

Cultura Ágil

JORNADA DE INOVAÇÃO E GESTÃO ÁGIL

Teresa M M Maciel
STD/DEINFO UFRPE

Teresa de Medeiros Maciel

PhD e Msc em Engenharia de Software.

Professora DEINFO-BSI na UFRPE e professora convidada na CESAR School. Atua na área de métodos ágeis, mais fortemente em agilidade organizacional, transformação ágil e Lean. Organizadora, palestrante e colaboradora de eventos na área de tecnologia da informação e gestão. Nos últimos 3 anos dirigiu o NTI-UFPE e está assumindo a Secretaria de Tecnologias Digitais na UFRPE.



**Por que falar de
Agilidade?**

A word cloud centered around the acronym 'VUCA'. The words are arranged in a circular pattern around the central text. The most prominent words are 'ambiguity', 'uncertainty', 'complexity', 'leadership', and 'volatility'. Other visible words include 'strategic', 'opportunities', 'predictability', 'analysis', 'evolving', 'extraordinary', 'dimensions', 'problem', 'profits', 'mission', 'change', 'leaders', 'solve', 'world', 'future', 'purpose', 'adaptable', 'seeking', 'journey', 'business', 'confused', 'problems', 'outstanding', 'dilemmas', 'uncertain', 'events', 'trends', 'investigation', 'preferences', 'understood', 'changing', 'learning', 'decision', 'focus', 'confusion', 'dealing', 'initiative', 'counseling', 'making', 'consider', 'success', 'choose', 'choice', 'alternatives', 'agile', 'doubt', 'question', 'competencies', 'complex', 'future', 'business', 'journey', 'seeking', 'purpose', 'adaptable', 'world', 'volatility', 'leaders', 'change', 'solve', 'mission', 'profits', 'problem', 'dimensions', 'extraordinary', 'evolving', 'analysis', 'predictability', 'opportunities', 'ambiguity', 'uncertainty', 'complexity', 'leadership', 'volatility'.

ambiguity
uncertainty
VUCA
complexity
leadership
volatility
strategic
opportunities
predictability
analysis
evolving
extraordinary
dimensions
problem
profits
mission
change
leaders
solve
world
future
purpose
adaptable
seeking
journey
business
confused
problems
outstanding
dilemmas
uncertain
events
trends
investigation
preferences
understood
changing
learning
decision
focus
confusion
dealing
initiative
counseling
making
consider
success
choose
choice
alternatives
agile
doubt
question
competencies
complex
future
business
journey
seeking
purpose
adaptable
world
volatility
leaders
change
solve
mission
profits
problem
dimensions
extraordinary
evolving
analysis
predictability
opportunities
ambiguity
uncertainty
complexity
leadership
volatility



1980...



2019...



Priscilla Barolo

Shari Clare, 3600...

Simon Booth, 9...

Julie Park, 9007

Alex Kim, 9005

Dan By, 9008

Yatin M...

Park, 9006

Steven Crosby

Winston Twa, 900...

Kate Williams

Dan Roman, 9

Art Gloreath, 9...

Waylon B...

Sapper, 900-1

Shawn Lan, 900-1

Andy de Artola, 9...

Raphael Villa

Joanna Jang

Bernie Seng

Brett Le...

Brian Spragg

Andy Kim, 90

Edurne Ling, 90...

Evan Byerly

Alex Guerrero, 1...

Erick Bayuh, 90...

Eric Platt, 90

David King, 9...

Chris Gleave

Heather Goold

James Desmon

George Graham

...

Austin Stum...

Jeffrey Faulkner

James Woolridge

Janelle Spac

Dustin DeMayo

John Mensik, 0...

Katherine Sm...

Katrina Tsou

2020

O novo paradigma

As organizações como organismos vivos

Rápida evolução. Demandas mudando com rapidez; necessidades urgentes de clientes, parceiros e reguladores; colaboradores exigindo ações para acomodar prioridades.

Constante introdução de tecnologias disruptivas. Transformação de negócios e setores com o advento da digitalização.

A digitalização acelerada e a democratização da informação. A transparência e a distribuição de informações, demandando a adoção imediata da comunicação multidirecional.

A nova guerra por talentos. Tarefas baseadas em conhecimento e aprendizado ganhando importância e conseqüente necessidade de retenção de talentos.

THE STATE OF AGILITY

A vast majority of organizations recognize the importance of agility and its rewards. Yet agility can be elusive: Many are struggling to translate this nearly 20-year-old software development strategy into a broader management concept. To successfully transform, today's organizations need to embrace agility from strategy to execution, and enterprise-wide.

The time to do so is now. Our survey findings indicate that two-thirds (66%) of organizations have experienced less than 10% growth in revenue over the most recent fiscal year. Trends like this make the ability to react quickly to emerging trends, design better products, enhance team morale, and meet sky-high customer expectations more critical than ever.

