



TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL COM **SCRUM**

FAZENDO MAIS COM MENOS NA ERA
DA **HIPERCOMPETIÇÃO**

HEITOR RORIZ FILHO, MSC, CST
AGOSTO / 2017

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO AO SCRUM

Papéis do Framework	03
Eventos e atividades do Scrum	
Os três artefatos simples	
Linguagem de padrões modular	

O QUE É TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL?

Agilize sua empresa inteira	05
A burocracia é difícil de erradicar	
O fenômeno das startups	
A proposta da Transformação Organizacional	

A ERA DA HIPERCOMPETIÇÃO

Adaptabilidade e prontidão são as palavras de ordem do momento	07
A maior invenção dos últimos 100 anos foi a Gestão	
Adaptabilidade em ritmo acelerado	
A hipercompetição presente em todos os mercados	

QUEBRANDO OS SILOS ORGANIZACIONAIS

Silos e hierarquias causam desperdício	09
Propósito da Gestão Lean	
As empresas hoje estão atravessando um ponto de inflexão	
O papel do Scrum na Transformação Organizacional	

DANDO OS PRIMEIROS PASSOS

Entenda o que você precisa fazer como um Líder no Século XXI	11
Comece exercitando a descentralização da tomada de decisão	
Esteja aberto para novos aprendizados e experiências	
A Massimus tem como missão ajudar a moldar os profissionais e empresas para o Séc. XXI	
Criando seu modelo único de Governança Corporativa	

REFERÊNCIAS

	15
--	----

INTRODUÇÃO AO SCRUM

O Scrum é o “Método Ágil” mais popular no mercado atualmente. Tornou-se popular por ser extremamente simples e até certo ponto adaptável às realidades de cada organização. Conheça abaixo os elementos do Scrum. Este framework foi escrito com o mínimo possível de papéis, artefatos e reuniões para se transformar como a construção de produtos é realizada em organizações, fomentando respeito, comprometimento, foco, franqueza e a coragem para inovar.

PAPÉIS DO FRAMEWORK

O Scrum foi pensado para simplificar com e ciência a construção de produtos em ambientes complexos. Para isso, possui apenas três papéis:

SCRUMMASTER: o mestre do processo Scrum, trata de garantir que o processo melhore a cada interação de trabalho.

PRODUCT OWNER: o dono do que esta sendo construindo. Garante que a equipe faça a coisa certa.

TIME DE DESENVOLVIMENTO: os desenvolvedores do produto, componentes de uma equipe multidisciplinar para se entregar incrementos das solicitações ou produtos a cada iteração de trabalho.

EVENTOS E ATIVIDADES SCRUM

 DESCRIÇÃO	 PARTICIPANTES	 EVENTO OU ATIVIDADE?	 OBJETIVO
Sprint	Stakeholders e Time Scrum	Evento com duração de 1-4 semanas	Construir um incremento do que foi solicitado pelo(s) cliente(s)
Sprint Planning	Time Scrum	Evento com duração de 2-8 horas	Determinar quanto pode ser entregue em um Sprint
Refinamento do Backlog	Time Scrum	Atividade recorrente durante um Sprint	Granularizar e refinar as solicitações do(s) cliente(s)
Sprint Review	Time Scrum	Evento com duração de 1-2 horas	Kaizen de produto: estamos construindo a coisa certa com qualidade?
Retrospectiva do Sprint	Cliente e Time Scrum	Evento com duração de 2-3 horas	Kaizen de processo: como estamos construindo o que é solicitado?
Daily Scrum	Time de Desenvolvimento	Evento informal com duração de até 15 min	Como está o andamento do Sprint? Algum impedimento?

OS TRÊS ARTEFATOS SIMPLES

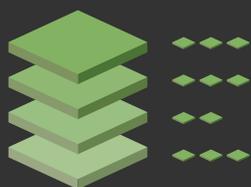
Seguindo a lógica de simplificação e ciência, os artefatos do Scrum são: **Product Backlog**, **Sprint Backlog**, e o **Incremento do Produto**. Veja abaixo o propósito de cada artefato.



OS ITENS DE
MAIS ALTA
PRIORIDADE
FICAM MAIS
NO TOPO

PRODUCT BACKLOG

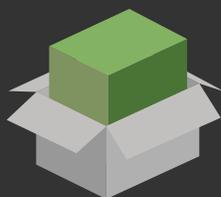
O **Backlog do Time** ou **Product Backlog** é a fonte única de requisitos e desejos para o Scrum. Essa lista de todos o trabalho a ser realizado e entregue é atualizada, refinada e priorizada constantemente pelo Product Owner.



