16h00 Coffee Break	16h15 Matriz Estratégica do Mercado	17h00 Revisão Final e Compromisso
16h15 Análise de SWOT	17h30 Temas, Objetivos e Iniciativas	17h30 Showcase
17h30 Temas, Objetivos e Iniciativas	18h15 Retrospectiva	18h15 Retrospectiva
18h15 Retrospectiva	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento
18h30 Encerramento		

Vídeos de inspiração para o Strategic Inception:

- TED Talk | Simon Sinek | Como grandes líderes inspiram Ação
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=pt-br
- TED Talk | Tom Wujec | Tem um problema "cabeludo"? Primeiro me diga como você prepara torradas
https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?language=pt-br
- Steve Jobs | APPLE é uma START UP?
<https://youtu.be/rVfZDMxEOT0>

Eu **[nome da pessoa facilitadora]** serei responsável pela facilitação da Strategic Inception na organização **[nome da organização]** na **[nome da área ou time]**.

Serão **[5, 3 ou 2 - de acordo com a agenda]** dias de alinhamento colaborativo!

Caso tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato. Estou à disposição para ajudá-los!

Nome da pessoa Facilitadora
E-mail e Telefone para contato

E-MAIL INSPECT & ADAPT

Objetivo:

O e-mail de convite para Inspeção e Adaptação deve ser enviado no final de cada dia de facilitação para todas as pessoas participantes e pessoas-chave que não estão ativamente envolvidas na SI, mas precisam ser comunicadas sobre os avanços e participar da cerimônia Inspect & Adapt da SI.

Para aumentar o envolvimento das pessoas-chave, indica-se que no e-mail de convite seja adicionado fotos de alguns insumos (painéis de apoio na facilitação) preenchidos. Isso irá gerar curiosidade e maior adesão.

Template de e-mail para convite:



Strategic INCEPTION

Olá,

Você é uma pessoa convocada para a cerimônia de Inspeção & Adaptação da Strategic Inception Workshop!

Hoje tivemos um dia intenso na Strategic Inception, e amanhã à partir das 9h realizaremos a Inspeção e Adaptação de todas as atividades. Isso vai acontecer todos os dias da SI, e visa apresentar, validar e consolidar o trabalho realizado.

Lembramos também que o último dia da SI, a partir das 17h, teremos o **SHOWCASE**, que é o “momento mágico” e muito importante da Strategic Inception, onde todo o resultado do trabalho e o plano de iniciativas estratégicas é compartilhado com os Stakeholders do negócio.

Sua presença é fundamental! Nossa reunião de Inspect & Adapt e Showcase não serão os mesmos sem sua participação!

Agenda de Atividades: *[Coloque neste local a imagem da agenda 5, 3 ou 2 dias]*

Dia 1 Cultura & Valores	Dia 2 Ambiente de Negócios	Dia 3 Produtos e Serviços	Dia 4 Mercado & Stakeholders	Dia 5 Planejamento Estratégico
09h00 Abertura	09h00 Revisão	09h00 Revisão	09h00 Revisão	09h00 Revisão
09h30 Kick-off				09h30 Mapa de Iniciativas
10h00 Dinâmica	10h45 Coffee Break	09h15 Portfólio de Negócios	09h45 Radar de Mercados	10h45 Coffee Break
10h45 Coffee Break	11h15 Nossa Manifesto	10h45 Coffee Break	10h45 Pitch de Mercados	11h15 OKRs
11h15 Nossa Propósito	13h00 Almoço	11h15 Pitch de Portfólio	11h15 Matriz de Mercados	13h00 Almoço
13h00 Almoço	14h00 Análise de SWOT	13h00 Almoço	13h00 Almoço	14h00 Plano Estratégico
14h00 Nossa Identidade	16h00 Coffee Break	14h00 Matriz de Portfólio	14h00 Radar de Stakeholders	16h00 Coffee Break
16h00 Coffee Break	16h30 Temas e Objetivos Estratégicos	16h00 Coffee Break	16h00 Pitch de Stakeholders	16h30 Revisão e Compromisso
16h30 Quem somos?		16h30 Matriz de Portfólio	16h00 Coffee Break	17h00 Showcase
18h15 Retrospectiva	18h15 Retrospectiva	18h15 Retrospectiva	16h30 Matriz de Stakeholders	18h15 Retrospectiva
18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento	18h30 Encerramento

Veja alguns resultados do trabalho realizado: *[Coloque imagens reais]*



RAID
RISCOS, SUPosições, PROBLEMAS, DEPENDêNCIAS

PARKING LOT



Strategic Inception

CHECKUP BOARD

	QUE BOM!
	QUE PENA!
	QUE TAL?!

