



Cultura ágil

SER ÁGIL

Walking the Talk

Série: Futuro do Trabalho

Junho de 2019

© Walking the Talk, Ltd, 2019 Todos os direitos reservados

Desvendando os *segredos* de uma cultura ágil

*O que é importante para seus clientes e stakeholders? O que eles desejam, o que eles necessitam, e quando eles necessitam?
Você pode entregar seu trabalho de forma mais rápida e superior, se comparado aos seus concorrentes?*

Cada vez mais, ouvimos dos líderes a necessidade de que suas organizações sejam mais flexíveis e de que atendam melhor o mercado. As organizações precisam desenvolver rapidez para se antecipar e estar preparadas a se adaptar ao que surgir em seu caminho. Elas precisam ser ágeis e devem almejar uma cultura que as apoie - uma cultura ágil.

Mas o que uma "cultura ágil" realmente significa? Como especialistas em cultura, nos propusemos a responder essa pergunta. Com um espírito de co-criação, saímos ao mercado, ouvimos e aprendemos com os pontos de vista dos líderes de mais de uma dúzia de organizações em vários setores, desde serviços financeiros a telecomunicações, consultoria e academia, além do setor de tecnologia. Combinamos os insights que foram coletados com os 30 anos de experiência em pesquisa e prestação de serviço em cultura da Walking the Talk e, neste relatório, compartilhamos os aprendizados.

O que aprendemos, afinal?

- *Como definir uma cultura ágil.*
- *Que você não consegue ter uma cultura ágil simplesmente adotando práticas de agilidade no trabalho; mas sim, adotando a mentalidade da cultura ágil. SER uma cultura ágil é o crucial.*
- *Para construir uma cultura ágil, você precisa realizar um trabalho holístico, desde a visão organizacional até as formas de pensamento individuais.*
- *As organizações que alcançam progresso no sentido de uma cultura ágil desfrutam dos melhores resultados nos negócios, bem como de uma experiência aprimorada dos funcionários. As pessoas relatam sentir fazer a diferença, têm liberdade para tomar decisões, e compartilham o sentimento de fazer parte de algo divertido e significativo*

As possibilidades para o futuro da sua organização o aguardam

Equipe Walking the Talk



Neste relatório



01

Decifrando o código

Revelamos o DNA de uma cultura ágil e destacamos os padrões de comportamento e *mindsets* que, de forma conjunta, beneficiam a organização.

Página 7

02

Como promover uma cultura ágil: comportamentos ágeis, símbolos e sistemas.

Existem mudanças cruciais que líderes e colegas podem fazer para promover a agilidade em qualquer organização. Aqui, somos práticos em relação aos comportamentos específicos, símbolos e sistemas que irão fazer com que as grandes mudanças ocorram de forma rápida.

Página 17

03

Resolução de problemas: os 8 principais desafios culturais

O caminho para construir uma cultura ágil não é tão simples. Nós compartilhamos as armadilhas que são mais comuns, juntamente com soluções e ideias já testadas para a correção de curso, caso você se perca no processo.

Página 25

04

Conjunto de ferramentas: implementando uma cultura ágil

Um conjunto essencial de ferramentas – as melhores dicas para os líderes, o checklist para a construção de uma cultura ágil, e um roteiro da jornada para ajudar a sua organização a começar.

Página 32

Como ler este relatório

Com base em nossa pesquisa, as organizações se encontram em um dos três estágios quando buscam fomentar uma cultura ágil. Até mesmo as organizações que já “nasceram ágeis” buscam formas de evolução.

Onde a sua organização se situa?

Você ainda irá começar a sua jornada rumo à agilidade?

Entenda o que uma cultura ágil significa; aprenda o que é crucial para não cometer erros, antecipe onde focar para posicionar com sucesso a cultura ágil em sua organização.

Esta apresentação inteira será útil para você.

Você adotou práticas ágeis de trabalho, mas está encontrando alguns bloqueios?

Identifique partes cruciais que estão faltando e desafios comuns para descobrir como desbloquear o potencial de uma cultura ágil.

As seções 2 e 3 serão especialmente úteis para você

Você “nasceu ágil”, mas precisa continuar evoluindo?

Descubra o quanto ágil sua cultura é, e avalie se seu pessoal possui uma mentalidade ágil para construção da cultura de maneira sustentável, evitando as armadilhas do crescimento.

A seção 4 será a mais útil para você.

01

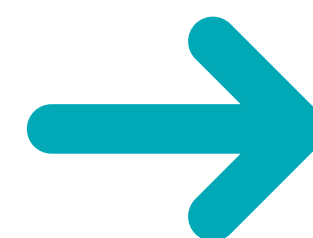
Decifrando o código

Revelamos o **DNA** de uma cultura ágil e destacamos os padrões de **comportamento e mentalidades** que, de forma conjunta, **beneficiam a organização**.



Por que buscar *a cultura ágil*?

Coloque-se no lugar do cliente. Você demanda prontidão; você deseja ser compreendido; você espera que haja melhorias; e você espera serviços de alto nível, seja para conexão com a internet, serviços bancários, compras, cuidados com a saúde, ou entretenimento. E, hoje, você possui mais opções do que nunca.



Agora imagine os negócios atendendo a essas demandas no meio econômico atual. Neste ambiente altamente competitivo e dinâmico, em que a **mundança é constante**, os principais imperativos de negócio devem ser:

Adaptabilidade

As organizações precisam ser capazes de se adaptar para acompanhar os mercados em constante mudança.

Entrega de valor

Os clientes possuem expectativas que estão em constante mudança. Entregar valor para os clientes significa entregar as coisas certas, o quanto antes.

Rápida percepção de valor

As organizações não querem desperdiçar tempo e dinheiro para entregarem valor.

A *The Economist Intelligence Unit* verificou que **90%** dos executivos acreditam que a agilidade organizacional é crucial para o sucesso dos negócios. Graças à nossa pesquisa, nós verificamos que as organizações que se adaptam mais depressa, que falham rápido, entregam valor ao cliente e não gastam mais do que precisam para chegar lá, irão **prosperar**. Uma pesquisa do MIT reforça isso, mostrando que empresas ágeis possuem um crescimento nas receitas **37% mais rápido** e geram lucros **30% maiores do que aquelas empresas** que não são ágeis.

Mas qual é a forma mais rápida, eficiente e sustentável de chegar lá?

Foco em *SER de fato ágil* Vs *AGIR de forma ágil*

Há uma grande diferença entre implementar um processo ágil e ter, de fato, uma cultura ágil. Isso significa ir além do FAZER com agilidade para SER ágil de fato.

ágil

Adjetivo | á-gil

capaz de antecipar,
mudar e responder
rapidamente

A cultura ágil como um processo, é algo que você faz

Implementar a **agilidade** envolve seguir uma série de métodos específicos, rotinas e práticas diárias. Geralmente, o ágil está presente somente em 1 ou 2 áreas (por ex. RH, tecnológica, varejo).

A cultura ágil como uma forma de SER

São características culturais específicas, observadas na empresa com um todo, que são necessárias para que uma organização seja ágil, intencionalmente moldada por meio de comportamentos, símbolos e sistemas, além de sustentada por crenças e *mindsets*.

O que é uma cultura ágil?

A Cultura é formada pelos padrões de comportamento que são encorajados, desencorajados ou tolerados pelas pessoas e sistemas ao longo do tempo.

Em nossa pesquisa*, descobrimos quatro **padrões de comportamento** específicos de uma **cultura ágil** – foco no cliente, auto-orientação, redes colaborativas e experimentação. Estes aspectos são **interdependentes** e precisam ocorrer **de forma conjunta** para que se tenha a totalidade dos benefícios organizacionais do ágil.

* Conduzida nos 6 meses iniciais de 2019, via entrevista e pesquisa com 14 organizações que abrangem: serviços financeiros, telecomunicações, serviços profissionais, consultorias, academia e o setor de tecnologia.



Análise aprofundada: definindo uma cultura ágil

As próximas páginas trazem detalhes de cada um dos **quatro** padrões comportamentais que compõem uma cultura ágil.

