



BUSINESS AGILITY

PROFESSIONAL CERTIFICATION



BAPC® Versão 112022

BUSINESS AGILITY PROFESSIONAL CERTIFICATION BAPC™



Quem é Certiprof®?

Certiprof® é um órgão organismo de certificação fundado nos Estados Unidos em 2015, atualmente localizada em Sunrise, Flórida.

Nossa filosofia se baseia-se na criação de conhecimento em comunidade e, para isso, sua rede colaborativa é composta por:

- **Nossos Lifelong Learners (LLL)** se identificam como Continuous Learners (Alunos Contínuos), demonstram seu compromisso inabalável com o aprendizado contínuo, que é de vital importância no mundo digital atual, em constante mudança e expansão. Independentemente de serem aprovados ou não o exame.
- Universidades, centros de treinamento e facilitadores de todo o mundo fazem parte de nossa rede de **CPLS (Certified Partner For Learning Solutions)**.
- **Os autores (co-criadores)** são especialistas ou profissionais do setor que, com seu conhecimento, desenvolvem conteúdo para a criação de novas certificações que atendem às necessidades do setor.
- **Equipe interna:** nossa equipe distribuída com operações na Índia, no Brasil, na Colômbia e nos Estados Unidos é encarregada de superar obstáculos, encontrar soluções e fornecer resultados excepcionais.



Nossas Afiliações

Memberships



Digital badges issued by



IT Certification Council – ITCC

Certiprof® é um membro ativo do ITCC.

Um dos aspectos importantes de fazer parte do ITCC é a forma como os líderes do setor colaboram entre si em um formato aberto para explorar maneiras novas ou diferentes de fazer negócios que inspiram e incentivam a inovação, estabelecendo e compartilhando práticas recomendadas que nos permitem estender esse conhecimento à nossa comunidade. A Certiprof contribuiu com livros brancos na Career Path Ways Taskforce, uma força-tarefa que foi implementada internamente para oferecer aos alunos a oportunidade de saber que caminho seguir após uma certificação.

- **IBM**
- **CISCO**
- **ADOBE**
- **AWS**
- **SAP**
- **GOOGLE**
- **ISACA**



Certiprof® é um membro corporativo da Agile Alliance.

Ao aderir ao programa corporativo da Agile Alliance, continuamos a capacitar as pessoas, ajudando-as a atingir seu potencial por meio da educação. Todos os dias, fornecemos mais ferramentas e recursos que permitem que nossos parceiros treinem profissionais que buscam aprimorar seu desenvolvimento e suas habilidades profissionais.

<https://www.agilealliance.org/organizations/certiprof/>



Essa aliança permite que indivíduos e empresas certificados pela Certiprof® tenham uma distinção mundial por meio de um crachá digital.

A Credly é a maior emissora de crachás do mundo e as principais empresas de tecnologia, como IBM, Microsoft, PMI, Nokia, Universidade de Stanford, entre outras, emitem seus crachás com a Credly.

Empresas que emitem crachás de validação de conhecimento com a Credly:

- **IBM**
- **Microsoft**
- **PMI**
- **Universidad de Stanford**
- **Certiprof**



Selos digitais



De acordo com o estudo do IT Certification Council (ITCC), anos atrás, as pessoas sabiam muito pouco sobre os selos digitais. Hoje, grandes empresas e instituições educacionais do mundo todo emitem selos.

Os selos digitais contêm metadados detalhados sobre quem os recebeu, as competências exigidas e a organização que os emitiu. Alguns selos estão até mesmo vinculados às atividades necessárias para obtê-los.

Para empresas e instituições educacionais, os selos e as informações que eles fornecem são tão importantes que muitas decisões, como as de recrutamento ou admissão, são baseadas nos dados que eles fornecem.

Selos digitais:
o que são?



Por que eles são importantes?



- **Facilidade de compartilhamento e verificação de conquistas:**

Os selos digitais permitem que os profissionais mostrem e verifiquem suas conquistas instantânea e globalmente. De acordo com um relatório da Credly, **os perfis do LinkedIn com emblemas digitais recebem 40% mais atenção dos recrutadores e empregadores.**
- **Visibilidade em plataformas digitais:**

Em uma pesquisa realizada pela Pearson e pela Credly, **85%** dos usuários que ganharam selos digitais os **compartilharam no LinkedIn** e **75%** relataram que isso aumentou **a credibilidade profissional em suas redes.** Além disso, **76%** dos empregadores pesquisados disseram que os selos digitais os ajudam a identificar rapidamente habilidades específicas.



Por que eles são importantes?

- **Impacto na contratação:**

um estudo da **Associação Internacional de Gerenciamento de Projetos (PMI)** constatou que os candidatos que exibem selos digitais de gerenciamento de projetos têm 60% mais chances de serem contratados em comparação com aqueles que apenas mencionam suas habilidades sem verificação digital.



Por que eles são importantes?

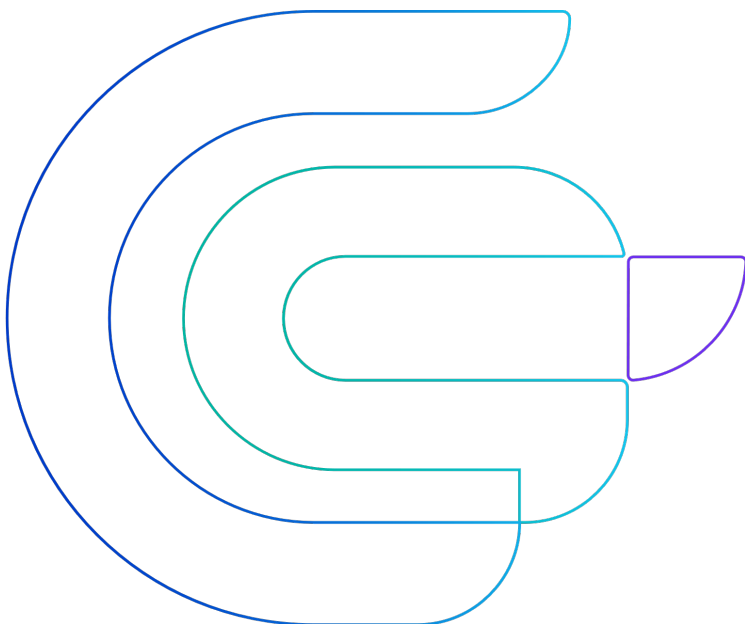


- **Fortalecimento da marca pessoal:**

A visibilidade e a verificação instantâneas proporcionadas pelos selos digitais permitem que os profissionais não apenas demonstrem suas habilidades, mas também criem uma marca pessoal forte. De acordo com um estudo do LinkedIn, os profissionais que usam selos digitais **têm 24%** mais chances de progredir em suas carreiras.

A certificação e os selos digitais não são apenas uma validação do conhecimento, mas também uma ferramenta poderosa para o aprimoramento contínuo e a empregabilidade. Em um mundo em que a aprendizagem contínua se tornou a norma, essas credenciais são fundamentais para o desenvolvimento profissional e a competitividade no mercado de trabalho global.





Nem todos os selos são iguais e, na **Certiprof**, temos o compromisso de oferecer a você mais do que apenas reconhecimento digital. Ao receber um selo emitido pelo **Certiprof**, você estará recebendo uma validação do seu conhecimento com o respaldo de um dos principais órgãos de certificação profissional do mundo.

Dê o próximo passo e obtenha o selo que abrirá portas e o posicionará como um especialista em sua área.



Por que é importante obter seu certificado?

- **Prova de experiência:** Seu certificado é um reconhecimento formal das habilidades e do conhecimento que você adquiriu. Ele serve como prova verificável de suas qualificações e demonstra seu compromisso com a excelência em sua área.
- **Credibilidade e reconhecimento:** no mercado de trabalho competitivo de hoje, os empregadores e colegas valorizam as credenciais que o diferenciam dos demais. Um certificado de uma instituição reconhecida, como o Certiprof, proporciona credibilidade instantânea e aumenta sua reputação profissional.
- **Avanço na carreira:** ter seu certificado pode abrir portas para novas oportunidades. Seja uma promoção, um aumento de salário ou um novo emprego, as certificações são um diferencial importante que os empregadores consideram ao avaliar os candidatos.



Por que é importante pagar por seu certificado:

- **Oportunidades de networking:** Ter uma certificação o conecta a uma rede de profissionais certificados. Muitas organizações têm grupos de ex-alunos ou de networking onde você pode compartilhar experiências, trocar ideias e expandir seu círculo profissional.
- **Realização pessoal:** obter uma certificação é uma grande conquista, e seu certificado é um lembrete tangível do trabalho árduo, da dedicação e do progresso que você fez. É algo de que você pode se orgulhar e mostrar aos outros.





Business Agility Professional Certification - BAPC®

Issued by [Certiprof](#)

The holders of this badge have validated their skills and knowledge in Business Agility. They understand that an organization is a complex adaptive system and that agility should be every team's responsibility in all company areas, not only IT. They also understand the importance of the customer being at the center of the 12 interacting domains across four dimensions, which are equally essential, necessary, and interrelated between them.

[Learn more](#)

 Certification  Paid

Skills

- Accountability
- Adaptability
- Collaboration
- Communication
- Leadership
- Organizational Skills
- People Skills

<https://www.credly.com/org/certiprof/badge/business-agility-professional-certification-bapc.1>



Lifelong Learning

- O Certiprof criou um selo especial para reconhecer os alunos consistentes.
- Até 2024, mais de 1.000.000 desses crachás terão sido emitidos em mais de 11 idiomas.

Objetivo e filosofia

- Este selo é para pessoas que acreditam firmemente que a educação pode mudar vidas e transformar o mundo.
- A filosofia por trás do emblema é promover o compromisso com o aprendizado contínuo ao longo da vida.

Acesso e obtenção do crachá

- O selo Lifelong Learning é concedido gratuitamente àqueles que se identificam com essa abordagem de aprendizagem.
- Qualquer pessoa que se considere um aluno consistente pode reivindicar seu distintivo visitando o site:

<https://certiprof.com/pages/certiprof-lifelong-learning>



Agenda

- Introdução à Agilidade nos Negócios
- O Cliente
- Relacionamentos
 - Força de Trabalho
 - Conselho
 - Parceiros
- Liderança
 - Gestão de Pessoas
 - Um Time
 - Agilidade Estratégica
- Indivíduos
 - Mentalidade de Crescimento
 - Cultura de Excelência
 - Propriedade e Responsabilidade
- Operações
 - Agilidade Estrutural
 - Agilidade de Processo
 - Agilidade Empresarial
- A jornada



...

COMPARTILHE E VERIFIQUE
SUAS REALIZAÇÕES DE
APRENDIZAGEM
COM FACILIDADE

#BAPC #certiprof



 certiprof®

...

...

Introdução à Agilidade de Negócios (BUSINESS AGILITY)



O Manifesto de Agilidade de Negócios – Construindo para a Mudança

Imperativos de gerenciamento

Os seguintes Imperativos Gerais de Gerenciamento são fundamentais para consideração e aplicação deliberada na criação de um negócio operacional dinâmico e ágil.

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© Grupo de Consultoria de Renovação de Processos (2015), Inc. 2017.

© John A. Zachman®, Zachman International®, Inc. 2017.

I. Facilitar a mudança nos negócios

II. Criar valor

III. Implementar estratégias de negócios

IV. Fornecer segurança

V. Otimizar recursos

VI. Assegurar a sustentabilidade

VII. Gerenciar riscos de negócios

VIII. Incentivar inovação ou controle apropriado

IX. Ativar a colaboração

X. Gerenciar conhecimento

Burlton, Zachman, R., 2022. O Manifesto da Agilidade nos Negócios. [online] [Busagilitymanifesto.org](https://busagilitymanifesto.org). Disponível em: <<https://busagilitymanifesto.org>> [Acessado em 4 de setembro de 2022].



O Manifesto de Agilidade nos Negócios – Construindo para a Mudança

A Primeira Diretriz

Todas as iniciativas devem estar comprovadamente alinhadas com os **Imperativos de Gestão.**

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© Grupo de Consultoria de Renovação de Processos (2015), Inc. 2017.

© John A. Zachman®, Zachman International®, Inc. 2017.

I. Mudança Perpétua

II. Agilidade da Solução de Negócios

III. Criação de Valor de Negócios

IV. Cadeia de Valor

V. Integridade nos Negócios

VI. Conhecimento de Negócios

VII. Gestão do Conhecimento de Negócios

VIII. Base de Conhecimento de Negócios

IX. Fonte Única de Verdade do Negócio

X. Estratégia de Negócios

Burlton, Zachman, R., 2022. O Manifesto da Agilidade nos Negócios. [online] Busagilitymanifesto.org. Disponível em: <<https://busagilitymanifesto.org/>> [Acessado em 4 de setembro de 2022].



O que é VUCA?

VOLÁTIL

A velocidade, taxa e rapidez da mudança

INCERTO

Não está claro sobre o aqui e agora e o impacto/efeito - leis de consequências não intencionais

COMPLEXO

Múltiplos fatores-chave de decisão

AMBÍGUO

Falta de clareza sobre o significado dos eventos - sem "resposta certa"



Situação Atual – Próxima Geração de Organizações

Mudanças mundiais
contínuas e
desafiadoras

Manter-se relevante
para os clientes e para a
sociedade

Os clientes têm grandes
expectativas

Os clientes têm mais
informações

Os funcionários estão
exigindo mais clareza,
autonomia e significado
em seu trabalho



Princípios e Formas de Pensar – Business Agility (Agilidade nos Negócios)



Força de trabalho ativamente engajada e alinhada



Gerenciamento capacitado



Liderança catalisadora



Processos, políticas e funções de negócios unificados



Uma cultura de respeito, confiança, aprendizado e autonomia

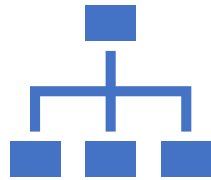


Uma obsessão primordial em criar experiências oportunas para o cliente que atendam às necessidades reais



Próxima Geração de Organizações – Agilidade de Negócios

Agilidade de Negócios (Business Agility)



Organizações de alto
desempenho



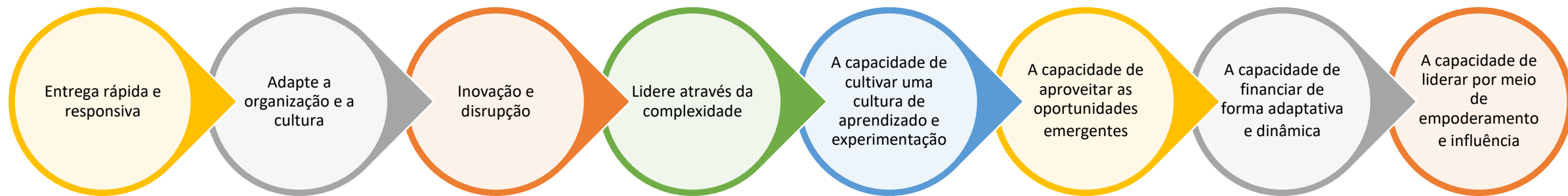
Adaptabilidade



Ágil



Agilidade de Negócios – Exemplos de Recursos:



Agilidade de Negócios

*“Agilidade de Negócios é um conjunto de **capacidades organizacionais, comportamentos, e formas de trabalhar** que proporcionam ao seu negócio a liberdade, flexibilidade e resiliência para atingir seu objetivo. Não importa o que o futuro traga.”*

– Business Agility Institute



Definições de Business Agility – O que elas têm em comum?

“A capacidade de competir e prosperar na era digital, respondendo rapidamente às mudanças do mercado e oportunidades emergentes com soluções de negócios inovadoras e habilitadas digitalmente”

– Scaled Agile Framework

“A capacidade de uma organização de perceber as mudanças interna ou externamente e responder de acordo com o objetivo de agregar valor aos seus clientes.”