Figure 1. The top benefits of organizational agility

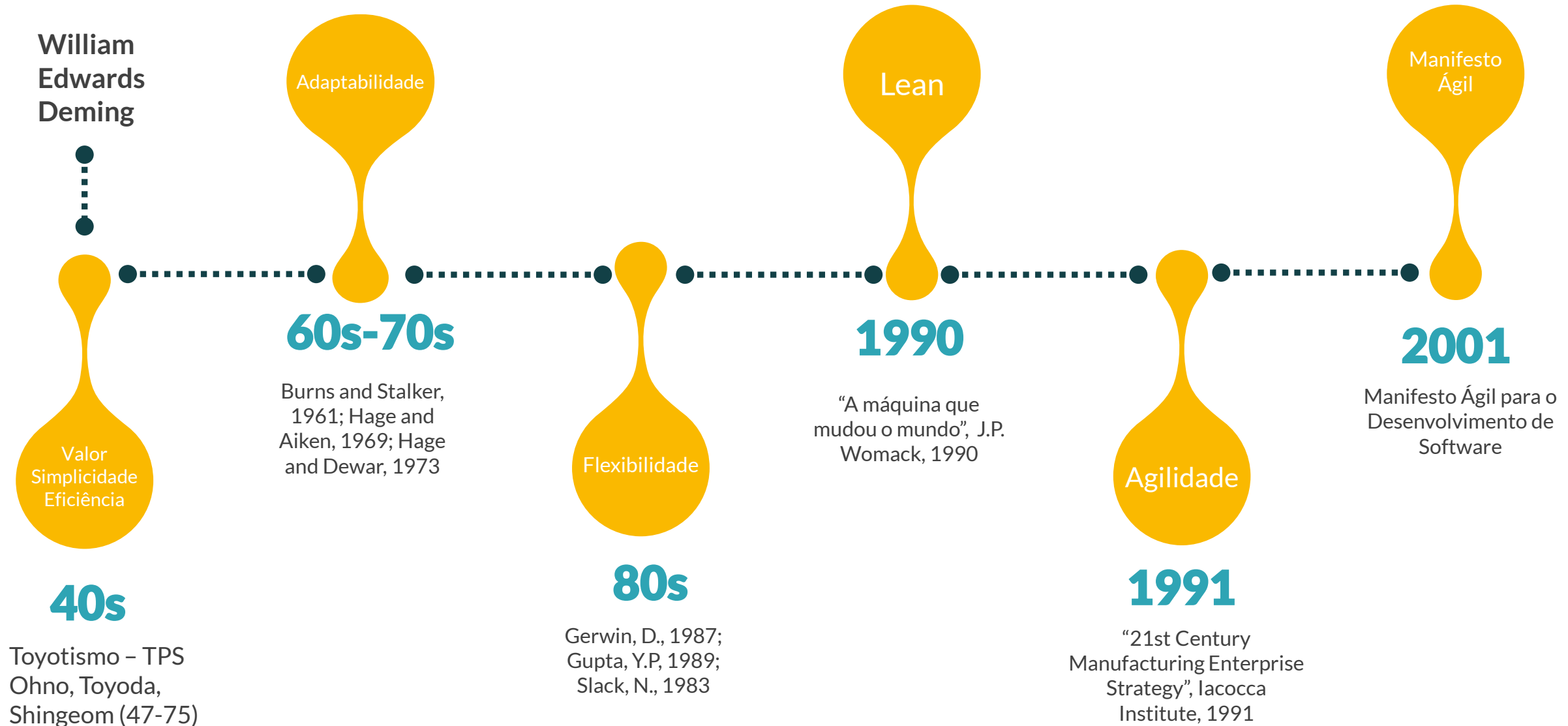


**THE ELUSIVE
AGILE ENTERPRISE:
How the Right Leadership
Mindset, Workforce and Culture
Can Transform Your
Organization**

Forbes Insights, 2018

O que é
Agilidade?

Uma breve linha do tempo...



“Agilidade é uma palavra muito sedutora.

Ela pode capturar a redução do tempo de ciclo, relacionado com a entrega rápida.

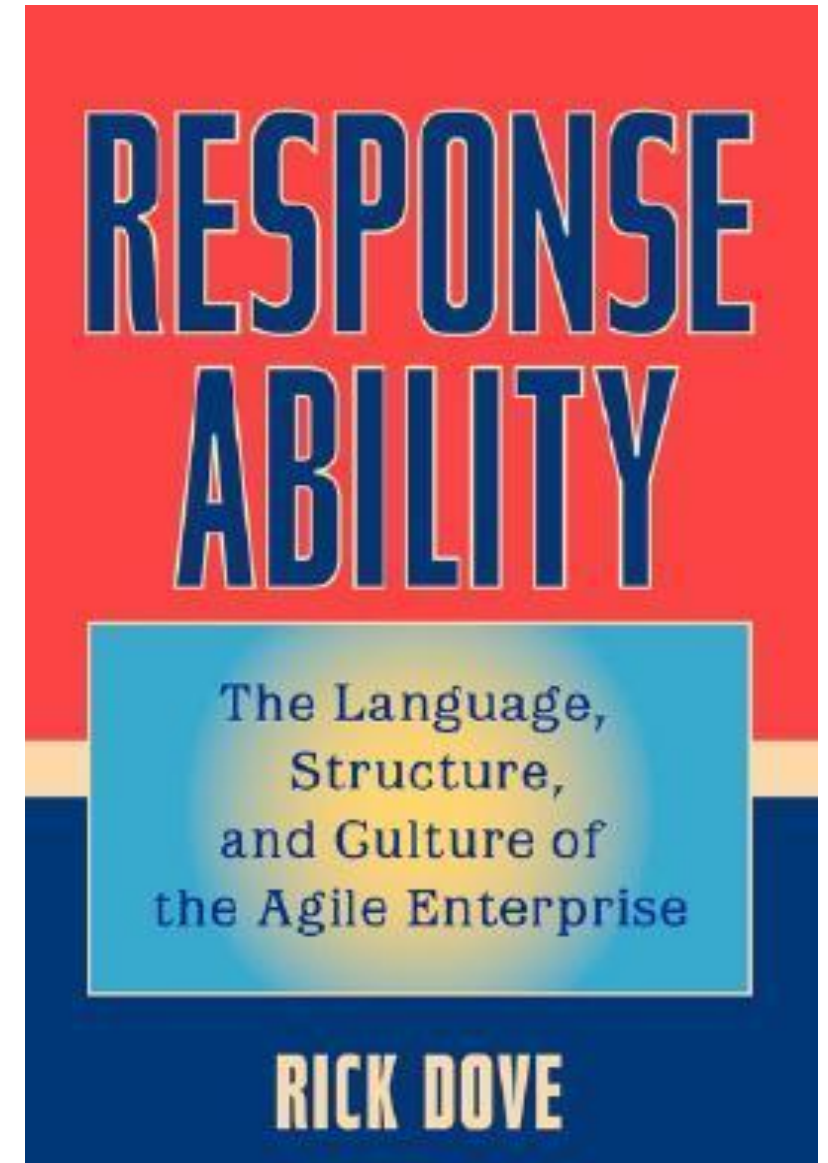
Ela pode abraçar a empresa virtual, com **redes de fornecedores e parcerias**.

Pode ecoar a reengenharia, com foco no processo e na transformação.

Pode exigir uma organização de aprendizado, com treinamento e educação sistêmica.

Ele pode basear-se na produção enxuta - com alta produtividade de recursos.”

ADAPTADO DE RICK DOVE, RESPONSE ABILITY, 2001.



Se a organização é "proficiente" na mudança, ela pode e irá se adaptar para aproveitar as oportunidades imprevisíveis e combater a ameaça imprevisível. **Ser ágil significa ser proficiente na mudança.**

Ele permite que uma organização faça o que quiser sempre que quiser - ou precisar... E, o mais importante, pode continuar a ter sucesso quando a inovação constante se tornar a estratégia competitiva dominante.