Para cada **padrão comportamental** nós:

- Compartilhamos uma **definição**.
- Definimos as formas de **SER** – mentalidades e crenças que devem estar presentes ou devem ser construídos em sua organização para que cada padrão comportamental surja.
- Resumimos o que você verificaria as pessoas **FAZENDO** se cada padrão de comportamento estivesse presente em sua organização.
- Revelamos os resultados que você **TEM**, caso o padrão comportamental esteja presente.
- Partilhamos **a mudança crucial de mindsets tida como necessária pelas organizações** que trabalham na construção de uma cultura ágil.

Nas páginas seguintes, apesar de os 4 **padrões comportamentais para uma cultura ágil serem definidos separadamente, lembre-se que eles são interdependentes** e que precisam ocorrer de forma conjunta para atingir a totalidade dos benefícios organizacionais.



O que você TEM como uma organização – os seus atributos culturais - e os resultados dos negócios e dos funcionários (nível do TER) são moldados pelo...

O que as pessoas FAZEM em sua organização – os padrões de comportamentos e ações que são encorajados, desencorajados e tolerados.

Estes comportamentos são moldados pelos padrões de crenças e valores, a forma de pensar da coletividade e pelas crenças de sua organização – o nível SER.

Sobretudo as crenças e a forma como as pessoas pensam em coletivo moldam a maneira como agem e os resultados que você obtém. Portanto, a transformação cultural deve ser iniciada a partir do nível SER.

Análise aprofundada: como o *foco no cliente* conduz aos resultados

Definição

Em uma cultura ágil, o **cliente é o cerne do pensamento e da atuação das pessoas.**

Os funcionários demonstram interesse e curiosidade em relação aos clientes de forma genuína – quem eles são, o que é importante para eles e como é possível ajudá-los a solucionar seus problemas ou melhorar seus negócios/vidas.

Os clientes **se tornam participantes ativos**, não apenas beneficiários passivos. Tempo é dedicado **de maneira contínua** para que se possa estabelecer uma conexão com eles e, conforme suas necessidades mudem, soluções podem ser modificadas e testadas para a devida adequação, assegurando que poucos imprevistos ocorram.

A capacidade de fazer boas **perguntas** e **ouvir atentamente** são habilidades essenciais.

Ser um **expert** não é mais importante.

SER
**Mindset e
crença**

**Mindset:
Curiosidade**

Crença: Eu não
tenho todas as
respostas – existe
mais de uma
forma certa.

Abertura;
Interesse;
Humildade;
Orientação para
resultados.

FAZER
Comportamentos

Engajamento contínuo
do cliente.
Co-criação.
Escutar.
Empatia e interesse
para com o cliente.
Adaptar e flexibilizar.

TER
Resultados

Market share.
Aumento no NPS.
Confiança e
geração de valor
para os clientes.
Desbloqueio da
motivação pelo
propósito.

Análise aprofundada: como a **auto-orientação** leva a resultados

Definição

Em uma cultura ágil, **as pessoas acreditam ser responsáveis pelas entregas, e os líderes estão certos de que seus funcionários irão cumprir suas promessas.**

Existe foco no empoderamento das pessoas, em todos os níveis, para que ajam com confiança. O mundo se move de maneira muito rápida para que o controle seja feito de cima para baixo (*top-down*), com gargalos de decisão no topo da organização, ou pessoas desconectadas do princípio de que o cliente orienta a organização.

Os controles existem, mas de forma flexível. Os líderes apontam a **direção** e **os limites** dentro dos quais as pessoas devem atuar, permitindo que a organização se desenvolva de maneira autônoma, sem determinar detalhadamente como as atividades deverão ser realizadas.

Tempo é dedicado ao esclarecimento da direção a se seguir e no fornecimento das ferramentas e recursos necessários para o sucesso e para a solução de problemas.

SER
**Mindset e
crença**

Mindset:
**Responsabilidade
pessoal**

Crença: As pessoas
são importantes e
irão entregar os
resultados.

Respeito;
Coragem;
Contribuições são
valorizadas..

FAZER
Comportamentos

Empoderamento.
Cumprir com o
que
prometemos.
Transparência.
Estabelecer o
modo de
trabalho e os
limites.

TER
Resultados

Eficiência.
Reconhecimento
do valor quanto
antes.
Desbloqueio da
motivação pela
autonomia.
Confiança
(confiabilidade e
consistência).

Análise aprofundada: como a **experimentação** conduz aos resultados

Definição

Em uma cultura ágil, existe abertura para os feedbacks. **Testar, experimentar e aprender são o cerne de como o trabalho é estruturado.**

Não existe visão certa ou errada do mundo; mas sim, múltiplas possibilidades. Precisão não implica mais em sucesso.

As pessoas dedicam tempo para falar sobre a aprendizagem e existem feedbacks de forma regular. Criar segurança com relação a erros é essencial para que seja possível aprender mais rapidamente do que os concorrentes.

Existe a disciplina de parar, revisar e corrigir o curso, caso a direção tomada não seja a mais apropriada – iterações são regulares.

A entrega de resultados com regularidade é visto como essencial para o sucesso. Ser perfeito não é mais o importante.

SER
Mindset e crença

Mindset:
Aprendizado

Crença: Não existe erro, apenas aprendizado.

Abertura;
Interesse;
Humildade;
Orientação para resultado.

FAZER
Comportamentos

Correção de curso.
Teste e experimentação.
Fornecimento de feedback.
Iteração.
Reflexão.
Foco na regra 80/20.

TER
Resultados

Percepção do valor o quanto antes.
Desbloqueio da motivação pela conquista.
Inovação.
Adaptabilidade.

Análise aprofundada: como *redes colaborativas* levam aos resultados

Definição

No contexto atual, os problemas são complexos demais para que os indivíduos os solucionem sozinhos. Para isso, é essencial que o potencial das pessoas dentro do time seja desbloqueado.

Times dinâmicos se formam e se dissipam ao redor de objetivos específicos. Diversidade é uma saída fundamental, uma vez que a solução não é encontrada por meio de um expert, mas através do conjunto certo de pessoas que se reúne para trabalhar em uma questão.

As equipes são autônomas, mas os padrões e regras de engajamento e comportamento são estabelecidos e acordados de maneira clara.

Tempo é dedicado para comunicação e para a formação de conexões, o que gera o alinhamento dentro e entre as comunidades ao redor de objetivos comuns. Compartilhamento de conhecimento e recursos são fundamentais.

Estar conectado com os outros é importante, tendo um peso maior do que o status.

SER
Mindset e crença

Mindset:
Trabalho em equipe.

Crença: Juntos conquistamos mais.

Conexões e relacionamentos importam;
O coletivo acima do individual;
Respeito.

