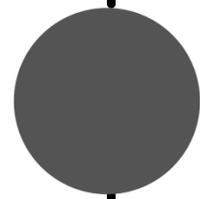
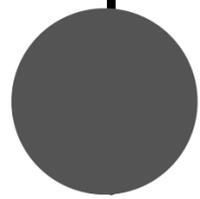
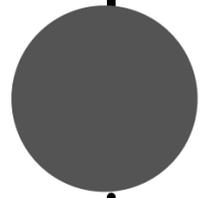
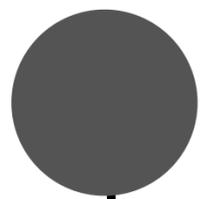


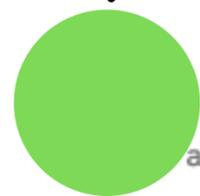
# Design Organizacional e Autogestão: Erros e aprendizados de um case evolutivo



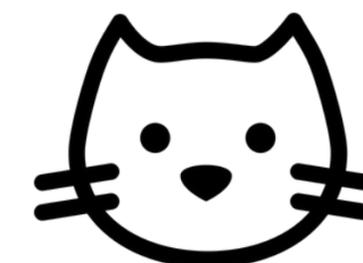
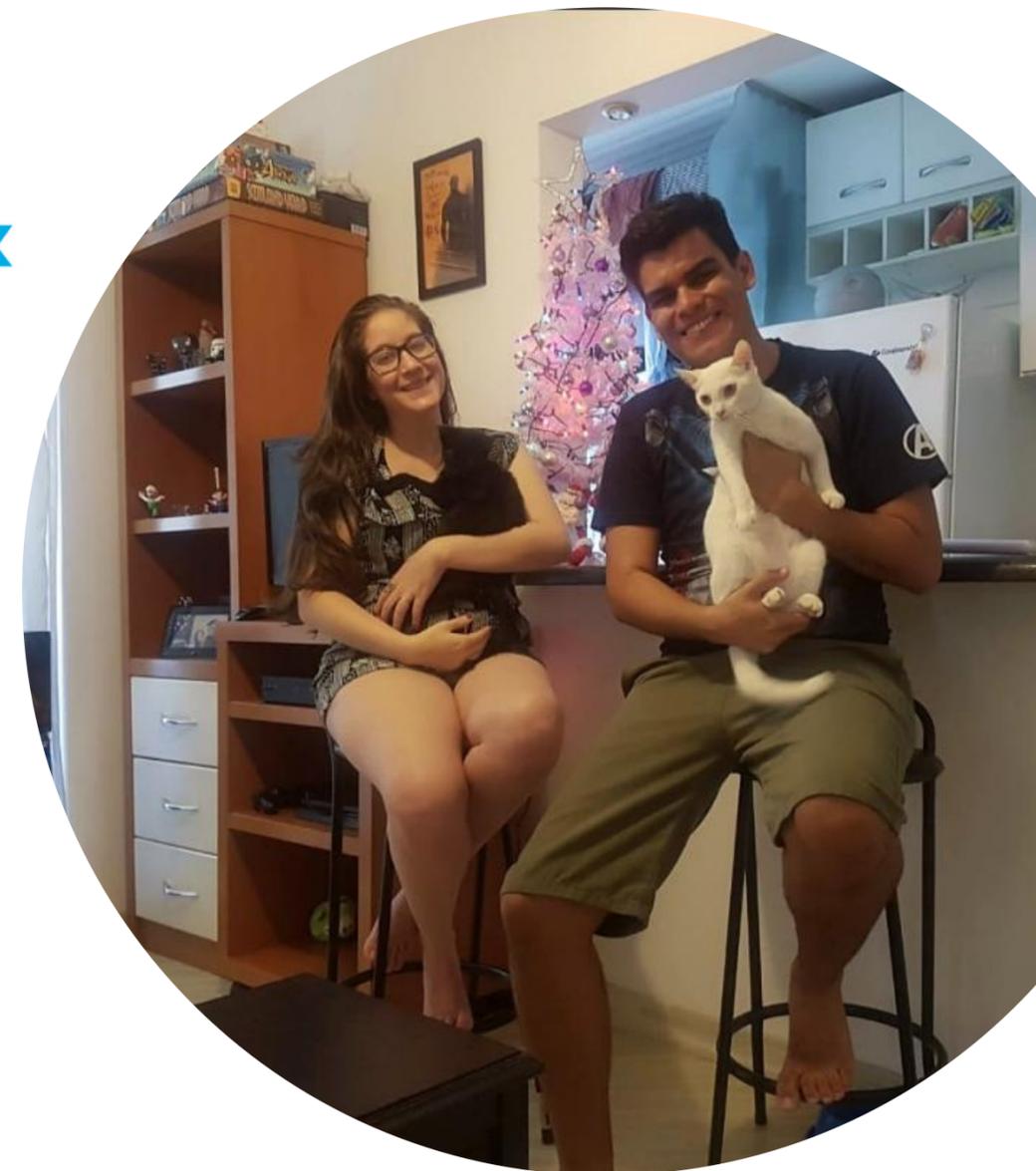
Business Evolution Powered by True Agile



AGILE Manaus



# Lucas Gomes



# Que problema quero resolver com essa talk?

Dizer que receita de bolo não existe e apresentar uma história de aprendizados organizacionais de um experimento que ainda vive aqui no Centro de Excelência (CoE) de Agilidade Brasil da **everis**.



**Era uma vez...**

o CoE Brasil de agilidade, que faz parte  
de uma área de Digital Strategy da  
everis... e da minha história aqui

# Um breve contexto



Em 2018 foi constatado que a maioria das pessoas não se sentia parte do time CoE.

Então um evento de Big Room foi organizado em 2019, “A qual área nós queremos pertencer?” A pergunta foi lançada.

Algumas primeiras reflexões começaram a surgir e foram organizadas em frentes de trabalho voluntárias, porém sem ainda alguma clareza de como seguir a partir disso.

Foi criado um time de coordenação tática chamado Cercania (proximidade em espanhol), composto pelos líderes das frentes, gestores e o diretor do CoE.

# E propósito do CoE:

"Inspirar e promover a evolução das organizações das quais todos queiram pertencer."

Inclusive o próprio CoE





"O que?! Não vou  
trabalhar de graça"



Mas algumas frases  
que reverberavam  
no sistema CoE  
eram essas...