– Agile Alliance

Business Agility é uma capacidade de toda a organização centrada nas pessoas que permite que uma empresa agregue valor a um mundo caracterizado por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade cada vez maiores.

– Agile Business Consortium

© Scaled Agile, Inc.

Leia as perguntas frequentes sobre como usar Seguro conteúdo e marcas registradas aqui:

<https://www.scaledagile.com/about/about-us/permissions-faq/>



Agilidade de Negócios (Business Agility)

Um modelo operacional para a próxima geração de organizações.

Um modelo operacional que **amplifica** adaptabilidade e capacidade de resposta em todas as áreas do seu negócio.

Uma narrativa adaptável e sustentável que nos liga e nos guia para um futuro incerto.



Agilidade de Negócios

“Uma organização só pode ser tão ágil quanto sua divisão menos ágil!”

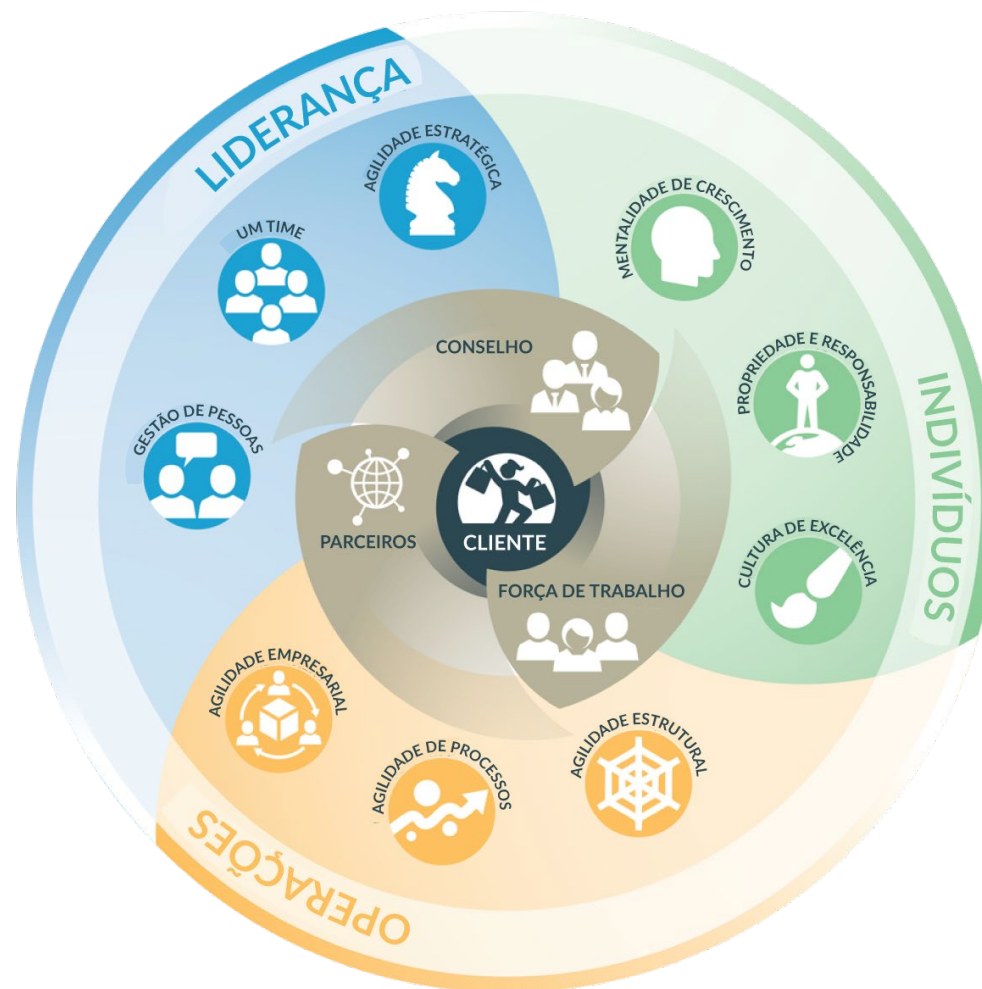
*EvanLeybourn
Fundador do Business Agility Institute
Teoria das Restrições Ágeis*



Domínios da Agilidade de Negócios

Um modelo simples que consiste em 12 domínios interativos em quatro dimensões centradas no cliente.

Os domínios em cada dimensão são igualmente importantes, necessários e inter-relacionados entre si.



Fonte: Domains of Business Agility



Domínios da Agilidade de Negócios

Domínio do cliente no centro do modelo para representar o propósito da organização.

Localizado no **centro do modelo** para representar que o cliente é a razão de estar no negócio.



Domínios da Agilidade de Negócios

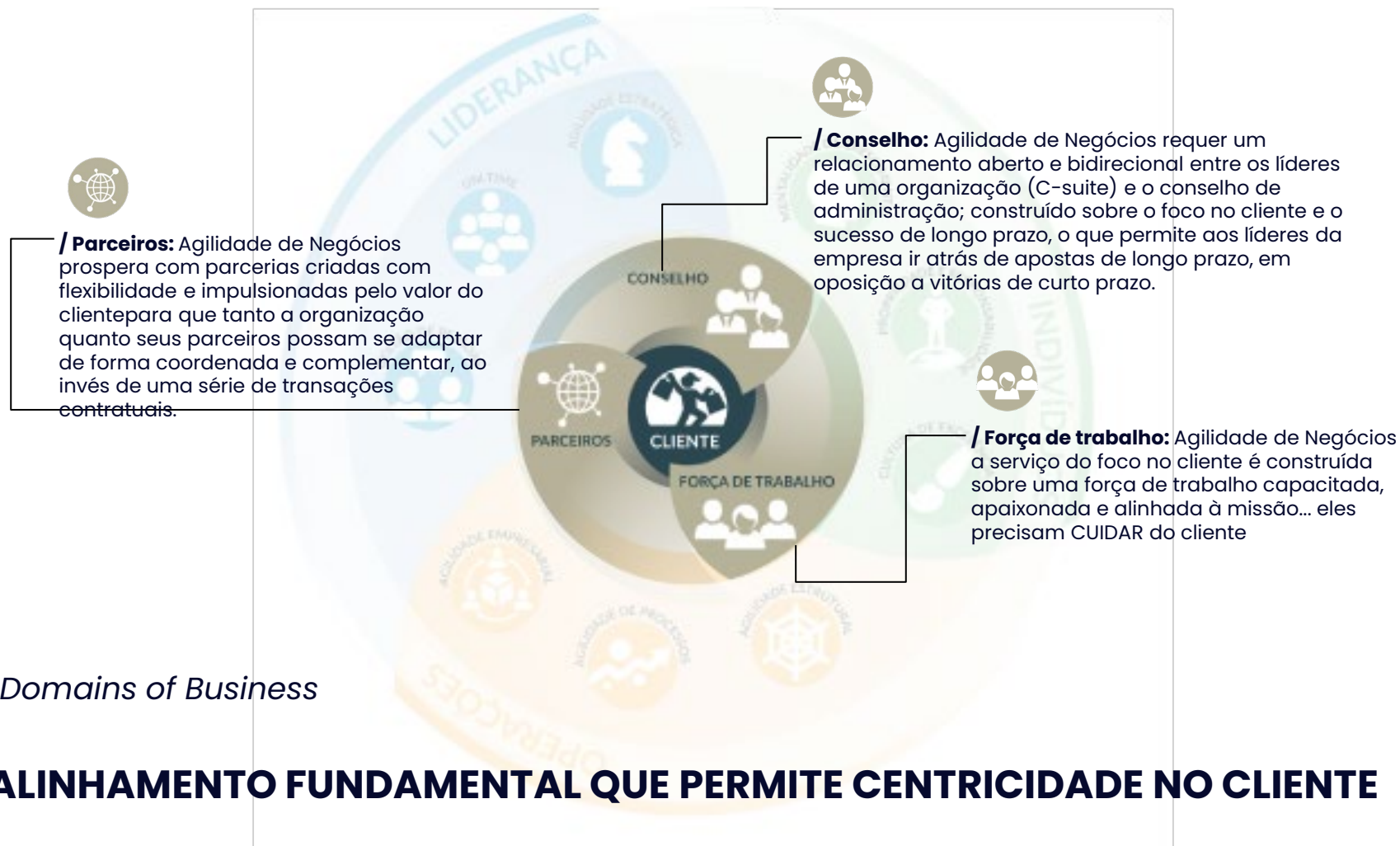


FINALIDADE CENTRADA NO CLIENTE E IDENTIDADE

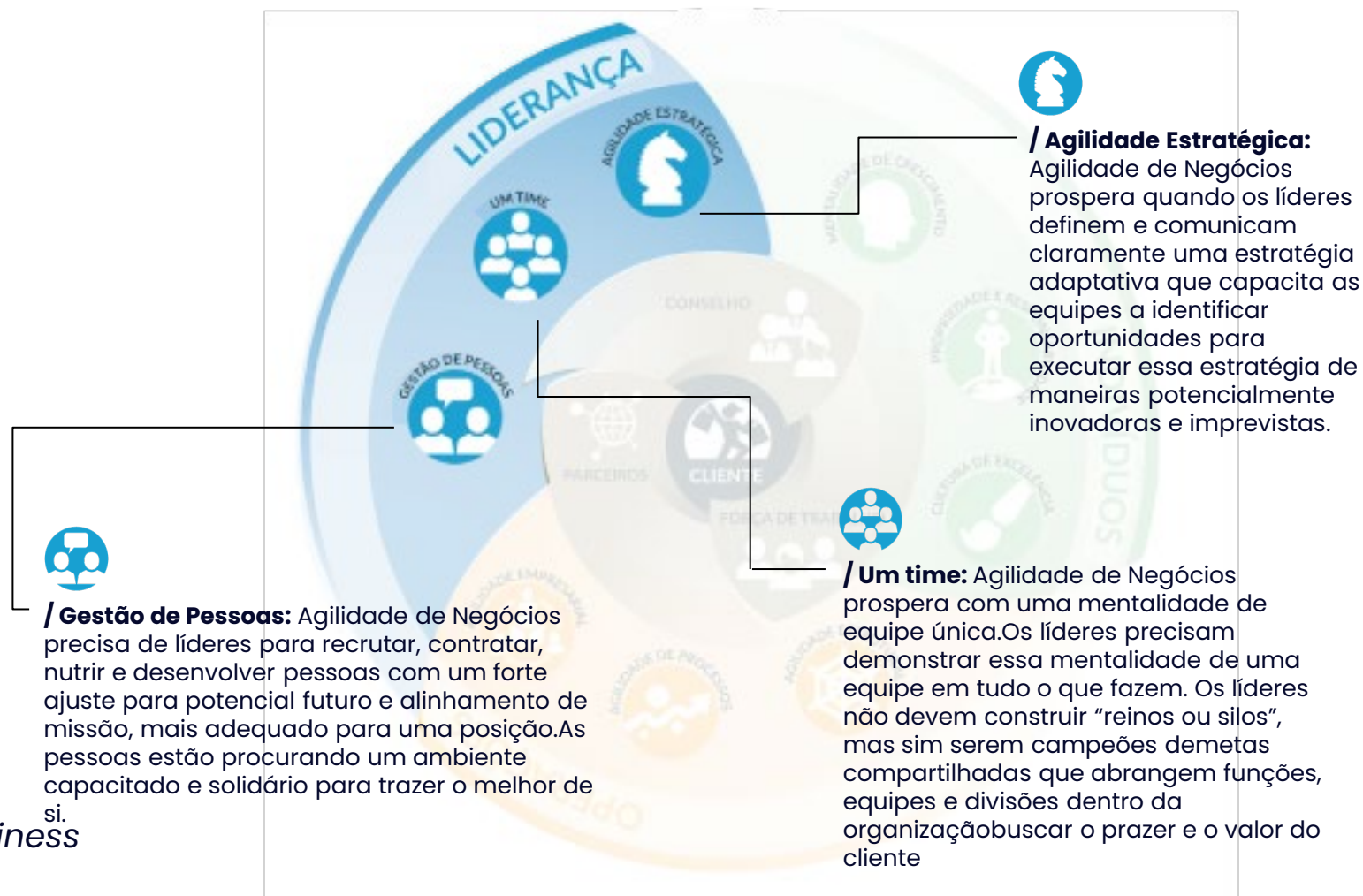
Fonte: Domains of Business Agility



Domínios de Business Agility – Relacionamento



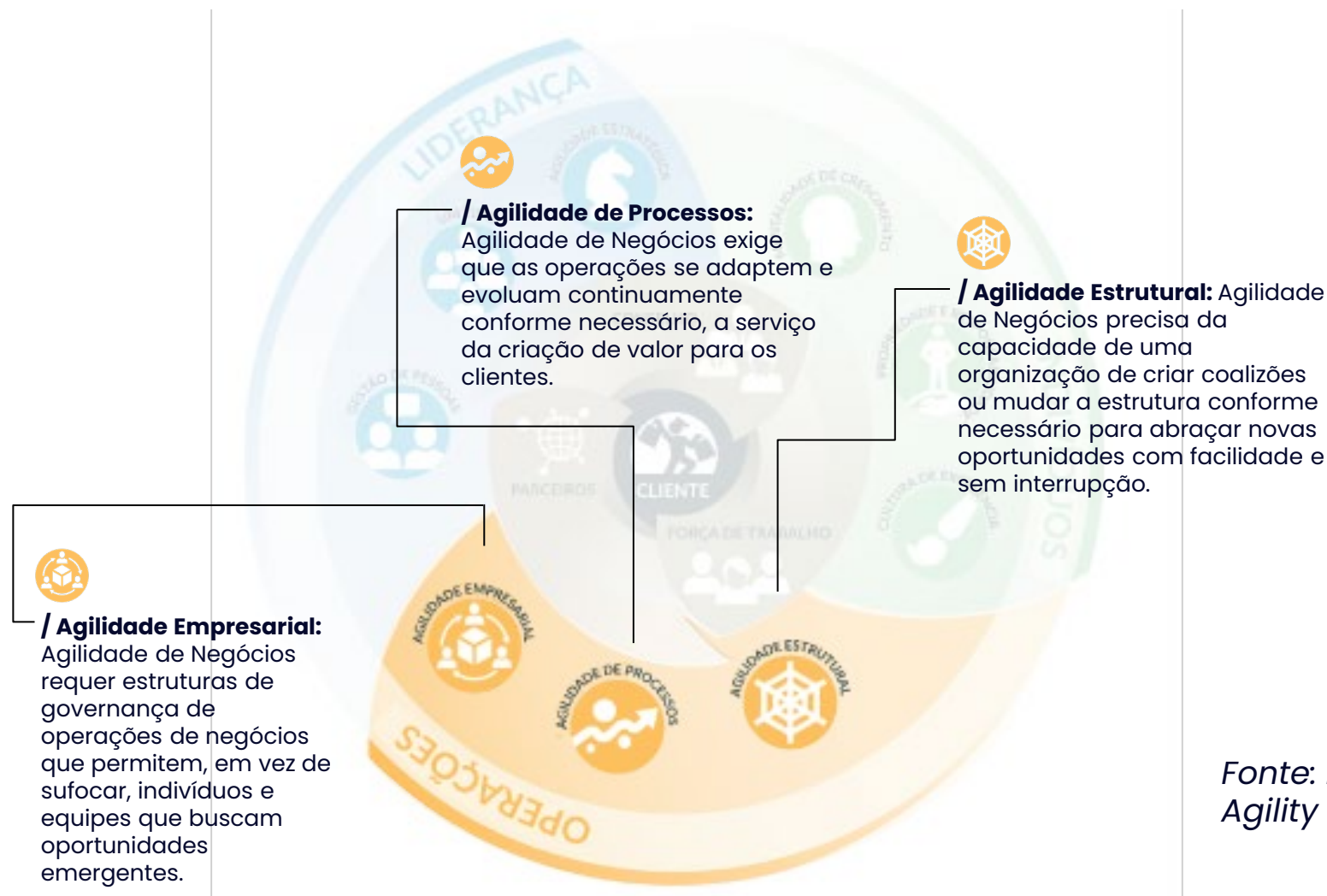
Domínios de Business Agility – Liderança



