



Executando uma estratégia ágil

Anderson Costa



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Anderson Costa

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

**Conheça os personagens
que vão nos acompanhar ao
longo deste estudo!**



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Ana
ENGENHEIRA CIVIL

QUEM SOU EU

Engenheira Civil desde 2018. Curiosa e implementadora de novos modelos de construção. Tenho 28 anos e sou solteira, meu foco atual é aplicar todo meu potencial em prol da administração pública e ao Cidadão.

EDUCAÇÃO

MBA em Modelos Construtivos Inovadores. Diploma (2020)
Graduação em Engenharia Civil. Diploma (2018)

OBJETIVOS

Criar estruturas funcionais e confortáveis para prática da Educação
Melhorar o relacionamento com a equipe de campo das obras da instituição.
Delegar de maneira correta
Usar a tecnologia para apoiar a gestão das obras da instituição.

DORES

Precisar provar, frequentemente, sua capacidade em um universo muito masculino.
Falta de orçamento para implementar a integração da tecnologia nas obras da instituição.
Equipe com baixa escolaridade na execução das obras.

SKILLS

Comunicação
Gestão com pessoas
Gestão de projetos

Personalidade



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Roberto
ADVOGADO

QUEM SOU EU

Tenho 52 anos, sou especialista em direito público, Procurador federal desde 2010. Casado com Joana, temos um filho de 13 anos, o Joaquim.

EDUCAÇÃO

Mestrado em Gestão Pública
Diploma (2013)
Graduado em Direito
Diploma (2002)

DORES

Processo com muitos jargões técnicos de tecnologia e inovação, dificultando a análise.
Distanciamento da área de inovação.
Pouco prazo para realização de análise de processos.
Desconhecimento do contexto dos processos que chegam para análise.

OBJETIVOS

Melhorar a gestão da instância da Procuradoria Federal na instituição
Aprimorar o relacionamento com a equipe.
Aplicar uma visão mais moderna nas análises de processos jurídicos da instituição

SKILLS

Comunicação
Gestão com pessoas
Gestão de projetos

Personalidade



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Teddy GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

QUEM SOU EU

Apaixonado por compartilhar conhecimento, atuando como Gestor de TI por 15 anos. Moro com minha esposa e 2 filhas gêmeas de 3 aninhos.

EDUCAÇÃO

- MBA em Gestão de Projetos de Software - Diploma (2010)
- Graduação em Sistemas de Informação - Diploma (2010)
- MBA em Gestão de estratégia e liderança - Diploma (2020)

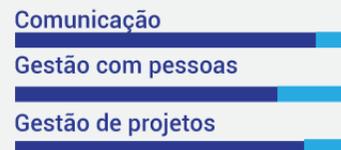
OBJETIVOS

- Melhorar o clima organizacional
- Promover um ambiente inovador
- Realizar a transformação digital da instituição Implementar uma cultura de agilidade.

DORES

- Equipe desmotivada.
- Falta de orientação para atuar em um ambiente remoto ou híbrido.
- Falta de apoio da Alta Gestão na implantação de ideias inovadoras.

SKILLS



Personalidade



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

1. A Liderança Comando e Controle já era.

Para executar uma estratégia de sucesso no mundo 4.0 temos que trabalhar fortemente o conceito de liderança aplicado à nova realidade que estamos vivendo.



Uma coisa que posso afirmar é que o líder bem-sucedido **não** será o que exerce o modo de liderança do tipo comando e controle, embora seja o que ainda predomina na maioria das organizações. O pensamento dos profissionais que fazem esse tipo de gestão é:

"Eu tenho uma Fórmula Mágica, logo sei como as coisas devem ser feitas. Assim, eu mando e você obedece."

Por trás de tudo isso está a necessidade de previsibilidade e controle.

Ficar preso ao modo antigo de fazer as coisas - comando, controle e previsibilidade rígida - só resultará em fracassos.

Não se pode mais gritar com as pessoas e ordenar que elas sejam de um jeito ou de outro. A motivação para mudança e o desenvolvimento de novas habilidades têm que vir de dentro. Para isso, a liderança precisa mudar do estilo 'comando e controle' para uma liderança servidora, que inspira.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

2. Modelo de liderança e gestão

2.1. Gestão 1.0

Estrutura TOP-DOWN (vertical), poder na mão de poucos - Sistema de COMANDO E CONTROLE (na prática ainda muito utilizado por organizações menos estruturadas) "Manda quem pode, obedece quem tem juízo"

2.2. Gestão 2.0

Focada em técnicas e processos (aumentar qualidade e reduzir desperdícios), visa suprimir alguns "problemas" da GESTÃO 1.0, mas ainda assim com uma certa estrutura TOP-DOWN arraigada "Uma espécie de GESTÃO 1.0 TURBINADA"

2.3. Gestão 3.0

Surge uma visão de liderança diferenciada, com a proposta de olhar para as pessoas, suas competências individuais e o que pode ser feito para desenvolvê-las.

3. Qual é o perfil do líder apto a ser bem-sucedido no mundo 4.0?

Uma tarefa básica da liderança é conduzir a atenção. Os líderes nos dizem onde concentrar nossas energias. Mas também precisam gerenciar sua própria atenção. Líderes que fazem isso eficazmente levantarão voo, aqueles que não tropeçarão. A razão é simples. "Teu foco é a tua realidade".



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O Líder que será bem sucedido no novo mundo é aquele que desenvolve a Tríade da Consciência - **Interna, no Outro e Externa** - em abundância, em equilíbrio apropriado e com a flexibilidade de exercer a consciência certa no momento certo. Pouco demais de qualquer uma delas pode deixar um líder vulnerável a perder o rumo, ficar sem pistas ou ser pego de surpresa - ou pior, todas as três coisas.

3.1. FOCO INTERNO

Os líderes atuais estão cercados por perturbações: recados urgentes, compromissos a cada 15 minutos, decisões das mais variadas. Atualmente somos bombardeados por dados e mensagens o tempo todo.

"Esforço cognitivo" é o termo científico para o trabalho mental exigido por nossa carga diária de informações. Assim como os músculos, nossa atenção pode sofrer sobrecarga. A fadiga da atenção manifesta-se em forma de uma menor eficácia com uma dispersividade e irritabilidade crescentes.

Concentração significa selecionar um ponto de foco único e resistir à atração de todo o resto.

Mas um foco concentrado em metas não é o único tipo de atenção que os líderes precisam. Criatividade e inovação, por exemplo, exigem uma atenção mais aberta e relaxada.

3.2. FOCO NO OUTRO

Outra consciência revela-se naqueles capazes de acharem prontamente um denominador comum e afinidade com um novo parceiro comercial ou de fazerem as pessoas rirem e sorrirem - não de uma piada, mas devido à sua facilidade de se relacionar. A forte consciência do Outro permite que saibam em uma apresentação, por exemplo, quando um ouvinte precisa que se passe de dados frios para uma piada - ou vice-versa. São os líderes com que as pessoas procuram trabalhar e cujas opiniões têm mais peso.