"A Everis só paga  
meu salário"



"Meu trabalho mesmo  
é pro cliente"

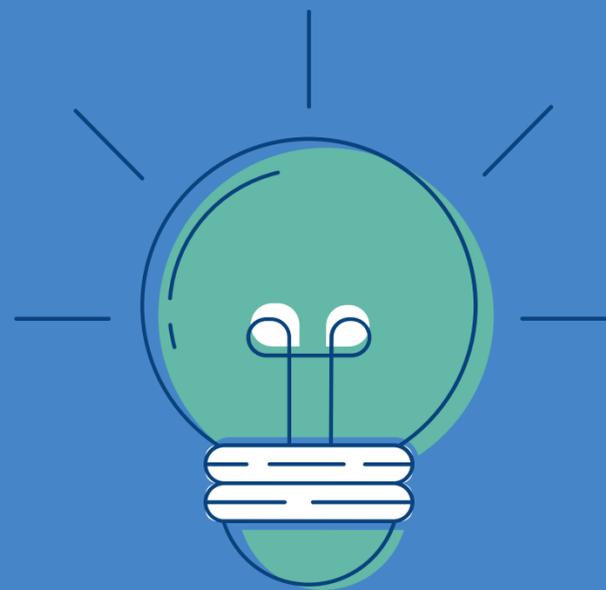


# Em março identifiquei uma tensão clara:

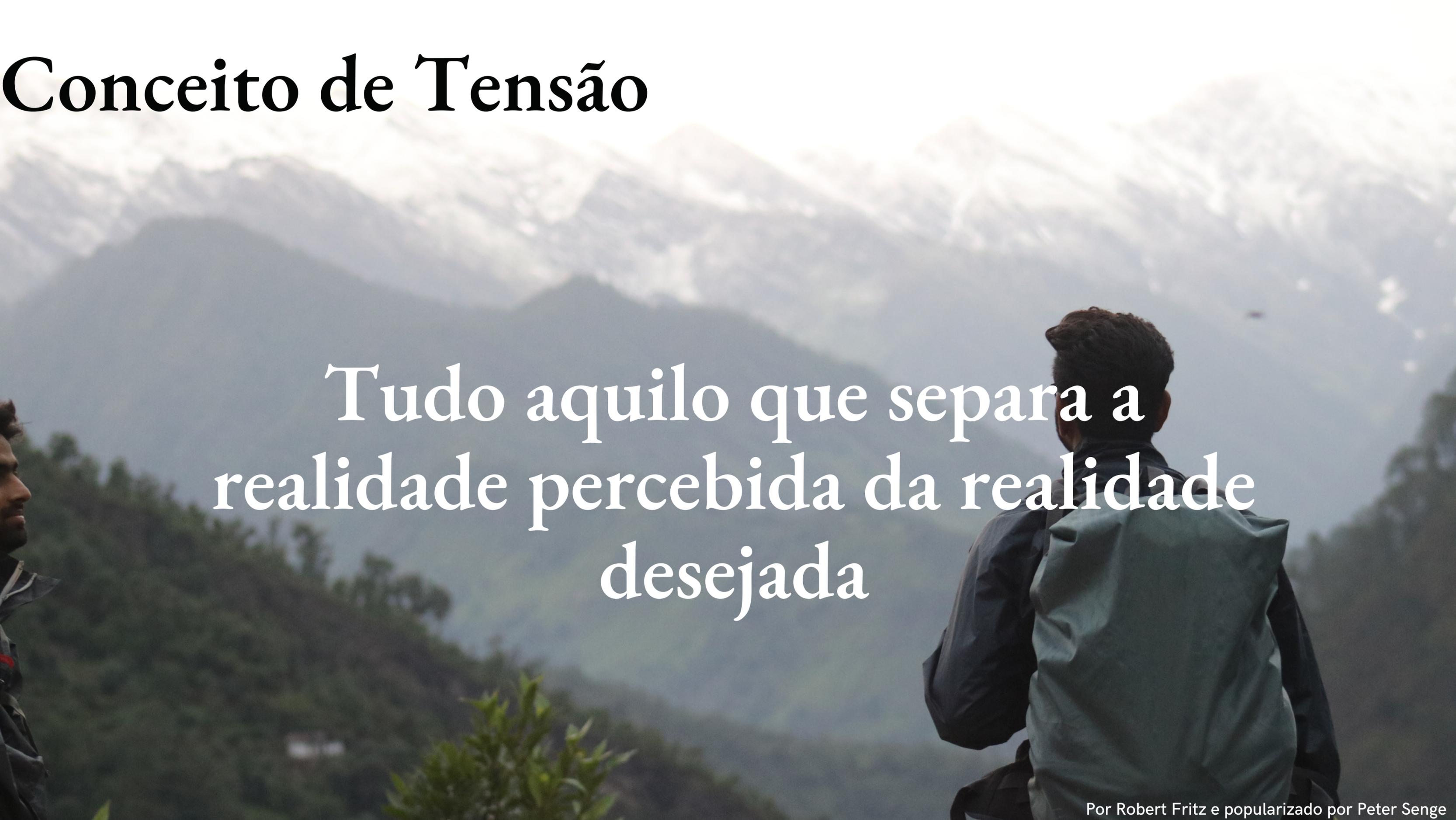
Como engajar de fato as pessoas para sair mais do bodyshop e quererem pertencer ao CoE de agilidade da Everis mais do que pertenciam aos clientes que estavam alocados?