Agilidade

A capacidade de uma organização de **reposicionar-se** rapidamente diante de um ambiente turbulento, de **mudanças imprevisíveis e constantes**.

O que diferencia
uma organização
ágil?



A organização ágil...

É responsiva

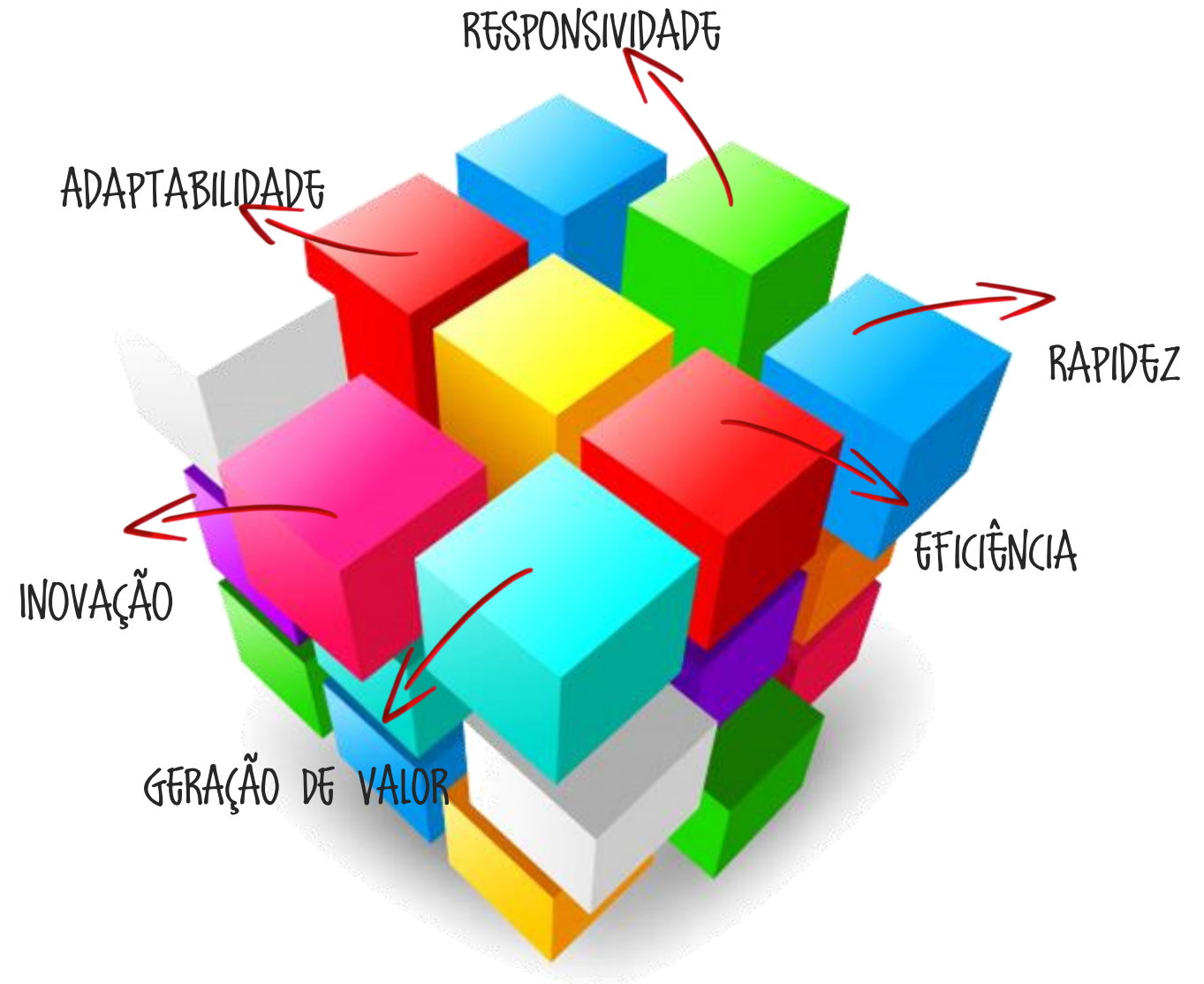
É adaptável

É rápida

É eficiente

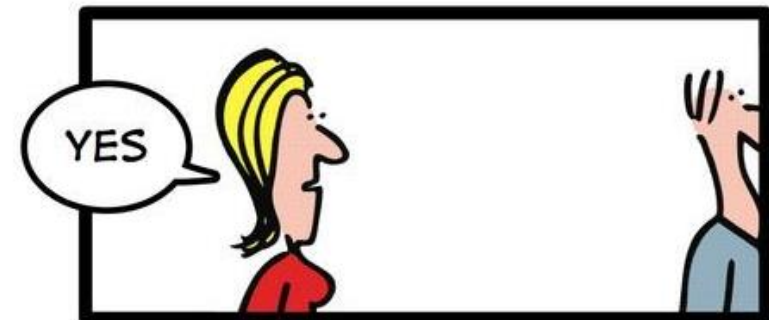
Gera valor

É inovativa



Responsividade

Capacidade de responder, proativamente, a um direcionamento estratégico e ser capaz de responder, reativamente, a uma necessidade reativa.



RULE 1: BE RESPONSIVE!

Adaptabilidade

Capacidade de adaptar-se a diferentes contextos e situações, sem comprometer os resultados para a organização e o cliente.