Ser forte aqui também permite que pessoas surjam como líderes naturais em grupos, mesmo não sendo designados como tais. Você não detecta esses líderes emergentes pedindo às pessoas que indiquem o líder do grupo, e sim perguntado: "Qual é a pessoa mais influente da equipe?"

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

3.3. FOCO EXTERNO

Existem muitos sinais de que um executivo possui um foco aguçado. São pessoas cuja curiosidade abrangente as leva a examinarem uma variedade de informações diárias, checando não apenas os sites-padrão de notícias e aqueles ligados ao seu negócio, mas buscando fontes incomuns. Elas estão abertas a muitas maneiras surpreendentes, como dados aparentemente díspares podem imbuir seus interesses centrais.

E são constantes aprendizes, com um interesse genuíno em novas compreensões que possam obter de outras pessoas. Sua necessidade de saber transforma qualquer encontro humano - seja com a pessoa ao lado num avião, um supervisor da empresa ou um visitante casual - em uma oportunidade de aprender sobre o mundo da outra pessoa.

4. Comece com o "EU"

Liderar é a arte de autoconhecer, identificar potenciais talentos, unir esforços e conquistar objetivos. Somente quando o líder conhece a si mesmo é que ele é capaz de modificar a relação consigo, com outras pessoas e com o universo. Por esse motivo é fundamental que você responda a pergunta:

Conhecer o seu "eu" requer uma imersão profunda. Não é uma tarefa fácil, mas é essencial para alcançar o seu sucesso pessoal e profissional, de modo que possa desenvolver tudo o que é necessário para aprimorar suas habilidades e, com isso, explorar 100% de sua potencialidade para chegar ao topo.



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1. DISC uma ferramenta para nos ajudar a nos conhecer e interagir com as pessoas

O modelo DISC baseia-se no trabalho de Carl Gustav Jung, que criou um modelo inovador para o comportamento humano em seu livro de 1921, *Tipos Psicológicos*. Dr. Jung reconheceu que as pessoas podem ser divididas em quatro estilos principais. Em 1928, William Moulton Marston publicou um livro, *Emotions of Normal People*. Ele se baseou no trabalho de Jung e nomeou os quatro principais estilos comportamentais, D, I, S e C.¹

Quando conseguimos nos identificar nos estilos comportamentais do DISC podemos, de maneira consciente, desenvolver habilidades para ajustar nosso comportamento para ter mais chances de liderar e obter o sucesso.

O interessante é que quanto mais nos conhecemos e entendemos o nosso comportamento, também evoluímos na habilidade de entender o comportamento das outras pessoas, identificando e

compreendendo que alguns são melhores em uma atividade ou em outra, ou , quem pode se sair melhor em determinada situação e relação a outra. É realmente fantástico.

Usando e aplicando os conceitos do DISC em nós e avaliando quem está ao nosso redor poderemos:

1. Entender como as pessoas são diferentes.
2. Desenvolver a autoconsciência confiante.
3. Aprender a identificar os estilos dos outros.
4. Modificar o comportamento com base no estilo da outra pessoa.

Assim aprenderemos efetivamente a nos relacionar, comunicar, influenciar e motivar os outros, criando relacionamentos bem-sucedidos com nossos colaboradores, cidadãos que ofertamos nosso serviço, colegas, gestores, amigos e familiares.

Bem, agora que você tem noção de toda a potencialidade do autoconhecimento e que pode usar o DISC para isso, vou te apresentar a característica de cada um desses estilos comportamentais de maneira resumida:

¹ "What is DISC?." <https://www.extendeddisc.org/what-is-disc/>. Acessado em 19 mar.. 2022.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1.1. Dominância

Palavras Chaves: Resultado, direto e decisivo.

Sob tensão: Muitas vezes age como tirano e pode fazer ameaças.

Principal Necessidade: Domínio da situação e realização.

Não gosta de: Falta de objetividade e ineficiência.

Para incentivá-lo: Vise resultados, dê liberdade de ação.

Para conseguir o que quer: Confia na ação e na eficiência, se pauta em seus resultados.

Estímulo para executar tarefas: Dê desafios. Tende a executar antes de pensar como fazê-lo. Para tarefas que exijam iniciativa e agilidade o executor pode ser uma excelente opção.

Estilo de Liderança:

- Possuem facilidade e naturalidade para comandar pessoas com autoconfiança e posicionamento firme;

- São determinados e focados nos objetivos e prazos a serem cumpridos e, por isso, possuem um senso de urgência aguçado e costumam imprimir um ritmo mais acelerado para si mesmo e para a sua equipe;
- Também preferem tomar suas decisões de forma rápida e mais individual;
- São exigentes, questionadores e possuem senso crítico apurado que facilita encontrar falhas e problemas;
- Gostam de inovações e lidam bem com mudanças e situações de pressão;
- São mais ousados e dispostos a correr riscos fazendo análises rápidas com critérios racionais e pragmáticos;
- Podem alcançar um equilíbrio entre qualidade e velocidade para chegarem ao padrão exigido sem requerer muito tempo;
- Quando otimistas, seu ritmo e energia podem motivar a equipe.

Possíveis comportamentos a serem trabalhados:

- Costumam ser mais enérgicos e podem agir com agressividade ou intimidação para alcançar seus objetivos;
- Podem imprimir um ritmo muito acelerado e agir com impaciência, impulsividade e nervosismo;

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

- Tendem a ser inflexíveis e fechados para as opiniões alheias, podendo passar a imagem de um líder individualista que não pensa no grupo;
- Por serem questionadores e críticos, podem se concentrar muito nas falhas e problemas do grupo, esquecendo-se de reconhecer e valorizar os acertos;
- A falta de paciência com pessoas mais lentas pode fazer com que eles(as) centralizem muitas atividades para que as coisas aconteçam da forma rápida que eles(as) valorizam;

Palavras Chaves: Entusiasmo, diversão e imagem.

Sob tensão: Pode prometer o que não dá conta de cumprir.

Principal Necessidade: Ser reconhecido, notado.

Não gosta de: Rotinas e detalhes. Afasta-se com o desprestígio.

Para incentivá-lo: Deixe-o ser notado e admirado.

Para conseguir o que quer: Usa habilidades sociais e novas ideias.

Estímulo para executar tarefas: Sempre será necessário monitorá-lo para verificar se não se desviou do objetivo.

Estilo de Liderança:

- Costumam liderar de forma mais descontraída, positiva e liberal;
- Buscam melhorar os resultados da equipe valorizando o diálogo como forma de aproximar o grupo e solucionar possíveis ruídos nas relações interpessoais;
- Possuem uma facilidade inata para motivar sua equipe com dinamismo, otimismo e entusiasmo;
- O seu dinamismo tende a melhorar o ritmo e a aumentar a velocidade de seus liderados;
- Não apresentam dificuldades para delegar ações, preferindo delegar aquelas que exigem mais concentração e atenção aos detalhes;
- Se encarregam de deixar os ambientes mais positivos e de promover atividades em grupos para agregar e aproximar os membros da equipe;
- São mais intuitivos e possuem facilidade para gerenciar possíveis situações imprevistas e lidar com mudanças não planejadas.