Diretor do CoE - Ewerton(Ton) Santos



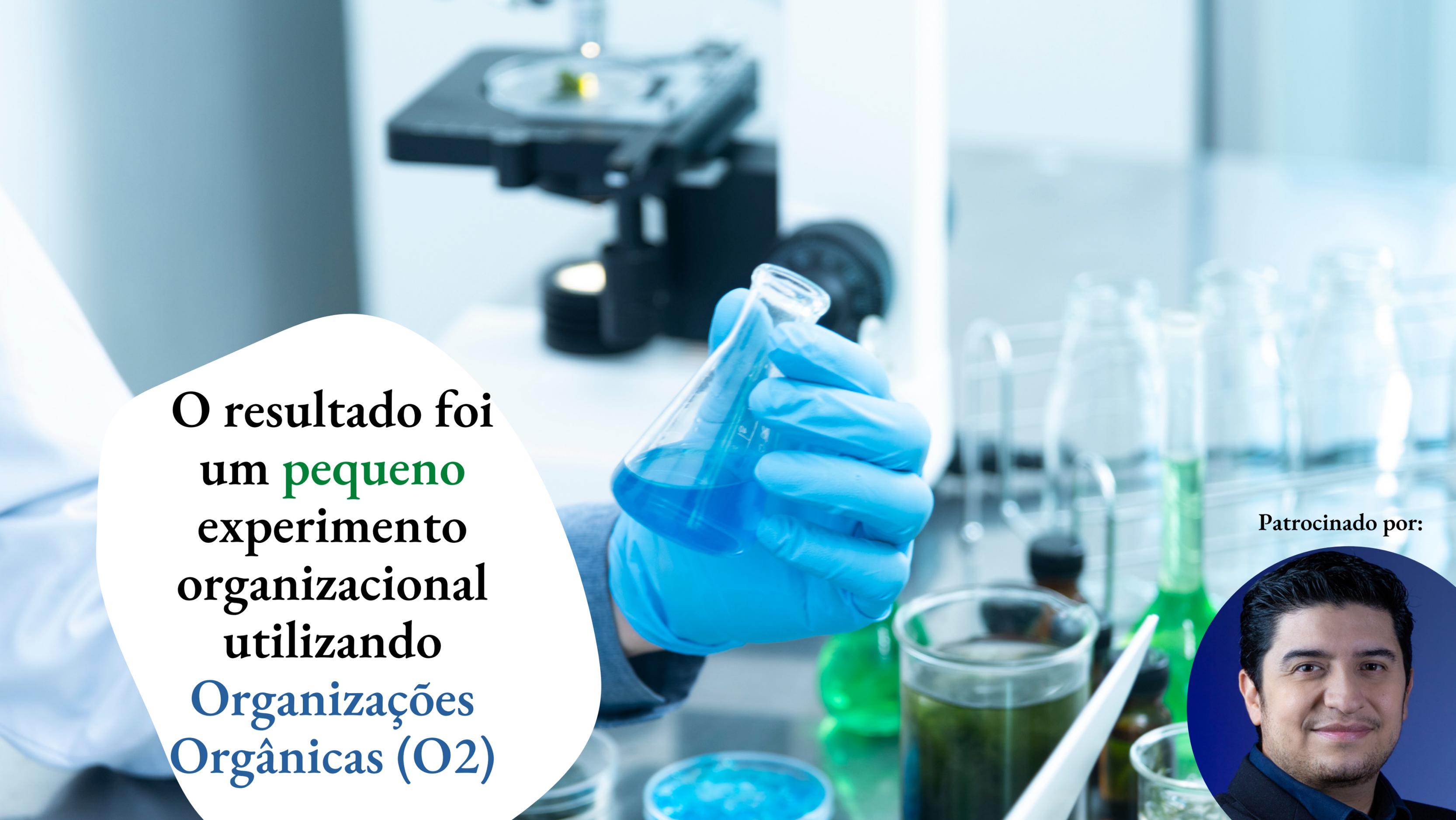
# Conceito de Tensão

A person with a backpack is seen from behind, looking out over a vast landscape of green hills and distant, snow-capped mountains under a hazy sky. The scene is atmospheric and evokes a sense of aspiration and challenge.

Tudo aquilo que separa a  
realidade percebida da realidade  
desejada

Quis muito  
resolver essa  
tensão

Resolver uma  
tensão é **aproximar**  
a realidade  
percebida do futuro  
desejado



O resultado foi  
um **pequeno**  
experimento  
organizacional  
utilizando  
Organizações  
Orgânicas (O2)

Patrocinado por:



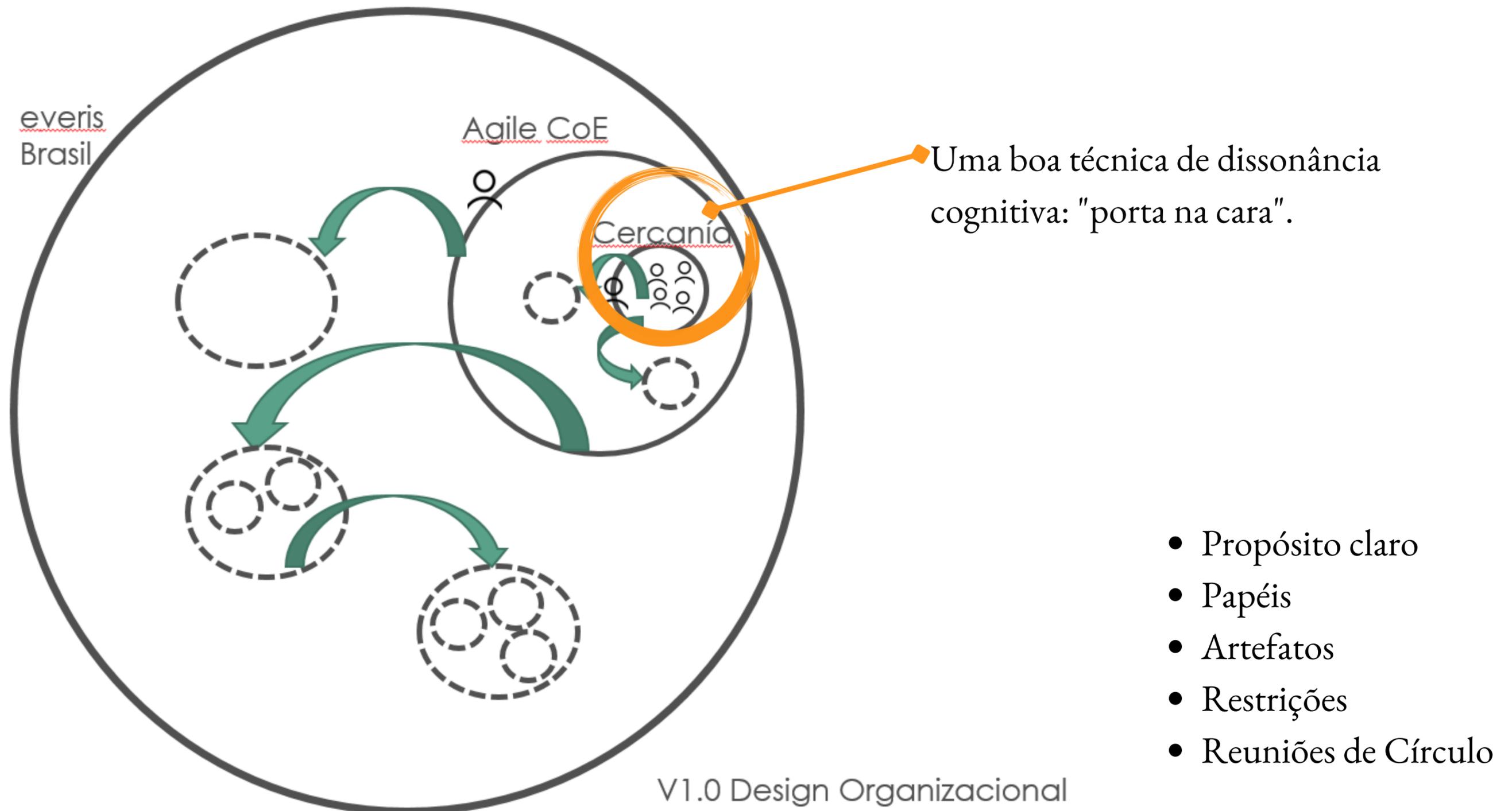
# Organizações Orgânicas

A O2 é uma tecnologia social que ajuda organizações a se tornarem mais adaptativas, auto-organizadas e focadas no propósito. Ela é composta por um conjunto de regras essenciais (os seus “Meta-Acordos”) e mais uma biblioteca de padrões em constante evolução.