Fonte: Domains of Business Agility



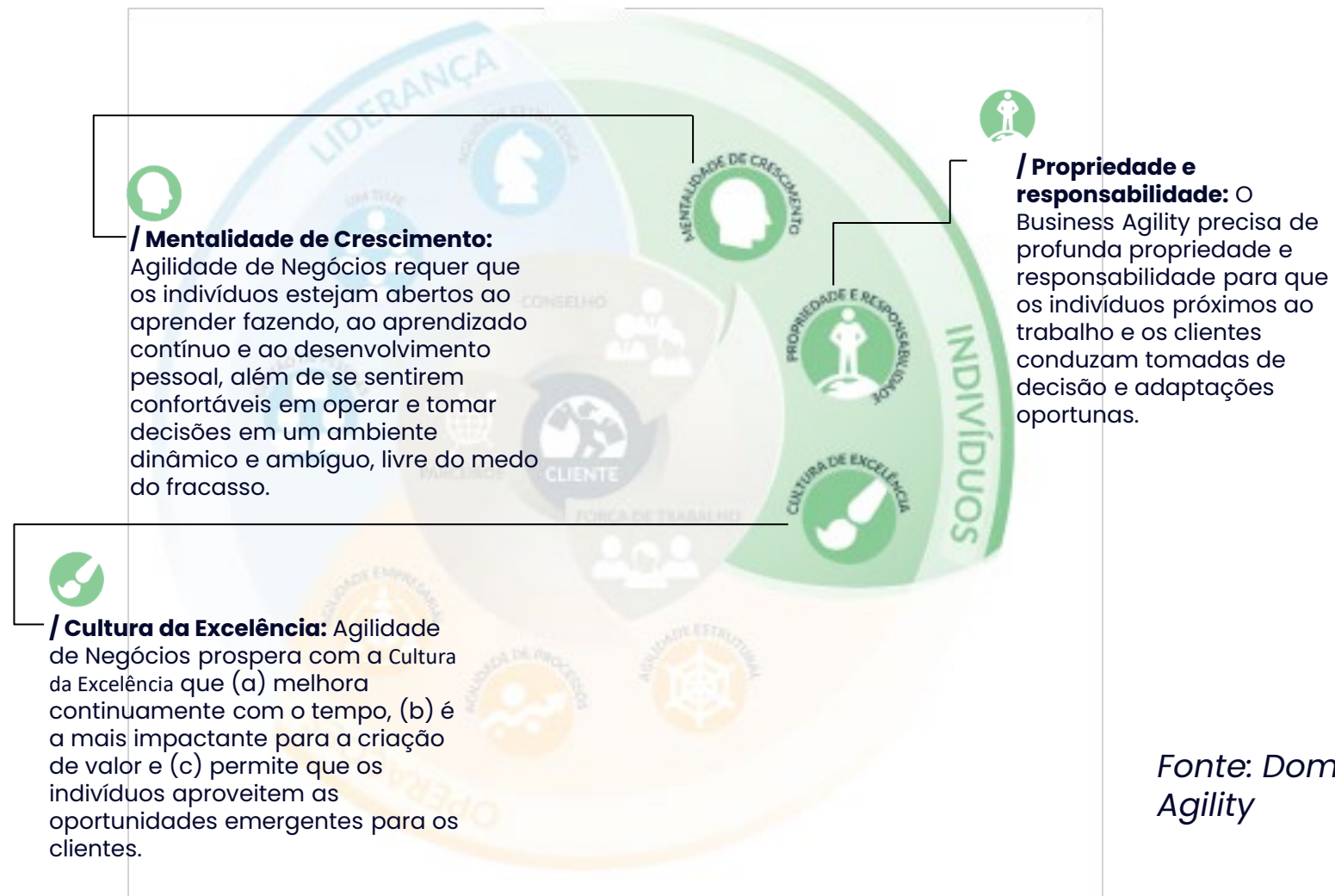
Domínios de Business Agility – Operações



Fonte: Domains of Business Agility



Domínios de Business Agility – Indivíduos

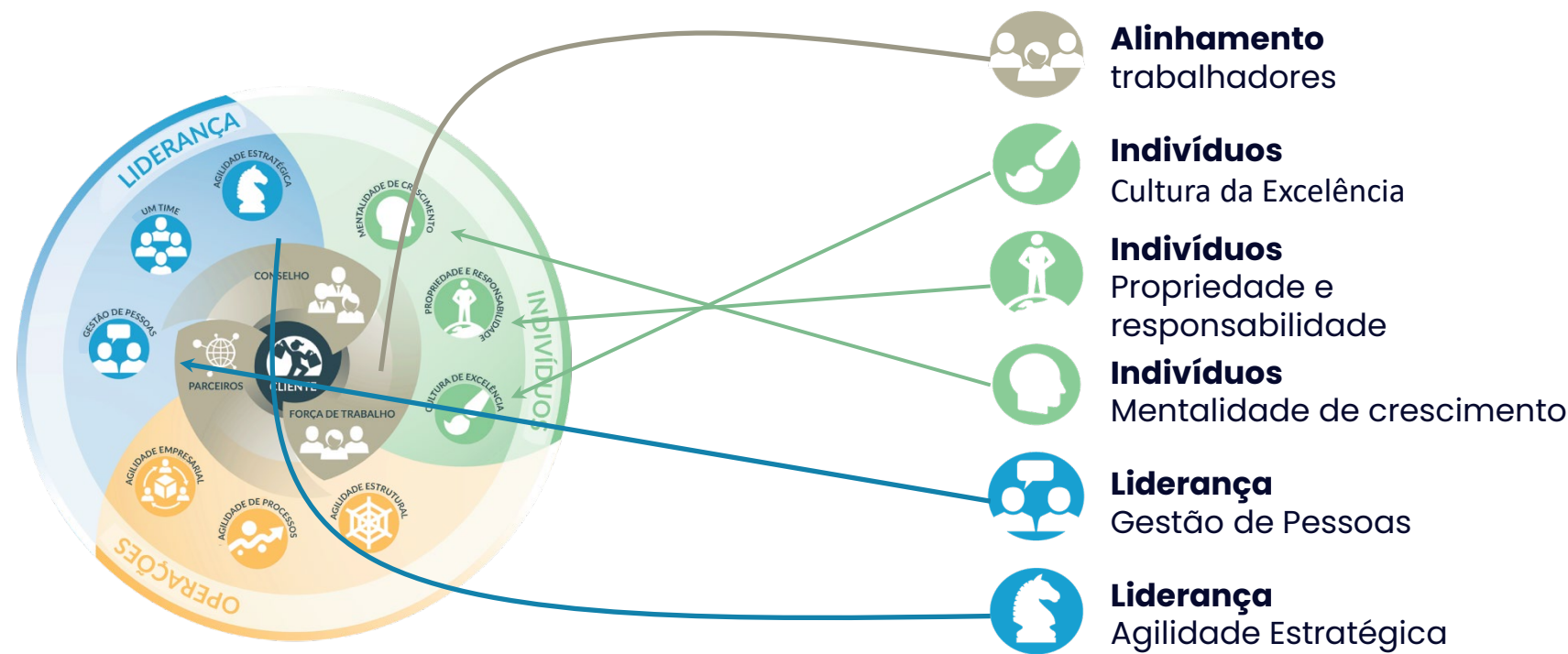


Fonte: Domains of Business Agility



Domínios da Agilidade de Negócios

Capacidade:
A capacidade de cultivar uma cultura de aprendizado e experimentação

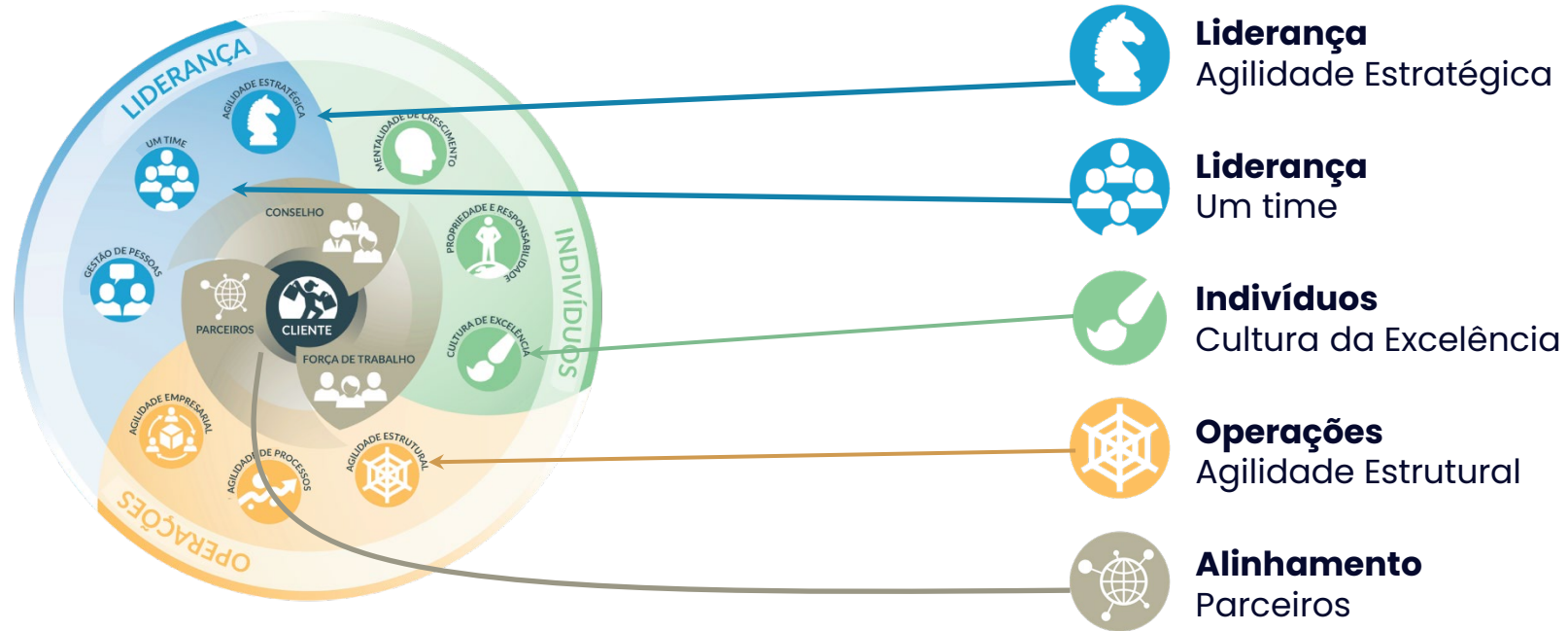


Fonte: Domains of Business Agility

Domínios da Agilidade de Negócios

Capacidade:

A capacidade de aproveitar as oportunidades emergentes



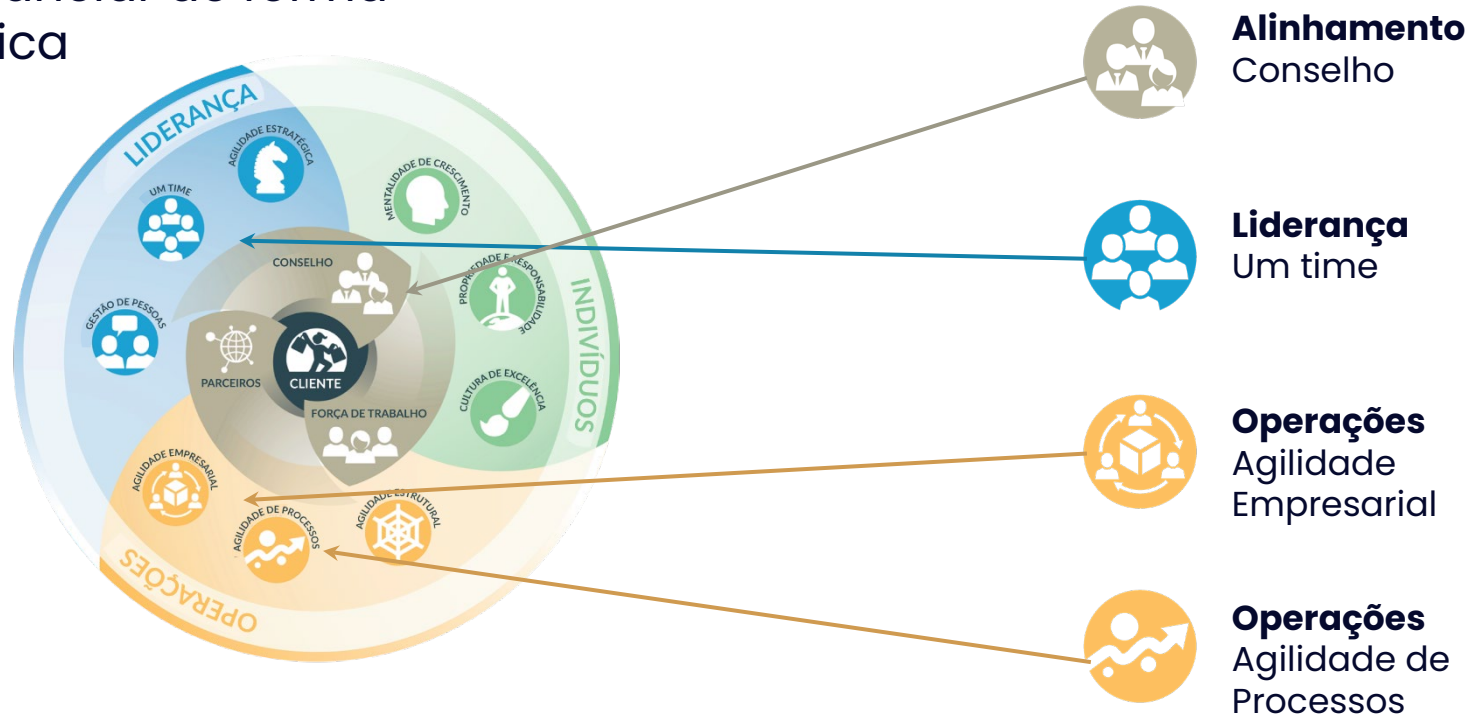
Fonte: : Business Agility Institute



Agilidade de Negócios

Capacidade:

A capacidade de financiar de forma adaptativa e dinâmica



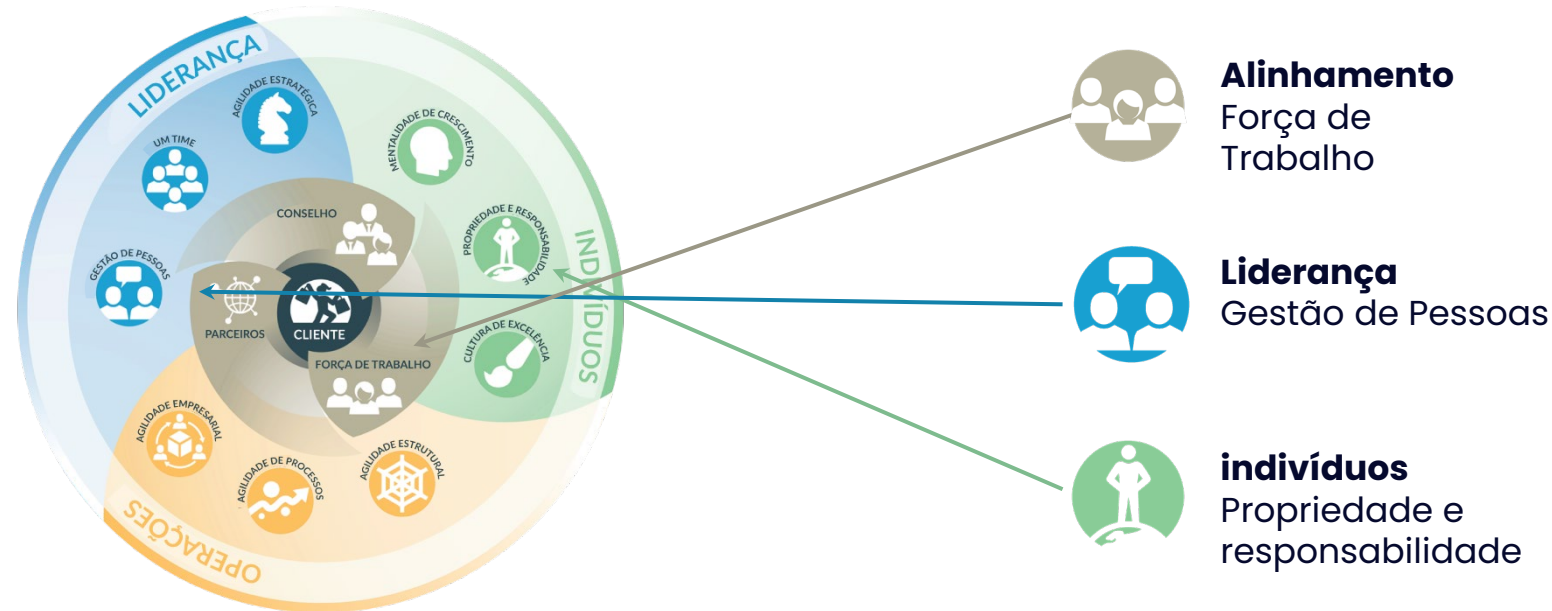
Fonte: Domains of Business Agility



Agilidade de Negócios

Capacidade:

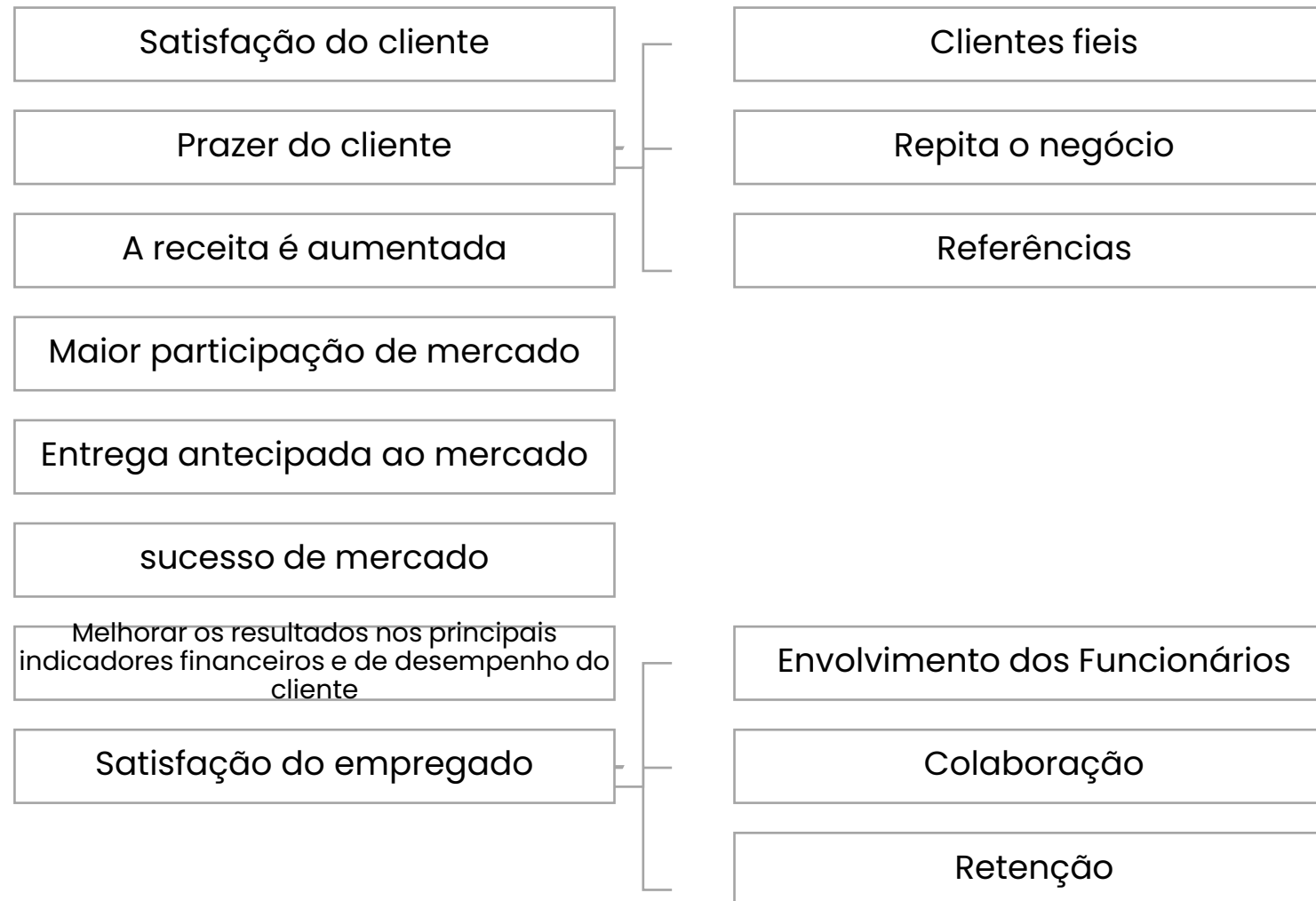
A capacidade de liderar por meio de empoderamento e influência



Fonte: Domains of Business Agility



Alguns Benefícios – Agilidade de Negócios



Desafios da Agilidade de Negócios

Alguns dos inibidores mais comuns para o sucesso da agilidade de negócios são:

- Imposição de cima para baixo de novos valores e práticas em uma força de trabalho relutante ou despreparada
- Simplificação excessiva da jornada para uma série de processos a serem “desenvolvidos” e “ampliados” o mais rápido possível, deixando pouco tempo para aprendizado ou adaptação na organização
- Falta de total transparência por parte da liderança, incluindo intenções para as equipes, objetivos finais, processos planejados para atingir esses objetivos e métricas e números de negócios associados
- Deixar de avaliar o estado atual das relações de trabalho em todos os níveis da organização. Confiança insuficiente, segurança psicológica e vias para comunicação franca
- Deixar de reconhecer que o trabalho de todos mudará – incluindo executivos e gerenciamento – como parte dessa jornada e evitar conversas difíceis e possíveis conflitos sobre as mudanças necessárias

Instituto de Agilidade nos Negócios, 2022. Instituto de Agilidade nos Negócios. [online] Disponível em: <<https://businessagility.institute/>> [Acessado em 4 de setembro de 2022].



Recapitular

O que é Agilidade de Negócios em palavras simples?

Quais são os domínios da Agilidade de Negócios?

Quais são os benefícios da Agilidade de Negócios?

Por que o foco no cliente ou a obsessão pelo cliente é tão importante?





"Atingir um estado de agilidade nos negócios significa que toda a organização – não apenas o desenvolvimento – é capaz de fornecer produtos e serviços inovadores e de alta qualidade de forma contínua e proativa mais rapidamente do que a concorrência."

*Reitor Leffingwell
Cofundador Scaled Agile*



O Cliente

Domains of Business Agility

Purpose	Relationship	Leadership	Individuals	Operations
/Customer	/Board /Workforce /Partners	/People Management /One Team /Strategic Agility	/Growth Mindset /Craft Excellence /Ownership & Accountability	/Structural Agility /Process Agility /Enterprise Agility

Fonte: Domains of Business Agility



Introdução ao Domínio

O coração da Agilidade de Negócios não é menos do que a própria razão de nossa existência: nosso Cliente.



Introdução ao Domínio – Cliente – Definição

- Cliente pagante para uma organização privada
- Cidadão de uma organização do setor público
- Uma divisão separada ou indivíduos dentro de sua organização.
- Cliente final

Para cada organização, um cliente pode significar coisas diferentes.



Introdução ao Domínio – Satisfação do cliente

- Cliente no centro
- Ainda é importante que tenhamos lucro
- O conselho precisa ser um defensor do cliente
- Proteja-se contra qualquer possível reação do mercado



Foco no Cliente. Não o dinheiro
(E o dinheiro o seguirá)



Passando da Teoria para a Prática – Entenda seu cliente

- **Entender** Seu cliente

Certifique-se de que toda a organização saiba quem é o cliente principal e quem é o cliente secundário.

Dados de vendas e marketing

- Pesquisa de mercado
- Insights etnográficos
- Boas conversas à moda antiga com clientes
- Mapeamento de Personas e Empatia



Passando da Teoria para a Prática – Desenvolva Jornadas do Cliente

- **Desenvolva Jornadas do Cliente**

A jornada do cliente conta a história da experiência de um cliente com a organização.

- Mapeamento da Jornada do Cliente
 - Articular os sentimentos e motivações do cliente
 - Modo de interação do cliente
 - Prazos
 - Pontos de entrada e saída



Passando da teoria para a prática – Construir confiança

- **Ganhar confiança**

- Preocupações e medos dos clientes
- Quanto menos confiança nossos clientes tiverem em nós, menos ágeis seremos
- Aprendendo com os fracassos - Construindo uma cultura de lições aprendidas
- Construindo a confiança como uma estratégia intencional



CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA



Passando da teoria para a prática – Construir confiança

- **Ganhar confiança**



Credibilidade



Rapport



Imparcialidade



Integridade



Compartilhando
conhecimento



Sendo
transparente



Desempenhar com
competência



CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA



Passando da teoria para a prática – Construir confiança

Construção de confiança

A equação de confiança

$$\text{C} = \frac{\text{Credibilidade} + \text{Reabilidade} + \text{Intimidade}}{\text{Auto-orientação}}$$

Confiabilidade

Green, C. e Howe, A., 2012. *The Trusted Advisor fieldbook*. Hoboken, N.J.: Wiley.



Passando da teoria para a prática – Construir confiança

- **Ganhar confiança**

- “A confiança geralmente se baseia na percepção e na opinião pública, e não na realidade.”

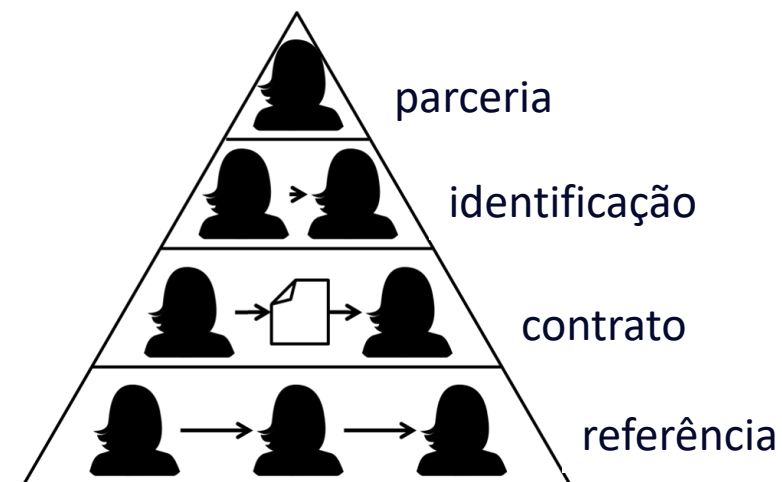


CONSTRUÇÃO DE CONFIANÇA

Passando da teoria para a prática – Construir confiança

• Construa Confiança – A Pirâmide da Confiança

- 1. Referência:** esta é a forma mais baixa de confiança e existe onde a confiança entre as partes é baseada na referência de um terceiro de confiança mútua.
- 2. Contrato:** Isto é o mais comum nível de confiança, e a maioria dos relacionamentos não se estende além disso. Isso existe quando as partes criam contratos juridicamente vinculativos como o principal mecanismo para permitir a confiança entre elas.
- 3. Identificação:** esse nível de confiança é criado ao longo do tempo, onde as partes têm a oportunidade de trabalhar juntas e construir confiança com base em experiências pessoais.
- 4. Parceria:** Este é o nível mais alto de confiança entre duas partes e existe quando ambas as partes compartilham os mesmos objetivos e resultados. Isso pode assumir a forma de uma parceria estratégica ou estrutura semelhante.



Medindo a Maturidade da Agilidade de Negócios



Engatinhar

Usamos análises detalhadas para entender o uso de nossos clientes e os requisitos de nossos produtos e/ou serviços.



Andar

Começamos a usar ferramentas como mapas de empatia, mapas de jornada do cliente e personas definidas para entender nosso cliente. Temos medidas objetivas do valor de ponta a ponta que podemos criar para eles.



Correr

Entendemos as experiências, necessidades e missão de nossos clientes por meio do envolvimento direto com eles. Assim, desenvolvemos uma profunda empatia que orienta nossas decisões de negócios para atender às suas expectativas.



Voar

Nossos produtos e serviços ressoam consistentemente com nossos clientes e podem encantá-los de maneira mensurável.

Fonte: Domains of Business Agility



Medindo a Maturidade da Agilidade de Negócios



Engatinhar

Nossa visão estratégica está claramente alinhada ao valor do cliente, mas as decisões operacionais tendem a priorizar os lucros da empresa.



Andar

Desenvolvemos uma visão clara do valor do cliente que orienta as decisões em todos os níveis da organização e cria uma cultura de orientação para o cliente.



Correr

Há um forte alinhamento entre o que os acionistas, executivos, membros da equipe e clientes desejam.



Voar

Nossa estrutura organizacional, políticas e procedimentos incentivam nossas equipes a sempre agir no melhor interesse do cliente. Quando há um tradeoff entre o que é bom para o cliente e o que é bom para a empresa, priorizamos o cliente.

Fonte: Domains of Business Agility



Práticas, métodos e estruturas

- **Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Domínio do Cliente.**
 - Jornadas do cliente
 - Design Thinking
 - Design centrado no ser humano
 - Perfis de resultados / OKRs
 - Lean Experiment Canvas
 - Mobius Loop



Relacionamentos

Domains of Business Agility

Purpose	Relationship	Leadership	Individuals	Operations
/Customer	/Board /Workforce /Partners	/People Management /One Team /Strategic Agility	/Growth Mindset /Craft Excellence /Ownership & Accountability	/Structural Agility /Process Agility /Enterprise Agility



Relacionamentos: Força de Trabalho

- Introdução ao domínio
- Segurança Psicológica
- Regime de incentivos
- Atração e desenvolvimento de talentos
- Práticas, métodos e estruturas

Relacionamentos: O Conselho da Diretoria

- Introdução ao domínio
- Governança adaptativa (ágil)
- Representar o cliente
- Métricas e transparência das informações
- Práticas, métodos e estruturas

Relacionamento: Parceiros

- Introdução ao domínio
- Agilidade nas aquisições
- Criar o ecossistema
- Práticas, métodos e estruturas



“Os três domínios dentro da Dimensão Relacionamentos fornecem **contexto para a sua organização.**”

“As definições mudam dependendo do tipo de organização (por exemplo, empresa privada, empresa pública, sem fins lucrativos, organização governamental, etc.).”



- **Força de trabalho** é responsável por entregar valor aos clientes.
- **O Conselho da diretoria** é a mais alta expressão da intenção e propriedade do acionista.
- **Parceiros** são os fornecedores, distribuidores e outros parceiros estratégicos que viabilizam seus negócios.

Relacionamentos: Força de Trabalho – Introdução ao Domínio

*“Agilidade nos Negócios **requer uma força de trabalho alinhada, apaixonada e capacitada**, constituída por indivíduos com uma forte aptidão cultural e um potencial sobreapto para uma posição específica”.*



Relacionamentos: Força de Trabalho – Introdução ao Domínio

Força de trabalho (mão de obra) que cria a experiência do cliente que, em última análise, proporciona esse valor.