Possíveis comportamentos a serem trabalhados:

- Por serem descontraídos e bem-humorados, podem exagerar nas brincadeiras e ter atitudes inconvenientes;

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

- Tendem a exagerar no diálogo e podem passar a imagem de um líder que conversa muito e age pouco;
- Podem não saber separar a hora de ser mais amigável e tratar de assuntos pessoais, do momento de ter uma postura mais séria e tratar dos assuntos relacionados ao trabalho ou aos negócios;
- Podem ter dificuldades para completar ou analisar os relatórios e documentos necessários para o acompanhamento dos indicadores e o bom controle dos processos de gestão;

Palavras Chaves: Estabilidade, paciência e processos.

Sob tensão: Concorde, mas depois pode não cumprir, podendo apresentar resistência passiva.

Principal Necessidade: Associação (pertencer e fazer parte do grupo)

Não gosta de: Intolerância, impaciência e falta de harmonia.

Para incentivá-lo: Dê atenção e apoio, faça-o sentir aceito pelas pessoas.

Para conseguir o que quer: Procura se apresentar da melhor forma e no momento mais oportuno.

Estímulo para executar tarefas: Dê apoio e o estimule a dar mais.

Estilo de Liderança:

- São mais abertos às opiniões de seus liderados e tomam suas decisões de forma mais compartilhada. Desse modo, são maiores as possibilidades de participação e co-criação, situação que contribui para que o grupo se sinta mais valorizado;
- São mais prestativos e tolerantes com as falhas de seus liderados. Portanto, possuem mais paciência para reorientar e acompanhar a execução das tarefas e evitam que eles sintam receio de solicitar esclarecimentos ou pedir ajuda;
- São equilibrados e raramente agem com impulsividade ou autoritarismo. Dessa maneira, costumam criar um ambiente mais pacífico e seguro que os aproxima de seus liderados;
- Tendem a cativar sua equipe com sua natureza acolhedora, atenciosa e frequentemente disposta a ajudar;
- São bons ouvintes e possuem uma maior capacidade de se colocar no lugar de seus liderados, compreendendo melhor suas dificuldades, sentimentos e necessidades;

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Possíveis comportamentos a serem trabalhados:

- Tendem a ser mais passivos e a ter dificuldades para liderar com mais firmeza quando necessário. Por isso é provável que não se sintam à vontade para corrigir pontualmente os comportamentos negativos de seus liderados;
- São mais previsíveis e rotineiros, podendo cair em uma monotonia que, com o passar do tempo, tende a desestimular a sua equipe, principalmente se ela for composta por pessoas mais dinâmicas;
- Tendem a ser mais permissivos, complacentes e podem acabar perdendo o controle de comportamentos abusivos que, por sua vez, podem gerar um sentimento de injustiça nos liderados mais comprometidos e cumpridores de suas obrigações;
- São mais conservadores e menos ambiciosos e, por isso, podem ficar mais acomodados com a situação atual e não estipular novos desafios para si mesmo e sua equipe;

Palavras Chaves: Exatidão, correto e cuidadoso.

Sob tensão: Pode se calar ou se retirar.

Principal Necessidade: Segurança.

Não gosta de: Imprevistos e Riscos.

Para incentivá-lo: Ofereça segurança e garantias.

Para conseguir o que quer: Aprofunda o conhecimento do assunto e especializa-se

Estímulo para executar tarefas: Deve ser constantemente estimulado a colocar em prática o que foi pensado e sempre dando reforços de aprovação.

Estilo de Liderança:

- São mais auto disciplinados, sérios e se concentram nas tarefas e atividades relacionadas ao trabalho, esperando a mesma atitude de seus liderados. Desse modo, costumam criar ambientes mais formais e se incomodam quando seus liderados perdem o foco ou exageram na descontração;
- São mais racionais, cautelosos e preferem tomar suas decisões baseadas em fatos concretos e com segurança. Assim, acabam evitando riscos não calculados e desnecessários;
- Possuem um pensamento lógico e estruturado com uma capacidade analítica acima da média para conduzir projetos

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

de maior complexidade, encontrar falhas, solucionar problemas e revisar os trabalhos, propostas e relatórios entregues por seus liderados;

- São mais habilidosos, precisos e possuem padrões elevados de qualidade. Portanto, acabam exigindo o mesmo de seus liderados que, por sua vez, passam a se preocupar mais com os detalhes e com a exatidão de seus trabalhos e tarefas;

Possíveis comportamentos a serem trabalhados:

- Tendem a ser muito sérios, retraídos, calados, não são de conversas alongadas e costumam desenvolver relacionamentos mais próximos. Dessa forma, podem passar uma imagem de um líder mais distante e frio com seus liderados;
- São mais perfeccionistas e tendem a ser mais sistemáticos e muito presos às regras, regulamentos e métodos. Desse modo, acabam impondo um ritmo mais lento para si e sua equipe e podem perder a oportunidade de serem mais objetivos e contribuir para a entrega de resultados mais rápidos e bons o suficiente;
- Podem exagerar na cautela e ter dificuldade para tomar decisões rápidas e arriscar quando necessário. Assim, esse ritmo mais lento com excesso de cuidados e detalhes,

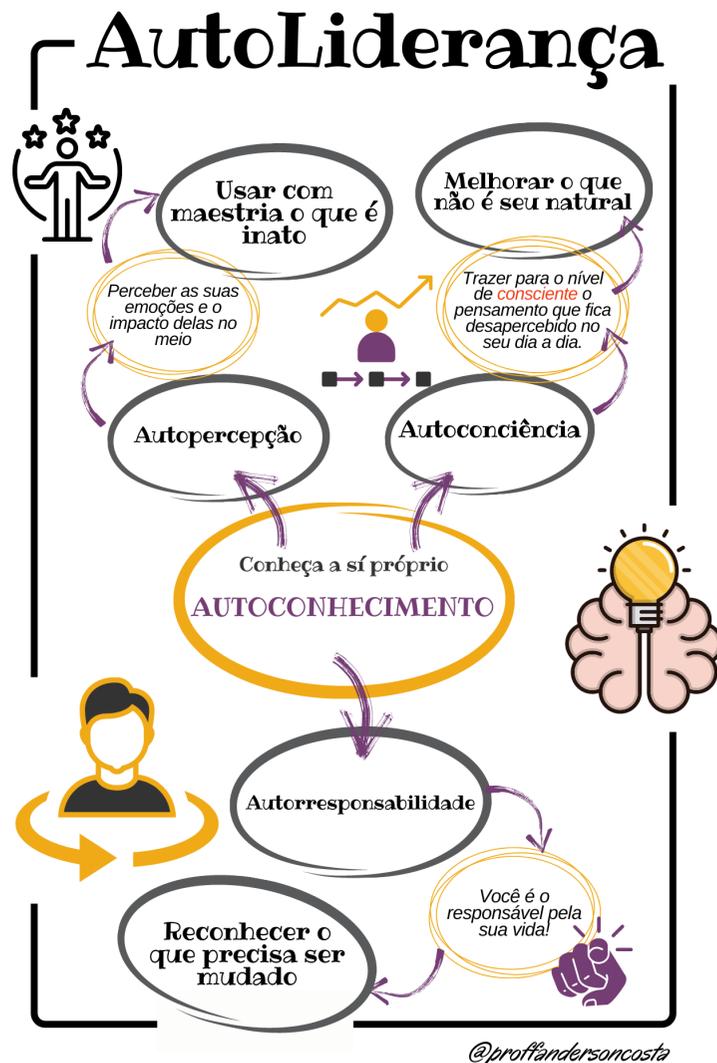
juntamente com seu jeito mais retraído de ser, podem gerar desmotivação no grupo, principalmente se ele for composto por pessoas mais dinâmicas e descontraídas;