Organização  
Orgânica



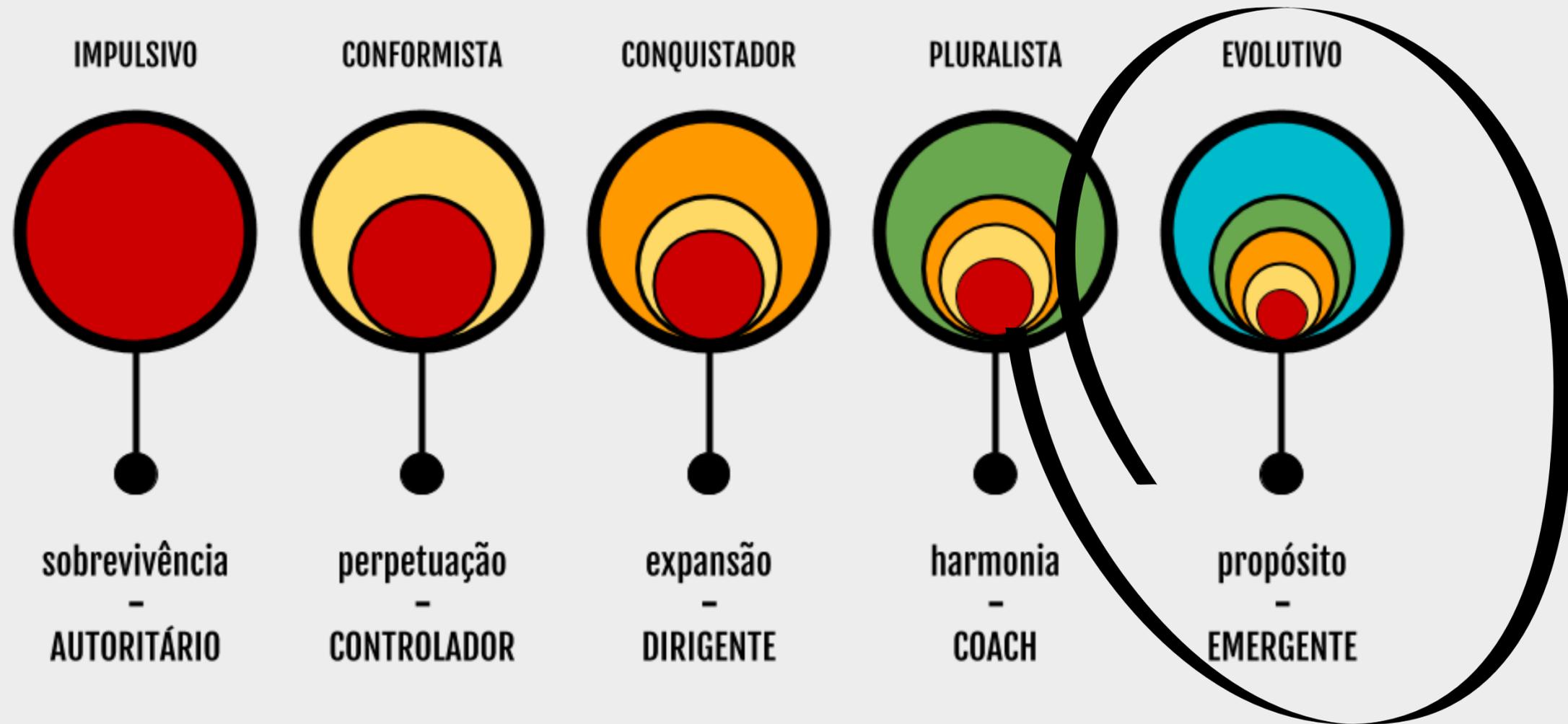
# Apartir daquele momento o Cercania seguiria os Meta-Acordos do O2



Vamos deixar  
claro

O2 é apenas um **meio**  
para um fim e não o  
**objetivo final**

# Paradigmas organizacionais, Frederic Laloux



<https://targetteal.com/pt/blog/lideranca-nas-organizacoes/>

**Propósito evolutivo**                      **Autonomia**  
**Integralidade dos indivíduos**

Tudo certo, comecei facilitando as reuniões de O2 e o círculo foi resolvendo as tensões que iam emergindo de forma orgânica...

Reuniões tomaram uma  
forma estruturada,  
saindo de decisões por  
consenso, o que muitas  
vezes trava o sistema e  
evita que caiamos no  
paradoxo de Abilene

por Jerry Harvey

**Mas nem tudo  
foi um mar de  
rosas**



**kkkkrying**

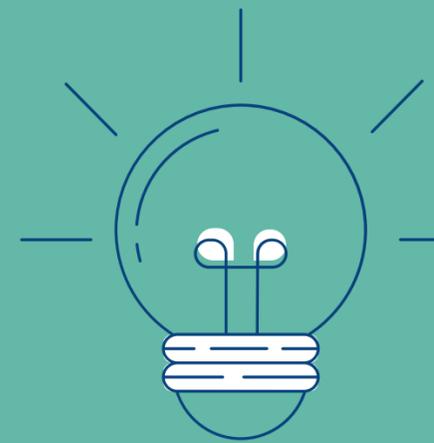
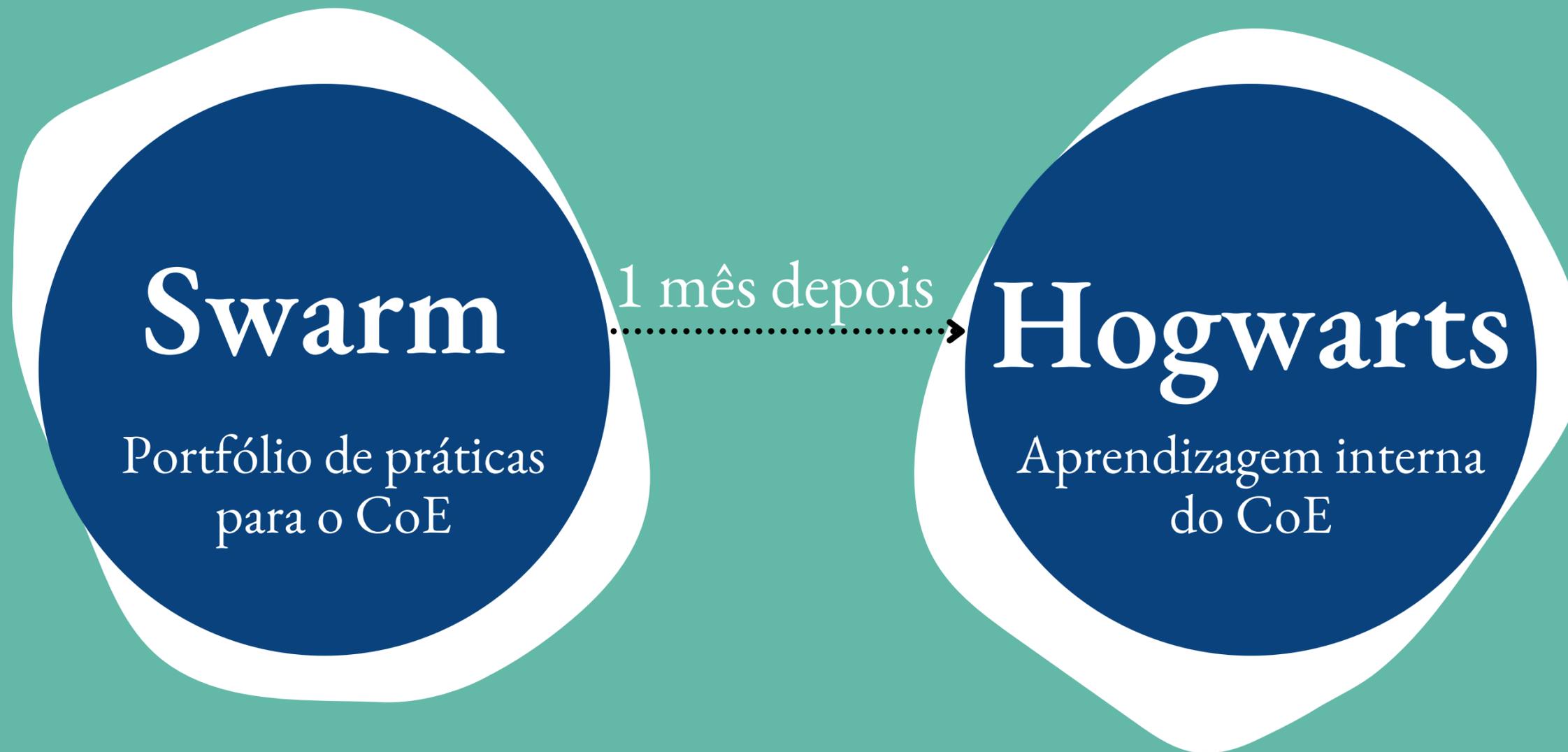
# Apreço por participar do Cercania... virou um "status" dentro do CoE

Devido à divulgação do experimento no Cercania, talvez precoce e sem clareza dos próximos passos, e por ele ser um time compostos por gestores e o diretor, todos queriam participar por estarem mais próximos dos que estão no "topo da hierarquia".  
Virou um "status" social de importância... não queríamos esse tipo de pertencimento.