PRODUCT BACKLOG

SPRINT BACKLOG

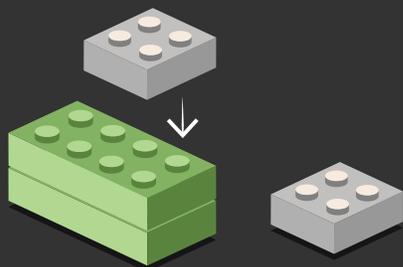
O **Sprint Backlog** é o conjunto de tarefas advindas dos itens de mais alta prioridade de um Product Backlog. São as atividades que devem ser realizadas pela equipe no decorrer de um Sprint.



Ao final de cada interação de trabalho, ou Sprint, o Time Scrum deve entregar um **Incremento** do que foi solicitado. Isso serve como uma poderosa ferramenta para dirimir as incertezas das solicitações e requisitos de projetos.

LINGUAGEM DE PADRÕES MODULAR

Uma linguagem é um conjunto de conceitos agrupados de forma lógica para resolver problemas em organizações. Cada conceito é um padrão e cada padrão é modular, ou seja, podem ser utilizados em conjunto para resolver problemas mais abrangentes.



Existem conjuntos de padrões para ajudar a resolver problemas como melhoria contínua de processo, organização do produto e product backlog, separação geográfica, escalar o Scrum na Organização, entre outros.

O QUE É TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL?

AGILIZA SUA EMPRESA INTEIRA

Cada vez mais pessoas estão trabalhando em empresas cada vez maiores e mais burocráticas, ou pior ainda, em empresas pequenas e mais burocráticas. Existem evidências marcantes de que a burocracia, além de criar um fardo para a produtividade, resiliência organizacional e inovação, desmotiva as pessoas no operacional.

A BUROCRACIA É DIFÍCIL DE ERRADICAR

De acordo com Gary Hamel, considerado pelo Wall Street Journal o mais influente pensador da gestão atual, a burocracia é difícil de erradicar por que:

“Primeiro, ela é vista como necessária e inevitável. Segundo, existem milhões de gestores que tem interesse em perpetuar o status quo, pois investiram para chegar lá. Terceiro, não existe um modelo sedintado de organização pós-era burocrática; será preciso experimentar. Por último, os sistemas burocráticos têm um propósito e por enquanto ainda vêm funcionando, apesar de estar funcionando de forma cambaleante.”

AS ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS CAUSAM BOA PARTE DA BUROCRACIA

Atualmente existem grandes empresas investindo centenas de milhões para reduzir drasticamente seu tempo de produção. Tomemos como exemplo a Samsung, empresa com mais de 315 mil colaboradores fundada em 1938. Seu plano estratégico atual inclui comprar startups para incorporar seu modus operandi para reduzir o time-to-market e diminuir seus níveis hierárquicos.

O FENÔMENO DAS STARTUPS

No mercado brasileiro, as startups vem alavancando negócios de maneira a deixar a competição para trás. Estas empresas tem poucos níveis hierárquicos e vão além: possuem uma cultura diferenciada, anti-burocrática. Hoje vemos grandes bancos e outras empresas criando estruturas organizacionais e incubadoras de startups em suas macro-estruturas, de forma a obter respostas mais rápidas. Isso os ajuda no processo de tomada de decisão.



A PROPOSTA DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Tendo em vista esse cenário altamente dinâmico, incerto e cada vez mais desafiante ao status quo, a proposta da Transformação Organizacional é guiar organizações rumo a um modelo de gestão radical próprio, a exemplo de empresas de vanguarda como Morning Star, Netflix, Zappos e WebGoal.



1 - ON-TIME DELIVERY



6 - VISIBILIDADE DE PROJETO



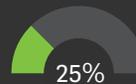
2 - QUALIDADE DE PRODUTO



7 - PRODUTIVIDADE



3 - SATISFAÇÃO DO CLIENTE/USUÁRIO



8 - PREVISIBILIDADE



4 - VALOR DE NEGÓCIOS



9 - MELHORIA DE PROCESSOS



5 - ESCOPO DE PRODUTO (CARACTERÍSTICA, REQUISITOS)