4.2. Autoliderar-se, antes de liderar os e com os outros

No Livro *Imaginando e Desenhando a Liderança - seu diário e workbook*, Pedro Mandelli, Antônio Loriggio e Livia Mandelli apresentam, de uma forma lúdica e interativa, táticas e truques sobre liderança.

Um dos vários ensinamentos desse livro é o de cabe ao líder fazer sua autoreflexão, avaliar seu equilíbrio emocional, as habilidades racionais e emocionais que definem seu jeito de ser. O conhecimento de suas forças e pontos de melhoria leva o líder a trabalhá-las dia a dia e a não ser pego praticando comportamentos que não trazem engajamento e ainda possam promover reversões na sua própria credibilidade - que já é tão dura de construir. A ideia é mesclar empatia, autocontrole, emoção e razão numa fórmula só para que você possa se atentar a esses aspectos.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Conhecendo melhor o seu eu, fica mais fácil executar a estratégia de sua organização de maneira ágil, pois você terá a capacidade de se envolver em atividades em que sua característica agiliza a execução e terá total capacidade de formar uma equipe que complemente seu perfil comportamental e suas características.

Uma equipe formada por pessoas com perfis comportamentais diversos e que se complementam em busca de um resultado comum, trabalhando com agilidade, é uma equipe de alto desempenho e se torna uma vantagem para a instituição no desafio de executar sua estratégia.

5. Alinhe o "Eu" com o nós

A partir do autoconhecimento, é fundamental refletir sobre pontos de melhoria e pontos de reforço. Nesse esforço de autoconhecimento você também abre a possibilidade de entender melhor as pessoas com quem se relaciona.

Agora é hora de trabalhar em modelos de alinhamento com a finalidade de reduzir as suposições e os conflitos que as pessoas experimentam enquanto se esforçam para trabalhar com eficiência em equipe.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Uma das formas mais eficientes de promover alinhamento entre as pessoas que trabalham na instituição e a própria instituição é definir objetivos e metas, individuais e coletivas que se alinham em torno de um **propósito** que faça sentido para todos.

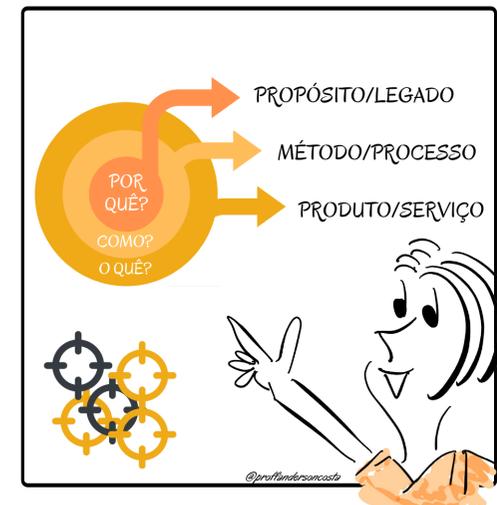
Com a definição de um objetivo que todos entendam, e de metas pactuadas de maneira coletiva, o alinhamento se torna natural e as pessoas poderão planejar e executar as ações para alcançar seus próprios objetivos e o que devem fazer para apoiar a equipe e a organização na busca pelo sucesso.

Muitas organizações usam declarações de missão ou propósito para dizer ao mundo o que fazem ou por quê. Na melhor das hipóteses, essas declarações descrevem um propósito inspirador e memorável que orienta a organização e seus colaboradores.

Na pior, deixam os leitores confusos.

5.1. Tudo começa pelo porquê

Como já vimos anteriormente, toda organização opera em três níveis, vale a pena lembrar da imagem que representa isso:



Para que possa alinhar desejos e vontade para uma ação coordenada e poderosa, você tem que conquistar a confiança dos servidores que colaboram dentro da instituição comunicando e demonstrando que compartilha os mesmos valores e crenças que eles, e que esses valores e crenças são as que a instituição prega.

Um PORQUÊ é uma crença, o COMO são as ações que executamos para concretizar essa crença e os O QUÊs são os objetivos alcançados com essas ações.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Quando esses três elementos, PORQUÊ, O QUÊ e COMO estão em equilíbrio, a confiança é construída e o valor é percebido.

Convido você a preencher os espaços da figura ao lado e verificar se os três elementos (PORQUÊ, QUÊ e COMO) da organização, da equipe e seus se complementam e estão alinhados . Se verificar que precisa ajustar algum deles, recomendo que faça rapidamente.

5.2. Objetivos e Resultados-Chave

Depois de conhecermos os nossos porquês, nossos propósitos, para executar a estratégia de nossa organização precisamos agora indicar nossos objetivos e metas.

Nesse ponto, uma das ferramentas que a liderança pode lançar mão é o modelo OKR.

A sigla OKR vem do inglês “objectives and key results”, que, traduzindo, significa objetivos e resultados-chave. Esse modelo foi criado pelo ex-CEO da Intel Andrew Grove e visa simplificar as metas de uma instituição, e gerar maior engajamento.

A estrutura de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) pode ser uma superpotência para criar um ambiente onde os servidores possam trabalhar com propósito.

Empresas como Intel, LinkedIn e Airbnb alcançaram resultados surpreendentes com OKRs.

Implantar uma estrutura de metas da maneira certa pode criar um ambiente de trabalho muito melhor.

Usando o OKR teremos as seguintes vantagens:

5.2.1. Trabalho Intencional Priorizado

Escrever objetivos claros força uma conversa sobre as principais prioridades da sua equipe e da instituição. Com os objetivos em mente, fica muito mais fácil para qualquer pessoa da equipe dizer se uma tarefa é importante ou não.

5.2.2. Autonomia e Propriedade

A maioria de nós está acostumada com o processo de duas etapas:

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

1. Descobrir onde estamos tentando chegar (por exemplo, o objetivo), e depois
2. criar um plano sobre como chegar lá.

O OKR propõe algo radicalmente diferente; que, em vez de pular imediatamente para o planejamento, você primeiro descobre como medir (por meio de resultados-chave) se realmente atingiu o objetivo.