"Como que faz pra entrar no Cercania?"



# Resolvemos isso abrindo novos círculos experimentais



"Quero trazer prática x pro CoE...  
como faço pra abrir um círculo?"

Depois dos novos círculos terem sido  
estabelecidos e organizados de forma  
colaborativa...

"Partiu fazer  
círculo!"



Isso virou uma tensão, queríamos o engajamento porém um círculo gera muito custo de coordenação

Em certos contextos:

Papéis novos mais que novos Círculos



E fomos percebendo que nem tudo é simples e  
nem tudo tem UMA causa raiz...

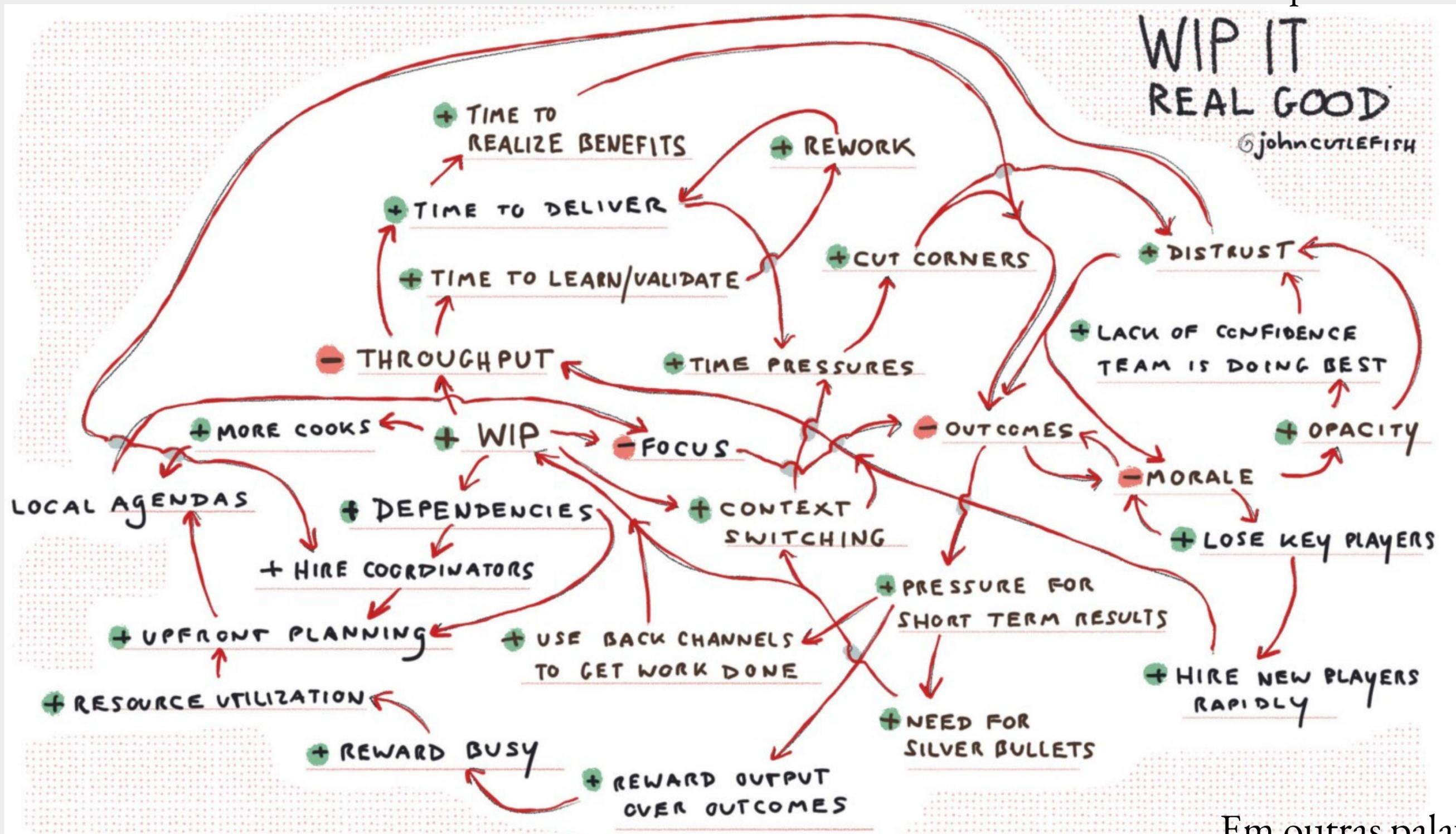


H. L. Mencklen

"Para todo problema complexo, existe  
uma solução simples, elegante e  
totalmente **errada**"

# Cuidado com a miopia sistêmica

WiP = Trabalho em progresso/qtd. de trabalho que estamos fazendo



<https://medium.com/hackernoon/wip-it-real-good-66aa710178fd>

Em outras palavras... limite o trabalho em progresso :)

# Pessoas do próprio Cercania começaram a perder o interesse no nosso momento de sincronização

Entendemos que estava na hora de termos um super círculo na nossa estrutura, com pessoas que representassem os círculos.  
Talvez nem todos estavam se sentindo pertencentes.

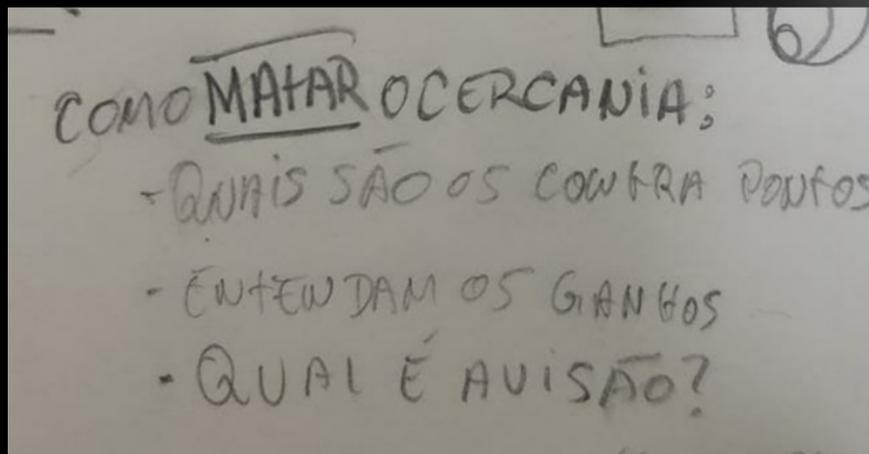
E ainda tinha gente que queria participar do Cercania por status, e algumas pessoas não concordavam de ter decisões vindas de lá para os outros círculos/para o CoE



Enquanto isso um grupo de  
pessoas discutiam o seguinte  
assunto:

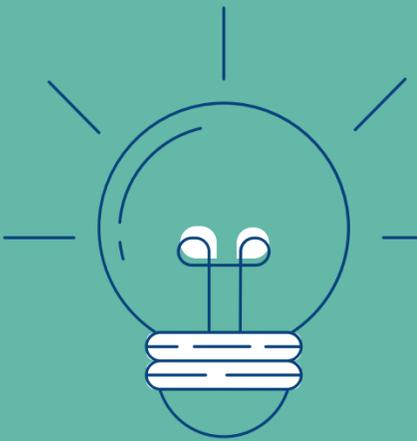
COMO MATAR OCERCANIA;

- QUAIS SÃO OS CONTRA PONTOS
- ENTENDAM OS GRANGOS
- QUAL É A VISÃO?



