





# Thiago Brant

---

Agile Chapter Leader no PagSeguro • CEO Agilers e fundador Agile People Brasil

Management 3.0, Agile People Coach and Trainer, ICAgile e SAFe 5 Program Consultant



# PERSPECTIVAS DE LIDERANÇA



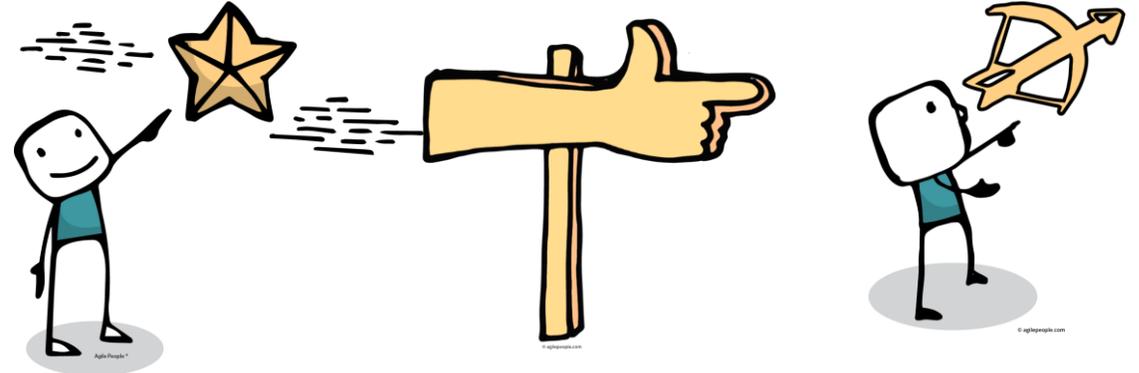
# CONEXÃO: O FUTURO VS O PRESENTE

Pense no futuro a partir de duas perspectivas:

1. Estar no presente, olhando para o futuro
2. Colocando-se no futuro, olhando para o presente.

Pense na diferença entre esses dois pontos de vista.

Quais são os prós e os contras de cada um?