Ao influenciar que indivíduos e equipes planejem os resultados por meio de OKRs, você fornece autonomia e propriedade do trabalho.

5.2.3. Conectividade / Alinhamento

Um ponto central da estrutura OKR é que as metas sejam transparentes para toda a organização e que o alinhamento ocorra por meio de um processo de baixo para cima (em vez de um planejamento rígido de cima para baixo).

Isso torna possível e relativamente simples para todos em uma instituição vejam como seu trabalho se relaciona com o quadro geral, ao mesmo tempo em que abraça o caos do mundo 4.0 que existe em qualquer instituição.

5.2.4. Chamado Superior

Uma das melhores maneiras de um líder demonstrar progresso em direção à missão é por meio de metas de aspiração, um ajuste perfeito para OKRs em toda a instituição.

Bons objetivos são inspiradores, com prazos e devem ser desafiadores. Eles também chegam à raiz do problema que você está tentando resolver.

Por ser um método simples e extremamente eficaz, ele é aplicado em pequenas, médias ou grandes instituições. Além disso, também é possível estabelecer OKRs pessoais, que são objetivos e metas individuais.

O nome OKR está diretamente relacionado ao funcionamento da metodologia, facilitando a elaboração dessas metas. Veja o que cada elemento do nome quer dizer!

5.2.5. Objetivos (Objectives)

Os objetivos são um direcionamento claro do que se pretende realizar ou alcançar. Eles devem ser diretos e específicos, mas

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

também precisam ser alcançáveis, mantendo o indivíduo concentrado no seu cumprimento.

5.2.6. Resultados-Chave (Key results)

Os resultados-chave servem de parâmetro para se determinar o quanto a pessoa está perto de alcançar um objetivo. Sendo assim, são metas menores que ajudam diretamente na conquista do alvo principal.

5.3. Como criar um OKR ?

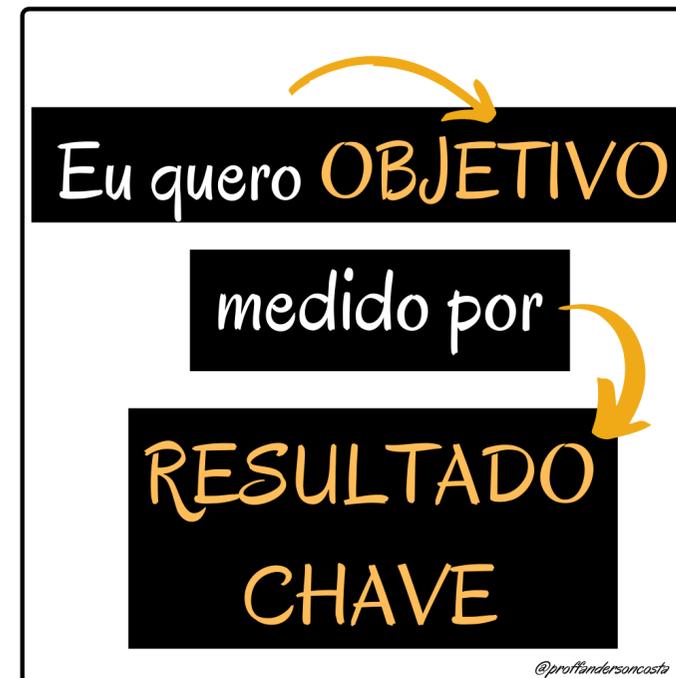
Os objetivos são o que a equipe afirma que vai realizar. Ao escrever os objetivos da equipe, você quer fazer essas declarações qualitativas e inspiradoras.

Pense se o Objetivo evoca emoção em sua equipe. Você quer que a equipe olhe para esse objetivo e diga: “sim, eu quero ajudar a fazer isso”.

Já os resultados-chave são as métricas usadas para medir se você atingiu o Objetivo. Ao definir os resultados-chave, declare-os de uma maneira bem preta no branco. Definir os principais resultados

usando métricas com números facilita a comunicação do progresso para atingir seu objetivo/meta de maneira significativa. Sempre motive sua equipe para criar resultados-chave com um valor numérico para a métrica.

Assim, temos uma estrutura simples e prática para elaborar os OKR:



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Alguns exemplos de escrita de OKR:

Objetivo: Ter equipes eficientes e maravilhosas

Resultados-chave

KR 1: Reduzir o turnover a 5%

KR 2: Aumentar o número de servidores em 10%

KR 3: Diminuir a taxa de absenteísmo para 8%

KR 4: Fazer 3 treinamentos específicos para cada área

Objetivo: Construir uma cultura de engajamento dos colaboradores

Resultados-chave:

KR 1: Atingir nota 9 no índice de engajamento

KR 2: Garantir que todos os colaboradores recebam ao menos 3 feedbacks

KR 3: Realizar 5 atividades filantrópicas sugeridas pelos servidores.²

5.4. Dicas para executar sua estratégia orientado por OKR

Tenha no máximo três objetivos por período

Normalmente, quando se usa o OKR, os objetivos são declarados mensalmente ou trimestralmente. A recomendação aqui é não ter mais de 1 a 3 objetivos por equipe, por trimestre, mas a quantidade exata que você tem depende das necessidades de sua instituição.

A situação que você quer evitar é ter tantas prioridades que você realmente não tem prioridades. Mantenha isso em mente.

Tenha no máximo cinco Resultados-Chave (Key Results) para cada objetivo

Com relação aos resultados-chave, a dica é não ter mais de cinco resultados-chave por Objetivo, mas a quantidade exata depende da

² "17 Exemplos de OKR para inspirar suas metas! - Blog CoBlue."
<https://cobblue.com.br/blog/okr-exemplos/>. Acessado em 19 mar.. 2022.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

sua atividade. A boa notícia é que é fácil mudar suas declarações mais tarde, e é preciso prática para obter um ritmo para definir seus objetivos e resultados-chave.

5.5. Como escrever OKRs com sua equipe: passo a passo

A criação de OKRs deve ser uma atividade colaborativa e de equipe. A seguir indico alguns passos para que você seguir junto com sua equipe para garantir que o uso do OKR seja transformador dentro de sua instituição:

5.5.1. Tenha a conversa sobre o objetivo, primeiro

Chame sua equipe e pergunte a eles: “quais são as três coisas mais importantes para realizarmos nos próximos três meses?” Em seguida, pergunte a eles por que é importante, e depois pergunte por que novamente, e por que novamente.

Ao continuar perguntando por que, os líderes estimulam suas equipes a compartilhar detalhes significativos sobre por que estão tentando atingir objetivos específicos. Se sua equipe entender

coletivamente o “porquê” em um nível mais profundo, é provável que você acabe com melhores declarações do que de outra forma, e ganhará maior comprometimento.

Já tratamos muito do poder do propósito, do porquê.

Por exemplo, talvez um dos objetivos seja “vamos lançar o serviço que poderá ser acessado pelo cidadão usando smartphone”. Fantástico. Esse é um grande objetivo, mas não é inspirador.

Então, fazemos a pergunta: “por que isso importa?”