Uma tensão foi levantada e uma conversa transparente, no próprio círculo Cercania, fez com que ele deixasse de existir

Agora apenas as pessoas que representassem os círculos participavam do super círculo



Saíram os managers e os líderes das frentes que não existiam mais, porém o diretor ficou para dar os devidos direcionamentos quando o pedido de ajuda/adaptação era direto para o próprio/quando ele queria fazer o mesmo

# Nosso design organizacional mais atualizado

JULHO/2021



## DESIGN ORGANIZACIONAL ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS



OZ: ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS.

> A OZ É UMA TECNOLOGIA SOCIAL QUE AJUDA ORGANIZAÇÕES A SE TORNAREM MAIS ADAPTATIVAS, AUTO-ORGANIZADAS E FOCADAS NO PROPÓSITO. ELA É COMPOSTA POR UM CONJUNTO DE REGRAS ESSENCIAIS ( OS SEUS "META-ACORDOS") E MAIS UMA BIBLIOTECA DE PADRÕES EM CONSTANTE EVOLUÇÃO.

PAPÉIS CÍRCULO

PROPÓSITO SUPER CÍRCULO

> A OZ É UMA TECNOLOGIA SOCIAL QUE AJUDA ORGANIZAÇÕES A SE TORNAREM MAIS ADAPTATIVAS, AUTO-ORGANIZADAS E FOCADAS NO PROPÓSITO. ELA É COMPOSTA POR UM CONJUNTO DE REGRAS ESSENCIAIS ( OS SEUS "META-ACORDOS") E MAIS UMA BIBLIOTECA DE PADRÕES EM CONSTANTE EVOLUÇÃO.

## SUPER CÍRCULO

PROPÓSITO CÍRCULO DE PRÁTICAS & TOOLBOX  
> ORGANIZAÇÃO, VISIBILIDADE E ALINHAMENTO DAS FERRAMENTAS E PRÁTICAS INTERNAS DO COE QUE AJUDEM OS CONSULTORES NAS SUAS MISSÕES



EWERTON "TON" SANTOS  
ELO EXTERNO

PROPÓSITO CÍRCULO DE APRENDIZAGEM  
> PROMOVER O CONHECIMENTO CONTÍNUO PARA OS AGILISTAS POR MEIO DE CAPACITAÇÕES INTERNAS, DE FORMA COLABORATIVA, EMPÁTICA E TRANSPARENTE, PARA AGIR NA LONGEVIDADE COMPETENTE DO COE

CÍRCULO "HOGWARTS"

FABIANA

LUCAS GOMES

BRUNO L. MELLO

WILSON FONSECA

CÍRCULO "SWARM"

MENTOR OZ

BIRA

PROPÓSITO PAPEL DE MENTOR OZ

> SERVIR O SUPER CÍRCULO COMO MENTOR PARA TODOS OS ELOS EXTERNOS E ELOS INTERNOS PODEREM EVOLUIR SUA CAPACIDADE DE AJUDAR SEUS RESPECTIVOS CÍRCULOS.

WAGNER

CÍRCULO MKT

PROPÓSITO CÍRCULO DE MARKETING

> SERVIR COMO UM CANAL DE ALAVANCAGEM DA COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA, PROMOVENDO A MARCA COE E ENGAJANDO NOSSO TIME NA COMUNIDADE ÁGIL LOCAL

PROPÓSITO DO PAPEL DE BADGE DESIGNER

> CUIDAR, GERIR, COORDENAR E DESENHAR CONTEÚDOS REFERENTES AO PROGRAMA DIGITAL BADGES.

PROPÓSITO DO PAPEL DE LÍDER DE GINÁSIO

> "CUIDAR E AUXILIAR A JORNADA DAS PESSOAS QUE SUBMETEM CONQUISTAS DE BADGES DO PROGRAMA DE BADGES DO COE."

PEDRO & WILLIAM

CÍRCULO O.A.

PROPÓSITO CÍRCULO O.A.

> DISSEMINAÇÃO DOS DOMÍNIOS E SERVIÇOS DO OA COMO NOSSO DIRECIONADOR DE BUSINESS AGILITY

SIMONE C.