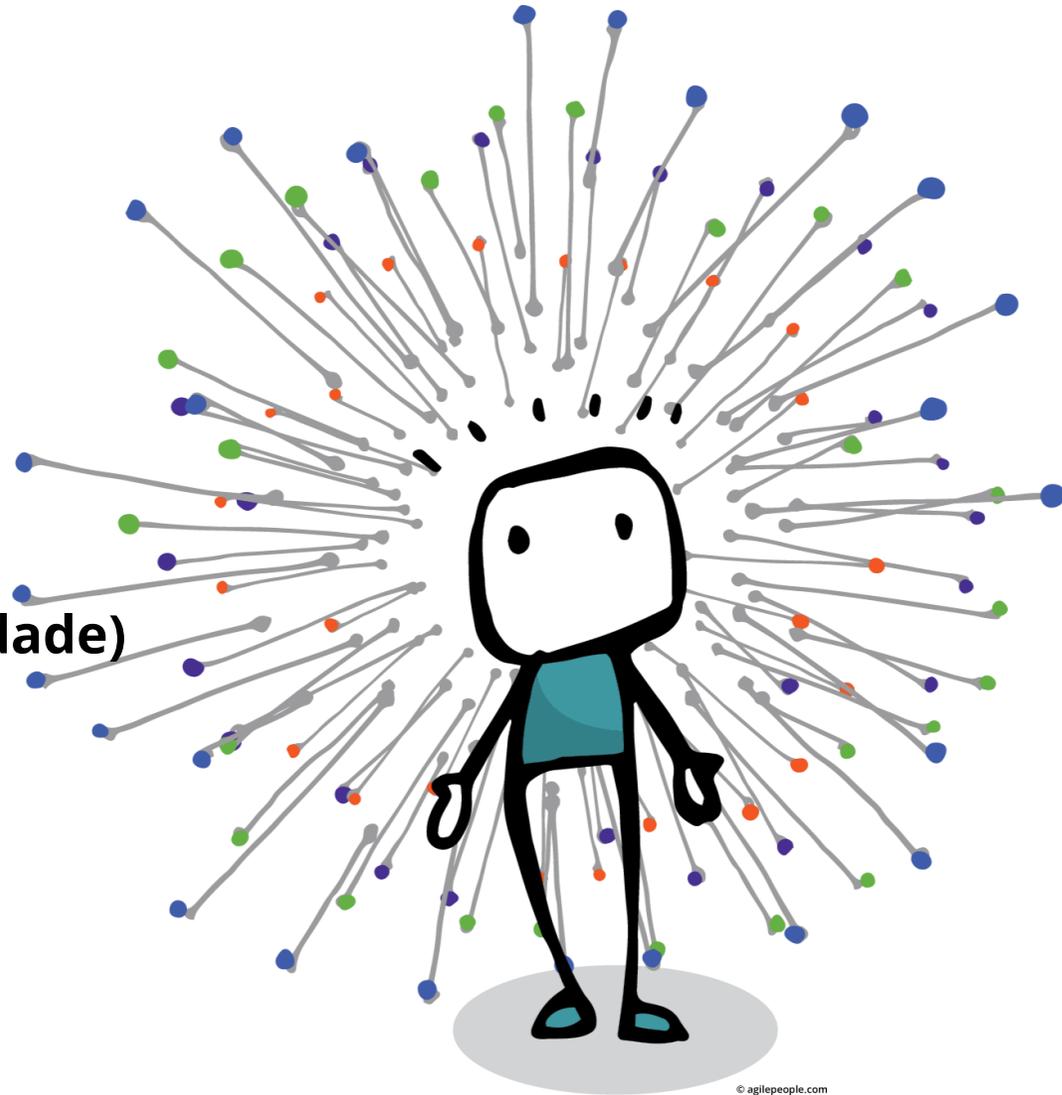
# VIVEMOS EM UM MUNDO VUCA

**V**olatility (volatilidade)

**U**ncertainty (incerteza)

**C**omplexity (complexidade)

**A**mbiguity (ambiguidade)



© agilepeople.com

# PROBLEMAS PERVERSOS

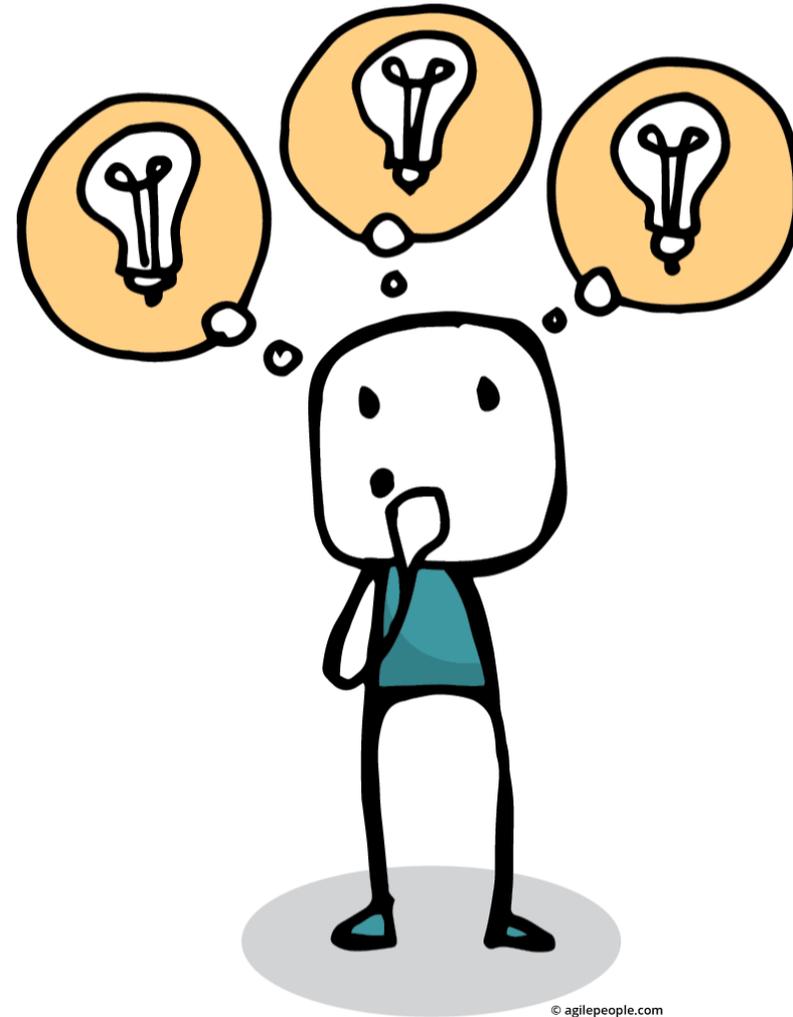


*Influenced by Rittel and Webber (1973)*

# O DESAFIO

“A previsão é  
muito difícil,  
especialmente se  
for sobre o  
futuro”

Niels Bohr



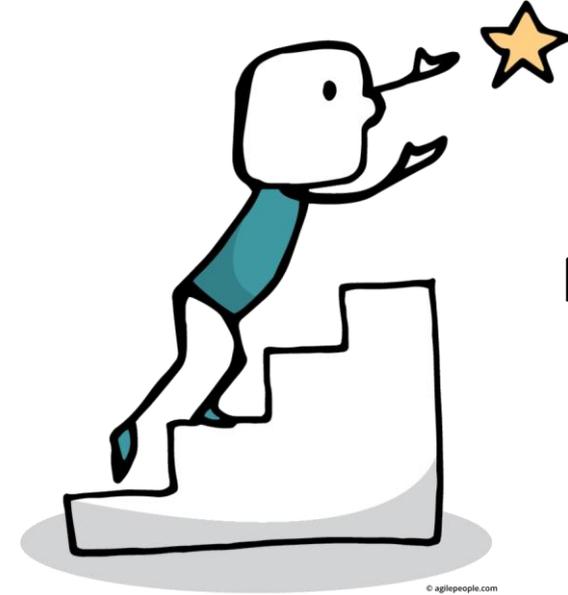
“...nossos instintos humanos, moldados para (e ansiando) por um mundo simples, fundamentalmente nos enganam em um mundo complexo e imprevisível”

Jennifer Garvey Berger

# 3 MAIORES ERROS



Perseguindo a previsibilidade em detrimento do valor



Pensando soluções "point-based"



Pensamento de output, não de resultado

# LIDERANDO A PARTIR DO FUTURO E DO CONTEXTO MAIS AMPLO

UMA SOLUÇÃO  
"AMBOS-É"

DESIGN END POINT VS.  
"POSSIBILIDADES ADJACENTES"