A resposta mais profunda – “Importa porque houve um aumento nas reclamações sobre como o serviço está sendo disponibilizado ao cidadão, o cidadão prefere acessar o serviço no conforto de sua casa usando o celular” Ou “importa porque disponibilizando serviço digital o cidadão não precisará se deslocar a instituição, eliminando a necessidade de gastos com transporte e alimentação daqueles que moram mais distante. Permitindo que se use esse recursos para outras necessidades da família. Ou “importa porque se mais pessoas usarem o serviço de maneira remota, diminuiremos as filas em nosso atendimento presencial e poderemos dar mais conforto e atenção para aqueles que realmente precisam de atendimento presencial.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Portanto, um novo objetivo pode ser: “Vamos reconquistar a confiança do cidadão proporcionando o uso do digital e praticando um atendimento incrível no presencial”.



5.5.2. Prepare rascunhos de metas e compartilhe com a equipe

Publique um rascunho de objetivos com antecedência e peça feedback à sua equipe para iniciar a conversa. Às vezes, olhar para um pedaço de papel em branco é muito mais difícil do que revisar o trabalho em andamento.

Durante este exercício de compartilhamento, em vez de fazer a pergunta “você tem alguma pergunta ou comentário?” considere pedir à sua equipe que “sugira uma ou mais variações que melhorem esse objetivo”. Dê à sua equipe a liberdade de contribuir e incorporar sua perspectiva nos OKRs.

5.5.3. Conduza um brainstorming da equipe para definir os resultados-chave

Quando se trata de definir os principais resultados, é uma boa ideia realizar um brainstorming em equipe. O brainstorming dá à sua equipe um nível de propriedade e gera responsabilidade por esses resultados.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

O brainstorming envolve sua equipe e os inspira a se preocupar tanto com os OKRs quanto o líder, pois gera o senso de propriedade.

5.5.4. Debata coletivamente as ideias de Key Result

Ao elaborar os resultados-chave para cada objetivo/meta, coloque em post-its. Faça com que cada membro da equipe anote sugestões e compartilhe suas ideias debatendo suas métricas até encontrar o nível certo para impulsionar a equipe.

5.5.5. Não “desencadeie” OKRs a partir do organograma

É tentador espalhar OKRs pela organização. Mas se todos os seus objetivos se encaixam em uma bela árvore de hierarquia, as equipes quase por definição não estão pensando criativamente, assumindo riscos ou mostrando iniciativa. Também dificulta o alinhamento e a adesão coletiva em toda a organização.

Em vez disso, considere alinhar o desenvolvimento de OKRs por meio de um processo de baixo para cima. Convide equipes em

todos os níveis para definir seus OKRs antes de reunir a organização para entender e desafiar seu alinhamento com sua visão abrangente.

O ideal é que existam OKR em diferentes níveis e que se alinhem com os objetivos individuais e coletivos da instituição.

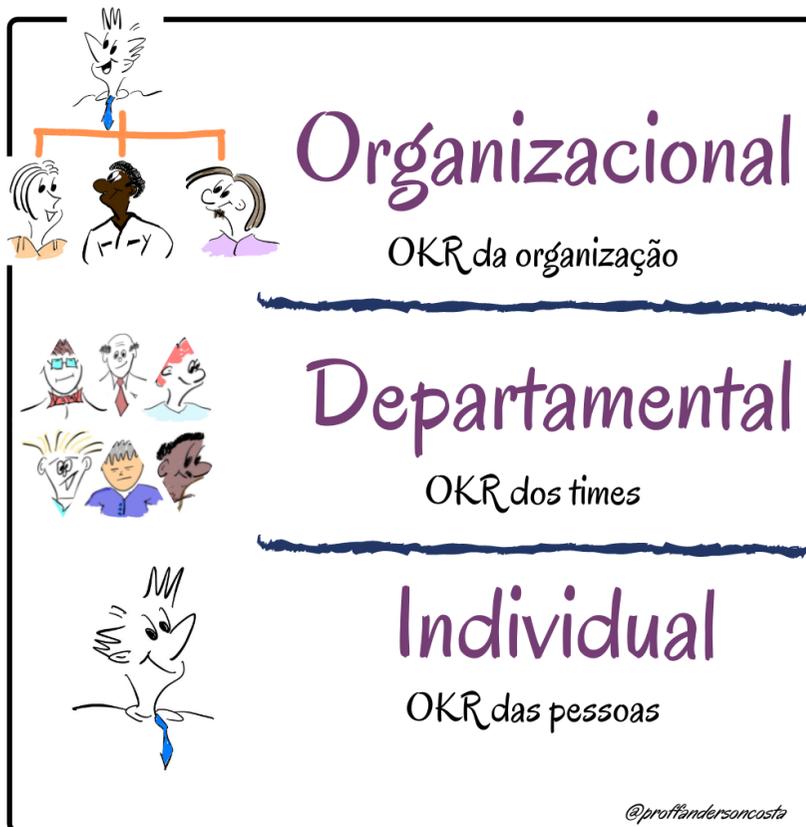
Conheça os diferentes níveis de OKR:

Organizacional: refere-se ao nível mais elevado, tratando de ações estratégicas e que impactam em toda a instituição;

Departamental: servem para otimizar os resultados de um departamento específico, como o financeiro ou Gestão de Pessoas;

Individual: mais específico e individual, com foco no aprimoramento do desempenho de um servidor ou equipe enxuta.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA



Em última análise, você deseja criar um processo em que as equipes se sintam capacitadas para criar seus OKRs e, em seguida, desafiar as equipes de toda a empresa para garantir que estejam focadas nas prioridades certas no momento certo. Esse processo incentiva o pensamento criativo e a tomada de riscos informada, tudo para impulsionar sua instituição a atingir com agilidade seus objetivos.

6. Executando com Agilidade

Até agora apresentei como podemos desenvolver nosso autoconhecimento e assim, também, desenvolvermos a habilidade de entender melhor as pessoas com quem nos relacionamos (equipe), usando o modelo DISC.

Também apresentei como usar o OKR para alinhar os propósitos da instituição, do departamento e até mesmo o individual.

Agora chegou a hora de agir, aplicar tudo isso de forma organizada e orientada pelos princípios da agilidade que já foram debatidos. Para isso iremos aplicar o SCRUM.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

6.1. Definição do Scrum

Scrum é um framework leve que ajuda pessoas, equipes e instituições a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.³

Usando um ciclo bem definido de trabalho e com a definição clara de papéis na equipe, o Scrum é uma maneira prática de ser ágil.

O Scrum é construído sobre a inteligência coletiva das pessoas que o utilizam.

Para guiar e orientar os líderes e equipes na aplicação do Scrum, foi elaborado um guia, chamado Guia do SCRUM.

O Scrum torna visível a eficácia relativa da gestão atual, meio ambiente e técnicas de trabalho, para que melhorias possam ser feitas.

³ "What is Scrum?." <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum>. Acessado em 19 mar.. 2022.