PORGRAMA BUDDY

# Iniciativas e momentos nossos



Modo cuidar do Hogwarts

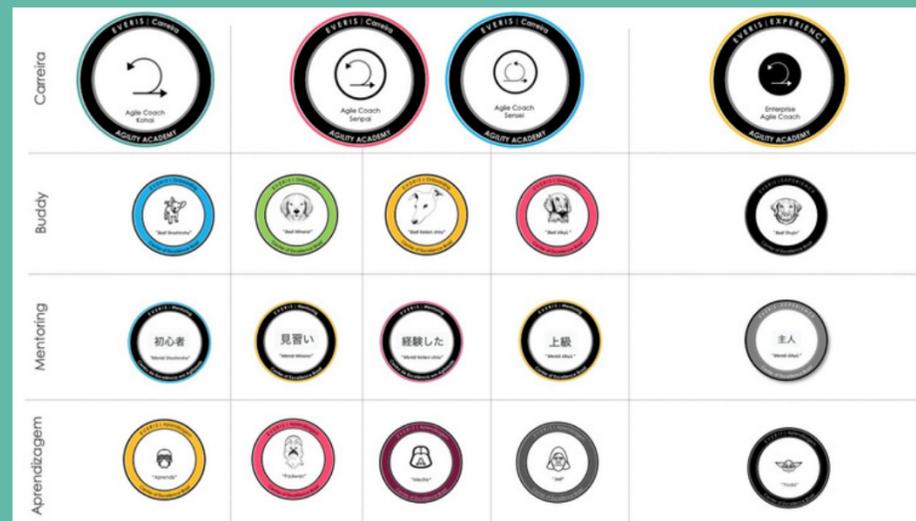
## PROGRAMA DE MENTORIA

- PORTFOLIO DE MENTORES
- TEMAS LIVRES
- 10 SESSÕES
- PROGRAMA DE BADGES
- PROTAGONISMO

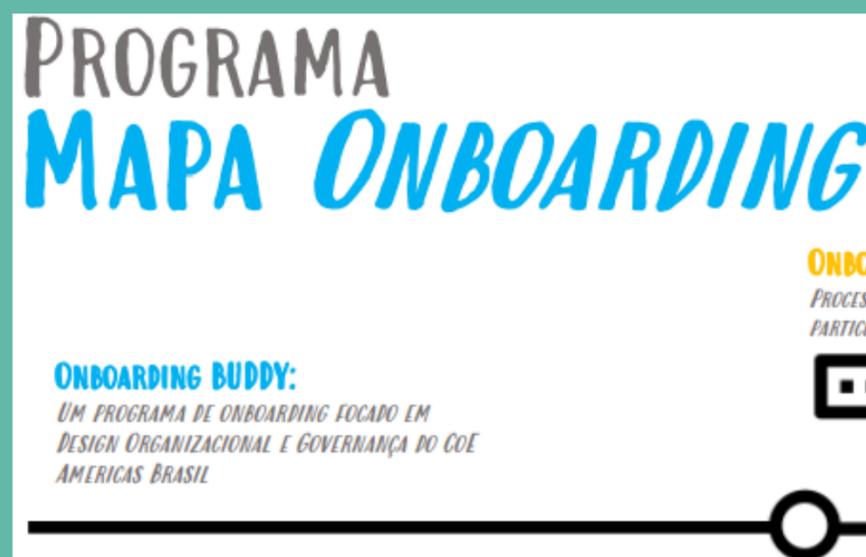
**REGULAMENTOS:**

CADA MEMBRO PODE SER MENTOR E MENTEE

Iniciativa de mentoria



Sistema de badges interno



Onboarding CoE - Buddy



Trilhas de aprendizagem CoE

## Mapa de Assets



Portfólio estruturado de Assets e Serviços

## Mapa de Programas

1. Plano de Formação 2020
2. Experimento O2 (Organizações Orgânicas)
3. Organizações Adaptativas (Framework AO)
4. Dojo de Aprendizagem
5. Hora do Busão
6. Mesa Redonda
7. Shark Tank Americas
8. Shark Tank Brasil
9. Realização
10. Digital badges
11. Programa Mentoring
12. Programa Buddy (Onboarding CoE)
13. Onboarding Itau
14. EverisWay
15. Be Agile
16. Kenjutsu Ágil
17. TechAdoption
18. DevOp Blend

Iniciativas mapeadas

**"Sinceramente parece que esta empresa não existe!  
É muito diferente de tudo o que já vivenciei nesses meus poucos  
36 anos de TI."**



Michel Rosenblat  
CoE- Senior Strategy Consultant



Anne Gomes  
CoE- Agile Coach

**"Gosto muito de trabalhar nessa estrutura, pois gera bastante transparência do que precisa ser feito e tem muita clareza dos papéis e artefatos culturais."**

**"Mudou minha vida e acabou com a vontade de trabalhar em outro modelo, realmente me sinto parte da construção e evolução da organização. Me sinto livre para trabalhar no que acredito que possa colocar todo meu talento sendo realmente aproveitado para a evolução da organização."**



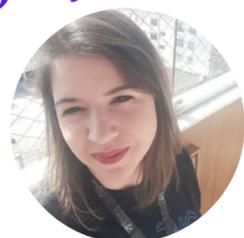
Rodrigo Isensee  
CoE- Agile Coach



Flavia Goulart  
CoE- Agile Coach

**"Estou adorando trabalhar nesta estrutura de círculo. É a primeira vez que trabalho desta forma e já consegui observar o quanto esta estrutura engaja as pessoas. De uma certa forma, círculos não são hierárquicos trabalham em harmonia em sua própria sintonia."**

"Trabalhar no círculo Hogwarts, o círculo de aprendizagem do CoE, tem sido muito desafiador e com constantes quebra de paradigmas, pois trazemos muitos hábitos de estruturas passadas que não fazem mais sentido em dias cada vez menos previsíveis, somos responsáveis por fazer acontecer agora. A auto-organização é o nosso "super poder" aqui temos os meta-acordos e aprendemos no dia a dia como jogar, tem sido uma experiência incrível e intrigante."



Adriana França  
CoE- Agile Coach

Leandro Bastos  
CoE- Agile Coach



"Trabalhar em círculos é uma grande mudança de mindset onde o foco é a decisão da equipe e as alterações e melhorias chegam através das tensões."

"Trabalhar nesta estrutura de Círculo está sendo bastante produtivo porque ela faz com que as reuniões fiquem mais dinâmicas e as atividades mais organizadas. Além disso, oferece a oportunidade para os participantes exercerem papéis e responsabilidades dentro do círculo."



Elizabete Nakamura  
CoE- Agile Coach

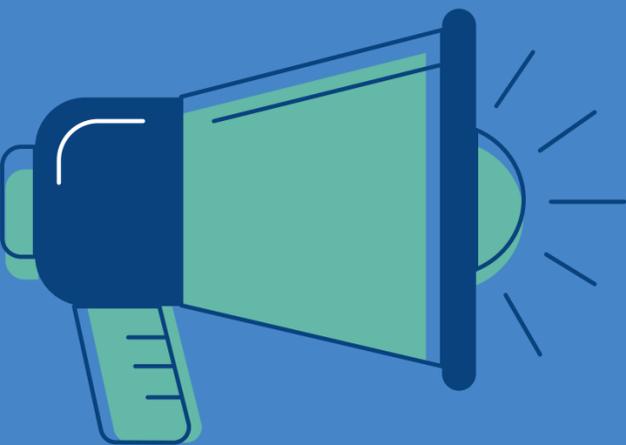
Juliana Jantini  
CoE- Strategy Consultant



Trabalhar no super círculo do Coe e no círculo de marketing está sendo uma experiência incrível. A hierarquia flexível e um sistema de decisões descentralizadas nos faz pensar "fora da caixa". A autogestão proporciona insights frequentes e aprendizados contínuos. Um trabalho saudável, mais produtivo e o propósito evolutivo são os resultados que venho colhendo em uma estrutura de O2.

Assim passamos a ser  
uma organização que  
aprende todos os dias, e  
deixamos aos poucos o  
bodyshop de lado