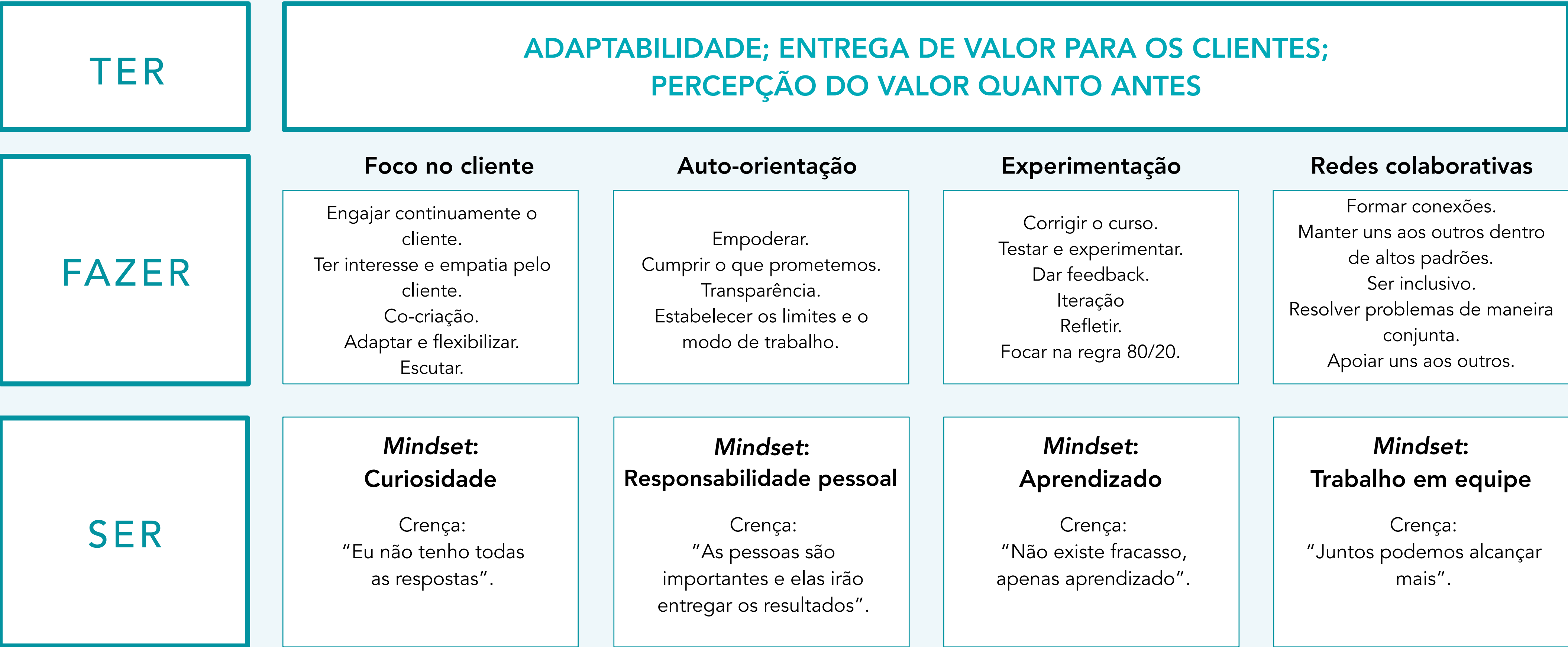
FAZER
Comportamentos

Formar conexões.
Manter uns aos outros dentro de padrões altos.
Ser inclusivo.
Resolução de problemas de maneira conjunta.
Apoiar uns aos outros.

TER
Resultados

Diversidade.
Desbloqueio da motivação pela interação social.
Segurança psicológica e confiança.
Times dinâmicos.

Modelo (blueprint) de cultura ágil: *definição da cultura ágil em uma página...*



02

Como promover uma cultura ágil

Existem **mudanças cruciais** que líderes e colegas podem fazer para **promover a agilidade** em qualquer cultura. A cultura é criada através das mensagens transmitidas para as pessoas por meio dos **comportamentos, símbolos e sistemas** existentes em sua organização.

Aqui, damos orientações práticas com relação aos comportamentos da liderança, símbolos e sistemas que, com base em nossa pesquisa, terão **um grande impacto**.

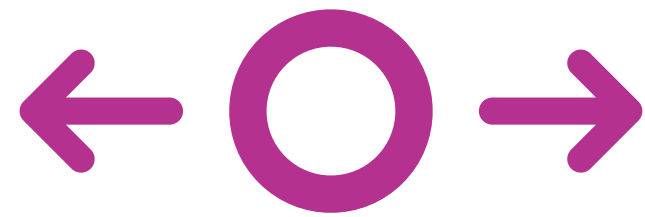


“ Quando você está lidando com equipes de pessoas, as coisas podem se tornar **contagiosas e se disseminarem** – você tem que se **importar** muito mais com a forma como sua equipe se sente. Sem se importar com seu pessoal, o ágil não terá sucesso.”

— Líder, empresa de Mídia

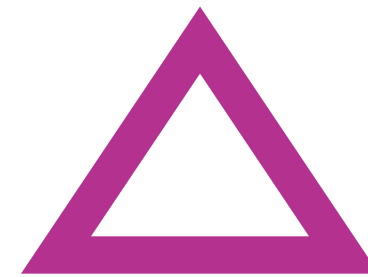
A cultura é criada através das **mensagens** que as pessoas recebem sobre o que é valorizado

O comportamento das pessoas é moldado por meio das mensagens que elas recebem sobre o que é valorizado e, com isso, como se espera que elas devam se comportar. As mensagens partem de três fontes - **Comportamentos, Símbolos e Sistemas**.



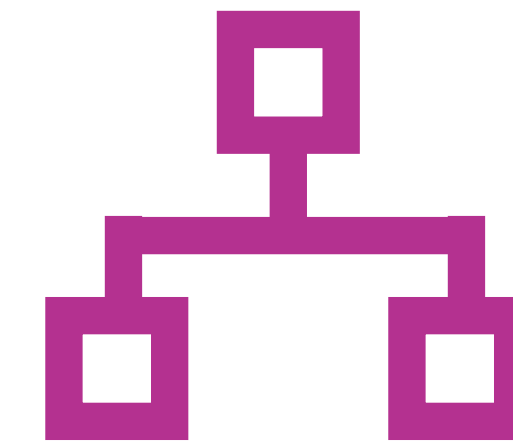
Comportamentos

Especialmente, o exemplo dado pelos líderes – o que eles encorajam, desencorajam e toleram.



Símbolos

A utilização dos recursos finitos, em particular tempo e dinheiro.



Sistemas

São os sistemas que compõem os negócios - variando desde o orçamento, o estabelecimento de estratégia, sistemas do RH e a tecnologia - que mantêm os padrões de comportamento.

Criar uma cultura ágil envolve **fundamentalmente repensar** como você dirige a sua organização. As páginas a seguir compartilham *insights* sobre como as organizações estão conduzindo esse processo.

Reconecte os comportamentos e *mindsets* da liderança

Em uma cultura ágil, embora as pessoas não precisem ser **gerenciadas**, elas precisam ser **conduzidas**. O papel do líder é o de criar a **visão** que muitas equipes possam seguir, possibilitando que **os times**, com as capacidades e condições certas, operem por meio de uma **rede**. Os líderes devem estabelecer e manter as pessoas dentro dos **padrões** e dedicar tempo oferecendo *coaching* e apoio às equipes para que elas possam obter sucesso.

Muitas das organizações com as quais conversamos compartilharam três desafios que os líderes enfrentam quando precisam mudar para liderar em uma cultura ágil:

- **Desprendendo-se do controle** – historicamente, estar no controle produziu resultados para muitos líderes.
- **Não ter todas as respostas** – os líderes têm sido treinados para terem todas as respostas.
- **Tolerando erros** – apesar de que muitas pessoas aprendem mais depressa quando erram, líderes em geral não gostam de cometer erros.

i

Não se esqueça:

A liderança e a estrutura da organização continuam sendo necessárias nas culturas ágeis

“Precisamos continuamente redefinir nossas expectativas. O comportamento já assimilado é realmente difícil de ser reajustado em termos de hierarquia – é assim que as coisas funcionam, é assim que funciona nesta organização, e é disso que meu segmento precisa.”

(empresa de tecnologia)

“Existem pouquíssimas organizações que tenham conseguido encontrar uma forma de diferenciar a recompensa para aqueles que têm sucesso 10 vezes versus **aqueles que erram 3 vezes.**

Nós recompensamos preservando o status quo.”

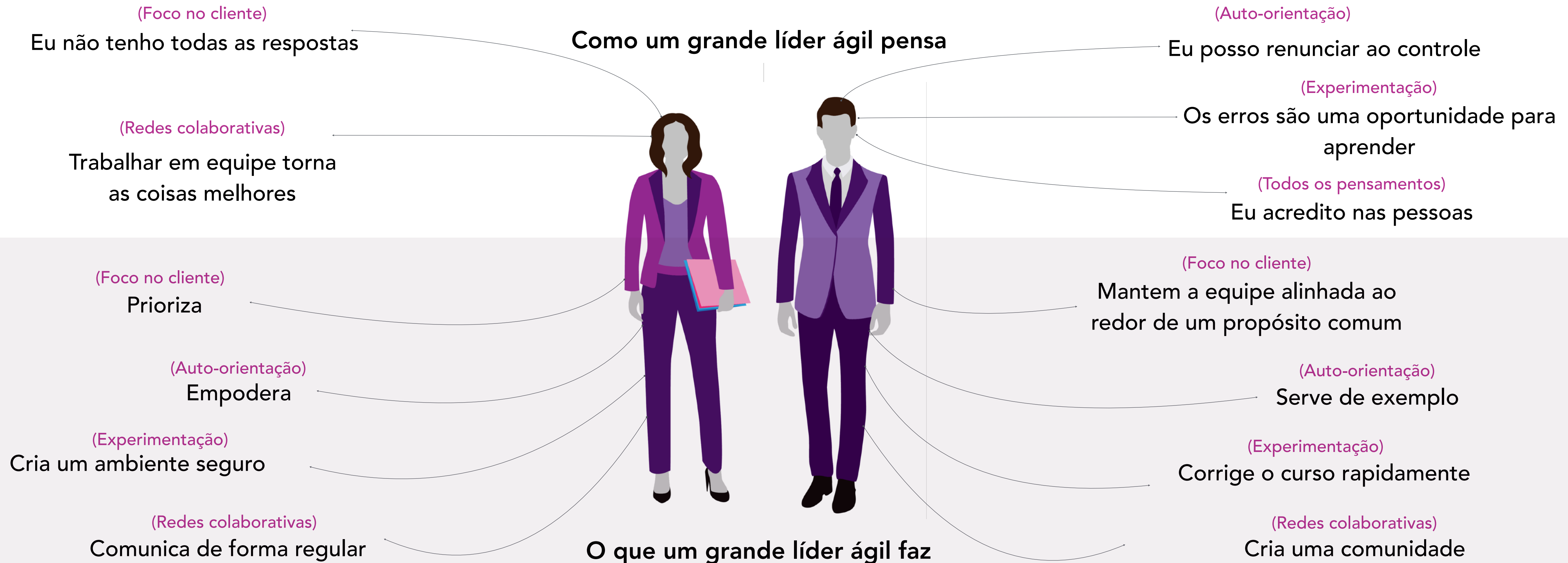
(empresa de mídia)