6.2. Propósito do Guia do SCRUM

O Guia do Scrum⁴ foi desenvolvido por Ken Schwaber⁵ e Jeff Sutherland⁶ no início dos anos 1990.

Este Guia contém a definição do Scrum apresentando os papéis, eventos, artefatos e regras do Scrum que os unem.

Cada elemento do framework serve a um propósito específico que é essencial para o valor geral e os resultados obtidos com Scrum.

Apesar dos autores do guia alertarem que mudar o modelo central ou ideias do Scrum, remover elementos ou não seguir as regras do Scrum, encobre os problemas e limita os benefícios do Scrum, é preciso ter a sagacidade de entender a essência do guia e adaptar o modelo de trabalho, se for o caso, ao ambiente e maturidade de sua instituição.

Idealmente, o Scrum entrega toda sua potencialidade se for seguido como indicado no guia, mas se necessário for, recomendo

⁴ "Home | Scrum Guides." <https://scrumguides.org/>. Acessado em 19 mar.. 2022.

⁵ "Ken Schwaber - Scrum Guides." <https://scrumguides.org/ken.html>. Acessado em 19 mar.. 2022.

⁶ "Jeff Sutherland - Scrum Guides." <https://scrumguides.org/jeff.html>. Acessado em 19 mar.. 2022.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

a adaptação, principalmente em instituições públicas que estão em um nível de maturidade inicial no modelo de trabalho ágil.

6.3. Empirismo – A base do Scrum

Scrum é baseado no empirismo⁷ e lean thinking⁸. O empirismo afirma que o conhecimento vem da experiência e da tomada de decisões com base no que é observado. O lean thinking reduz o desperdício e se concentra no essencial.

Scrum emprega uma abordagem iterativa e incremental para otimizar a previsibilidade e controlar o risco.

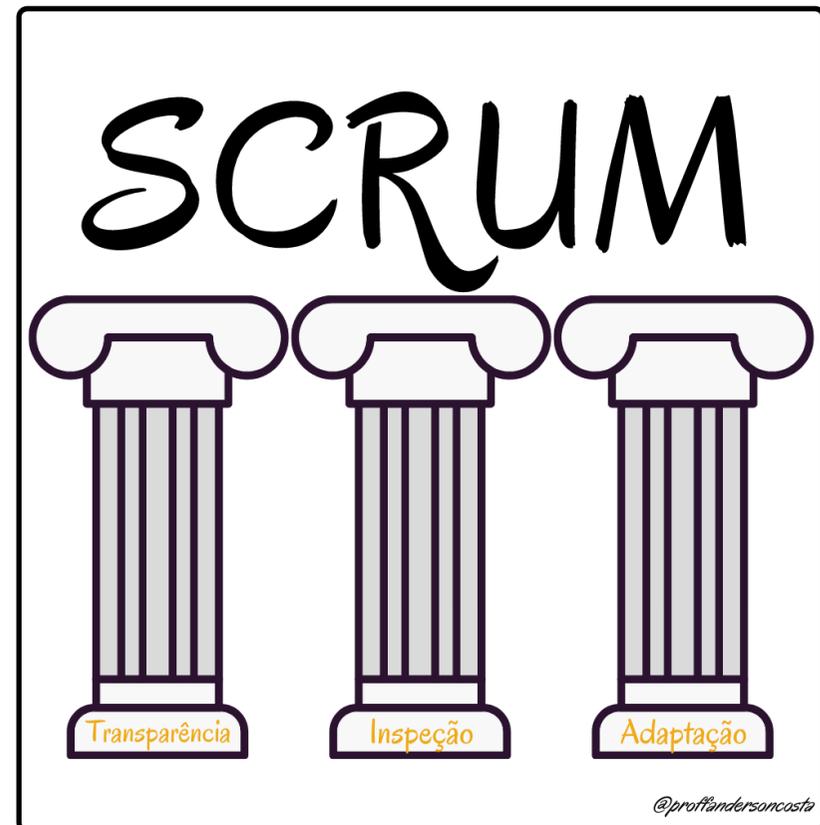
Scrum envolve grupos de pessoas que, coletivamente, possuem todas as habilidades e conhecimentos necessários para fazer o trabalho e compartilhar ou adquirir essas habilidades conforme necessário.

Scrum combina quatro eventos formais para inspeção e adaptação, contidos dentro de um evento, a Sprint. Esses eventos funcionam

⁷ "Empirismo: definição, características, filósofos - Mundo Educação." <https://mundoeducacao.uol.com.br/filosofia/empirismo.htm>. Acessado em 19 mar.. 2022.

⁸ "Lean thinking - Wikipedia." https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_thinking. Acessado em 19 mar.. 2022.

porque implementam os pilares empíricos do Scrum: transparência, inspeção e adaptação.



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

6.3.1. Transparência

O processo emergente e o trabalho devem ser visíveis tanto para quem executa o trabalho quanto para quem recebe o trabalho.

Com o Scrum, decisões importantes são baseadas no estado percebido de seus três artefatos formais. Artefatos com baixa transparência podem levar a decisões que diminuem o valor e aumentam o risco.

A transparência permite a inspeção.

A inspeção sem transparência é enganosa e gera desperdício.

6.3.2. Inspeção

Os artefatos do Scrum e o progresso em direção às metas acordadas devem ser inspecionados com frequência e diligência para detectar variações ou problemas potencialmente indesejáveis.

Para ajudar na inspeção, o Scrum fornece cadência na forma de seus cinco eventos. A inspeção habilita a adaptação. A inspeção sem adaptação é considerada inútil.

Os eventos Scrum são projetados para provocar mudanças.

6.3.3. Adaptação

Se algum aspecto de um processo se desviar fora dos limites aceitáveis ou se o produto resultante for inaceitável, o processo que está sendo aplicado ou os materiais que estão sendo produzidos devem ser ajustados.

O ajuste deve ser feito o mais rápido possível para minimizar novos desvios.

A adaptação se torna mais difícil quando as pessoas envolvidas não são empoderadas ou auto-gerenciadas.

Espera-se que uma equipe que trabalha com o Scrum se adapte no momento em que aprende algo novo por meio da inspeção.

6.4. Os Valores no SCRUM

Uma imagem vale mais que mil palavras, esse é um ditado popular muito falado, e eu aplico muito. Tanto é que você vem notando ao longo desse material uma porção de imagens e desenhos feitos por mim para explicar conceitos e tornar o conteúdo mais leve e agradável.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Nesse ponto do material, para falar dos valores do scrum, vou usar uma imagem disponibilizada pela Scrum.org⁹.

Os valores do Scrum orientam a equipe em relação ao seu trabalho, ações e comportamentos.

Segundo o Guia do Scrum, o sucesso do uso do framework depende das pessoas se tornarem mais proficientes em viver cinco valores:

Compromisso, Foco, Abertura, Respeito e Coragem

A equipe se compromete a atingir seus objetivos e se apoiar mutuamente. Seu foco principal é o trabalho da Sprint para fazer o melhor progresso possível em direção de seus objetivos e metas.