# Dicas finais:



01

Tente ter um sponsor para seu experimento, se não hackeie

02

Cuidado com o consenso demasiado, busque o consentimento em certos contextos

03

Pare de falar de cultura, foque na estrutura

Lei de Larman

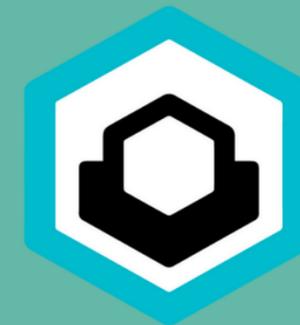
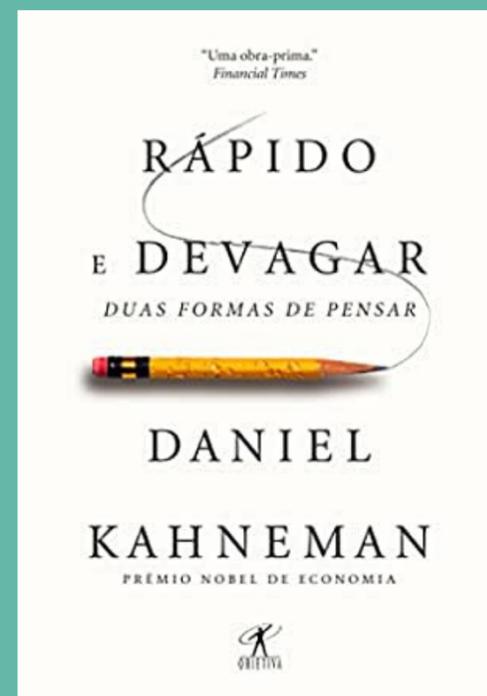
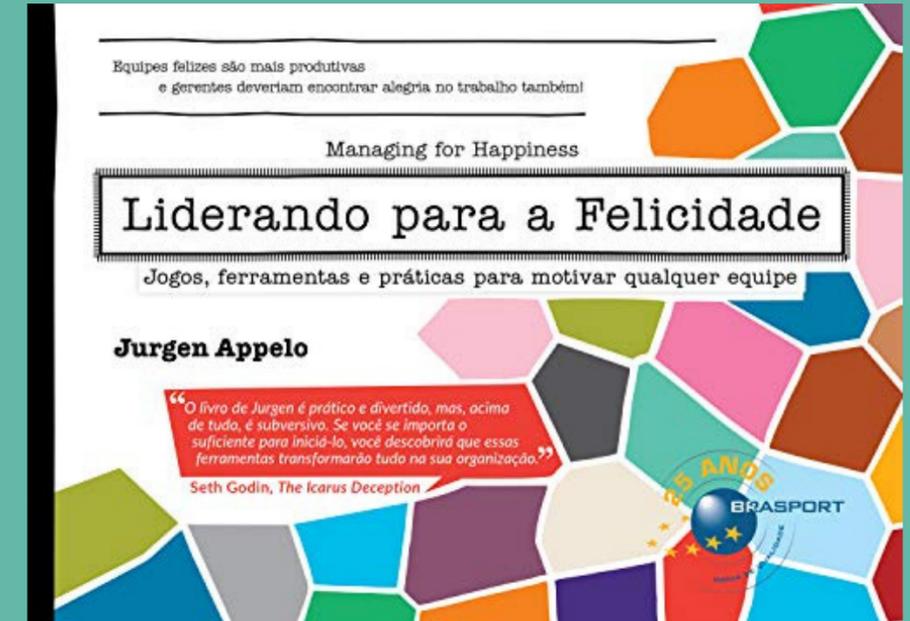
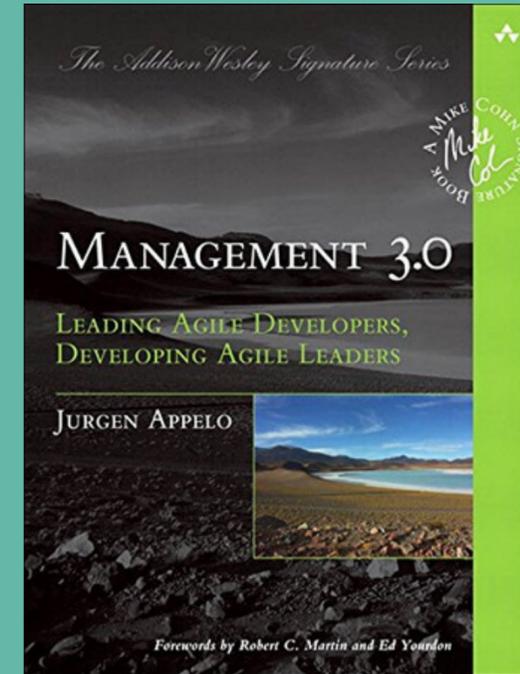
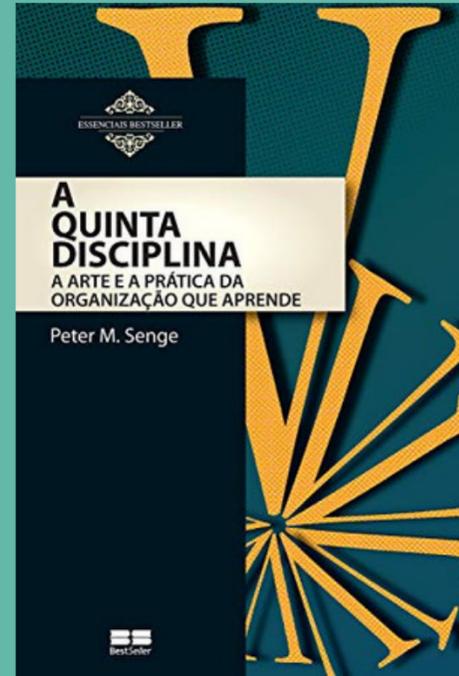
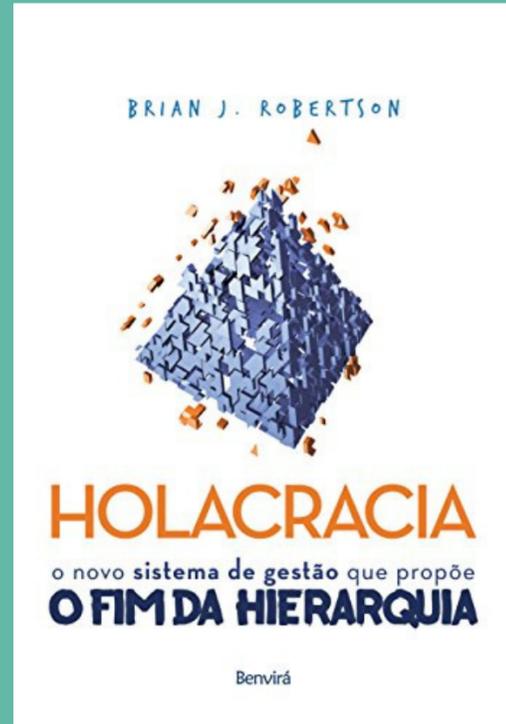
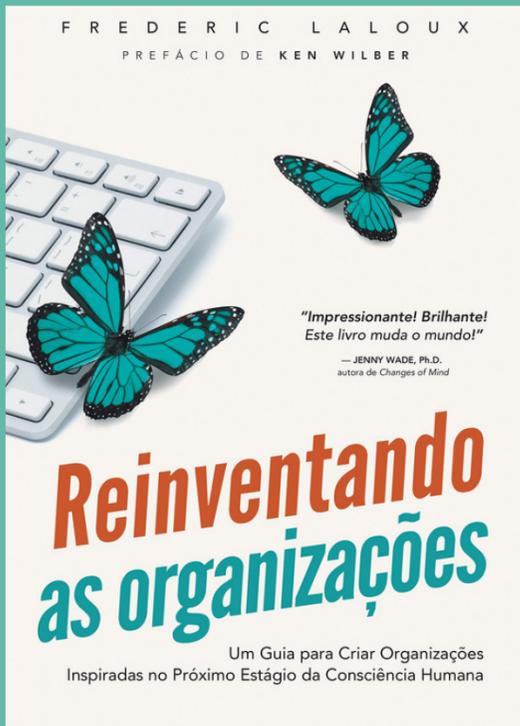
04

Experimentos pequenos são mais rápidos de validar, são menos complexos e melhor de dar rollback se der m\*rda

05

Estratégia de contágio mais que uma revolução/tombamento

# Referências



## TARGET TEAL

# Um pouquinho sobre a everis:

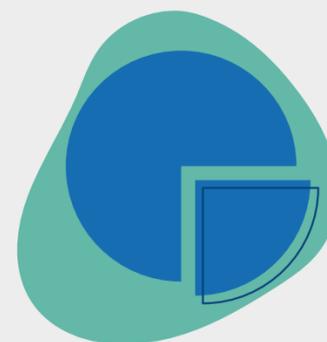
Uma empresa de consultoria e outsourcing abrangendo diversos setores da economia que faz parte do grupo **NTTData**, uma das **10 maiores companhias de TI do mundo**.



**27.000 profissionais + 100.000 com a junção à NTTData**



**Estamos espalhados pela América Latina, EUA, Europa, Oriente Médio, Ásia-Pacífico**



**Faturamento 1.45 bilhões de euros no último exercício fiscal**

# Muito Obrigado!

# Vamos nos conectar?



# Estamos contratando pessoas agilistas!



an NTT DATA Company