“Pela perspectiva de cultura, eu descobri que muito do trabalho de um líder está na ‘matéria escura’ da organização. Está naquilo que se situa entre as equipes. Geralmente se obtém um ROI maior consertando uma relação com outra equipe do que dando coaching continuamente a uma equipe para que ela se torne a mais rápida e a melhor.”

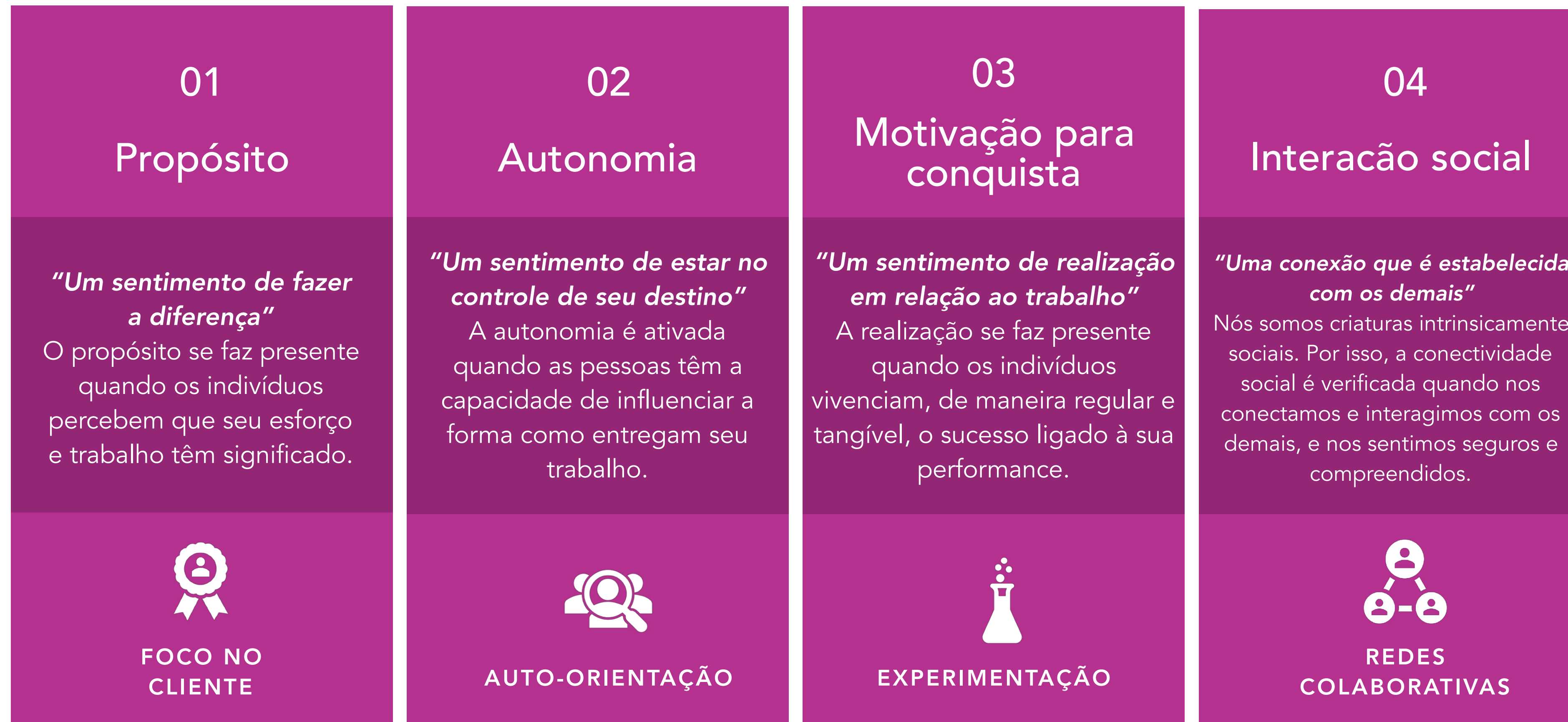
(empresa de tecnologia)

A anatomia de um líder ágil que tira proveito do potencial das equipes

De acordo com nossa pesquisa, o **desafio nº 1** encarado por líderes de culturas ágeis é o de **se libertar dos medos em relação à perda do controle e de não ser mais necessário**. A grande transição a ser feita consiste em abandonar o pensamento de comando e controle para um de confiança e de servir às pessoas, ajudando-as a serem o seu melhor.



Ser conduzido por um líder ágil, em uma cultura ágil, desbloqueia **quatro** motivadores intrínsecos



A anatomia de um **funcionário** ágil, intrinsecamente motivado

O propósito de uma cultura ágil é o de ser capaz de atender ao cliente quase que em tempo real.
Para alcançar tal propósito, as pessoas devem ser capazes de se adaptar de forma rápida.



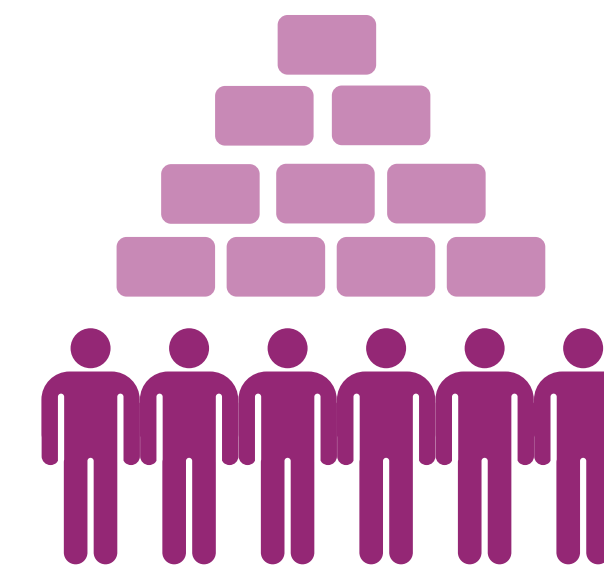
Rotinas e rituais ágeis

Muitas pessoas associam o 'Ágil' com certas práticas do ambiente de trabalho.

- **Sprints** (Períodos de trabalho definidos - geralmente 2 semanas) – encorajam a auto-orientação;
- **Stand-ups/scrums diários** (Breves reuniões diárias de equipes) – encorajam as redes colaborativas;
- **Retrospectivas** (Reuniões de avaliação) – encorajam a experimentação e o foco no cliente;
- **Kanban** (Design do ambiente de trabalho) - encoraja a auto-orientação e as redes colaborativas;
- **Backlogs** (Ferramenta para captura de trabalho e a priorização) – encoraja a auto-orientação;
- **User stories** (Empatia com o cliente) - encorajam o foco no cliente;
- **Design thinking** (Processo para criação e inovação – encoraja o foco no cliente.