O negócio: Crie valor para os seus clientes.



Relacionamentos: Força de Trabalho – Introdução ao Domínio

Força de trabalho:

- Funcionários engajados e felizes ficam mais tempo, aprendem mais e geram ideias inovadoras.
- O objetivo é desenvolver uma força de trabalho inovadora, engajada, capacitada e ágil.

Políticas de RH e governança apoiando:

- Ambiente de trabalho seguro
- Capacitando pessoas
- Engajamento



Relacionamentos: Força de Trabalho – Introdução ao Domínio

Recrutam para a sua aptidão cultural e mentalidade?

Será que todos, desde os altos executivos até ao mais recente recruta, estão visivelmente agarrados aos mesmos padrões?

Os seus processos de gestão de talento e desempenho estão realmente a fazer a diferença para os funcionários?

Os seus empregados são os seus mais fortes defensores?

Ao desembarcar de um empregado demissionário, trata-os com o mesmo respeito e cuidado com que se juntaram a eles?

Será que cada um assume a sua responsabilidade pessoal na saúde financeira da empresa? Source: Business Agility Institute

<https://www.forbes.com/sites/roddwagner/2017/02/27/happy-employees-equal-happy-customers-well-yes-but-its-complicated/#1110a2f77c6e>



Relacionamentos: Força de Trabalho – Segurança Psicológica

*Promover a
inovação*

*Promover a
criatividade*

*Os RH e os gestores
podem tornar o
local de trabalho
livre de bullying*

Livre de assédio

*Segurança no
trabalho*

*Encorajar as
pessoas a
estenderem-se*

*Livre de represálias ou
constrangimentos*



Relacionamentos: Força de Trabalho – Programa de Incentivos

“Os contratos de trabalho tradicionais e os programas de recompensa são ineficazes e até mesmo contra-intuitivos para incentivar sua força de trabalho.”



Relacionamentos: Força de Trabalho – Programa de Incentivos

“Bônus anuais baseados em desempenho que podem prejudicar a colaboração e o engajamento efetivo.”



Relacionamentos: Força de Trabalho – Programa de Incentivos

- Organizações Ágeis -> Motivações intrínsecas
- Incentivos voltados para o futuro e recompensas voltadas para o passado



Relacionamentos: Força de Trabalho – Programa de Incentivos

*Os incentivos
impulsionam o
comportamento
de hoje*

*As recompensas
tornam-se os
incentivos de
amanhã*



Relacionamentos: Força de Trabalho – Programa de Incentivos

- Líderes:
 - Deve personalizar incentivos e recompensas para cada membro da equipe
 - Garantir que os incentivos e recompensas continuem a ser percebidos como justos



Relacionamento: Força de Trabalho – Atração e Desenvolvimento de Talentos

- Desenvolver a força de trabalho existente é apenas parte da abordagem
- A identificação, recrutamento e integração de novos funcionários requer um novo foco na cultura, mentalidade e diversidade
- O processo de recrutamento precisa ser capaz de identificar características culturais valiosas em novos candidatos



Relacionamento: Força de Trabalho – Atração e Desenvolvimento de Talentos

Organizações Ágeis (maduras)

- Contrate por potencial e cultura, em vez de preencher uma descrição de trabalho específica
- De natureza comportamental, em vez de técnica.
- Os empregos do futuro serão projetados em torno de **competências transversais**



Relacionamento: Força de Trabalho – Atração e Desenvolvimento de Talentos

Impacto de uma contratação errada

- *Produtividade perdida*
- *Custos diretos de recrutamento*
- *Reciclagem*



Relacionamentos: Força de trabalho –medindo a maturidade da agilidade do seu negócio



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Políticas de Engajamento

Pelo menos uma das políticas de integração/desligamento, recrutamento, incentivo, remuneração ou gestão de desempenho é especificamente projetada para engajar a força de trabalho e considerada justa pela maioria dos funcionários.

Cada uma das políticas de integração/desligamento, recrutamento, incentivo, remuneração e gerenciamento de desempenho é projetada especificamente para envolver a força de trabalho e a maioria dos funcionários as considera justas.

As políticas de admissão/exclusão, recrutamento, incentivo, remuneração e gerenciamento de desempenho são altamente adaptáveis e atendem às necessidades de cada funcionário (mantendo-se justas para todos).

Os funcionários elaboram e administram as políticas de admissão/exclusão, recrutamento, incentivo, remuneração e gestão de desempenho.



Fonte: Domains of Business Agility



Relacionamentos: Força de trabalho – medindo a maturidade da agilidade do seu negócio



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Humilde e Feliz

Todos os funcionários têm a mesma oportunidade de voz e reconhecimento (e que não é dominado por poucos vocais).

Todos os indivíduos se sentem psicologicamente seguros em nossa organização.

Existe um ambiente de valorização onde as pessoas são regularmente recompensadas pela colaboração e gentileza de seus colegas.

A retenção de jogadores de equipe altamente qualificados é extremamente alta, com pessoas optando por ficar e trabalhar para uma organização tão boa.



Fonte: Domains of Business Agility



Relacionamentos: Força de Trabalho – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o domínio da força de trabalho.

Retrospectivas

Autogestão

RH Ágil (por exemplo,
Auto-serviço de RH,
Feedback 360°,
Gamificação em RH)

Play

Sociocracia / Holocracia

Management 3.0



“Se você cuidar de seus funcionários, eles cuidarão de seus clientes.”



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Introdução ao Domínio

“O Business Agility requer um relacionamento aberto e bidirecional entre os líderes de uma organização e o conselho de administração; construído com base no foco no cliente e no sucesso de longo prazo, o que permite que os líderes da empresa busquem apostas de longo prazo, em vez de vitórias de curto prazo.”



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Introdução ao Domínio

*“Independentemente da estrutura, o Conselho tem a responsabilidade fiduciária final pela **saúde financeira, operação contínua e conformidade regulatória** da organização”.*

Conselho?

- *Empresários de uma organização privada*
- *Um conselho eleito pelos acionistas para uma empresa de capital aberto*
- *Diretoria eleita por membros de uma associação ou sem fins lucrativos.*



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Introdução ao Domínio

Um **conselho ágil** é apenas sutilmente diferente de organizações tradicionais.

O conselho continua responsável por **conformidade regulatória e saúde financeira**, mas desta vez pelas lentes de uma organização ágil e adaptável.

Governança e conformidade **não significa mais apenas** planos anuais e relatórios trimestrais. Em vez disso, significa metas de longo prazo com **planejamento e relatórios contínuos e adaptativos.**



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Introdução ao Domínio

Essa nova abordagem do conselho tem implicações significativas para os KPIs de negócios; **afastando-se do foco de curto prazo** em relatórios de ganhos trimestrais para um **foco de longo prazo** na construção **confiança do cliente** e medir os resultados de negócios em relação ao sucesso do cliente.



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Introdução ao Domínio

Desafios do Conselho:

- Compreender as necessidades do cliente (comunidade e sociedade)
- Entenda a força de trabalho
- Exiba uma mentalidade ágil
 - Prioriza a adaptabilidade do mercado
 - Advocacia de clientes
 - Vontade de experimentar



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Governança Ágil

“Seu objetivo é promover uma cultura ágil, partindo da diretoria, para se manter adaptável em um mercado ambíguo.”



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Governança Ágil

O Conselho de Administração deve definir o padrão para governança adaptativa.

- Resultados de negócios, em vez de saídas
- Crie um ambiente para conduzir e aprender com experimentos e pesquisas de mercado
- Decisão em benefício do cliente/impacto para o acionista.
- Métricas organizacionais (KPIs ou OKRs) -> Resultados do cliente



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Governança Ágil

“O conselho deve trabalhar em estreita colaboração com o executivo para se manter informado e tomar decisões de governança apropriadas.”

- Applying greater due diligence to the governance*



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Representar o Cliente

O conselho é a parte da organização mais distante do cliente.

Em uma transformação de agilidade de negócios, esforce-se para trazer o conselho para o cliente.

Compreender o mandato operacional da organização e os desafios atuais do mercado.

A diretoria tem o dever de desafiar os executivos em suas práticas estratégicas e orçamentárias.

Garantir que a organização permaneça ágil e possa girar quando necessário para atender às necessidades dos clientes em constante mudança.



Relacionamento: O Conselho de Administração – Garantir a Transparência das Informações

Ferramentas como um sala de visibilidade empresarial são um meio eficaz de melhorar a transparência geral.

O conselho precisa de acesso regular a informações relevantes de toda a organização.

- Permanecer ciente dos requisitos de divulgação regulatória



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Medindo a Maturidade da Agilidade do seu Negócio



Engatinhar

O foco do conselho é uma combinação de resultados de curto prazo (para agradar os acionistas) e investimentos de longo prazo (para garantir a continuidade da relevância no mercado).



Andar

O conselho dedicou um tempo para realmente entender as necessidades do cliente. Apesar de manter o foco em resultados de curto prazo e benefícios de longo prazo.



Correr

O conselho incentiva os executivos a se concentrarem no cliente. No entanto, eles voltam ao foco no lucro sempre que há uma queda de curto prazo no mercado.



Voar

O conselho incentiva os executivos a se concentrarem no cliente, apesar das quedas de curto prazo que possam perturbar os acionistas ou o mercado.

Foco no Conselho

Fonte: Domains of Business Agility



Relacionamentos: O Conselho de Administração – Medindo a Maturidade da Agilidade do seu Negócio



Engatinhar

Removemos as medidas concorrentes e de vaidade de nossos KPIs organizacionais. Nosso foco são as medidas que são “importantes”; ou seja, se a medida mudar, há um impacto real na nossa organização.

Fonte: Domains of Business Agility



Andar

Medimos e incentivamos medidas transformacionais (como mudança cultural, experimentação ou falha) para encorajar nossas equipes a experimentar coisas novas.



Correr

Damos às medidas de pessoas (por exemplo, satisfação do cliente) o mesmo foco, atenção e incentivos que medidas “duras” (por exemplo, receita e lucro).



Voar

Nosso scorecard corporativo e relatório anual demonstram claramente o impacto quantitativo (ou valor) que trouxemos para nossos clientes, o que também é representativo de como incentivamos nossos executivos.



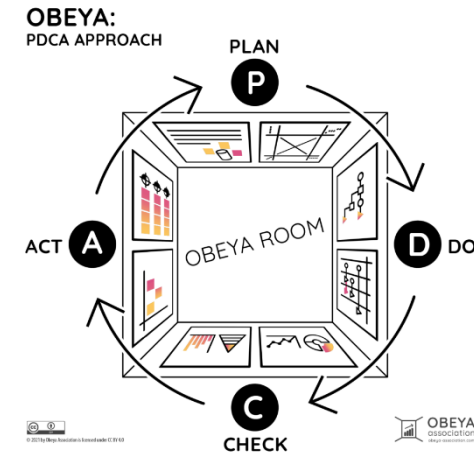
Relacionamentos: O Conselho de Administração – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Domínio do Conselho.

Perfis de
Resultados &
OKRs

Salas de
Visibilidade de
Empresas

Obeya Rooms
(Grande sala)



Relacionamento: Parceiros Externos – Introdução ao Domínio

“O Business Agility requer parcerias elaboradas com flexibilidade e impulsionadas pelo valor do cliente, para que tanto uma organização quanto seus parceiros possam se adaptar de maneira coordenada e complementar, em vez de uma série de transações contratuais.”



Relacionamento: Parceiros Externos – Introdução ao Domínio

Os parceiros do ecossistema (fornecedores, distribuidores, varejistas, fornecedores) permitem fornecer produtos e serviços aos seus clientes.

A agilidade desses parceiros limita a agilidade do negócio. (por exemplo, adaptabilidade de mercado).



Relacionamento: Parceiros Externos – Introdução ao Domínio

Parceiros do ecossistema

“Desenhar processos de interface, como compras, contratos, gerenciamento de mudanças e comunicação, para permitir agilidade no relacionamento.”

Selecione parceiros, não apenas em competência e preço, mas também adaptabilidade.



Relacionamento: Parceiros Externos

“Seu objetivo é garantir que todo o ecossistema de parceiros permita agilidade nos negócios, em vez de restringi-la.”



Relacionamentos: Parceiro Externo – Adote Aquisições Ágeis

- Projetar processos de aquisição para selecionar parceiros que possam se adaptar rapidamente às mudanças e, ao mesmo tempo, proporcionar clareza sobre os resultados comerciais.
- A adoção de práticas como Lean-Agile Procurement pode trazer transparência e clareza ao processo de aquisição para todas as partes.



Relacionamentos: Parceiros Externos – Desenvolver Contratos Ágeis

“Em qualquer ambiente complexo, o contrato padrão fixo de preço/escopo/tempo nunca funcionou.

Desenvolva novos formulários de contrato com seus parceiros para garantir que eles possam lidar com ambigüidade e mudança.

Formas de contrato como preço fixo/escopo variável, tempo e materiais e preço fixo + restrições fixas (por exemplo, qualidade, ROI, resolução de defeitos, MTTR, etc.) são mais adequadas para parceiros estratégicos.”



Relacionamentos: Parceiros externos – Parceiros a bordo

Construir um programa de um ou dois dias de onboarding para articular claramente; logística básica (por exemplo, como você é pago e quem pode ajudar), suas formas de trabalho, porque você escolheu trabalhar dessa forma, as expectativas da parceria, e seus valores e missão organizacionais.



Medindo a Maturidade da Agilidade de Negócios



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Cadeia de suprimentos e rede

Apoiamos diferentes tipos de engajamento e contrato (por exemplo, preço fixo e escopo variável), dependendo do nível de confiança que temos com um parceiro.

Nossos contratos e processos de aquisição exigem e suportam ambigüidade, incerteza e agilidade de nossos fornecedores.

Integramos nossos parceiros da cadeia de suprimentos em nossos processos de planejamento estratégico e orçamentário.

Somos capazes de construir parcerias estratégicas com base em resultados de negócios compartilhados (por exemplo, contratos de energia por hora ou baseados em resultados) com nossos parceiros e fornecedores confiáveis.

Fonte: Domains of Business Agility



Medindo a Maturidade da Agilidade de Negócios



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Ecosistema

Vamos além dos compromissos transacionais desenvolvendo ativamente relacionamentos contínuos com parceiros críticos.

Nossos parceiros críticos compartilham nossas metas e estão ativamente envolvidos em nossa missão, mas permanecem regidos por contratos rígidos.

O relacionamento com nossos parceiros críticos é mais importante do que os termos do contrato. Encontramos maneiras de alcançar nossos objetivos comuns juntos.

O trabalho com parceiros críticos é contínuo, transparente e integrado ao nosso fluxo de valor. Tomamos decisões com todo o ecossistema em mente, não apenas uma das partes.