# TRABALHANDO COM SCENARIO PLANNING

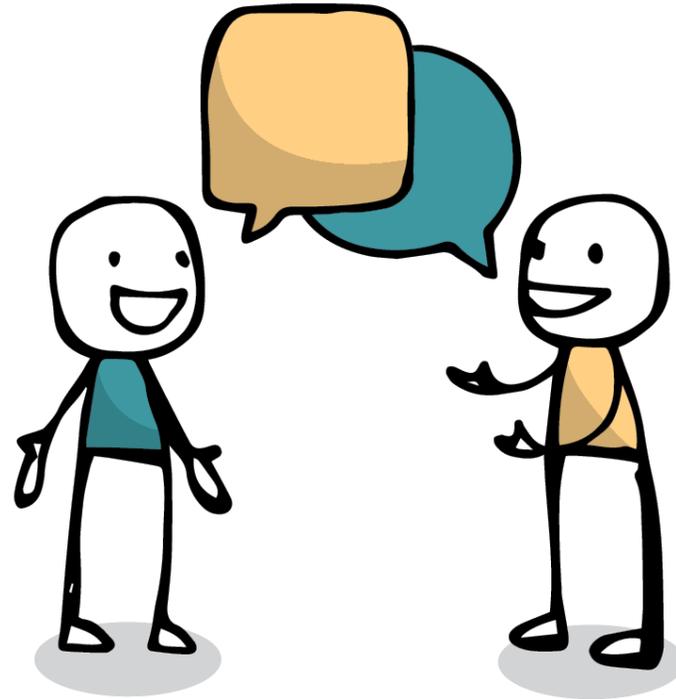
**3-5 possíveis futuros cenários**

**Aceite que a única coisa garantida é que não saia como planejado!**

**O planejamento é tudo .. O plano não é nada!**



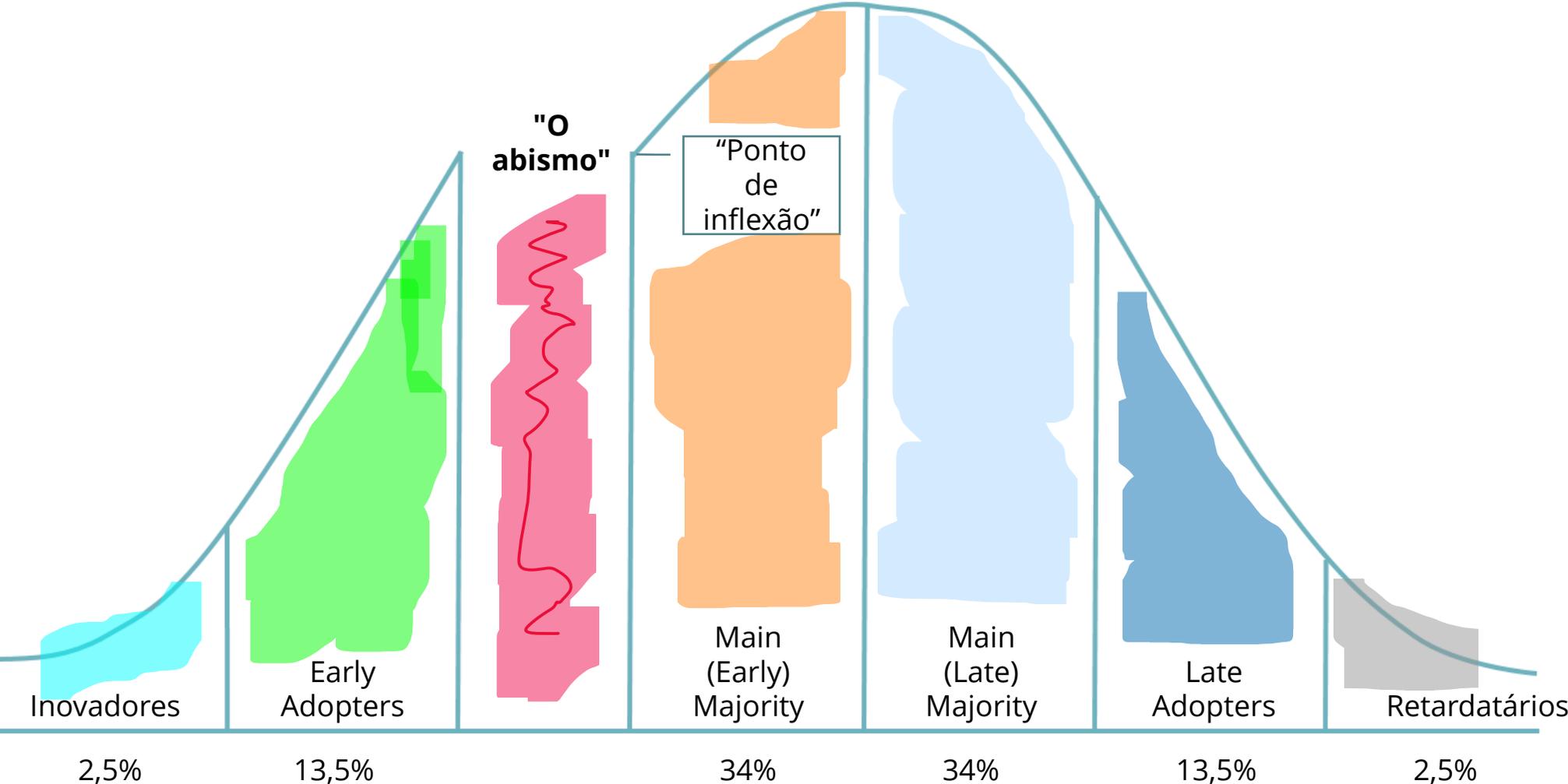
# LIDERANDO VS. GERENCIANDO MUDANÇAS



**Pense:** Que tipo de mudança pode ser administrada e o que só pode ser conduzido?

**Encontre exemplos concretos de cada um!**

# DIFUSÃO DA INOVAÇÃO



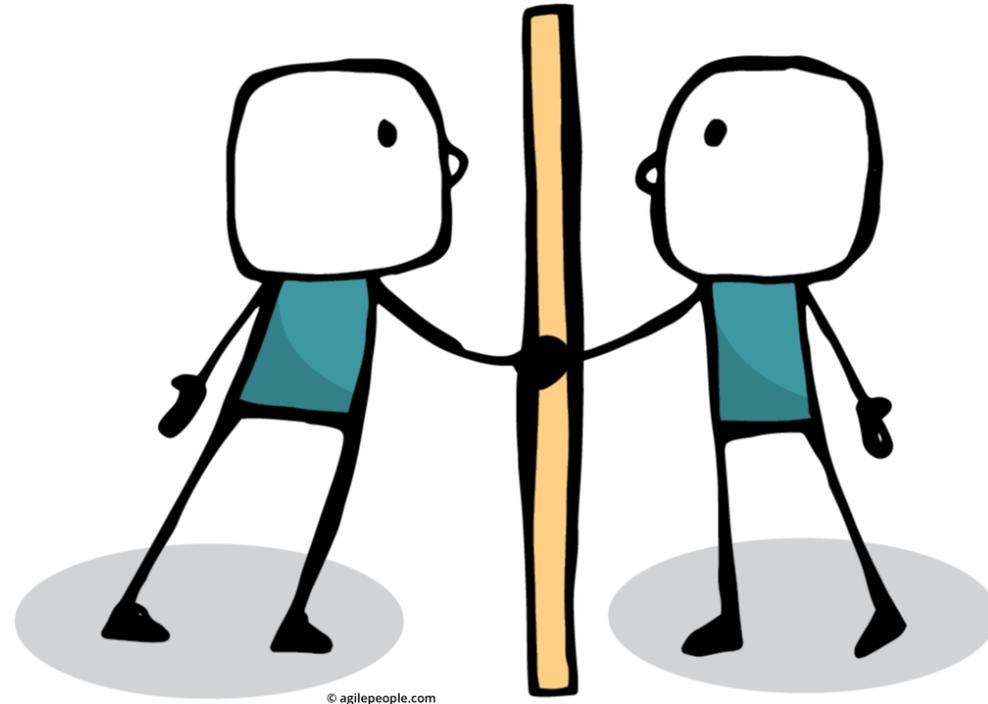
Adapted from Roger's Diffusion of Innovation (1962), Moore's Crossing the Chasm (2002) and Gladwell's The Tipping Point (2000)