EXPECTATIVAS **PREOCUPAÇÕES**



Strategic Inception

GLOSSÁRIO



Strategic Inception

[Coloque imagens reais, com os painéis preenchidos, e também fotos das pessoas interagindo nas atividades]

Veja algumas fotos das atividades que realizamos: *[Coloque fotos reais]*



[Você pode colocar todas as fotos em um álbum e disponibilizar o link aqui...]

Agradecemos a colaboração e participação de todas as pessoas!!!

Contamos com sua presença AMANHÃ, às 9h para CONSOLIDAÇÃO no último dia às 17h para o SHOWCASE.

*Nome da pessoa Facilitadora
E-mail e Telefone para contato*

E-MAIL DE ENCERRAMENTO (PÓS-SI)

Objetivo:

O e-mail de encerramento da SI deve ser enviado para todas pessoas participantes e pessoas-chave. Nele deve conter imagens do SHOWCASE e seus insumos, fotos das dinâmicas e materiais complementares válidos.

Template de e-mail de encerramento:



Strategic INCEPTION

Olá,

Agradecemos sua participação e de todas as pessoas que atuaram durante essa Strategic Inception!



[Coloque uma foto das pessoas participantes]

Em anexo está sendo disponibilizado:

[Relatório da Strategic Inception \(Devolutiva\)](#)

[Álbum de Fotos](#)

[Vídeo do SHOWCASE](#)

Outros materiais complementares:

- Post | Paulo Caroli | Portfólio de 3Hs: investir em novas oportunidades ou em melhorias no produto?
<https://www.caroli.org/portfolio-de-3hs-investir-em-novas-oportunidades-ou-em-melhorias-no-produto/>
- Post | Paulo Caroli | Portfólio de investimento em produtos e inovação baseado nos 3Hs
<https://www.caroli.org/portfolio-de-investimento-em-produtos-e-inovacao-baseado-nos-3hs/>

Mais uma vez agradecemos a colaboração e participação de todas as pessoas!!!

Caso tenha alguma dúvida, crítica ou sugestão, estamos à disposição!

Nome da pessoa Facilitadora

E-mail e Telefone para contato

BIBLIOGRAFIA E FONTES

A **STRATEGIC INCEPTION** foi inspirada e desenvolvida com base nas seguintes bibliografias e fontes:

[A Empresa de Corpo, Mente & Alma](#) | Roberto Tranjan

O livro apresenta uma abordagem sistêmica sobre como gerir uma empresa. Oferece uma proposta eficaz, testada e avalizada por centenas de líderes e empresas, com depoimentos de alguns deles entremeando os capítulos do livro. Enxergar uma empresa com corpo, mente e alma muda de maneira impactante a relação do líder para com ela, bem como a relação com os colaboradores e clientes. O resultado dessa empresa plena é o nível mais elevado de comprometimento dos colaboradores e fidelização dos clientes.

[Comece pelo Porquê](#) | Simon Sinek

Por que algumas pessoas e organizações são mais inovadoras, admiradas e lucrativas do que outras? Por que algumas despertam grande lealdade por parte de clientes e funcionários? No livro de Simon Sinek, a resposta está no forte senso de propósito que as inspira a darem o melhor de si para uma causa expressiva - o porquê.

[The Alchemy of Growth](#) | Mehrdad Baghai, Stephen Coley, David White

Livro baseado nas experiências das trinta empresas que mais cresciam no mundo. A alquimia de um estudo de três anos realizado por uma das maiores consultorias de gerenciamento e liderança do mundo, McKinsey & Company, fornece uma poderosa metodologia para compreensão e preparação para sustentar o crescimento lucrativo.

[Lean Innovation Management](#) | Steve Blank

Neste artigo, são relacionados o modelo dos 3 Horizontes apresentado no livro acima com Lean Startup e Inovação.

[Accelerate](#) | John P. Kotter

No mundo atual, marcado por turbulências imprevisíveis e mudanças exponenciais para as quais muitas empresas não estão preparadas, há alguns pioneiros que conseguiram vencer de modo espetacular neste novo ambiente. O livro apresenta casos marcantes que mostram como superar os desafios estratégicos com rapidez, agilidade e criatividade para que sua organização possa aproveitar as janelas de oportunidades que se abrem e se fecham com tanta rapidez.

[The Balanced Scorecard](#) | Kaplan & Norton

Artigo publicado pela Harvard Business School.

[Alinhamento](#) | Kaplan & Norton

Tão importante quanto definir uma estratégia é perceber se todos os setores da organização estão seguindo tudo o que foi planejado como estratégia. Com muita frequência, as diferentes unidades de uma organização precisam de coordenação, pois atuam com propósitos desconectados e buscam objetivos conflitantes. Kaplan e Norton explicam como corrigir essa falta de alinhamento organizacional e mostram como usar o revolucionário sistema de gestão do BSC para definir, coordenar e supervisionar a implementação da estratégia.