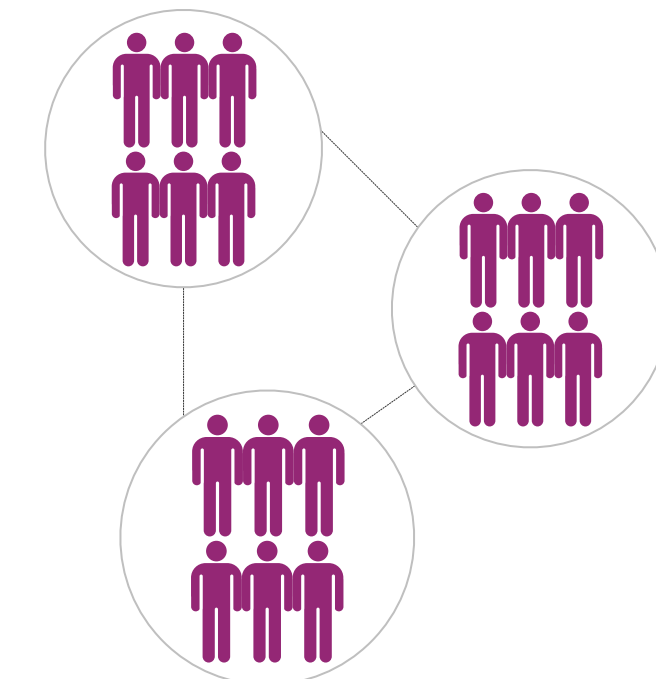
Estas rotinas e rituais do Ágil encorajam a centralização no cliente, a auto-orientação, a experimentação e as redes colaborativas. No entanto, as companhias que constroem uma cultura ágil também fazem uso de outros símbolos e sistemas, já que a construção de uma cultura ágil envolve, fundamentalmente, alterar a forma como o trabalho é feito.

Hierarquia do topo para base



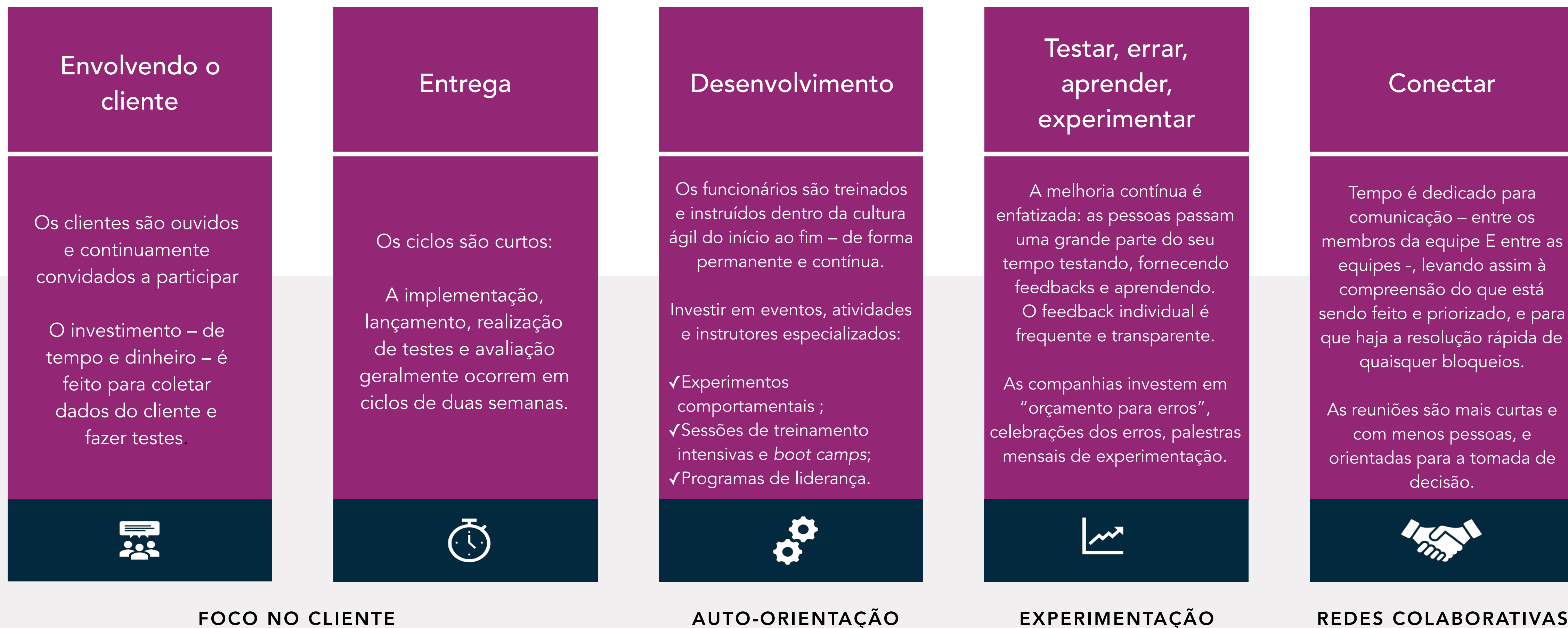
Controle de recursos; silos e burocracia.

Redes e influenciadores



Ativa a ação, conexão e resultados.

Símbolos de uma cultura ágil... onde são investidos tempo e dinheiro



““

Falta de *coaching* e de gerenciamento – quando você tem um pequeno número de encontros individuais com o seu gestor e muitas reuniões em que seu gestor está presente junto com você, isso significa que ele/ela não está te instruindo da maneira correta, nem te dando autonomia para tomar decisões por conta própria. **Se em 80% das reuniões que você tem, seu gestor está junto com você, isso sinaliza que você não tem poder para tomar decisões.**”

— Líder, empresa de tecnologia

Sistemas que possibilitam uma cultura ágil são aqueles que...



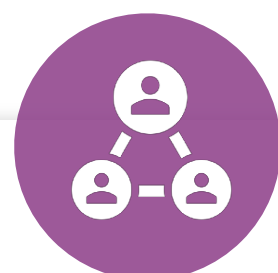
...possibilitam o foco no cliente e o propósito

- Consulta direta com clientes; realização de *inputs* nos processos logo no início: "co-criação" e design.
- Nomeação de "representantes dos clientes".
- *Design thinking* para criação da empatia com o cliente.
- Mudar os processos de RH, finanças e segurança para que sejam orientados para o cliente.
- Investimento que apoie as decisões do cliente.
- Sucesso medido através dos resultados dos negócios e da experiência do cliente.



...encorajam a auto-orientação através do empoderamento dos indivíduos e da autonomia

- 'Checagens da saúde' (para segurança psicológica).
- As equipes definem suas próprias rotinas e rituais.
- Metas / responsabilidades são claramente definidas e a equipe decide como vai atuar.
- A tomada de decisão é descentralizada.
- As reuniões não incluem três ou mais níveis da hierarquia.



...facilitam a colaboração

- Discurso e narrativa convincentes dos líderes para comunicação do propósito.
- Checagens frequentes das equipes, como os *stand-ups*.
- Uso de ferramentas colaborativas: videoconferência, Office 365, Yammer.
- Metas compartilhadas por toda a equipe e rede de equipes.
- Os orçamentos dão suporte a equipes dinâmicas e que possuem suas prioridades centradas no cliente.



...facilitam o aprendizado e a experimentação

- As equipes trabalham em *sprints*, com reiteração constante e correção de curso.
- Retrospectivas encorajam o aprendizado "O que podemos melhorar?"
- Experimentação constante e tomada de decisão baseada em dados: teste A / B (otimização e experimentação).

“Só seremos verdadeiramente ágeis quando nós... mudarmos os processos de RH, de finanças, de segurança, e a forma como a empresa investe e prioriza esse investimento.”
(empresa de telecomunicações)

“Se as pessoas ainda são avaliadas através de medidas tradicionais, como lucro, elas não podem estar preparadas ou incentivadas a se tornarem ágeis.”
(empresa de serviços)

“RH, finanças e riscos não mudam porque a ideia de se desprender do controle dos sistemas nessas áreas é legitimamente muito preocupante.”
(empresa de mídia)

03

Resolução de problemas: os 8 principais desafios culturais

O caminho para construir uma cultura ágil não é tão simples. Nós compartilhamos as armadilhas que são mais comuns, juntamente com soluções e ideias já testadas para a correção de curso, caso a sua organização se perca no processo.