# BOUNDARY SPANNING

Aprendizagem ampliada

Aumentando a Comunicação

Tornando o aprendizado acionável

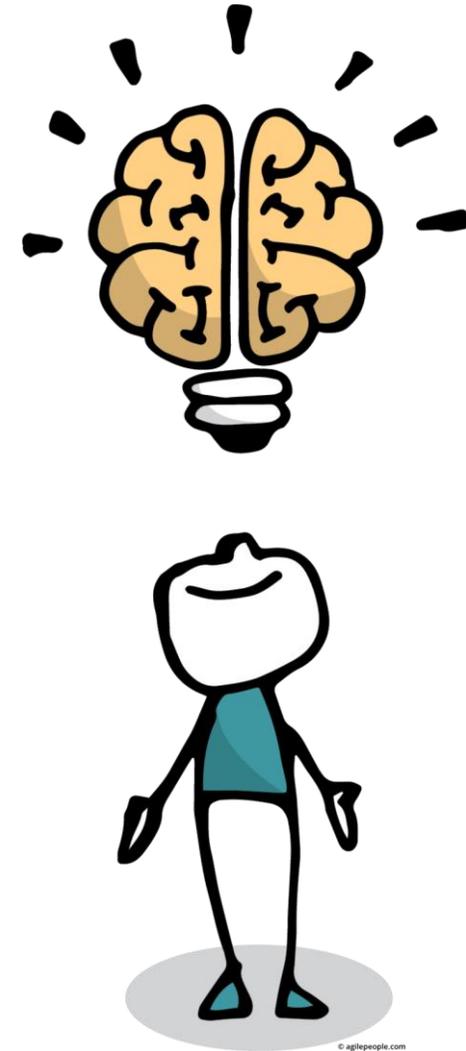


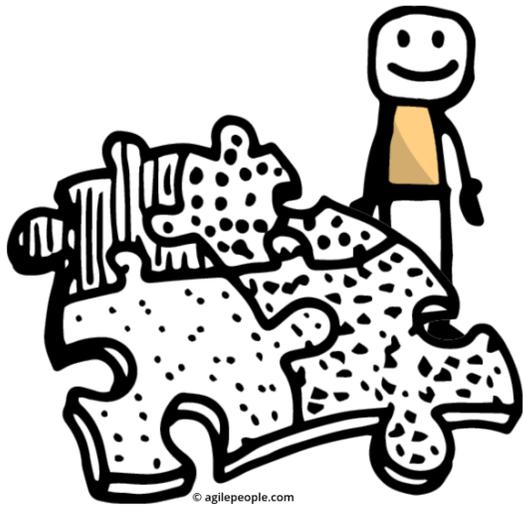
# O QUE É BOUNDARY SPANNING?

“engajando perfeitamente de forma integrada em uma ampla gama de fronteiras geográficas, funcionais e geracionais”

“A INTERSECÇÃO ONDE  
AS FRONTEIRAS SE  
CHOCAM, SE CRUZAM E  
SE LIGAM É A FONTE DE  
NOVAS IDEIAS E ONDE  
SURGEM SOLUÇÕES  
CRIATIVAS.”

Chris Ernst

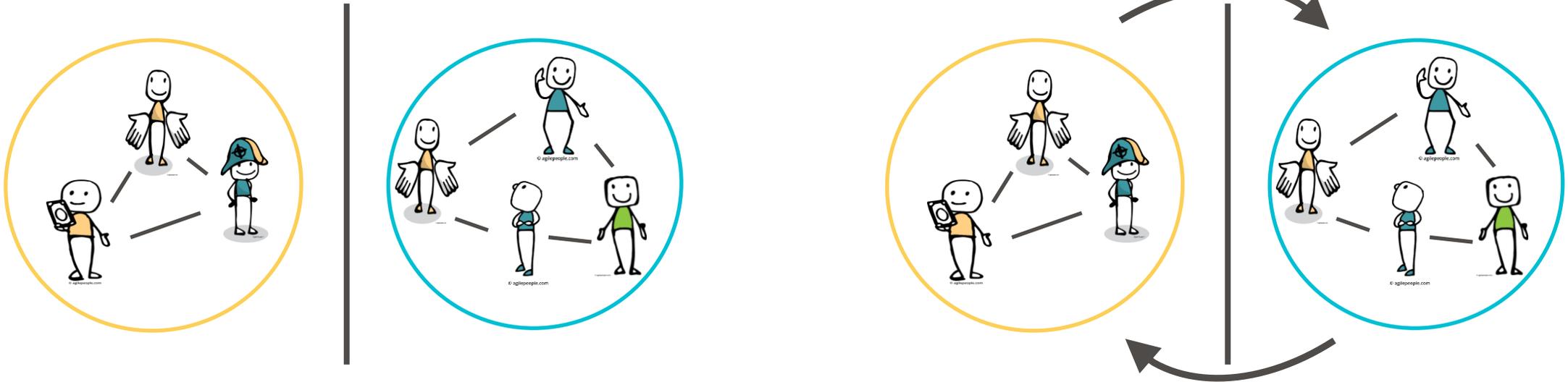




” LIDERANÇA QUE ABRANGE  
FRONTEIRAS É A CAPACIDADE DE  
PROMOVER ALINHAMENTO,  
ENGAJAMENTO E UMA DIREÇÃO  
COMUM ATRAVÉS DAS FRONTEIRAS  
ORGANIZACIONAIS, SOCIAIS,  
GEOGRÁFICAS E FUNCIONAIS, A FIM  
DE ALCANÇAR UM OBJETIVO OU  
VISÃO MAIS ELEVADA”