10 - NÃO SEI

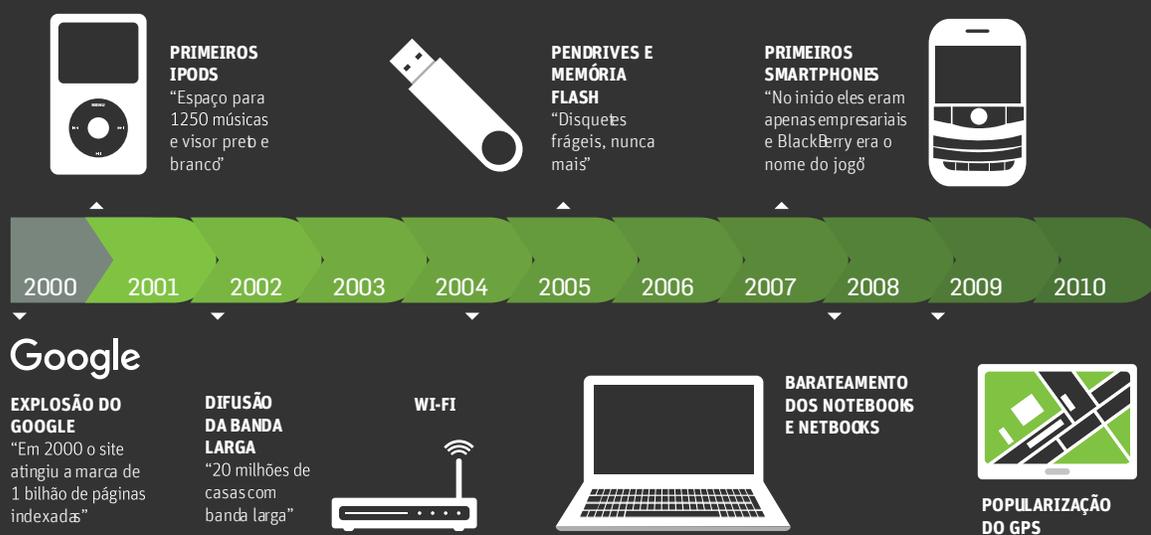
Benefícios obtidos com a implantação de Agile em organizações. Os respondentes poderiam selecionar mais de uma opção. Fonte: VersionOne State of Agile Survey, 2015.

Por que tudo isso vem acontecendo agora no mercado? Por que tanto movimento? Veja na próxima página, onde falamos sobre a **Era da Hipercompetição**.

A ERA DA HIPERCOMPETIÇÃO

ADAPTABILIDADE E PRONTIDÃO SÃO AS PALAVRAS DE ORDEM DO MOMENTO

Tenha uma ideia agora e espere dois meses sem tomar nenhuma ação. Faça esse experimento, pesquise após dois meses e você verá que alguma empresa do mesmo segmento já implementou sua ideia. Qual das invenções abaixo, dos últimos 100 anos, foi a mais significativa na história da humanidade?



A MAIOR INVENÇÃO DOS ÚLTIMOS 100 ANOS FOI A GESTÃO

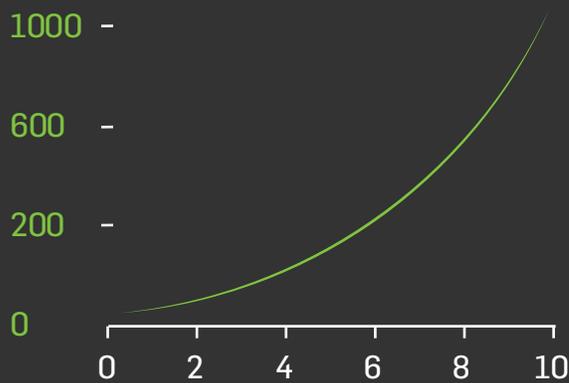
O Dr. Gary Hamel, professor titular da Escola de Administração de Londres (LBS), Inglaterra, aponta que a maior invenção da humanidade nos últimos 100 anos foi a gestão. Concordo plenamente com Hamel e vou além: sem a gestão, não teríamos conseguido quase nada das realizações dos últimos 100 anos.

ADAPTABILIDADE EM RITMO ACELERADO

Desde sua invenção, no decorrer do final do século XIX e início do século XX, pouca coisa mudou nos conceitos da administração, ou gestão empresarial. Tomemos como exemplo os conceitos da Teoria Orçamentária de Capital, os quais surgiram na primeira década do século XX. Ainda hoje, utilizamos os mesmos conceitos, com adições de algumas práticas, para tomar decisões de investimento organizacional: devemos investir nesse projeto ou produto?