[A Organização Dirigida por Valores](#) | Richard Barrett

Baseado em uma pesquisa a partir de múltiplas fontes, este livro de Richard Barrett cria uma narrativa convincente em que esclarece o porquê de as organizações voltadas para os Valores serem as mais bem-sucedidas. De acordo com o autor, a compreensão das necessidades dos funcionários é a chave para a criação de uma organização de alto desempenho. Quando você apoia sua equipe, ela acaba respondendo profissionalmente com altos níveis de engajamento, empenho e criatividade.

Metanoia | Roberto Tranjan

Uma história sobre viver o propósito do seu trabalho e transformar a liderança e os negócios, apresentando no livro uma nova forma de liderança que coloca as pessoas de fato em primeiro lugar. Metanoia, que significa expansão da consciência, é um processo apoiado em metodologias de gestão que leva a uma nova maneira de olhar a realidade e garante resultados excelentes.

Exponential Organizations | Salim Ismail

Nos últimos cinco anos, o mundo dos negócios viu nascer uma nova geração de empresas - as Organizações Exponenciais - que revolucionaram a maneira como uma empresa pode acelerar seu crescimento usando a tecnologia. Uma ExO pode eliminar a maneira linear que as empresas tradicionais se desenvolvem, alavancando ativos como comunidade, big data, algoritmos e nova tecnologias para atingir resultados dez vezes melhores que seus concorrentes.

Measure What Matters | John Doerr

O lendário capitalista de risco John Doerr revela como o sistema de definição de objetivos de Objetivos e Principais Resultados (OKRs) ajudou gigantes da tecnologia da Intel ao Google a alcançar um crescimento explosivo - e como ele pode ajudar qualquer organização a prosperar.

The Lean Startup | Eric Ries

No livro, o autor desenvolve a ideia para lean startup a partir de suas experiências como consultor de startups, empregado e fundador. De maneira a construir uma grande companhia, é necessário começar com os clientes na forma de entrevistas e descoberta de pesquisa. Construindo um MVP (Minimum Viable Product) e então testando e iterando rápido resulta em menos perdas e um melhor fit no mercado. Também é recomendada uma técnica para alcançar o núcleo de uma questão.

[Lean Inception](#) | Paulo Caroli

O livro best-seller "Lean Inception: Como Alinhar Pessoas e Construir o Produto Certo". Lean Inception é a combinação eficaz do Design Thinking e do Lean StartUp para decidir o Produto Mínimo Viável, em Inglês Minimum Viable Product (MVP). É um workshop dividido em várias etapas e atividades que irão direcionar a equipe na construção do produto ideal. A construção de qualquer projeto sempre começa com uma Lean Inception.

[Ikigai](#) | Francesc Miralles & Héctor García

Descubra seu ikigai e encontre o propósito que vai guiar sua vida. Por que existem pessoas que sabem o que querem, enquanto outras definham na confusão? Segundo os japoneses, o segredo é encontrar seu ikigai, conceito que pode ser traduzido como razão para viver. Ter um ikigai claro e definido proporciona a satisfação e o propósito que justificam nossa existência, sendo, para muitos, também a chave da longevidade.

[OKRs da Missão às Métricas](#) | Francisco S. H. Mello

OKRs são uma potente ferramenta de gestão que vem ganhando força entre empresas inovadoras nos setores de tecnologia, varejo e até no terceiro setor. Algumas das organizações mais conhecidas a usá-las são Google, Dropbox, Twitter, a Gates Foundation, do bilionário Bill Gates, além de empresas mais tradicionais, como AB Inbev e Disney e até as iniciativas filantrópicas de Bono Vox, vocalista da banda americana U2.

[Manual de Estratégia](#) | José Crespo de Carvalho & José Cruz Filipe

A teoria e a prática da estratégia empresarial condensadas num manual. Com clareza e simplicidade de linguagem, esta obra apresenta o pensamento estratégico, abordando as influências das diversas áreas e disciplinas no desenvolvimento da estratégia, percorrendo, de A a Z, o raciocínio estratégico para os negócios e o que deve ser uma boa prática estratégica – análise, formulação e gestão.

The Essence of Chaos | Edward N. Lorenz

O estudo de sistemas caóticos tornou-se uma importante busca científica nos últimos anos, lançando luz sobre o comportamento aparentemente aleatório observado em campos tão diversos quanto climatologia e mecânica.

Reinventando as Organizações | Frederic Laloux

Um novo modelo organizacional está surgindo, prometendo uma revolução no local de trabalho. No livro de Frederic Laloux é mostrado que o próximo estágio da consciência humana está em curso e vai mudar a forma como administraremos nossos negócios.