“ Eu creio que, às vezes, quando você implementa a transformação ágil, especialmente em organizações que não desenvolvem softwares, **acidentalmente, você pode ser um tanto desrespeitoso** ao simplesmente chegar com uma abordagem e empurrá-la para as pessoas, e aí você acaba por ouvir coisas do tipo: “Eu tenho muitas reuniões, estamos fazendo isso só porque nos foi pedido.” Se você não tem uma visão clara, que abarque a transformação de maneira mais ampla, bem como as situações que seus líderes enfrentam, você não pode construir a confiança - confiança na mudança mais ampla, confiança que estamos todos empenhados, confiança que seus líderes servem de exemplo.”

— Líder, empresa de tecnologia

Desafio 1: por que é tão difícil implementar o Ágil?

Percepção da realidade: O ágil é uma solução milagrosa que consertará nossos problemas culturais.

“As pessoas aprendem mais rápido quando podem cometer erros. As organizações não estão preparadas para cometê-los”.
(empresa de serviços financeiros)

Organizações que constroem culturas ágeis bem-sucedidas dedicam tempo para, anteriormente, criar uma base para **a confiança** e para acabar com o estigma em relação **às falhas**

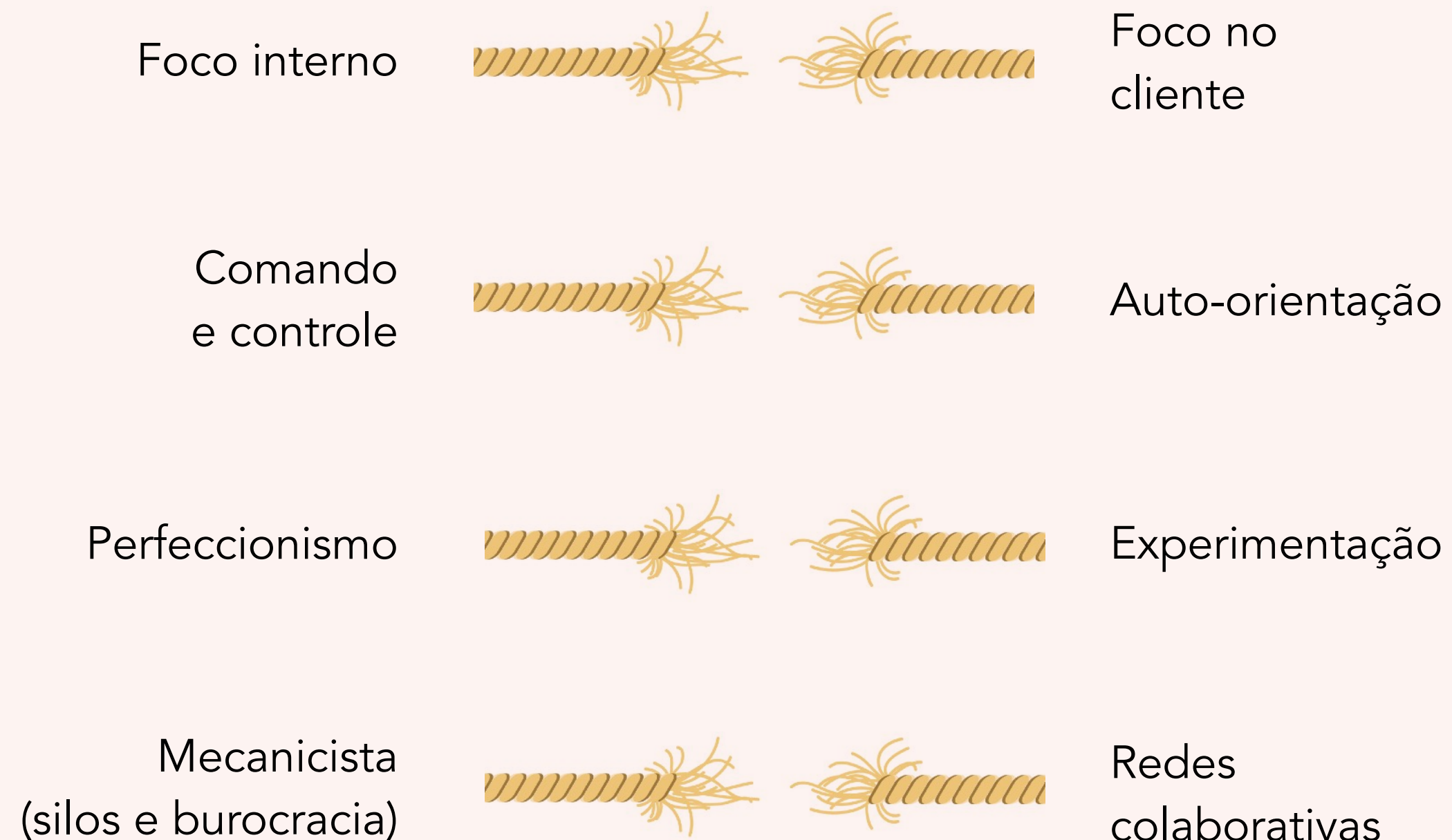
“Eu confio nesse indivíduo para que ele tome as decisões que eu sempre tive que tomar?” [...] nosso esforço é o de educar esse tipo de pessoa para que ela abra mão desse controle”.
(empresa de telecomunicações)

Solução: Crie uma base cultural sólida antes de implementar o ágil.

Desafio 2: isso está causando mais mudanças do que eu esperava...

Percepção da realidade: Implementar o ágil é como qualquer outra mudança.

“O maior desafio é que leva tempo ... não é uma coisa instantânea. Você não pode simplesmente apertar um botão e ela acontece, cada um precisa de um período diferente para adotá-la. As pessoas precisam ter tranquilidade para passar por esse período.”
(empresa de serviços financeiros)

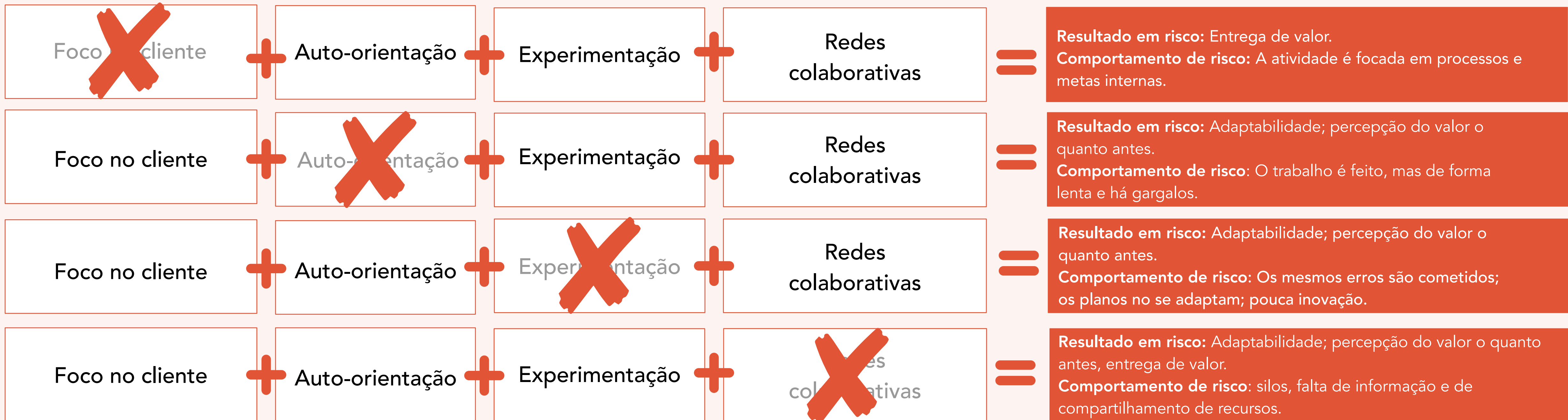


O ágil consiste em uma forma muito diferente de pensar e trabalhar, e poucas das organizações com quem falamos sentiram ter dominado completamente a transição para uma cultura ágil. Muitos estavam lidando com as tensões resultantes de novas e diferentes maneiras de trabalhar - essas tensões são refletidas aqui.

Solução: Reconhecer e gerenciar ativamente as tensões que o ágil pode criar em sua organização o ajudará a lidar com a resistência.

Desafio 3: se nós temos algumas das características comportamentais da cultura ágil, então por que não somos ágeis?

Percepção da realidade: Nós somos fortes em alguns dos padrões comportamentais ágeis, então nós temos uma cultura ágil.