Pia-Maria Thoren

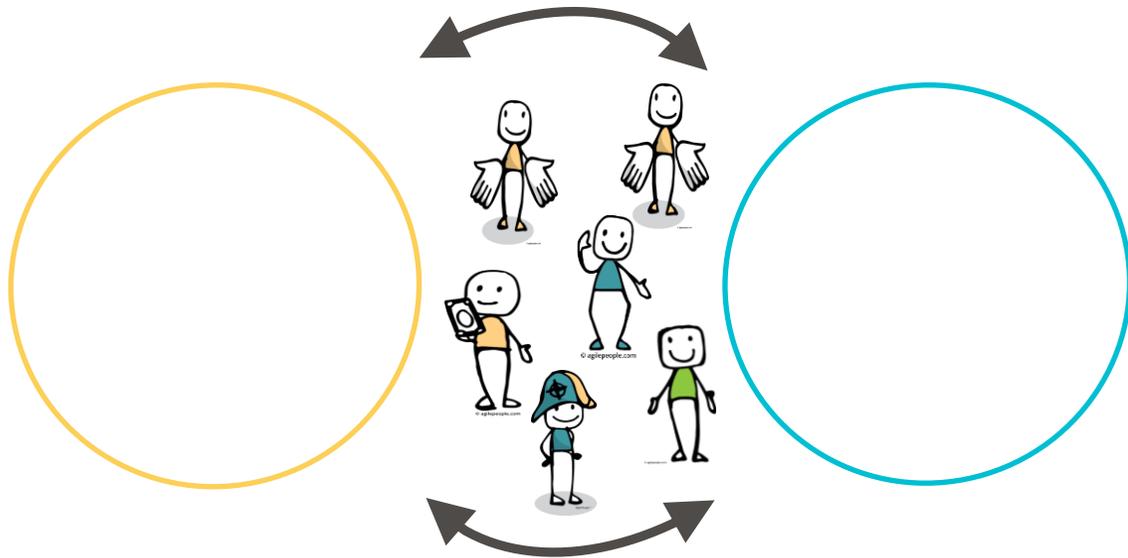
# FORTALECER LIMITES



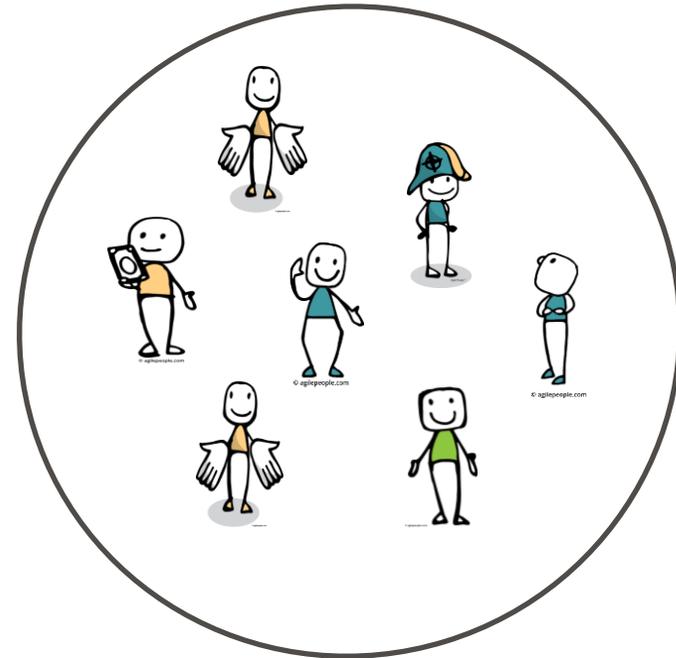
**1. Buffering** define limites para criar familiaridade e segurança entre as equipes que interagem juntas.

**2. Reflecting** cria compreensão dos limites para gerar respeito entre aqueles que não apreciaram totalmente as experiências e responsabilidades de seus colegas.

# FORJAR TERRENO COMUM

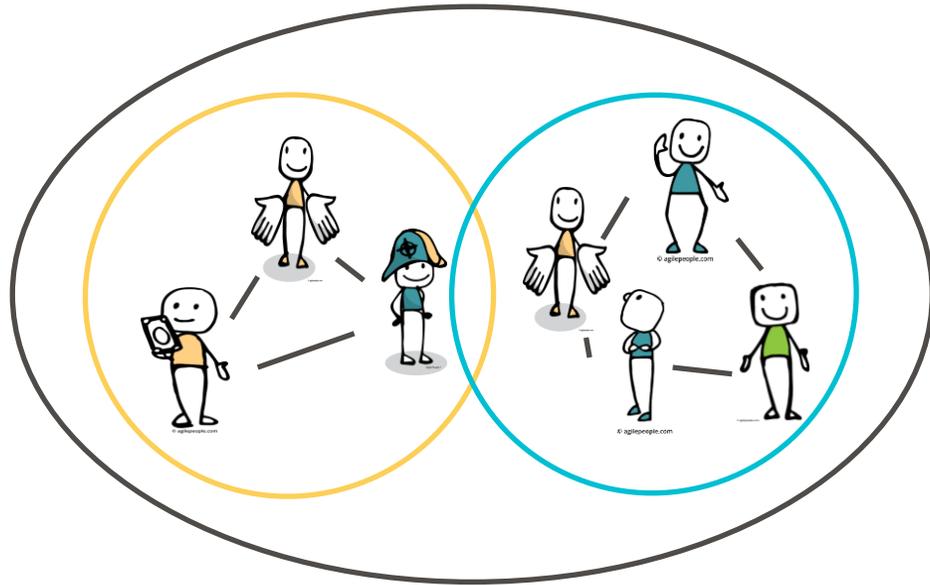


**3. Connecting** trabalha para suspender limites de maneiras muito humanas para construir confiança mútua. (Equipes de amigos, por exemplo)