Adaptabilidade

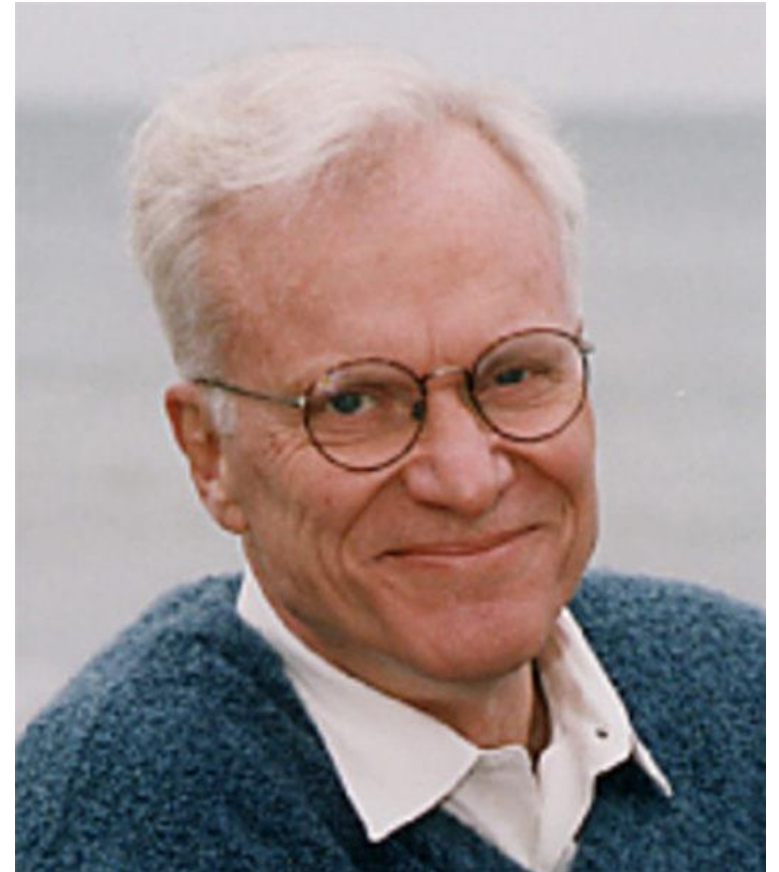
MUDANÇA E TRANSIÇÃO

Mudança não é o mesmo que transição.

A mudança é situacional: o novo site, o novo chefe, os novos papéis da equipe, a nova política.

A transição é o processo psicológico pelo qual as pessoas passam para chegar a um acordo com a nova situação.

Mudança é externa, transição é interna.



WILLIAM BRIDGES, AUTOR.

Adaptabilidade

8 PASSOS DE KOTTER

Crie senso de urgência. Compreensão do porquê da mudança, desde a alta administração, passando pelos colaboradores, parceiros e clientes.

Forme alianças poderosas. Identificação e envolvimento de agentes da mudança e multiplicadores.

Crie uma visão para a mudança. Definição da visão e valores relacionados à mudança, de forma altamente concisa e objetiva.

Invista na comunicação. Direcionamento de esforços para que a visão da mudança seja devidamente comunicada nos diferentes níveis organizacionais.

Empodere toda a base. Remoção de barreiras humanas, técnicas e normativas.

Crie metas de curto prazo. Criação de metas para as equipes no curto prazo, alinhadas em todos os níveis organizacionais, com a celebração dos objetivos alcançados.

Não diminua o ritmo. Foco nas mudanças estruturais e mais profundas.

Torne a mudança parte da cultura. Incorporação da mudança no DNA da organização.



Rapidez

Eficiência

Kanban

JIT

Stability

LEAN

Kaizen

5s

Heijunka

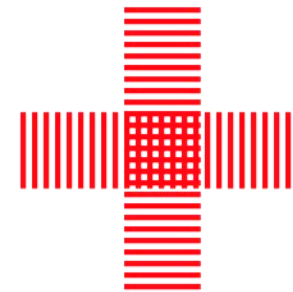
Waste



Geração de Valor



is



Inovação



Como desenvolver as habilidades necessárias para vir a ser uma organização ágil



ORGANIZAÇÃO ÁGIL



POR AQUI

POR AQUI

POR AQUI

POR AQUI

A diferença entre FAZER e SER ÁGIL



Agilidade Organizacional

FAZER ÁGIL



SER ÁGIL

PRÁTICAS E FERRAMENTAS

Técnicas, práticas e ferramentas que aplicamos no nosso dia-a-dia.

COMPORTAMENTO

Atitudes e postura que adotamos diante das diversas situações do nosso dia-a-dia.

MENTALIDADE

Crenças, princípios e valores que embasam nosso comportamento e adoção de práticas.



MENTALIDADE



CRENÇAS
VALORES
HÁBITOS
PRÁTICAS



COMPORTAMENTO

Cultura Organizacional



WILLIAM SCHNEIDER

Mindset



Um clássico da psicologia
em versão revista e atualizada

Carol S. Dweck, ph.D.

MINDSET

A nova psicologia do sucesso



Publicado anteriormente como
Por que algumas pessoas fazem sucesso e outras não



O conjunto de ideias, **crenças** e valores que uma pessoa possui é responsável pelo seu mindset, que pode ser traduzida como modelo mental predominante. Esse modelo é responsável pela maneira como o indivíduo compreende, enxerga e julga tudo o que acontece em sua vida, motivando suas decisões e atitudes. Trata-se da percepção que cada um tem da realidade em que está inserido, que baseia nossas decisões.