Fonte: Domains of Business Agility



Relacionamentos: Práticas, Métodos e Estruturas com Parceiros Externos

As seguintes práticas, métodos e estruturas são aplicáveis ao Domínio de Parceiros:

- Contratos ágeis
- Lean
- Lean-Agile Procurement



Liderança

Domains of Business Agility

Purpose	Relationship	Leadership	Individuals	Operations
/Customer	/Board /Workforce /Partners	/People Management /One Team /Strategic Agility	/Growth Mindset /Craft Excellence /Ownership & Accountability	/Structural Agility /Process Agility /Enterprise Agility



Liderança

Liderança: Gestão de Pessoas

- Introdução ao domínio
- Desenvolver uma mentalidade ágil
- Crie empatia
- Delegar resultados
- Práticas, métodos e estruturas

Liderança: Uma equipe

- Introdução ao domínio
- Comunicar o propósito maior
- Contrato social da equipe
- Obter compromisso
- Práticas, métodos e estruturas

Liderança: Agilidade Estratégica

- Introdução ao domínio
- Inovação de criação de mercado
- Crie uma estratégia viável
- Práticas, métodos e estruturas



Liderança: Gestão de Pessoas – Introdução ao Domínio

Liderança

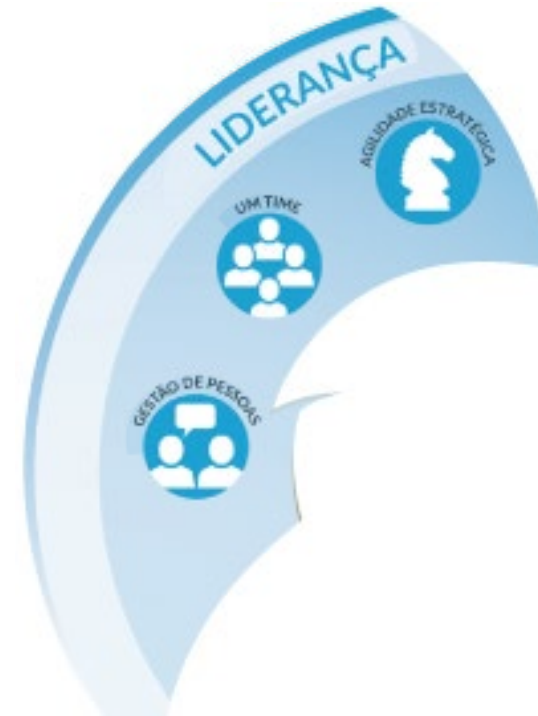
A liderança é uma mentalidade com capacidades e técnicas associadas.

Líderes ágeis (que podem não ser gerentes) que orquestram e orientam a organização em direção à agilidade dos negócios

Gestão de Pessoas define a relação entre os indivíduos e a autoridade.

Um time é uma cultura de colaboração sustentada pela comunicação e transparência entre indivíduos, equipes e divisões.

Agilidade Estratégica molda como uma organização ágil define, comunica e operacionaliza uma visão de mercado adaptável.



Liderança: Gestão de Pessoas – Introdução ao Domínio

Gestão de Pessoas

Business Agility exige líderes recrutar, contratar, promover e desenvolver pessoas com um forte ajuste para potencial futuro e alinhamento de missão, mais adequado para a posição.



Liderança: Gestão de Pessoas – Introdução ao Domínio

Gestores de pessoas

- Treinadores
 - Mentores
 - Energize as pessoas
 - Remover impedimentos
 - Resolver conflitos
 - Comunique a visão corporativa
-
- A cultura da organização vive através dos Gestores de Pessoas
 - Os gerentes de pessoas são diferentes dos gerentes de processos



Liderança: Gestão de Pessoas – Introdução ao Domínio

Auto-organização

Equipes ou divisões onde todos assumem a responsabilidade gerencial.

“Seu objetivo é criar uma camada de gerenciamento de suporte.”



Liderança: Gestão de Pessoas – Desenvolvendo uma Mentalidade Ágil

Uma mentalidade e cultura ágeis é um princípio principal da agilidade empresarial.

Redesenhar diretrizes corporativas e estruturas de governança para encorajar uma mentalidade desenvolvida.

Os gerentes devem liderar pelo exemplo e mostrar uma mentalidade ágil para suas equipes.



Liderança: Gestão de Pessoas – Construir empatia

A empatia, a capacidade de compreender e relacionar-se com os sentimentos, pensamentos e experiências de outro indivíduo, é uma crucial habilidade para líderes em todas as organizações.

“Líderes ágeis devem ser capazes de se relacionar com aqueles que desejam influenciar para serem bem-sucedidos.”

Mudanças de uma estrutura de comando e controle de cima para baixo.

- A autoridade é delegada
- Autogerenciar
- Influência e persuasão.



Liderança: Gestão de Pessoas – Delegar resultados

Mude de delegar ações para delegar resultados.

Contrate ótimas pessoas e espere que elas sejam profissionais, competentes e desenvolvam experiência.

A decisão operacional de qual trabalho fazer (e quando) deve ficar com a equipe.

O gerente de pessoas comunica a visão estratégica, define o resultado do negócio e as métricas associadas e, em seguida, garante que a equipe tenha tudo o que precisa para alcançar o resultado.



Liderança: Gestão de Pessoas



Engatinhar

Os gerentes se preocupam que as pessoas tenham habilidades relevantes e atualizadas e sejam competentes para fazer seu trabalho.



Andar

Os gerentes treinam indivíduos e desenvolvem habilidades e comportamentos complementares (por exemplo, diversidade e inclusão, resiliência, reconhecimento de vieses cognitivos, etc.).



Correr

Os gerentes investem ativamente na compreensão da pessoa como um todo; além de apenas habilidades e capacidades.



Voar

Os gerentes acreditam que parte de sua função é desenvolver as pessoas (por exemplo, por meio de feedback claro e construtivo) para que sejam a melhor versão de si mesmas.

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Gestão de Pessoas



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Autonomia e Delegação

Os líderes delegam trabalho para suas equipes com expectativas claras de como entregá-lo.

Os líderes apóiam as equipes na localização da tomada de decisões operacionais (dentro da equipe) para reduzir as linhas de comunicação e os atrasos subsequentes incorridos.

Os líderes se concentram na autonomia da equipe e na segurança individual, aumentando o talento de suas equipes, reduzindo as lacunas de habilidades e removendo quaisquer impedimentos em seu caminho.

As equipes são capacitadas e responsáveis por decidir como alcançar os resultados de negócios (qual trabalho fazer, qual produto construir etc.) em alinhamento com sua missão.

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Gestão de Pessoas – Práticas, Métodos e Estruturas

A seguir estão algumas das práticas, métodos e estruturas que são relevantes para o Domínio de Gestão de Pessoas.

- Liderança Servidora
- Liderança de Apoio
- Scrum
- Sociocracia /Holocracia
- Gestão 3.0
- Liderança Baseada em Intenção
- OKRs



Liderança: Uma Equipe – Introdução ao Domínio

Liderança: uma equipe

“Agilidade de Negócios requer uma mentalidade de Equipe Única de esforços co-criativos para alcançar objetivos compartilhados que abranjam funções, equipes e divisões dentro da organização”.



Liderança: Uma Equipe – Introdução ao Domínio

Liderança: uma equipe

Entende-se que uma organização ágil é projetada para colaborar.

- Estrutura organizacional
 - Processos de trabalho
 - A forma como o mercado está envolvido
-
- Manter as equipes pequenas é crucial quando se fala sobre a complexidade da colaboração em uma organização ágil.
 - 7 ± 2 é um tamanho comumente aceito.



Liderança: Uma Equipe – Introdução ao Domínio

Liderança: uma equipe

“Crítico para uma colaboração eficaz é a transparência padrão de informações, decisões e relacionamentos para fornecer uma base sólida para confiança e respeito entre clientes, colegas e líderes.”

Os indivíduos têm a capacidade de saber o que está acontecendo em suas organizações para que possam tomar decisões adequadas, mesmo que não precisem saber todos os detalhes. Eles também têm a capacidade de serem transparentes dentro da organização e não com a concorrência. Isso é o que faz um verdadeiro One Team (Um Time).



Liderança: Uma Equipe

Seu objetivo é desenvolver uma mentalidade de equipe única na medida em que essa ideia se torne mais importante do que a lealdade divisional.

Ferramentas e práticas

- Contratos sociais
- Programação em par/Trabalho em par
- Ferramentas de visualização (como Kanban Boards, Burndown Charts ou Cumulative Flow Diagrams).



Liderança: Uma Equipe – Comunique o Propósito Maior

As pessoas precisam aderir ao propósito maior da organização.

Que valor seu negócio traz para a comunidade?

Qual é o lugar de seu funcionário na sociedade e isso é algo de que ele pode se orgulhar?

“Se as pessoas puderem identificar o propósito do que fazem, é mais provável que se unam a seus colegas e ao trabalho para alcançar um resultado comum.”



Liderança: Uma Equipe – Fundar a Equipe

Liderança: Um Time

Defina objetivos comuns e formas de trabalhar por meio de um estatuto de equipe.

O estatuto articula clara e publicamente a direção da equipe, assim como seus membros e escopo, regras de operação e limites acordados.

Através deste processo, a equipe pode começar a desenvolver uma cultura de honra e respeito mútuo.



Liderança: Uma Equipe – Obtenha Adesão

- Mantenha as equipes pequenas
- Elimine a política
- Construa uma cultura de “discordo, mas comprometo”
- Desenvolva um senso de responsabilidade
- Mostre valor por meio de pequenos experimentos que fornecem resultados tangíveis
- Compartilhe novos aprendizados e insights de seus sucessos e fracassos



Liderança: Uma Equipe



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Transparência e Compartilhamento

Informações relevantes estão disponíveis para quem precisar, mas o processo para ter acesso é pesado e burocrático.

Todos os indivíduos têm acesso a informações importantes e decisões estratégicas para que possam tomar decisões apropriadas.

Temos sistemas para promover a transparência e o compartilhamento de informações em todos os níveis de nossa organização. As pessoas têm a capacidade de extrair qualquer informação relevante de que precisam para tomar decisões ou agregar valor.

A organização opera com uma cultura de transparência para todas as informações não confidenciais. Isso inclui decisões, lógica de decisão, estratégia de negócios, métricas de negócios, status de trabalho e (com o consentimento do funcionário) informações salariais.

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Uma Equipe



Engatinhar

Os líderes se concentram em seu próprio silo, mas compartilham informações ativamente para ajudar outras equipes.



Andar

Os líderes não se concentram mais em seu próprio silo, mas em toda a organização. Eles são esperados (e dispostos) a fornecer ajuda a qualquer equipe.



Correr

Os líderes tentam operar como uma equipe. No entanto, os sistemas e estruturas de negócios (por exemplo, medidas de negócios) não estão totalmente alinhados.



Voar

Os executivos da empresa projetam ativamente sistemas e estruturas para garantir que eles operem como uma equipe (por exemplo, com objetivos comuns) em relação à experiência do cliente-alvo.

Unidade de Propósito

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Uma Equipe – Práticas, Métodos e Estruturas

A seguir estão algumas das práticas, métodos e estruturas que são relevantes para o domínio de Um Time:

- Retrospectivas
- Sociocracia /Holocracia
- Contratos sociais
- Pensamento Sistêmico
- Teoria das Restrições
- Dinâmica Espiral



Liderança: Agilidade Estratégica – Introdução ao Domínio

Liderança: Agilidade Estratégica

“O Business Agility requer líderes que definam e comuniquem claramente uma estratégia adaptativa que capacite as equipes a identificar oportunidades para executar essa estratégia de maneiras potencialmente inovadoras e imprevistas.”



Liderança: Agilidade Estratégica – Introdução ao Domínio

Liderança: Agilidade Estratégica

Organizações ágeis — aquelas que inspecionam, adaptam e giram com frequência para encontrar oportunidades — têm maior probabilidade de prosperar neste mercado ambíguo e incerto.

A velocidade e a eficácia dessa adaptação aos concorrentes, disruptores e novas demandas dos clientes são as principais medidas da Agilidade Estratégica.

<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2017/02/10/beyond-agile-operations-how-to-achieve-the-holy-grail-of-strategic-agility/#781c7d052b6a>



Liderança: Agilidade Estratégica – Introdução ao Domínio

Liderança: Agilidade Estratégica

Uma abordagem de estratégia que nos permite sondar continuamente o mercado e tentar novas estratégias para nos adaptarmos às mudanças nas demandas dos clientes.

- Visão de cinco anos
- Uma estratégia emergente
- Planejamento contínuo



Liderança: Agilidade Estratégica – Introdução ao Domínio

Liderança: Agilidade Estratégica

Métodos e estruturas como Lean Startup, Lean Enterprise, Design Thinking e muitas práticas ágeis tradicionais se enquadram nesse domínio.



Liderança: Agilidade Estratégica – Introdução ao Domínio

Liderança: Agilidade Estratégica

Seu objetivo é criar uma estratégia de mercado viável dentro de um mercado ambíguo, imprevisível e incerto.



Liderança: Agilidade Estratégica – Visão Clara de Mercado

Liderança: Agilidade Estratégica

A **estratégia e visão** da sua organização devem estar alinhados com as necessidades dos seus futuros clientes.

Esta **visão** serve a dois propósitos.

1. A primeira é o desenvolvimento de uma direção estratégica para que a organização se mantenha relevante no mercado.
2. A segunda é para inspirar as pessoas em direção a um objetivo comum para o futuro.



Liderança: Agilidade Estratégica – Estratégia Emergente

Liderança: Agilidade Estratégica

A estratégia não é um plano de cinco anos elaborado com os principais executivos e alguns consultores.

A estratégia deve emergir de uma consciência constante do cenário operacional em mudança, à medida que se alinha à visão de negócios.

Os líderes precisam permanecer ativamente engajados com suas equipes e clientes para ajustar a estratégia e os resultados de negócios regularmente.

Rodar workshops de planejamento estratégico pelo menos a cada 60 dias.

- A estratégia emergente é geralmente incremental.



Liderança: Agilidade Estratégica – Mercado Criando Inovações

Liderança: Agilidade Estratégica

A **descoberta e exploração** de novas oportunidades de mercado são fundamentais para a agilidade estratégica.



Liderança: Agilidade Estratégica



Engatinhar

As divisões apresentam casos de negócios de projetos para produtos e/ou serviços inovadores. Novas equipes são formadas e financiadas para entregar este projeto.



Andar

Temos equipes dedicadas com foco em inovação que estão, potencialmente, usando práticas como Hypothesis Testing, Lean Start-up e Design Thinking.



Correr

Medimos a eficácia da adaptação às novas demandas dos clientes (contra concorrentes e disruptores). Usamos essas informações em nossa estratégia de negócios de curto prazo.



Voar

Testes de hipóteses (por exemplo, Lean Startup) ou práticas de inovação semelhantes estão sendo usadas em todas as divisões. A inovação é responsabilidade de todos, não apenas de uma equipe dedicada.

Experimentação de mercado

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Agilidade Estratégica



Engatinhar

Os líderes em nossa organização comunicam uma visão clara. No entanto, como o trabalho se alinha a essa visão não é claro ou teórico.



Andar

Fica claro como a maior parte do trabalho se alinha à visão organizacional.



Correr

Os líderes alinham nossa organização a uma visão única e definida coletivamente. Todos na organização têm claro seu papel nessa visão e como eles se conectam com todos os outros.



Voar

Os líderes investem tempo de forma ativa e consistente para esclarecer nossa visão. As equipes usam isso como uma ferramenta para alinhamento e tomada de decisão.

Visão

Fonte: Domains of Business Agility



Liderança: Agilidade Estratégica – Práticas, Métodos e Estruturas

Liderança: Agilidade Estratégica

A seguir estão algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Domínio de Agilidade Estratégica.

- Lean Startup
- Método Kanban
- Design Thinking



Indivíduos

Domains of Business Agility

Purpose	Relationship	Leadership	Individuals	Operations
/Customer	/Board /Workforce /Partners	/People Management /One Team /Strategic Agility	/Growth Mindset /Craft Excellence /Ownership & Accountability	/Structural Agility /Process Agility /Enterprise Agility



Indivíduos

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

- Introdução ao domínio
- Diga “não sei”
- Comemore o fracasso e o aprendizado
- Encurtar os ciclos de feedback
- Práticas, métodos e estruturas

Indivíduos: Cultura de Excelência

- Introdução ao domínio
- Melhore a qualidade com práticas ágeis
- Excelência técnica
- Práticas, métodos e estruturas

Indivíduos: Prosperidade e Responsabilidade

- Introdução ao domínio
- Autoridade e autonomia
- Equipe alinhada aos resultados (outcomes)
- Práticas, métodos e estruturas



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Introdução ao Domínio

Indivíduos

Os próximos três domínios abordam o indivíduo e como entregar o trabalho.