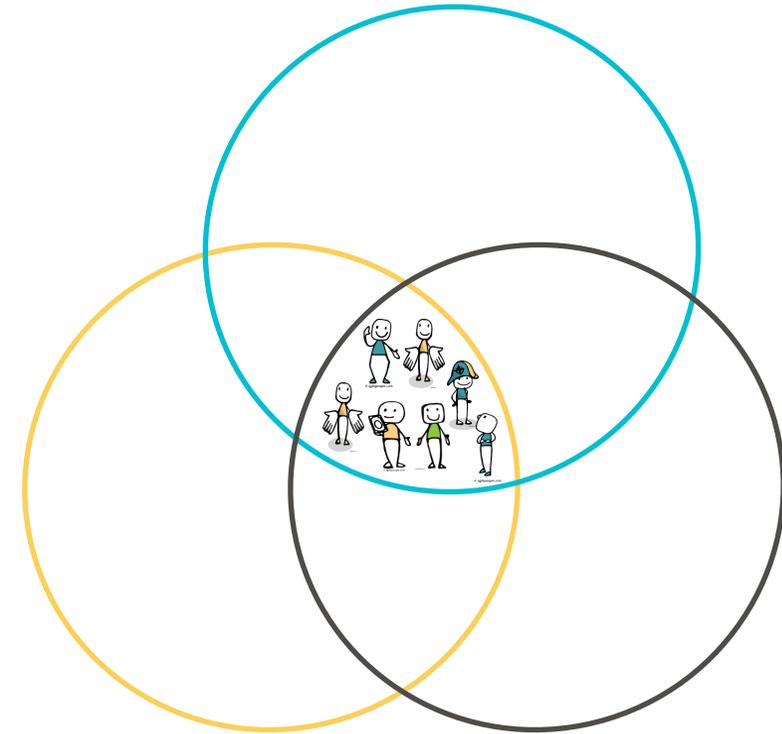


**4. Mobilizing** reformula esses limites para desenvolver a comunidade e se alinhar a um propósito comum.

# DESCUBRIR NOVAS FRONTEIRAS



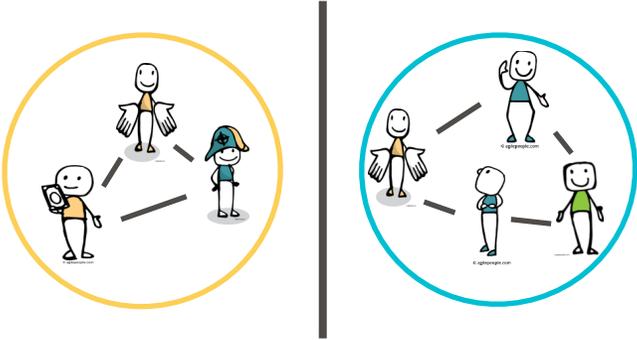
**5. Weaving** entrelaça as fronteiras para promover a interdependência e a aprendizagem coletiva.



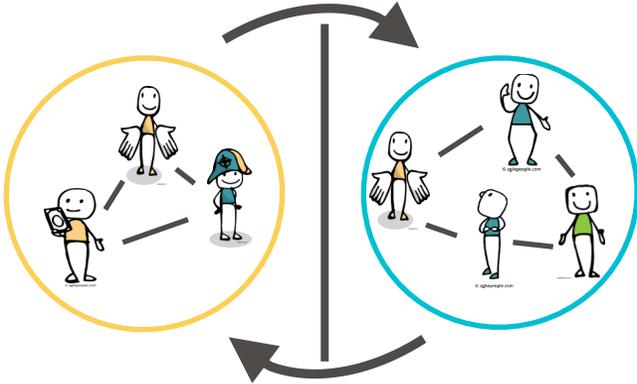
**6. Transforming** cruza fronteiras para permitir a reinvenção e futuros alternativos.