Mindset

FIXO

Acredita que inteligência e habilidade são natos

Tem dificuldade em enxergar suas próprias limitações

Evita enfrentar desafios por medo de expor pontos fracos

Não acredita que esforço pode gerar mudanças

Enfrenta problemas sem acreditar na solução

DE CRESCIMENTO

Acredita no **desenvolvimento** da inteligência e habilidades

Busca aprendizado para superar limitações

Aceita desafios e encara falhas como aprendizado

Considera o **esforço como um caminho** para a excelência

Enfrenta problemas com **entusiasmo**



Mindset **ÁGIL**

FIXO

Acredita que inteligência e habilidade são natos

Tem dificuldade em enxergar suas próprias limitações

Evita enfrentar desafios por medo de expor pontos fracos

Não acredita que esforço pode gerar mudanças

Enfrenta problemas sem acreditar na solução



DE CRESCIMENTO

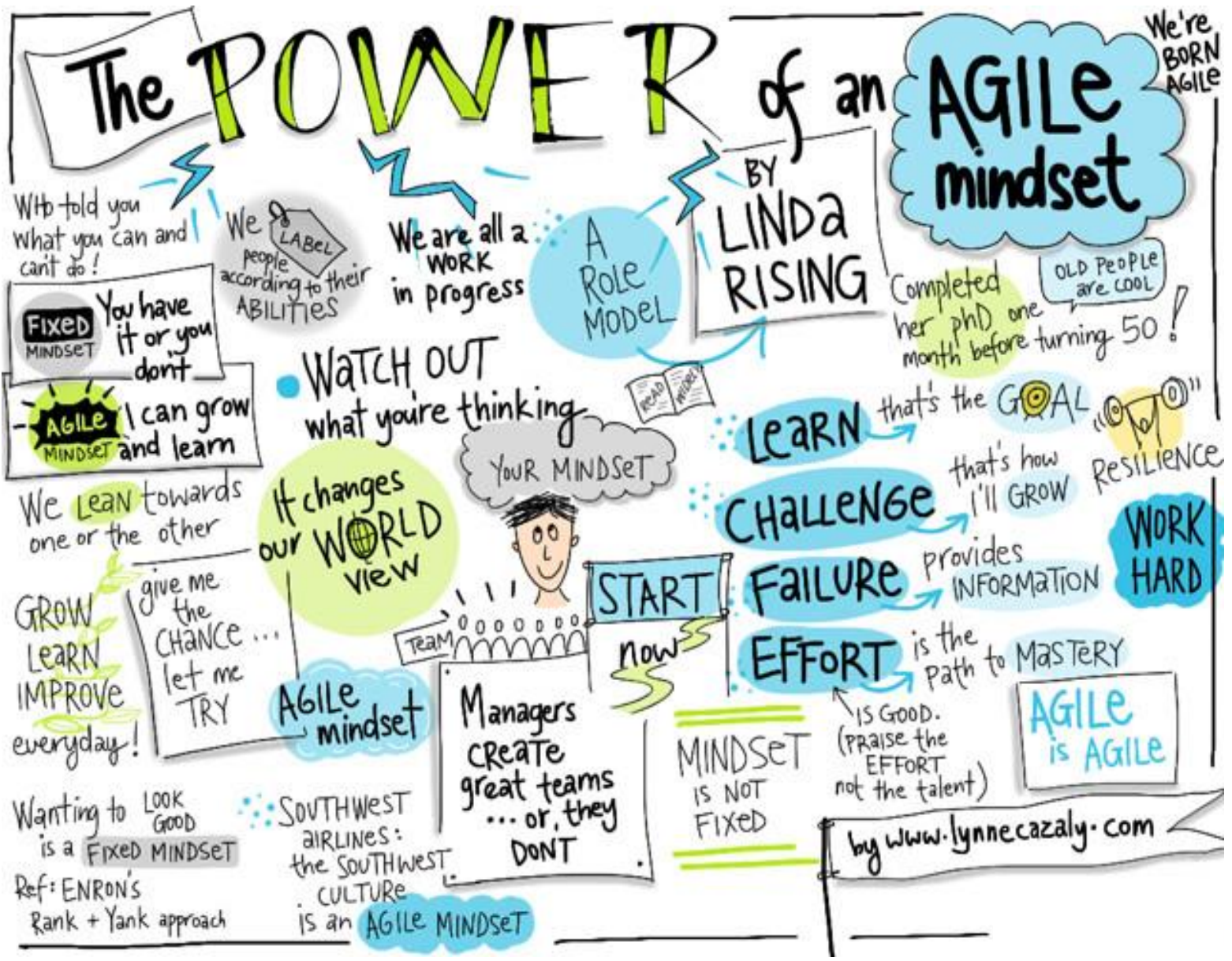
Acredita no **desenvolvimento** da inteligência e habilidades

Busca aprendizado para superar limitações

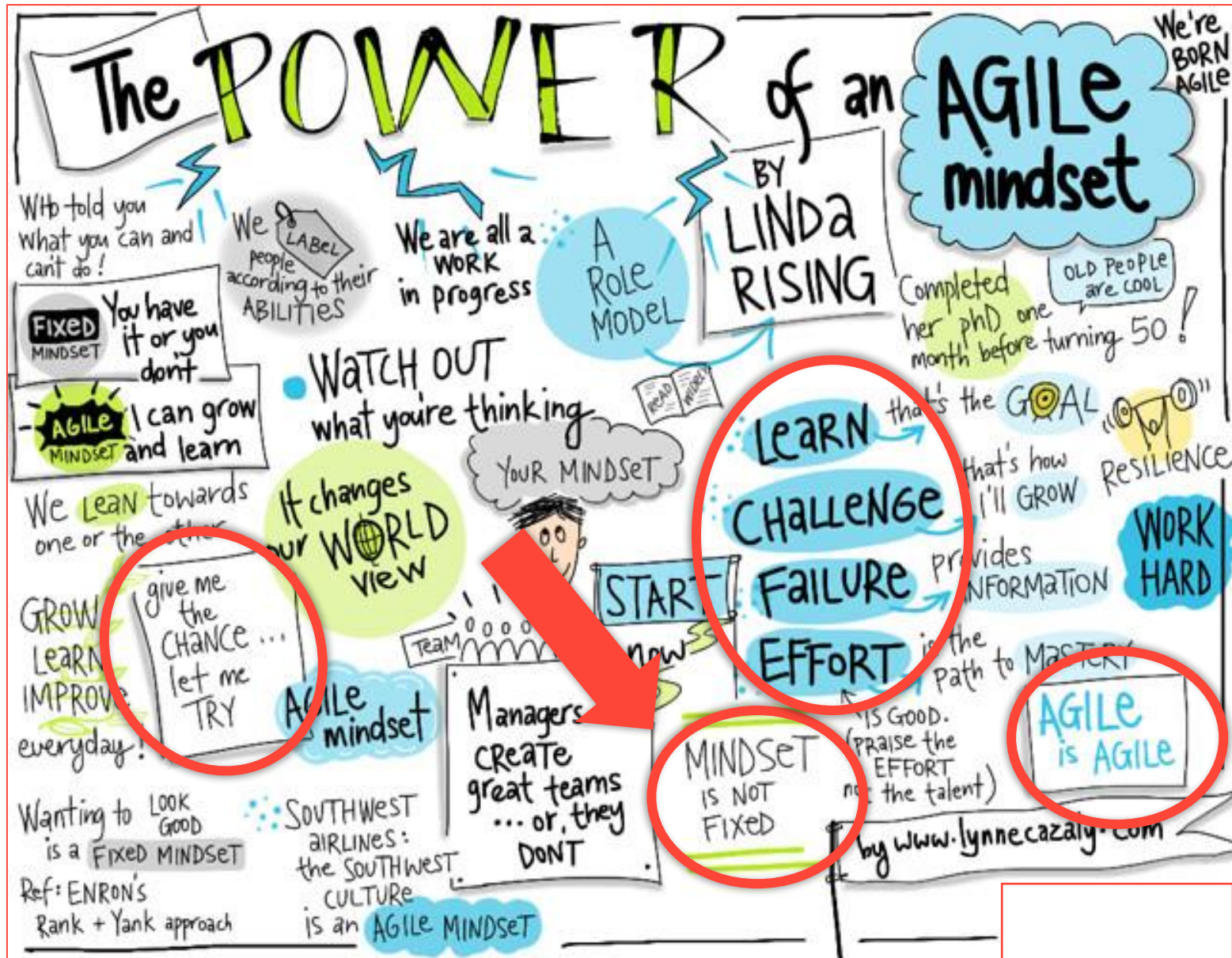
Aceita desafios e encara falhas como aprendizado