A equipe e todos os envolvidos no projeto são abertos quanto ao trabalho e os desafios.

Os membros da equipe se respeitam quanto a serem pessoas capazes e independentes, e são respeitados como tal pelas pessoas com quem trabalham.

Os membros da equipe têm a coragem de fazer a coisa certa e trabalhar em problemas difíceis.

Esses valores orientam a equipe em relação ao seu trabalho, ações e comportamento.

As decisões que são tomadas, os passos dados e a forma como o Scrum é usado devem reforçar esses valores, não diminuí-los ou miná-los.

Os membros da equipe aprendem e exploram os valores à medida que trabalham com os eventos e artefatos do Scrum.

Quando esses valores são incorporados pela equipe e pelas pessoas com quem trabalham, os pilares empíricos do Scrum de transparência, inspeção e adaptação ganham vida, construindo confiança.

6.5. Processo do SCRUM.

Como já foi dito o Scrum é um framework leve que ajuda pessoas, times e organizações a gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.

⁹ "Scrum.org: Home." <https://www.scrum.org/>. Acessado em 19 mar. 2022.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Para que isso aconteça o Scrum define papéis que devem ser desempenhados por pessoas que têm o mesmo propósito, sabem os motivos de estarem desempenhando aquelas atividades e reconhecem muito bem todo impacto que seu trabalho proporciona para equipe, departamento e instituição.

Além dos papéis, o modelo de trabalho do Scrum apresenta atividades que devem ser realizadas e documentos que devem ser produzidos.

Vamos ao processo e a descrição básica dos elementos deste processo:

Vamos começar atribuindo os papéis na equipe, ou seja, quem vai desempenhar as tarefas de **Product Owner**, **Scrum Master** e **Equipe de Execução**.

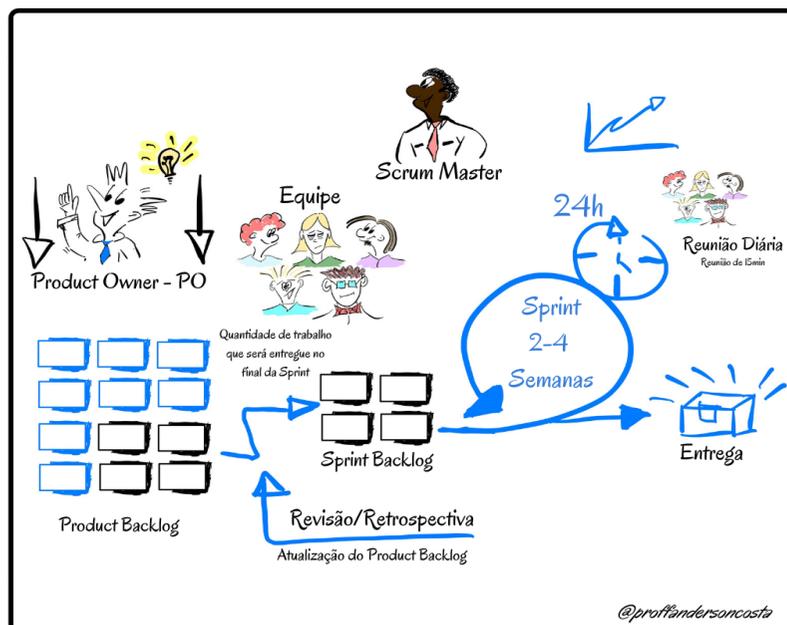
Cria-se o **Product Backlog**, que é a lista de tudo que o projeto necessita, por ordem de importância. O principal responsável por esta tarefa é o Product Owner, que, de maneira incremental, deve atualizar sempre que surjam novos requisitos.

O Product Backlog é um documento dinâmico que pode ser alterado sempre que necessário em função das necessidades do projeto e da equipe que o está executando as atividades no projeto.

Com o Product Backlog pronto o Product Owner define quais são suas prioridades no projeto, ou seja, o que ele quer que seja entregue no próximo ciclo de trabalho. Essa definição produz uma nova lista, a **Sprint Backlog**.

A equipe, a partir dessas definições, planeja as atividades necessárias para executar e entregar o que foi solicitado no Sprint Backlog e indica qual o tempo necessário para realizar a entrega do desejado pelo Product Owner. Esse tempo chamamos de ciclo de trabalho ou Sprint.

O Scrum define que a Sprint não pode ultrapassar 4 semanas. Assim, o modelo de trabalho permite que, no máximo, a cada mês



EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

tenhamos uma entrega para o Product Owner. Fazendo com que a equipe agregue valor ao produto que está em desenvolvimento de maneira constante.

Durante a execução da Sprint a equipe se reúne diariamente e cada um dos membros responde a 3 perguntas:

O que eu fiz ontem;

O que farei hoje;

Estou tendo dificuldades em....

Essa prática permite que tenhamos transparência, Inspeção e Adaptação, pois todos estarão sabendo o que acontece e apoiando uns aos outros para resolver problemas e adaptar soluções se for o caso.

No final de cada Sprint, devemos obter uma parte do projeto pronta a ser entregue ou minimamente viável para o Product Owner validar.

Desta forma, é possível recolher o feedback rapidamente desde o início do projeto, e ao longo de todo o processo de desenvolvimento do produto. Essa ação contribui para um bom alinhamento entre as expectativas.

Imagine o desperdício de tempo e recursos que não seria desenvolver todo o projeto do início ao fim e quando terminado e entregue ao cliente, este solicitasse alterações ao produto; teria que repetir todo o processo. Assim, se forem sendo feitas validações a cada iteração, muito tempo será poupado e a probabilidade de acertar à primeira também é maior.

A administração pública tem um grande desafio nesse ponto, pois é costume realizar planejamentos longos e que envolvem muito recursos.

O Líder da instituição pública deve ficar atento para implementar o modelo de trabalho Scrum em todos os projetos puderem ser executados dessa maneira.

Ao final de cada Sprint a equipe se reúne para debater como foi o trabalho daquele ciclo, assim abre-se a oportunidade de se aplicar a melhoria contínua da forma de trabalho, pois as lições aprendidas poderão ser debatidas e um novo ciclo será iniciado com uma equipe mais madura.

Conclusão:

Apresentei abordagem e ferramentas que podem ser utilizadas para execução da estratégia de sua instituição de maneira ágil.

EXECUTANDO UMA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL ÁGIL EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Resumidamente partimos de uma abordagem do "EU" do líder e de sua equipe, alinhado essa perspectiva com o propósito da instituição entendendo o PORQUÊ , O QUÊ e O COMO e por fim executando o trabalho de maneira ágil.

Usamos o DISC, o OKR e o Scrum como ferramentas de execução da estratégia.

Uma proposta prática, factível e totalmente aplicável em uma instituição pública.

Ao longo do nosso percurso tivemos a participação especial de Ana, Teddy e Roberto. Que tornaram nossa jornada mais leve e agradável.

Fica aqui meu agradecimento a eles e meus parabéns para você que chegou até aqui. Sucesso Sempre.