- Começando com uma **Mentalidade de crescimento** que promove a experimentação e o aprendizado com o fracasso.
- **Cultura de Excelência** define as técnicas para entregar um trabalho de alta qualidade, independentemente da função ou assunto, de forma ágil.
- **Propriedade e Responsabilidade** capacita indivíduos e equipes.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Introdução

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

“Organizações que experimentam e aprendem mais rápido do que outras são as que têm sucesso.”



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Introdução

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

Organizações ágeis são fundamentalmente **organizações de aprendizagem**.

Agilidade é tudo sobre ser capaz de **adaptar-se na incerteza**, e isso requer uma abertura para aprender muito além daquela das organizações tradicionais.

Essencial a essa abertura para aprender é a ideia de uma mentalidade de crescimento:

Uma crença de que nossas capacidades individuais e organizacionais não são fixas, mas podem ser continuamente desenvolvidas.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Introdução

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

Ciclos de feedback como “inspecionar e adaptar” e abordagens como a retrospectiva permitem que equipes, divisões e organizações melhorem o que fazem e (mais importante) como o fazem.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Introdução

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

Conceito Slack:

Crie espaço para desacelerar, identificar oportunidades, experimentar e aprender.

O Slack também ajuda a criar resiliência à mudança – a capacidade de lidar mentalmente com a mudança e adaptação organizacional.

O ponto central de uma mentalidade de crescimento é a capacidade de experimentar, falhar rapidamente e se recuperar mais rapidamente.

As organizações podem torná-lo “seguro para falhar” reconhecendo que o fracasso faz parte do trabalho diário e não é algo pelo qual você culpa ou julga as pessoas.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Diga “Ainda não sei”

Uma cultura de aprendizagem começa com os gerentes liderando pelo exemplo.

Os líderes precisam aprender a dizer; “Ainda não sei” e “vamos descobrir juntos”.

As equipes precisam ter tempo para explorar e pesquisar novas ideias, mesmo que possam falhar.

Comece a usar a linguagem da experimentação e recompense a evidência do aprendizado em vez da resposta.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Comemore o Fracasso e o Aprendizado

O fracasso precisa ser visto como uma oportunidade para aprender, e não como um fracasso para fazer.

Promova cerimônias que reconheçam, celebrem e recompensem a experimentação e o aprendizado com o fracasso.

Adotar práticas como KPIs de falha e retrospectivas de experimentação são algumas ferramentas eficazes.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Encurtar Ciclos de Feedback

Indivíduos: Mentalidade de Crescimento

- O feedback pode vir de muitas fontes diferentes; clientes, colegas, parceiros, etc.
- A capacidade de ouvir e usar esse feedback é fundamental para uma organização que aprende.
- Quanto mais rápido você aprender, mais rápido você se adaptará.
- Desenvolva processos para obter feedback o mais cedo possível e compartilhe-o com as equipes apropriadas para que possam agir rapidamente.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Mentalidade de Aprendizagem

Temos uma expectativa organizacional de aprendizado e experimentação. O fracasso é visto como uma oportunidade de aprendizado.

Nós fornecemos um ambiente onde é “seguro falhar”. Encorajamos as pessoas (especialmente os líderes) a falar e compartilhar suas falhas como oportunidades de aprendizado.

Regularmente (mas com segurança) empurramos líderes e equipes para fora de suas zonas de conforto para oferecer oportunidades de crescimento pessoal.

Aprender não é mais apenas “seguro”, mas esperado. Temos uma organização que requer (e financia) pessoas para experimentar, aprender e falhar.

Fonte: Domains of Business Agility



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Melhoria Implacável

Ciclos de feedback (por exemplo, “inspecionar e adaptar”) e práticas associadas (como a retrospectiva) estão em vigor no nível da equipe. As equipes se concentram em melhorar o que fazem e (mais importante) como o fazem.

Fonte: Domains of Business Agility

Em toda a organização, a melhoria do processo geralmente é desencadeada por um impulso interno para melhorar e ser mais centrado no cliente.

Uma cultura de aprendizado com ciclos de feedback e práticas associadas se enraizou em toda a organização. Equipes, divisões e toda a nossa organização se concentram em melhorar o que fazem e (mais importante) como o fazem.

Construímos uma cultura de excelência por meio do aprendizado e da experimentação. É uma parte crítica de quem somos.



Indivíduos: Mentalidade de Crescimento – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o domínio da mentalidade de crescimento.



Indivíduos: Cultura de Excelência – Introdução ao Domínio

Indivíduos: Cultura de Excelência

“Agilidade de Negócios requer cultura de excelência que melhora continuamente ao longo do tempo, é a mais impactante para a criação de valor e permite que os indivíduos aproveitem as oportunidades emergentes para os clientes.”



Indivíduos: Cultura de Excelência – Introdução ao Domínio

Indivíduos: Cultura de Excelência

O objetivo é aumentar a qualidade e o rendimento e, ao mesmo tempo, abraçar a incerteza e a mudança.

Cultura de Excelência evita:

- Produtos frágeis
- Duplicação de esforço
- Decadência do projeto
- Maior risco de defeitos e erros
- Trabalho mais lento
- Aumento do custo para atender as demandas do mercado.



Indivíduos: Cultura de Excelência – Introdução ao Domínio

Indivíduos: Cultura de Excelência

A cultura de excelência não se limita às equipes de software.

Para ser ágil, qualquer prática ou técnica de trabalho deve ser projetada para tolerar a ambiguidade, ser centrada no cliente, responder perfeitamente às mudanças e promover a colaboração.

Para se beneficiar da agilidade de negócios, as organizações precisam de outros domínios, mas essas técnicas e práticas geralmente são um bom ponto de partida.



Indivíduos: Crie Excelência – Adote Técnicas Ágeis

Indivíduos: Crie Excelência – Adote Técnicas Ágeis

As técnicas ágeis são projetadas para melhorar a qualidade do seu trabalho, alinhando-o aos resultados de negócios.

Técnicas ágeis que se aplicam amplamente incluem; trabalho em pares, trabalho orientado a testes, planejamento diário, retrospectivas, etc.

Alguns tipos de trabalho também têm suas próprias técnicas ágeis ou semelhantes a ágeis.



Indivíduos: Cultura de Excelência- Automatize o Trabalho Repetitivo

Indivíduos: Cultura de Excelência

Técnicas como a Automação Robótica de Processos podem apoiar equipes, como RH e finanças, permitindo que se concentrem no trabalho de maior valor.



Indivíduos: Cultura de Excelência – Medir a qualidade dos resultados

Indivíduos: Cultura de Excelência

- Cultura da Excelência significa entregar trabalho com a qualidade certa para o contexto.
- A qualidade do trabalho exige que a execução minimize os defeitos e seja projetada para mudanças imprevistas.
- A percepção de qualidade do cliente exige que a experiência do usuário seja perfeita.
- A qualidade dos resultados de negócios é a diferença entre fazer o trabalho certo e fazer o trabalho certo.



Indivíduos: Cultura de Excelência



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Adaptabilidade

Dividimos o trabalho em pequenos componentes (e planejamos continuamente) para nos adaptarmos quando os requisitos do cliente mudam.

Técnicas adaptativas (ou ágeis) estão sendo adotadas, não apenas em tecnologia, mas também em algumas equipes operacionais, de negócios, executivas e estratégicas.

Temos entrega contínua de valor, para que nossos clientes vejam benefícios imediatos e forneçam feedback mais rapidamente.

Projetamos todas as práticas e técnicas de trabalho (em todas as divisões) para ambigüidade, colaboração, foco no cliente, adaptabilidade e resposta à mudança.



Fonte: Domains of Business Agility



Indivíduos: Cultura de Excelência



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Excelência Técnica

Começamos a instrumentar métricas de qualidade em um número mais amplo de fatores. Estes são transparentes para todas as partes interessadas relevantes para reduzir os ciclos de teste/reparo e retrabalho.

Fonte: Domains of Business Agility

Medimos a qualidade do nosso trabalho com base em múltiplos fatores qualitativos e quantitativos, além de reduzir erros. Estes podem incluir; adequação ao propósito, reutilização e adaptabilidade.

Equilibramos uma abordagem de primeira qualidade com custo e utilidade para todo o trabalho que fazemos. Adotamos técnicas (como o trabalho em dupla) para conseguir isso.

Sustentamos nossa excelência artesanal desenvolvendo continuamente habilidades e melhorando processos para reduzir desperdícios e defeitos. Temos procedimentos claramente definidos, bem como ferramentas e sistemas apropriados, para nos orientar e apoiar.



Indivíduos: Cultura de Excelência – Práticas, Métodos e Estruturas

A seguir estão algumas das práticas, métodos e estruturas que são relevantes para o domínio Cultura de Excelência.

- Ágil Disciplinado
- Além do orçamento
- Programação em Par
- Extreme Programming
- DevOps
- Programação Mob
- BDD/ATDD



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Introdução ao domínio

Propriedade e responsabilidade significa que indivíduos e equipes assumem a responsabilidade pela qualidade e sucesso da produção e dos resultados de seu trabalho.

Propriedade é o estado de espírito em que você se sente totalmente no comando e não dá desculpas para o que precisa ser feito.

A propriedade também significa compreender, aprender e desafiar, em vez de seguir instruções sem pensar.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Introdução ao domínio

A responsabilidade deve ser responsabilizada pelo cumprimento de seus deveres e responsabilidades.

Responsabilidade requer respostas e acarreta consequências.

A prestação de contas não é um sentimento como propriedade ou responsabilidade, mas sim um processo que geralmente é externo.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Introdução ao domínio

Entre propriedade e responsabilidade está a responsabilidade. A responsabilidade não é unidirecional.

Organizações e líderes devem ser transparentes sobre as decisões estratégicas que estão sendo tomadas.

Para que um indivíduo ou equipe seja responsabilizado por suas decisões, ele deve ter as informações adequadas para não tomar uma decisão previsivelmente incorreta.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – dê Autoridade

Para ser responsável, dê às equipes a autoridade para tomar decisões relevantes.

Para assumir a autoridade, as equipes precisam de objetivos claros e inequívocos, proteções para impedi-los de tomar decisões erradas evitáveis e acesso a todas as informações relevantes.

Também é importante para os gestores para não anular suas equipes.

Embora as equipes possam tomar decisões diferentes das tomadas por seus gerentes, é importante que seus gerente os apóia.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Alinhar com os Resultados

Comece a mudar como medir seu sucesso.

Alinhe os KPIs de equipes e executivos aos objetivos do produto, e não aos objetivos do projeto.

Comece a estruturar as equipes e seus KPIs de acordo com os resultados do cliente.

As organizações que estabelecem objetivos baseados em resultados disfarçados de resultados reduzem o nível de propriedade delegada possível desde o início.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Crie Autonomia

Entenda que a autonomia não substitui a necessidade de liderança.

Uma equipe autônoma ainda conta com uma visão orientadora e apoio de seus líderes.
Desenvolva confiança em cada um dos membros da equipe.

Todos precisam saber o que fazer, como fazer seu trabalho, com quem alinhar e coordenar e a quem pedir ajuda.

As equipes só podem alcançar autonomia em relação ao “como”, mas não ao “o quê”.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Propriedade Coletiva

Os indivíduos se sentem responsáveis pelo trabalho que fazem e trabalham com outras pessoas para superar impedimentos imprevistos. Eles estão dispostos a contestar decisões se isso melhorar a qualidade de seu trabalho.

Fonte: Domains of Business Agility

Os indivíduos se sentem responsáveis pelos resultados dos negócios. Eles estão dispostos a contestar decisões e planos de trabalho se sentirem que isso aumentará a relevância de seu trabalho para o cliente.

As equipes farão o que for preciso para alcançar um resultado em colaboração com o restante da organização. Eles têm autoridade, autonomia e agência para fazer isso.

As equipes conduzem sua própria responsabilidade pelos resultados de negócios e pela tomada de decisões. Isso contribui e molda a estratégia organizacional.



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade



Engatinhar

Os indivíduos entendem pelo que são responsáveis, mas ser responsabilizados causa ansiedade (independentemente da intenção).



Andar

As pessoas entendem pelo que são responsáveis e por que isso é importante.



Correr

Há um equilíbrio entre propriedade e responsabilidade. A responsabilidade é vista como criação de crescimento pessoal, em vez de criação de ansiedade.



Voar

Todos na empresa assumem compromissos visíveis para seus gerentes e/ou colegas. As consequências são visíveis.

Responsabilidade



Fonte: Domains of Business Agility



Indivíduos: Propriedade e Responsabilidade – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o domínio de propriedade e responsabilidade.

- Scrum
- SAFe
- LeSS
- Lean Startup
- Liderança Servidora
- Sociocracia /Holacracia
- Management 3.0 /Delegation Poker
- OKRs Pessoais



Operações

Domains of Business Agility

Purpose	Relationship	Leadership	Individuals	Operations
/Customer	/Board /Workforce /Partners	/People Management /One Team /Strategic Agility	/Growth Mindset /Craft Excellence /Ownership & Accountability	/Structural Agility /Process Agility /Enterprise Agility



Operações

Operações: Agilidade Estrutural

- Introdução ao domínio
- Criar equipes de entrega de valor
- Manter a continuidade da propriedade
- Crie equipes estáveis
- Práticas, métodos e estruturas

Operações: Agilidade nos Processos

- Introdução ao domínio
- Entenda os processos existentes
- Adaptação contínua de processos
- Práticas, métodos e estruturas

Operações: Agilidade Empresarial

- Introdução ao domínio
- Rumo a uma organização adaptável
- Financiar resultados ou equipes
- Práticas, métodos e estruturas



Operações: Introdução ao Domínio

Operações

A dimensão final é a Dimensão de Operações.

Esses três domínios operam em conjunto para definir como uma organização ágil funciona.

1. Agilidade Estrutural define as relações entre indivíduos, equipes e divisões para criar uma organização ágil.
2. A agilidade do processo abrange um fluxo de valor individual - a combinação de atividades distintas que são realizadas por equipes e projetos.
3. O Enterprise Agility dimensiona a agilidade em divisões, departamentos, na organização e entre organizações.



Operações: Agilidade Estrutural – Introdução ao Domínio

Business Agility requer a capacidade de uma organização para criar coalizões ou mudar a estrutura conforme necessário para abraçar novas oportunidades com facilidade e sem interrupções.



Operações: Agilidade Estrutural – Introdução ao Domínio

A simples hierarquia da pirâmide não nos serve mais.

Laloux's A Organização Teal e as três leis de Steve Denning entram em jogo nesse domínio.

Práticas como o Pensamento Sistêmico e a Teoria das Restrições são necessárias aqui.

No nível mais baixo da organização, você pode chamar essas equipes, esquadrões ou células.

Um tradicional agilista pode chamar isso de equipes multifuncionais e multidisciplinares.



Operações: Agilidade Estrutural – Introdução ao Domínio

As equipes ágeis têm certas características comuns:

- Pequena
- Cross funcional
- Formado em torno de resultados de negócios

Os membros da equipe devem ter os “quatro As”:

- Alinhamento
- Autonomia
- Autoridade
- Responsabilidade



Operações: Agilidade Estrutural – Introdução ao Domínio

Equipes ágeis em organizações maduras são auto-organizado e ter autoridade para identificar seus próprios membros e decidir sobre o trabalho a ser feito para alcançar o resultado determinado.

- Alto nível de colaboração dentro da equipe
- Desenvolva membros multidisciplinares fortes

Um indicador de **agilidade nos negócios** fluência é a conexão entre equipes

Modelo hierárquico (às vezes chamado de tribos ou círculos)

Modelo de rede mais plano onde conexões se formam dinamicamente alinhar ao longo do fluxo de valor.