Considera o **esforço como um caminho** para a excelência

Enfrenta problemas com **entusiasmo**



LINDA RISING



LINDA RISING

Mindset Ágil

Capacidade de crescer

O objetivo é aprender

Abraçar o desafio

Falhas geram oportunidades de
aprendizagem

Esforço é o caminho da maestria



LINDA RISING

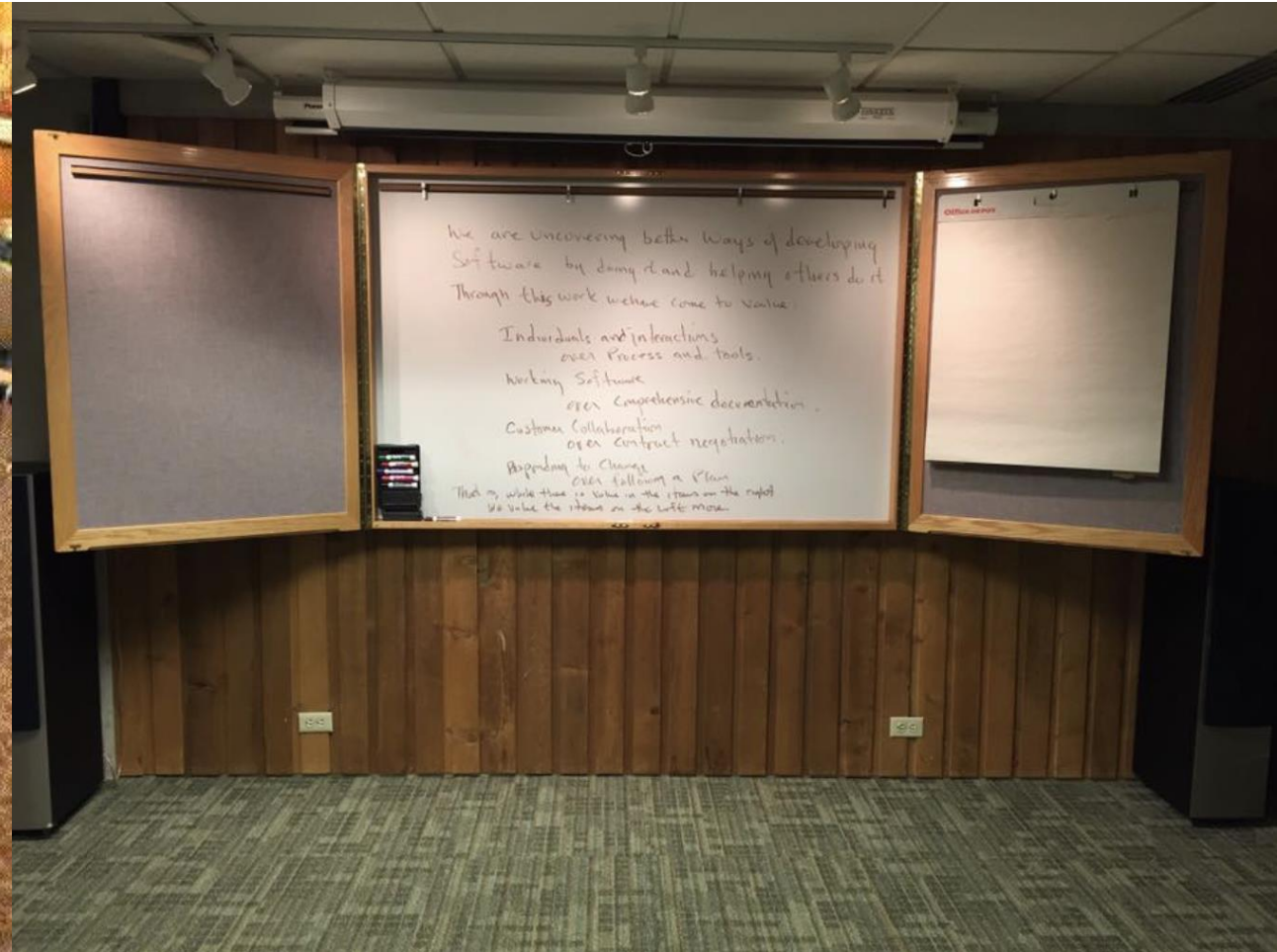
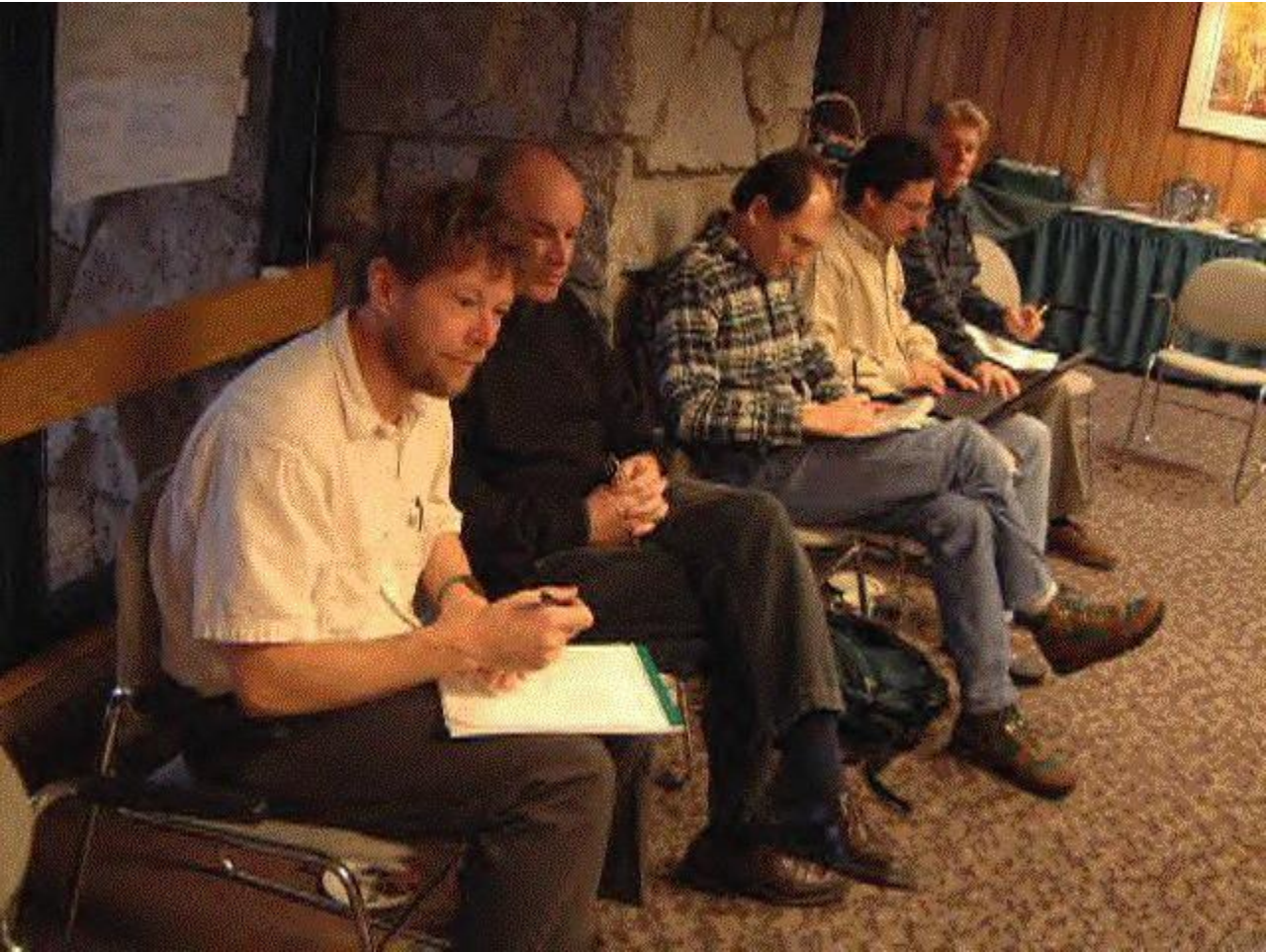
“Os líderes realmente precisam entender os princípios por trás da complexidade, do pensamento sistêmico e dos princípios ágeis.