Solução: Tire proveito e comece com seus pontos fortes, mas descubra as crenças e os comportamentos implícitos que irão desbloquear TODOS os padrões de comportamento ágeis em sua organização. Somente através do desbloqueio de todos os padrões de comportamento você pode realmente se tornar ágil.

Desafio 4: Eu implementei o ágil ... e ele não funciona.

Percepção da realidade: Basta as rotinas do ágil para mudar a cultura.

ARMADILHAS

Ágil como um conjunto de ferramentas

VERSUS

DICAS

Ágil como uma mentalidade

Concentrando-se em processos e rituais

Concentrando-se em crenças e *mindsets*

Tentar implementar o Ágil concentrando-se somente nos rituais pode, paradoxalmente, resultar em uma rigidez maior e num menor espaço para o empoderamento e experimentação.

Em vez de tentar "**fazer**" como o ágil, tente "**ser**" ágil. Isso fará com que a mentalidade certa seja criada, ajudando o ágil a se solidificar.

Solução: O Ágil é mais do que um conjunto de rituais...é um *mindset*.

“ “ Nós precisamos nos permitir experimentar e ser ágeis com o modo com que iremos implementar o ágil.”

— Líder, empresa de tecnologia

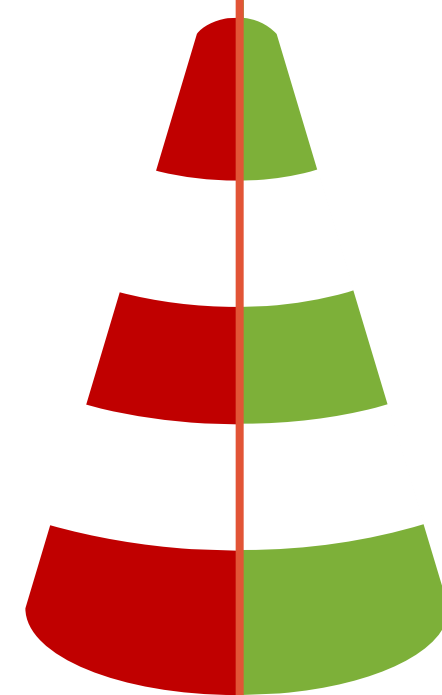
Desafio 5: Eu estou tendo dificuldades para dar escala ao ágil

Percepção da realidade: Se funciona em uma área, podemos escalar para a empresa toda.

Implementar o ágil por áreas pode resultar em vários desafios:

- x Inconsistência em relação ao modelo a ser seguido.
- x Mensagens inconsistentes.
- x Processos não alinhados.
- x Falta de conexão entre as equipes.

A cultura já existente irá dificultar que o ágil prospere.



Quando você implementa o ágil por toda a empresa:

- ✓ Fica definido o modelo a ser seguido pela empresa como um todo.
- ✓ Símbolos que servem para toda a organização e que permitem o alinhamento e uma linguagem comum.
- ✓ Os sistemas de toda a organização podem ser alinhados.
- ✓ A colaboração é criada através de diferentes funções.
- ✓ O aprendizado é compartilhado por toda a organização.

O ágil se torna um *mindset* e parte da cultura da empresa.

O ágil é uma maneira de trabalhar em evolução. Ela provou ter sucesso quando implementadas por áreas mas há poucas histórias de transformação ágil em organizações como um todo.

Solução: Pense na empresa desde o início – engaje os líderes que estão no topo da organização no *mindset* ágil.

Desafio 6: meu negócio é muito agitado

Percepção da realidade: Todos estão ocupados, focados em diversas prioridades, mas não estamos avançando – o ágil não funciona.

Atuação da equipe ágil

“O Ágil não funciona bem quando não há metas – se você não tem um farol para guiá-lo, ficará apenas atolado em tarefas –, será veloz e interativo, mas sem alcançar progressos reais. Marcadores de sucesso claros são essenciais.”
(Líder, empresa de mídia)

O problema do **cliente** que estamos solucionando

O problema da **organização** que estamos solucionando

O problema **societal** que estamos solucionando

Solução: O ágil deve incluir o pensamento orientado para resultados (*design thinking*; foco no cliente), caso contrário, toda a atenção é direcionada para as atividades mais urgentes, que podem não vir a ser – necessariamente - as mais importantes.

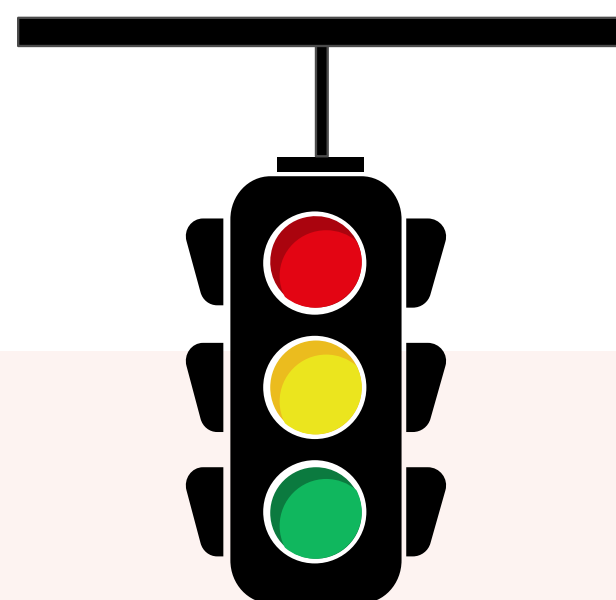
“ Líderes precisam olhar ao seu redor – ver para onde as coisas estão se encaminhando e apresentar um discurso claro e convincente -, conectando os indivíduos, a organização e a sociedade como um todo.”

— Líder, empresa de serviços profissionais

Desafio 7: Iremos perder o controle e FRACASSAR se adotarmos o ágil

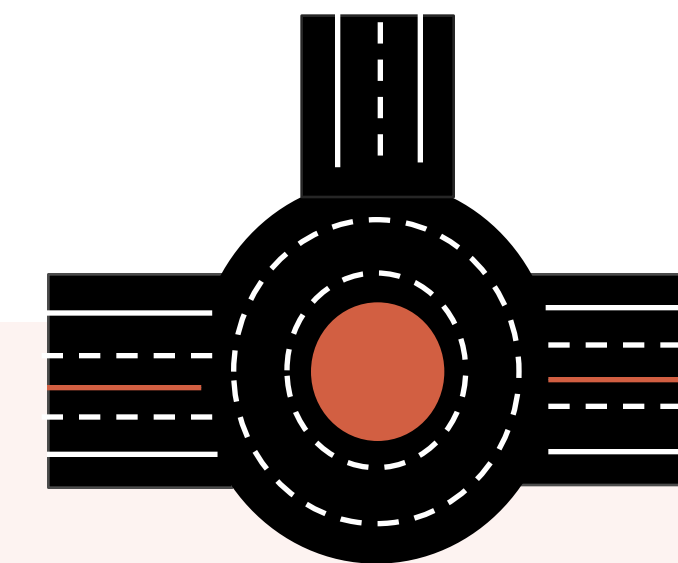
Percepção da realidade: Somos uma empresa já estabelecida / sempre trabalhamos dessa forma – *não podemos abrir mão do controle.*

SEMÁFORO



O semáforo vs. a rotatória é uma analogia perfeita para esclarecer como a migração para o ágil não envolve o abandono total do controle. Trata-se da distinção entre o comando - controle e o autogerenciamento.

ROTATÓRIA



VERSUS

Um semáforo dita ao motorista quando parar e quando seguir, enquanto uma rotatória devolve o controle ao motorista, mas é desenhada de modo a gerenciar os riscos. Nesse sistema, as pessoas decidem quando parar e quando seguir de acordo com os demais motoristas que estão à sua volta. Isso demanda mais responsabilidade, bem como uma maior percepção em relação às ações dos outros.

Solução: Abra mão do controle **sem perder** o controle.

Desafio 8: as pessoas não vão se ajustar

Percepção da realidade: É muito difícil fazer com que as pessoas assumam responsabilidade aqui.



Qualquer situação pode ser analisada de duas maneiras: acima da linha e abaixo da linha. Os dois pontos de vista podem ser verdadeiros. Quando acima da linha, um indivíduo acredita que, seja qual for a situação, ele pode decidir como reagir. Quando abaixo da linha, o indivíduo culpa os outros pela sua situação – se esquiva, nega, se defende. Uma cultura ágil torna seguro ficar acima da linha, o que promove a responsabilidade individual e abre as portas para o aprendizado e para soluções.