# RESUMO

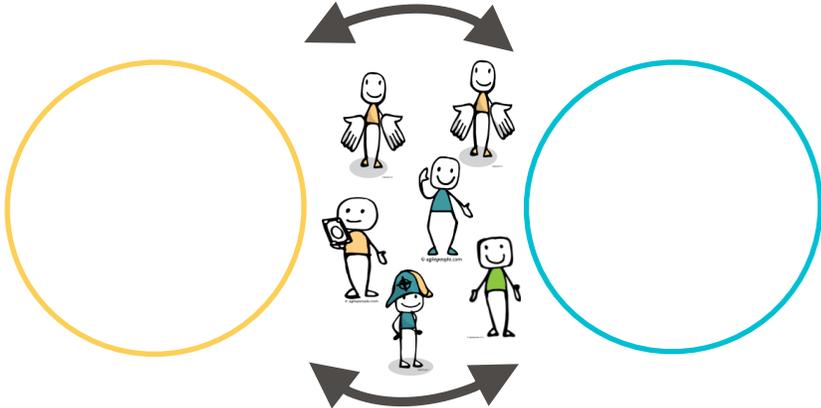
**Buffering**



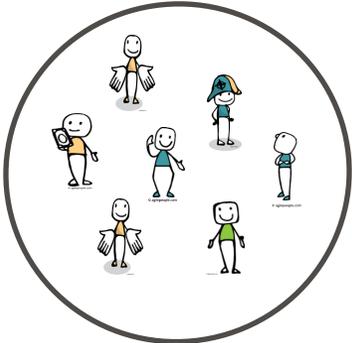
**Reflecting**



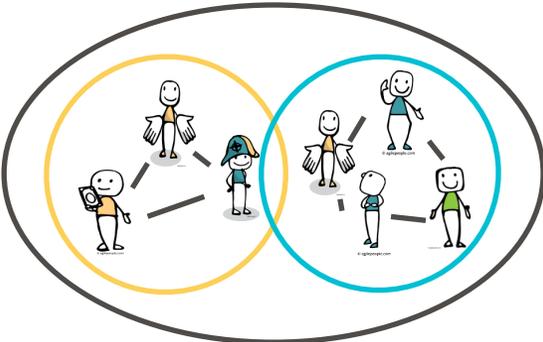
**Connecting**



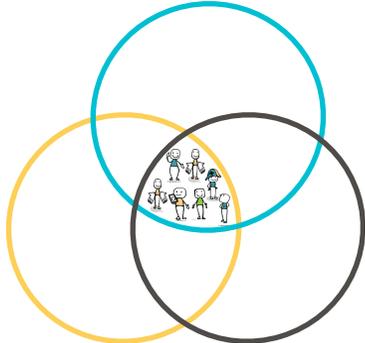
**Mobilizing**

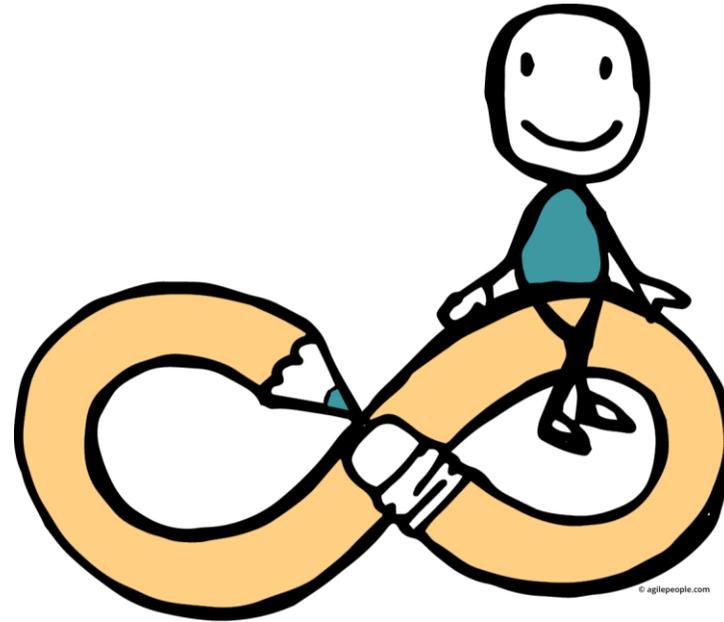


**Weaving**



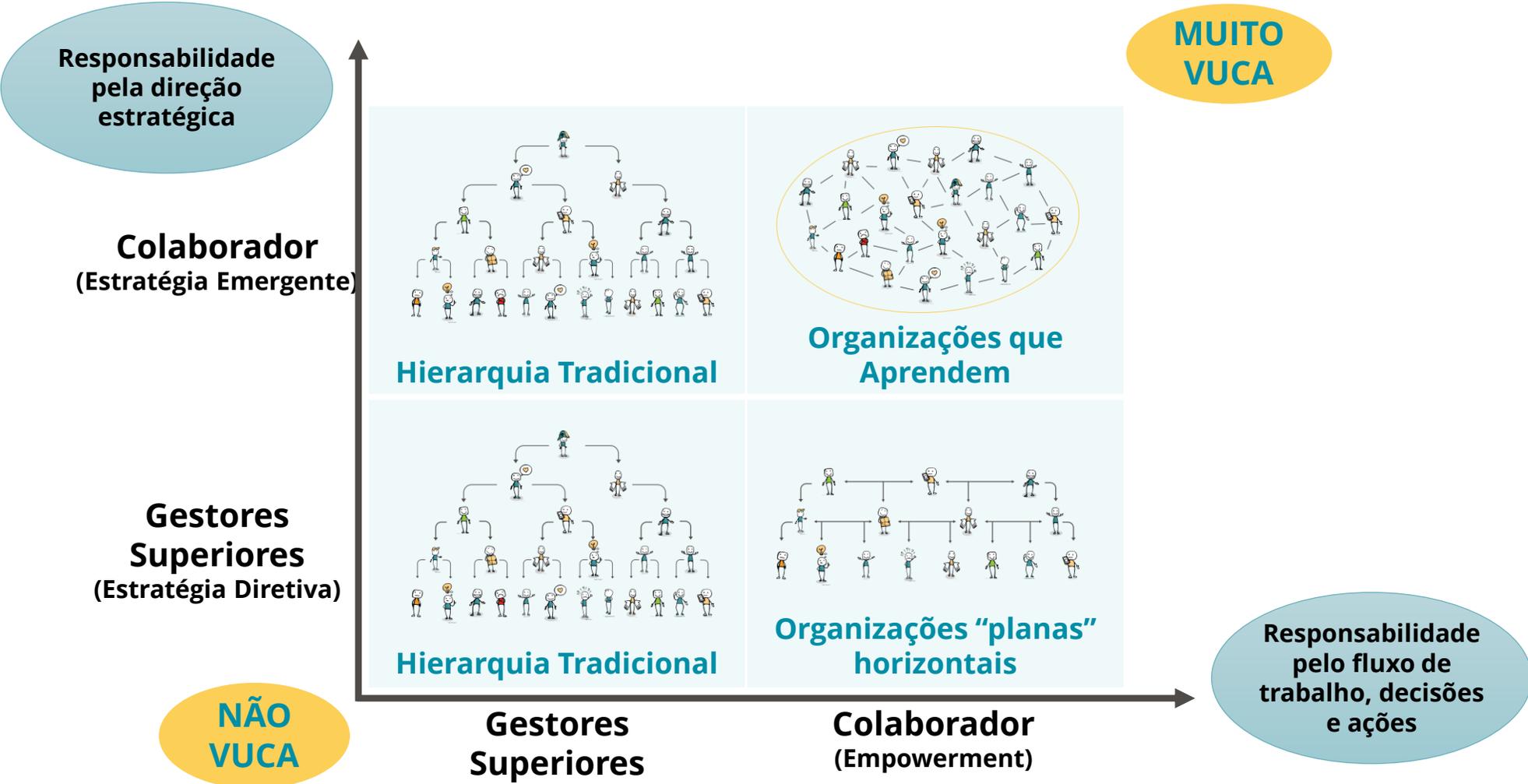
**Transforming**



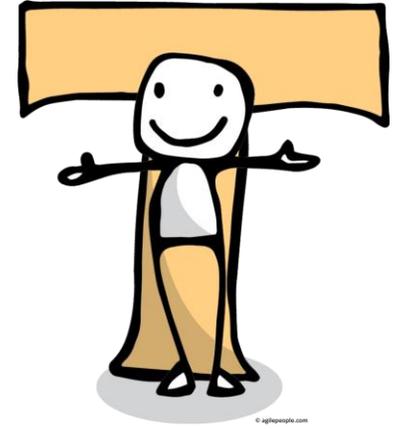
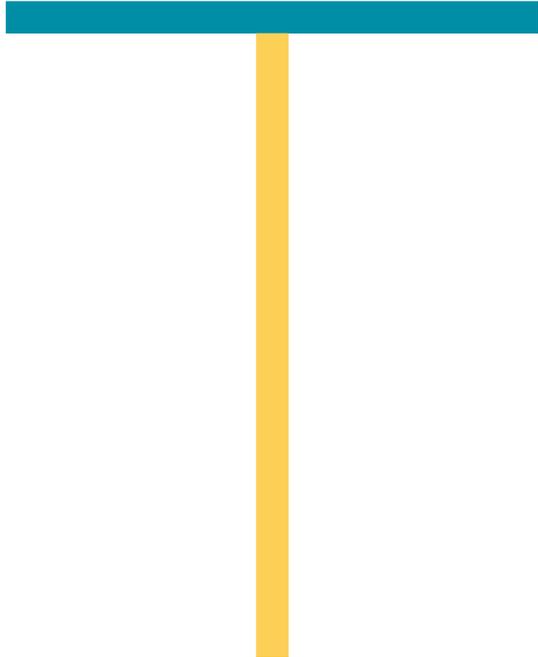


# ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

# ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM



# COMPETÊNCIAS T-SHAPED (CARREIRA EM T)



Eu sou ótimo nessa **um coisa** e familiar com **todas essas outras coisas.**



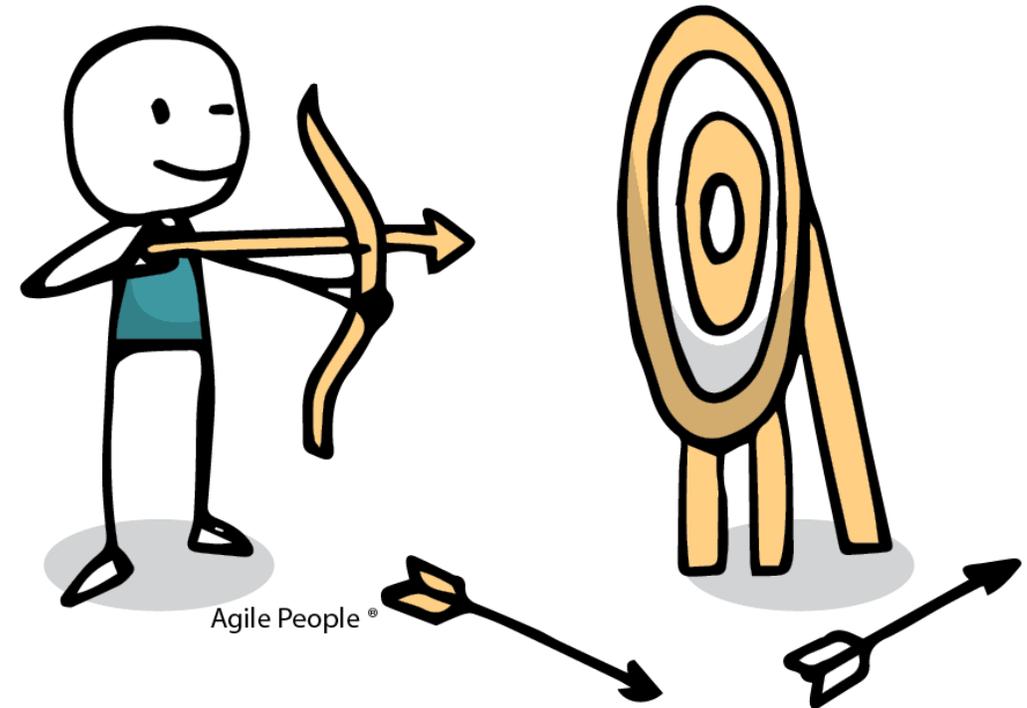
# UMA ESTRATÉGIA COMPORTAMENTAL PARA MUDANÇA

ENCONTRE PESSOAS DE CARÁTER AMÁVEIS E GENEROSAS QUE QUEIRAM FAZER A DIFERENÇA. QUE ELES TENHAM ESPERANÇA, CONFIANÇA E FORÇA. SEJA HONESTO DESDE O PRIMEIRO DIA: NÃO SERÁ UM MAR DE ROSAS. DÊ-LHES UM GRANDE OBJETIVO COMUM E PEÇA-LHES AJUDA. CONVIDE-OS PARA SE JUNTAR A VOCÊ. UMA JORNADA QUE VOCÊ JÁ (DEVE TER) COMEÇOU. DÊ A ELES ESPAÇO PARA TRABALHAR NO MODO PONTO A PONTO. TRATE-OS PELO QUE SÃO, NÃO PELO TÍTULO OU POSIÇÃO. FORNEÇA RECURSOS. CONFIE NELES. NESSA NOITE VOCÊ VAI DORMIR BEM. VOCÊ TERÁ INICIADO UMA REVOLUÇÃO NA GESTÃO.

# 30 RAZÕES PARA NÃO CONSEGUIR TRANSFORMAR SUAS ORGANIZAÇÕES

“O fracasso é prova de que você tentou.

Agora vá e tente de novo.”



# 30 RAZÕES PARA NÃO CONSEGUIR TRANSFORMAR

1. É uma mudança de cultura para a maioria e a mudança de cultura é difícil
2. Acreditar que se trata de processos e ferramentas sobre indivíduos e interações
3. Acreditar que é tudo uma questão de velocidade, quando na verdade se trata de maximizar valor
4. Resumindo, não entendendo qual problema você está realmente resolvendo
5. Política da empresa
6. Não praticar a liderança servidora
7. Não contratar coaches para auxiliar na transformação
8. Acreditar que gerentes não ágeis podem promover uma transformação ágil quando todos os seus instintos, comportamentos e práticas de gestão não são ágeis
9. Ter um plano de projeto tradicional e uma abordagem big bang
10. Usando um gerente tradicional para "gerenciá-lo"
11. Comprometer-se no primeiro obstáculo, em vez de resolver impedimentos
12. Vitrine ou complacência ágil para ter uma boa aparência
13. Vendo isso como um exercício de economia de custos
14. Contratar os coaches errados, por ex. coaches evangelistas de estrutura única e fofos (geralmente apenas Scrum de 2 dias)
15. Não tendo estratégia de mudança organizacional (já que os coaches com menos de 14 anos apenas conhecem Scrum, por exemplo)
16. Não visualizando melhorias reais nas principais métricas de negócios
17. Foco excessivo na certificação de 2 dias
18. Treinamento em massa, mas sem fazer e aprender a fazer
19. Pensar que é "apenas uma mudança de framework"
20. Subestimando o tempo e a solidez que leva e esperando milagres em 3 ou 6 meses
21. Nenhum suporte real e concreto da alta administração
22. Resistência passiva agressiva da gerência intermediária, ou até mesmo sabotando a agilidade, uma vez que o primeiro sucesso é visto
23. Pensar com agilidade é um marco - "somos ágeis agora!"
24. Mudar a aparência externa, mas não o DNA da organização
25. Recebendo conselhos de grandes consultorias monolíticas (não ágeis)
26. Nunca começando pelo porquê
27. Só se preocupa com o resultado, não com a jornada
28. Nenhum plano para mudança de papel
29. Ouvir cegamente os evangelistas ágeis que dizem para você seguir todos os mais de 10 mandamentos ágeis, desligando seu cérebro e terceirizando a responsabilidade
30. Substituir todo o bom senso por um "novo ágil evangelístico" como se nada antes fazia sentido



# CONCLUSÃO

Como você pode criar condições de mudança na sua empresa?



# VAMOS ALMOÇAR JUNTOS?