E eles não apenas precisam entender como o Scrum e o Agile funcionam, mas ainda mais importante, precisam entender por que isso funciona.”

“THE ROLE OF AN AGILE MANAGER”, JÜRGEN DITTMAR, INFOQ

The Agile Manifesto

2001



A group of people in a meeting room, some standing and some sitting, engaged in a discussion. The background is a blurred image of a meeting room with people in business attire.

Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas
Software em funcionamento mais que documentação abrangente
Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.



Manifesto para

ORGANIZAÇÕES ÁGEIS

Estamos descobrindo maneiras melhores de **GERAR**
RESULTADOS fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a
fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:

Indivíduos e interações mais que processos e ferramentas

GERAR VALOR AGREGADO mais que documentação abrangente

Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos

Responder a mudanças mais que seguir um plano

Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita,
valorizamos mais os itens à esquerda.

**Nossa maior prioridade é
satisfazer o cliente através
da entrega contínua e
adiantada de software com
valor agregado.**

**Mudanças são bem-vindas,
mesmo tardiamente. Processos
ágeis tiram vantagem das
mudanças visando vantagem
competitiva para o cliente.**

Entregar frequentemente valor agregado, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.

**Pessoas de negócio e técnicas
devem trabalhar diariamente em
conjunto por todo o projeto.**

Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.

Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.

**O método mais eficiente e eficaz
de transmitir informações para
e entre uma equipe de
desenvolvimento é através de
conversa face a face.**

**Valor agregado é a medida
primária de progresso.**

**Os processos ágeis
promovem desenvolvimento
sustentável.**

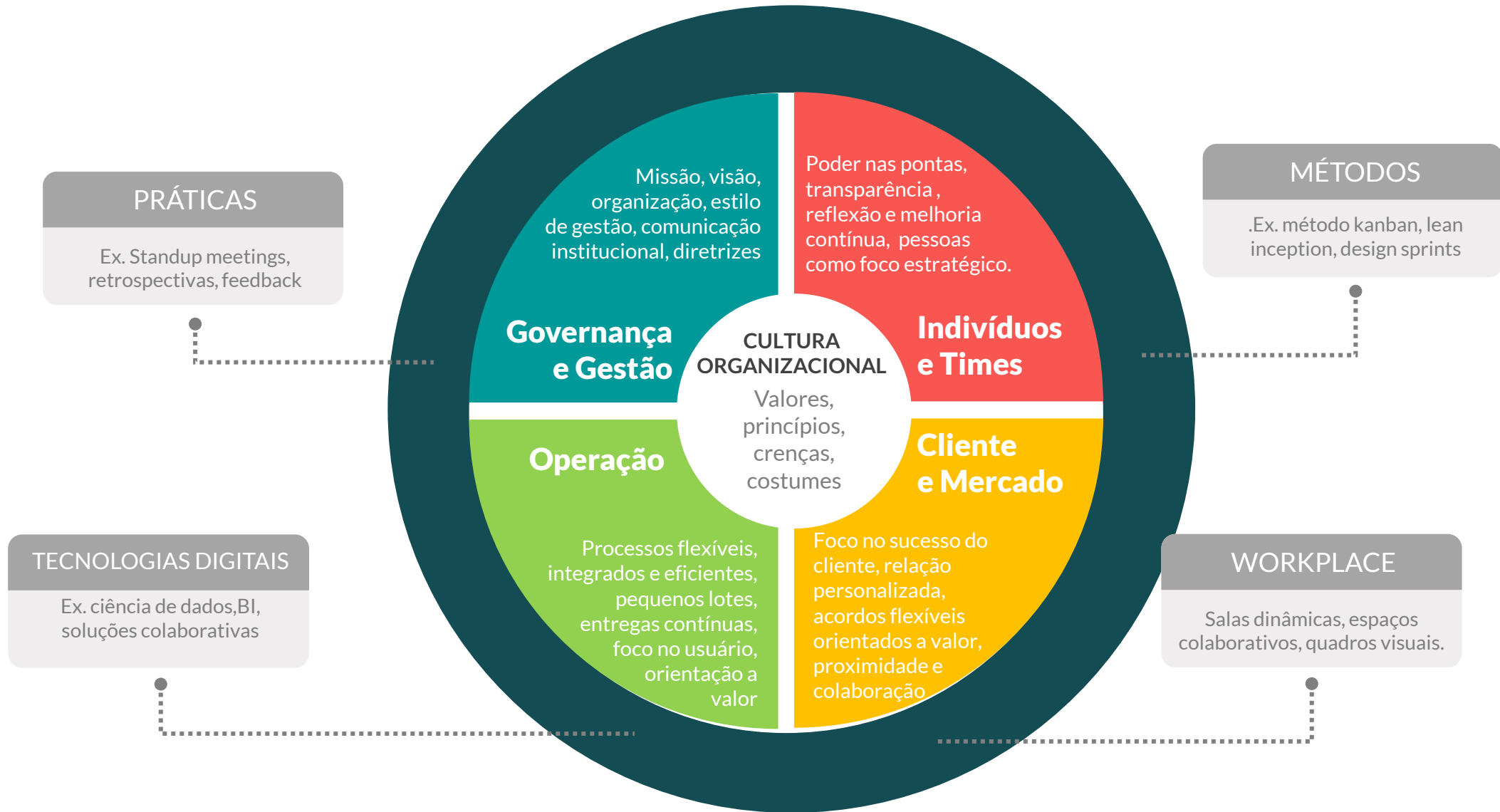
**Contínua atenção à
excelência técnica aumenta
a agilidade.**