“Provavelmente, esse foi um aprendizado. Nós começamos apenas com o objetivo, mas então percebemos que, na verdade, precisávamos dos limites que são necessários para fazer parte daquele sistema [...] As pessoas realmente estão empoderadas e sentem que são capazes de progredir.”
(empresa de telecomunicações)

Solução: Defina uma estratégia de ação: uma estratégia clara e limites de segurança que incentivem as pessoas a assumirem a responsabilidade e a identificarem o que está sob seu controle, seja qual for a situação (pensar acima da linha).

04

Implementando uma cultura ágil

Um conjunto essencial de ferramentas – as melhores dicas para os líderes, o *checklist* para a construção de uma cultura ágil, um roteiro para a jornada e um breve diagnóstico de cultura para ajudar você a começar.



“ A pergunta que você deve fazer é então: **você está construindo uma parede ou uma catedral inteira?** Porque eles estão saindo e fazendo as coisas, ao invés de estarem construindo algo que eles talvez nem vejam o resultado final. **Este pensamento da catedral, o princípio é esse.**”

— Líder, empresa de serviços financeiros

5 dicas essenciais: nosso conselho para os líderes...Por onde começar para criar uma cultura ágil



FOCO

De maneira coletiva, direcione sua energia em alguns pontos essenciais.



ESTABELEÇA PADRÕES

Defina como deseja que o trabalho seja feito e comunique isso de forma clara. Não tolere menos.



A SOMBRA DO LÍDER

Primeiramente, olhe para si mesmo – seus hábitos e *mindsets* estão moldando o comportamento dos outros ao seu redor.



PRESTE ATENÇÃO

Torne-se mestre em encorajar o comportamento ágil e em desencorajar os comportamentos dos quais você deseja se afastar.



COMECE PEQUENO

A forma mais fácil de mudar um hábito é associar um novo comportamento a uma atividade já existente. Inserir pequenas rotinas em seu negócio pode ser um catalisador para a mudança.

Checklist para a construção de uma cultura ágil



Compreendemos o quanto ágil nossa cultura atual é

- Identificamos em que aspectos estamos fazendo bons progressos na cultura ágil.
- Sabemos o que impede a forma de trabalho ágil.
- Identificamos as causas dos bloqueios e o que precisa mudar.
- Criamos uma base de medição.



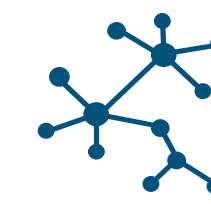
Alinhamos símbolos e sistemas para uma cultura ágil

- Identificamos e alteramos os principais símbolos, capazes de causar um grande impacto, no trabalho.
- Introduzimos novos processos e rotinas.
- Identificamos e alteramos alguns sistemas importantes que terão um grande impacto na forma ágil de trabalhar.



Nossos líderes são modelos da cultura ágil

- Nossos líderes articulam nosso propósito de forma clara.
- Nossos líderes alteraram seus comportamentos e crenças.
- Nossos líderes definem o que esperam como comportamento de maneira clara, dando o exemplo
- Nossos líderes empoderam as pessoas, fazendo com que elas deem um passo a frente e assumam responsabilidades.
- Nossos líderes valorizam o aprendizado através dos erros.



Criamos novos padrões de hábitos

- Estabelecemos novos padrões e “trilhos de segurança”.
- Criamos um movimento.
- Alteramos crenças coletivas.
- Estamos conectados com os clientes. As pessoas demonstram responsabilidade pessoal.
- Promovemos a colaboração.
- Construimos um ambiente seguro para as pessoas testarem, experimentarem e aprenderem.
- Damos feedback.

Um roteiro para a construção da cultura ágil

Criando uma cultura ágil



1º trimestre

AVALIE SUA CULTURA

Visualização da cultura alvo:
Ágil para a sua organização.

Pesquisa qualitativa e quantitativa.

Blueprint com foco na mudança.



2º trimestre

PLANEJAMENTO DA CULTURA ÁGIL

Equipe de planejamento cultural:
Aprender a ser influenciadora da mudança.

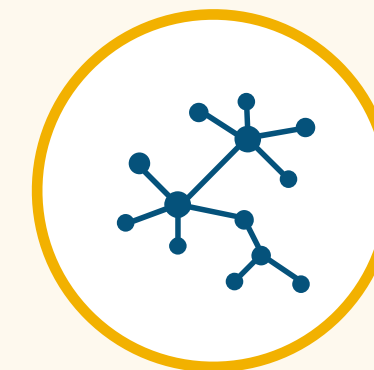
Plano cultural:
Foco em sistemas e símbolos para acelerar a mudança.



2º trimestre em diante

LÍDERES COMO EXEMPLO

Foco individual e em equipe:
360°, aconselhamento 1:1, observação, workshops de equipes, micro-aprendizados, *coaching* entre pares, programa comportamental, kit de ferramentas.



3º trimestre em diante

ATIVAÇÃO DA CULTURA ÁGIL

Construindo o momentum:
narrativa da cultura ágil; ativação dos embaixadores e influenciadores.

Programas comportamentais
Mudança de comportamento e de *mindsets*.

Este relatório só foi possível graças à generosa contribuição de acadêmicos, profissionais e pesquisadores do mundo inteiro, incluindo:

- Alison Orsi, Andrew Burrows, Edward Hatch, IBM
- Amanda Lambert, Three
- Brian Marshall, Ashridge
- Daan van de Kamp, Booking.com
- Harriet Molyneaux, Hot Spots Movement
- Natal Dank, Agile HR
- Natalie Bage, Lloyds
- Oluwashayo Tinuoye, Anne Marie Zeghers, ING
- Rachel Higham, BT
- Richard Wright, Citibank
- Stefano Frota, Nikolay Trandev, Microsoft
- Tony Scotte, Schroders
- Tracey Waters, Sky
- Vikram Jain, JCURV

Este relatório não teria se concretizado sem as análises, ideias, críticas e contribuições de vários dos membros da equipe Walking the Talk, em especial:

- Amanda Fajak
- Ana Bergamini
- Connie Ristic
- Danielle Dikoko
- Danielle Spencer
- Hugh Davies
- Jerome Parisse-Brassens
- Liz Stanley
- Natalia Kavourinou
- Shannon Strasser
- Steve McLay

Obrigado a todos por seus insights e ideias incríveis e generosidade.



Walking the Talk: Quem somos



A Walking the Talk é líder global na assistência aos clientes que buscam alinhar sua cultura e estratégia para entrega de resultados nos negócios.

Nossa metodologia comprovada conduz a transformações culturais significativas, ao mesmo tempo capacitando a liderança a realizar a gestão da nova cultura.

De forma simples, **tornamos a cultura algo que pode ser gerenciado na prática.**

Entre em contato para saber mais sobre como a transformação e o gerenciamento da cultura podem ajudar você a alcançar seus objetivos nos negócios:

hello@walkingthetalk.com

Escritório central: +31 (0) 20 520 6872

Europa: +44 (0) 207 100 6999

Ásia e Pacífico: +61 2 8310 5285

América Latina: +55 (11) 93250-0683

www.walkingthetalk.com

As possibilidades para o futuro da sua organização o aguardam

Equipe Walking the Talk

VOCÊ PRECISA DE AJUDA PARA DESENVOLVER UMA CULTURA ÁGIL?

A Walking the Talk possui as ferramentas e os métodos para auxiliar a sua organização a desenvolver um *mindset* ágil.

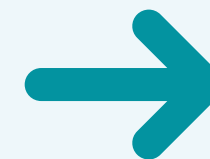
Você quer...

Entender o que está impedindo seu progresso em busca de uma cultura ágil e quais alavancas precisam ser ativadas.

Construir um plano de cultura voltado para a agilidade, realinhamento de processos, sistemas e símbolos.

Desenvolver seus líderes para que sejam modelos da cultura ágil.

Inserir comportamentos específicos em sua organização.



Nós podemos ajudar você com

Diagnóstico da cultura ágil - Discover, CCI (índice de Capacidade Cultural).

Processo de planejamento da cultura.

Programa Liderando através do Exemplo.

Programas essenciais que tratam da forma como a sua organização pensa (*Accountability* e *Speak-up*).

Visite www.walkingthetalk.com para saber mais.