Operações: Agilidade Estrutural – Introdução ao Domínio

Organizações ágeis maduras quebram as paredes divisionais

por exemplo, trazer vendas, marketing, finanças e operações para uma equipe multifuncional relevante

Guildas **ou centros de excelência** formar em torno de habilidades incomuns (como arquitetos, infraestrutura ou treinadores) para compartilhar esse conhecimento, bem como habilidades comuns para fornecer um fórum **para o crescimento de habilidades e compartilhamento de conhecimento.**



Operações: Agilidade Estrutural

Operações: Agilidade Estrutural

Seu objetivo é trazer o fluxo de valor em uma única equipe; de modo que não haja transferências ou atrasos desde a concepção até a entrega ao cliente.



Operações: Agilidade Estrutural – Criar Equipes de Entrega de Valor

Como as equipes de entrega de valor são responsáveis **para entregar um resultado específico** (ao invés de um output), surge uma nova estrutura de equipe que, por necessidade, integra as habilidades de múltiplas áreas funcionais.

Equipes multifuncionais beneficiam a organização melhorando a coordenação, simplificando a comunicação e compartilhando conhecimento para resolver problemas.

As equipes multifuncionais são estáveis e estão estruturalmente alinhadas aos resultados dos pais.

Diversidade de pensamento e experiência também é uma vantagem, pois equipes diversificadas produzem consistentemente melhores resultados.

Reúna pessoas com formações, conjuntos de habilidades, atitudes e pontos de vista diferentes em um ambiente que incentiva a colaboração.



Operações: Agilidade Estrutural – Manter a Continuidade da Propriedade

Operações: Agilidade Estrutural

A equipe que produz um produto deve ser a equipe que dá suporte e mantém o produto.

Responsabilidade, pois a equipe continua focada em encantar seus clientes e aumentar continuamente o valor.



Operações: Agilidade Estrutural – Crie Equipes Estáveis

Operações: Agilidade Estrutural

O valor de equipes estáveis em ambientes de trabalhadores do conhecimento.

As equipes que permanecem juntas por longos períodos têm maior probabilidade de atingir um estado de alto desempenho.

Permanecer juntos As equipes dos estábulos alcançam:

- Compreender o funcionamento de cada um
- Entenda os estilos de comunicação
- Entenda os pontos fortes e fracos do equilíbrio,
- Produza mais valor mais rapidamente do que equipes temporárias
- Melhorar a produtividade
- Obtenha maior satisfação e maior envolvimento dos funcionários



Operações: Agilidade Estrutural



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Equipes Ágeis

Para permitir a colaboração, formamos equipes interfuncionais temporárias. Essas equipes têm a maioria das habilidades necessárias para realizar o trabalho.

Para permitir a colaboração, formamos equipes pequenas (por exemplo, 7 + ou - 2 pessoas), multifuncionais e estáveis. Essas equipes têm a maioria das habilidades necessárias para realizar o trabalho.

Construímos equipes autônomas em torno de resultados e fluxos de valor (por exemplo, jornadas do cliente, segmentos de mercado) em vez de produtos e serviços (por exemplo, de dentro para fora da perspectiva da empresa).

As equipes são auto-organizadas (ou autogerenciadas). Eles têm autoridade total para identificar sua própria associação (autosseleção), requalificar para atender às necessidades dos clientes em constante mudança e decidir sobre o trabalho a ser feito para alcançar o resultado determinado.



Fonte: Domains of Business Agility



Operações: Agilidade Estrutural



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Organização de rede

Nossa organização é muito lenta para mudar a estrutura da equipe para atender às novas demandas do mercado. Uma exceção é ao formar equipes temporárias em torno de projetos com conjuntos de habilidades matrizes de divisões funcionais conforme necessário (por exemplo, um testador da equipe de QA).

Fonte: Domains of Business Agility

Temos processos rápidos e simples para mover pessoas entre as equipes, se necessário. A comunicação com as pessoas afetadas é clara e sem interrupções.

Podemos formar equipes dinâmicas rapidamente. Os silos divisionais e funcionais são invisíveis à medida que formamos equipes multifuncionais estáveis em torno de produtos, jornadas do cliente ou resultados de negócios. Por exemplo, podemos trazer vendas e marketing, finanças ou operações para as equipes multifuncionais relevantes quando necessário.

Nossa organização é capaz de adaptar rapidamente a estrutura para atender às demandas dos clientes e do mercado. Existem redes de equipes (unidas por acordos de trabalho ou contratos sociais) que se formam e reformam dinamicamente conforme necessário.



Operações: Agilidade Estrutural – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Domínio da Agilidade Estrutural.

- Pensamento Sistêmico
- Organizações Teal
- Auto Seleção
- Auto Gerenciamento
- Sociocracia /Holocracia



Operações: Agilidade de Processos – Introdução ao Domínio

Business Agility (Agilidade de Negócios) exige que as operações se adaptem e evoluam continuamente conforme necessário, a serviço da criação de valor para os clientes.



Operações: Agilidade de Processos – Introdução ao Domínio

Agilidade no Processo

Um elemento-chave da Agilidade de Processos é o foco em resultados e produtos em detrimento de produtos e projetos.

Muitos dos métodos mais complexos operam no domínio Enterprise Agility.

A governança de todas as decisões, processos e trabalhos é direcionada para garantir a entrega contínua de valor e resultados de negócios.

O trabalho deve ser justificado com base no valor que pode entregar a um cliente no contexto de um resultado comercial.



Operações: Agilidade de Processos – Introdução ao domínio

Agilidade no processo

Seu objetivo é criar processos adaptáveis que se alinhem ao valor do cliente.



Operações: Agilidade de Processos – Mapeie os Fluxos de Valor

Operações: Agilidade de Processos

Compreender seus processos existentes e o impacto que eles têm na produtividade é o primeiro passo para a agilidade do processo.

Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) é uma prática que é comumente negligenciada ao projetar novos processos.

VSM é a prática de definir as etapas funcionais em processos de negócios comuns, que podem ser qualquer coisa, desde TI até marketing, identificando gargalos e esforços desperdiçados



Operações: Agilidade de Processos – Adote Métodos Ágeis

Operações: Agilidade nos processos

Para organizações de tecnologia e equipes de software, é provável que essa etapa já tenha sido alcançada.

Métodos ágeis, como Scrum, existem há mais de trinta anos.

o desafio é **adotar métodos ágeis for a de equipes de software**.

Qualquer processo de trabalho que tenha um **alto nível de ambiguidade** e **baixo custo de mudança**, como uma campanha de marketing, é um ótimo candidato para adotar o Ágil.



Operações: Agilidade de Processo – Mudança para Governança de Auditoria

Operações: Agilidade no processo – Mudança para Governança de Auditoria

Práticas de trabalho apropriadas devem passar de processo baseado em aprovação governança para **governança de processo baseada em auditoria**.

A governança baseada em aprovação é um portão ou um ponto de verificação. Ele diz, “pare aqui, enquanto verificamos se você pode prosseguir”.

Essa forma de governança é apropriada em ambientes de alto risco ou alto custo, especialmente em situações em que você não pode falhar (onde há risco de morte, lesões ou custos financeiros significativos).



Operações: Agilidade de Processos – Mudança para Governança de Auditoria

Operações: Agilidade nos processos

A governança baseada em auditoria regular e automática valida que você está fazendo o trabalho certo e que o trabalho está sendo feito corretamente.

Ele diz, “continue, e nós entraremos em contato com você a cada duas semanas”. Essa forma de governança é apropriada em situações de menor risco ou de tempo crítico.



Operações: Agilidade de Processos



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Fluxos de valor

Embora tenhamos modelado a maneira mais eficaz de criar valor para nosso cliente, a maioria de nossos processos permanece regida por requisitos funcionais.

Começamos a mudar nossos processos de negócios para alinhá-los com a visão de valor do cliente.

Desenhamos a maioria dos nossos processos de trabalho com base na visão do cliente sobre a criação de valor. Atravessando silos divisionais e de equipe sempre que necessário.

A maioria dos nossos processos de trabalho se alinha com a visão de valor do cliente. As equipes podem personalizá-los (ou criá-los) para atender às demandas específicas do cliente (as exceções podem incluir processos regulatórios ou legislativos).



Fonte: Domains of Business Agility



Operações: Agilidade de Processos



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Métodos Ágeis

As equipes dividem o trabalho em pequenos componentes para entregar valor regularmente. Por exemplo, as equipes podem ter adotado métodos ágeis padrão, como Scrum, Kanban ou seus métodos Lean equivalentes.

As equipes da organização têm flexibilidade na escolha de seus processos de trabalho. A maioria das equipes na função de tecnologia está adotando métodos ágeis avançados, híbridos ou dimensionados.

Todas as equipes estão usando estruturas adaptáveis e/ou ágeis durante todo o ciclo de vida do trabalho (por exemplo, campanhas de marketing).

Agilidade, ao invés de Agile, é o fator determinante por trás da seleção e criação de processos de trabalho.



Fonte: Domains of Business Agility



Operações: Agilidade de Processos – Práticas, Métodos e Estruturas

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Domínio de Agilidade de Processos.

- Scrum
- SAFe
- LeSS
- Ágil Disciplinado
- Método Kanban
- *Teoria das Restrições*
- *Lean Seis Sigma*
- *Extreme Programming*
- *Alem do orçamento*
- *Scrum em escala*



Operações: Agilidade Empresarial – Introdução ao Domínio

Operações: Agilidade Empresarial

Enterprise Agility é uma resposta **pressão competitiva**, para adaptar-se rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e aproveitar as oportunidades reduzindo custos.

No núcleo da Agilidade Empresarial estão:

- As pessoas
- Conhecimento Qualificado e inovador.



Operações: Agilidade Empresarial – Introdução ao Domínio

Operações: Agilidade Empresarial

O objetivo final da transformação do Enterprise Agility é para transformar toda a organização em uma Empresa Ágil.

O sucesso do Agile no nível da equipe desencadeou o desejo de Enterprise Agility como um domínio discreto e o nível do ninho da transformação Agile.



Operações: Agilidade Empresarial – Introdução ao Domínio

Operações: Agilidade Empresarial

A Agilidade Empresarial surge quando existe uma maneira Ágil de trabalhar em toda a organização, quando cada unidade de negócios atinge o nível de Agilidade necessário.

Para aproveitar os benefícios do Agility, é obrigatório que a mudança de mentalidade se espalhe além da TI, com PMO, RH, Vendas e Finanças os próximos alvos óbvios.



Operações: Agilidade Empresarial – Criar uma Rede de Fluxo de Valor

Os mapas de fluxo de valor são ótimos para processos, porém, em um contexto organizacional com muitas interdependências, você precisa construir uma Rede de Fluxo de Valor; que é uma rede de alto nível de diferentes processos de negócios e como eles interagem em toda a organização.

Para fins de transformação, mantê-lo em alto nível geralmente é suficiente.



Operações: Agilidade Empresarial – Crie um Portfólio Adaptável

Operações: Agilidade Empresarial

O portfólio adaptável é uma lista gerenciada de ideias principais, alinhadas por resultados de negócios e classificadas.

As iniciativas são então “puxadas” por uma equipe quando têm capacidade, em vez de formar equipes temporárias em torno do trabalho.

Isso não significa que não devamos ter objetivos estratégicos, nem nega a necessidade de planejamento, mas muda a abordagem do planejamento



Operações: Agilidade Empresarial – resultados de fundos ou equipes

Operações: Agilidade Empresarial

As organizações tradicionais financiam projetos com base no esforço estimado e na duração de um escopo fixo de trabalho (o que geralmente é incorreto) e com benefícios medidos após a conclusão do projeto.

Em vez disso, comece a financiar iniciativas com base em uma taxa constante de gastos financeiros em relação a um resultado de negócios medido regularmente.

Ainda existe uma suposição feita em torno do retorno do investimento, mas o período de medição é exponencialmente menor.

Ao planejar, priorizar e monitorar dinamicamente as atividades em relação aos resultados, as equipes podem gerenciar seus gastos e entregar as atividades de maior valor primeiro.

Como temos maior previsibilidade e podemos nos concentrar na realização de valor em vez de medir resultados, estamos em uma posição muito mais forte para demonstrar valor a clientes e acionistas



Operações: Agilidade Empresarial



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Modelos de Financiamento

Todo trabalho (por exemplo, projetos ou produtos) tem um valor presumido, predeterminado e quantificável para a organização no contexto de um resultado comercial. Usamos essas informações para justificar, priorizar e financiar o trabalho.

Fonte: Domains of Business Agility

As metas estratégicas têm pontos de verificação incrementais para garantir que todo o trabalho esteja alinhado com as metas da nossa organização.

Todos os nossos resultados de negócios têm metas relativas e medidas regulares (incluindo medidas não financeiras). Somos capazes de iniciar, girar ou interromper trabalhos, projetos ou produtos com rapidez e facilidade.

Usamos modelos de financiamento adaptativos para alocar fundos em fluxos de valor (em vez de projetos). Alinhamos os ciclos de governança e feedback aos resultados de negócios (ou clientes) (em vez de medidas de tempo, custo ou escopo).



Operações: Agilidade Empresarial



Engatinhar



Andar



Correr



Voar

Funções de suporte

Pelo menos 2 divisões mudaram a forma como trabalham para serem facilitadores e colaboradores para os outros. Isso teve um impacto positivo nos negócios e parece mais ágil.

Identificamos as funções de negócios que limitam (ou restringem) a agilidade de nossa organização (por meio de processos e governança excessivos, capacidade limitada ou outros motivos). Estamos trabalhando ativamente para remover a restrição.

As funções de suporte permitem a agilidade dos negócios em nossa organização ao apoiar ativamente as equipes e criar processos simplificados (e abertos) (por exemplo, a política de despesas da Netflix – “Aja no melhor interesse da Netflix”).

Cada departamento entende que tem um cliente interno ou externo que precisa encantar e está fazendo isso ativamente.



Fonte: Domains of Business Agility



Operações: Agilidade Empresarial – Práticas, Métodos e Estruturas

Operações: Agilidade Empresarial

Estas são algumas das práticas, métodos e estruturas relevantes para o Enterprise Agility Domain.

- SAFe
- LeSS
- Ágil Disciplinado
- Método Kanban
- Teoria das Restrições
- Lean Startup
- Além do orçamento
- Sociocracia /Holocracia
- Pensamento Sistêmico



...

A jornada



BAPC® Versão 112022



A jornada

- Finalidade do modelo BAI
 - Orientar ao longo da jornada de Agilidade de Negócios sem ser prescritivo sobre “como”.
 - A estratégia de negócios deve estar alinhada com cada um dos domínios e práticas, estruturas e valores.
- O primeiro passo é entender o “por quê”.
 - “Por que” definirá a maneira como vocês trabalham juntos, cooperam e criam valor para seus clientes;” porquê” define sua empresa e seu propósito.



A jornada

- Em cada ponto ao longo desta jornada, cada domínio terá um nível diferente de fluência.
- Concentre-se naqueles que são atualmente os mais restritivos ou perturbadores para a Agilidade Geral de seus negócios.
- A natureza sistêmica da transição para agilidade de negócios pode ter um impacto profundo nos indivíduos. Em toda a organização, deve haver liderança inspiradora, comunicação clara e um propósito comum para criar campeões de todos.



A jornada

- Haverá pessoas em sua organização que não desejam trabalhar dessa maneira e podem sair.
- Não há julgamento de valor nisso, simplesmente precisando de uma maneira diferente de trabalhar.
 - Mostre respeito e compreensão a todos, mesmo aqueles que deixam, mesmo aqueles que saem.



Bibliografia

Sidky, A., 2022. *Domains of Business Agility*. [online] Youtu.be.
Disponível em: <<https://youtu.be/rLqozl2ImGk>> [Acessado em 3 de outubro de 2022].



...

COMPARTILHE E VERIFIQUE
SUAS REALIZAÇÕES DE
APRENDIZAGEM
COM FACILIDADE

#BAPC #certiprof



...



Siga-nos, entre em contato!



www.certiprof.com

CERTIPROF® is a registered trademark of Certiprof, LLC in the United States and/or other countries.