Simplicidade é essencial.

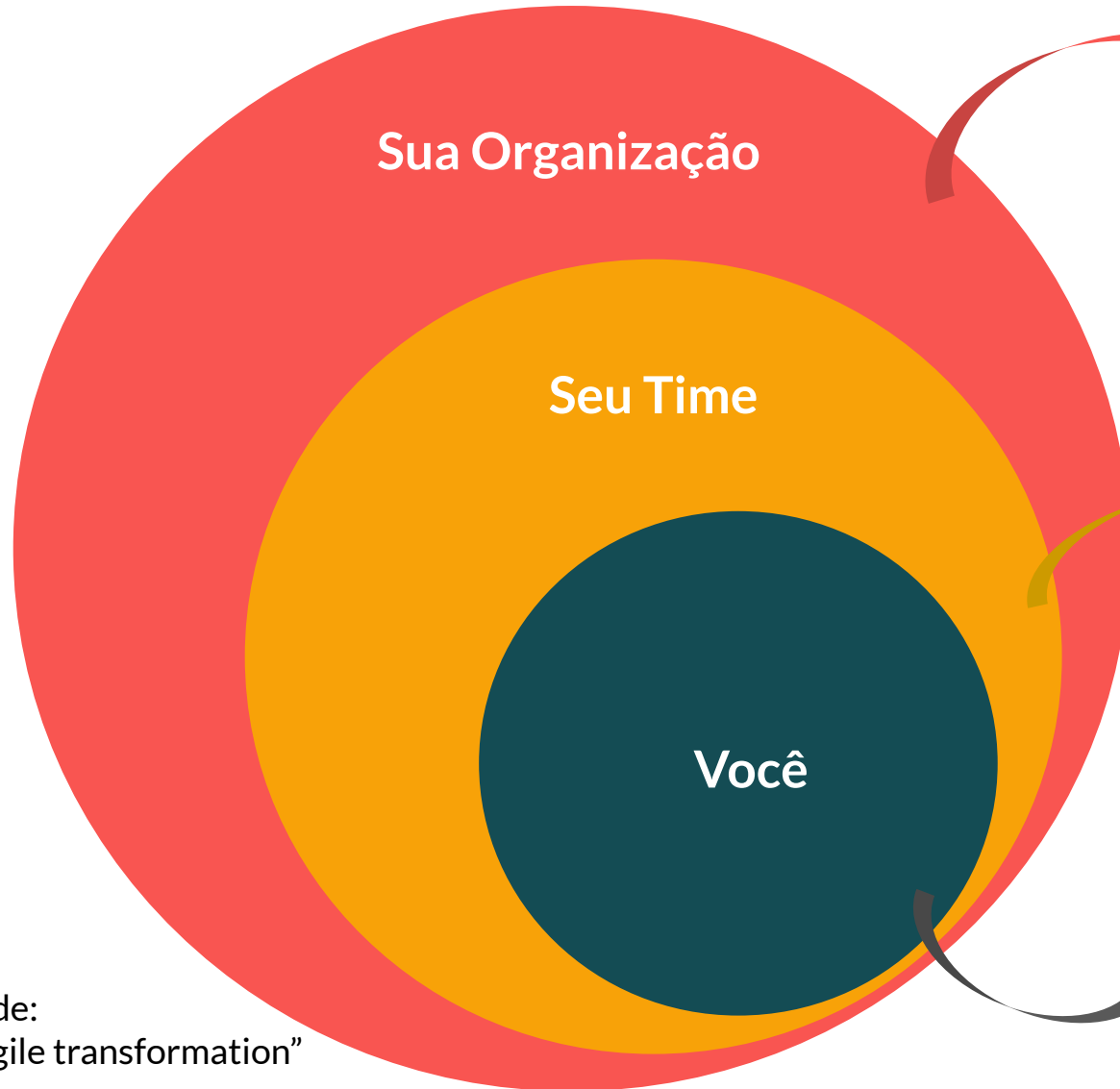
**Os melhores resultados
emergem de equipes
auto-organizáveis.**

**Em intervalos regulares, a
equipe reflete sobre como se
tornar mais eficaz e então refina
e ajusta seu comportamento.**

A Organização Ágil



Transforme...



Objetivo claro, compartilhado e atraente.

Estratégia e modelo operacional baseados em **princípios de organização ágil**.

Cultura baseada nas mentalidades criativas de descoberta, parceria e abundância.

Crie e capacite **equipes pequenas, diversas e conectadas**.

Inovação, passando da certeza para a descoberta.

Colaboração, passando da autoridade para a parceria.

Criação de valor, passando da escassez para a abundância.

A man in a dark suit is seen from behind, standing in front of a large, grey stone wall. He is holding a large mallet over his shoulder with his right hand, and his left hand is on his hip. A jagged hole has been made in the wall, revealing a bright blue sky with white clouds. The overall scene is dimly lit, with a blueish-grey tint.

barreiras

Não ter alinhamento sobre o valor de uma transformação ágil.

Não tratar o agilidade como uma prioridade estratégica que vai além dos projetos pilotos.

Não colocar a cultura em primeiro lugar sobre todo o resto.

Não investir nas pessoas.

Não focar no ritmo e na estratégia para expandir a agilidade além dos projetos pilotos.

Assimile a Essência



Princípios e valores
estão acima de
práticas

Obrigada!