A HIPERCOMPETIÇÃO PRESENTE EM TODOS OS MERCADOS

Imagine um gráfico exponencial, conforme abaixo. Pense na sua vida pessoal e profissional, o que vem mudando em um ritmo exponencial como o abaixo?



Uma simples curva exponencial. Alguns exemplos de conceitos e tecnologias que vêm crescendo de forma exponencial nos últimos 100 anos: sequenciamento do genoma humano, população do planeta, invenções tecnológicas, quantidade de dados armazenados em dispositivos físicos, entre outros.

Hoje em dia praticamente tudo em torno da realidade corporativa vem mudando de forma exponencial. Empresas que ainda escolheram não lidar com a pressão da mudança exponencial estão apenas postergando o processo de mudança organizacional.

TIME-TO-MARKET, CUSTOS, PRODUTIVIDADE, FELICIDADE: OS DRIVERS DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dessas alavancas (ou drivers), temos duas que não queremos ver em um gráfico exponencial: time-to-market e custos! A Transformação Organizacional busca guiar a evolução desses drivers de maneira a se incorporar o **Zeitgeist 3.01** através de toda a organização.

A Massimus possui um conjunto de conceitos próprio, validado no decorrer dos anos, para guiar organizações nessa nossa fase da hipercompetição, utilizando um framework modular para fundamentalmente mudarmos o DNA da empresa parceira. Todo o processo começa com os executivos: para nós, executivos felizes exalam o desejo de maior produtividade e comprometimento. Esse é o primeiro passo para a criação de um modelo único de governança corporativa. No próximo capítulo, discorreremos sobre a necessidade de mudança.

Zeitgeist 3.01 - Ver o próximo capítulo. O Zeitgeist 3.0 é a nova forma de se pensar e agir dos executivos e líderes do Séc. XXI, levando em consideração o encanto ao cliente, tendo como fundamento os colaboradores e suas individualidades: desde habilidades, passando por caráter, atingindo sua espiritualidade.

QUEBRANDO OS SILOS ORGANIZACIONAIS

SILOS E HIERARQUIAS CAUSAM DESPERDÍCIOS

De 1948 a 1975, Taiichi Ohno e Eiji Toyoda, deram um grande passo em direção da mudança organizacional quando criaram e amadureceram o sistema TPS (Sistema de Produção da Toyota), o qual compreende um sistema de gestão e suas práticas. A partir dos anos 1990, tal sistema passou a ser conhecido nos EUA e demais países do Ocidente como **Manufatura Lean**. Os conceitos em torno da Manufatura Lean se tornaram muito populares e hoje utilizamos a palavra lean para retratar tais princípios em diversas áreas. Engenharia Industrial é o conceito por trás da Manufatura Lean e do TPS.

ZEITGEIST 1.0 VS. ZEITGEIST 3.0

Nos treinamentos para Líderes, Agile Coaches e ScrumMasters, refiro-me ao Zeigeist 1.0 e Zeigeist 3.0, tais quais: gestão hierarquizada e ineficiente para os dias de hoje, advinda dos primórdios do Gerenciamento Científico; e Gestão Lean-Agile e Radical Management, criada no Séc. XXI para os trabalhadores do conhecimento e millennials.

PROPÓSITO DA GESTÃO LEAN

O propósito maior da Gestão Lean, ou Gestão Lean-Agile, é gerar valor ao cliente final e remover o desperdício (mura). Representa o fundamento para uma plataforma de fomento à inovação, algo muito difícil de implantar na maioria das empresas brasileiras, ou com sede no Brasil, devido ao zeitgeist ainda enraizado no país.

AS EMPRESAS HOJE ESTÃO ATRAVESSANDO UM PONTO DE INFLEXÃO

Em 2013, a Deloitte University Press publicou na sua série Shift Index, um conjunto de estudos atuais, as bases para o entendimento do momento que a gestão se encontra agora. O executivo de hoje esta lidando com um nível de pressão descomunal, devido ao fato de ter que lidar com os problemas internos (lidando com pessoas que pensam e querem coisas muito diferentes de outras gerações) mas também com o poderoso impacto da industria externa, em constante reinvenção: consumidores hoje tem mais poder de compra e menos leis, assim como a força de trabalho!

Qual o principal problema que encontramos nesse ponto de inflexão? Gestores convencidos do Zeigeist 1.0, respirando sua atmosfera, porém demandando Zeigeist 3.0 do Middle e Low-Level Management: vamos todos fazer Scrum, Agile!

O PAPEL DO SCRUM NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

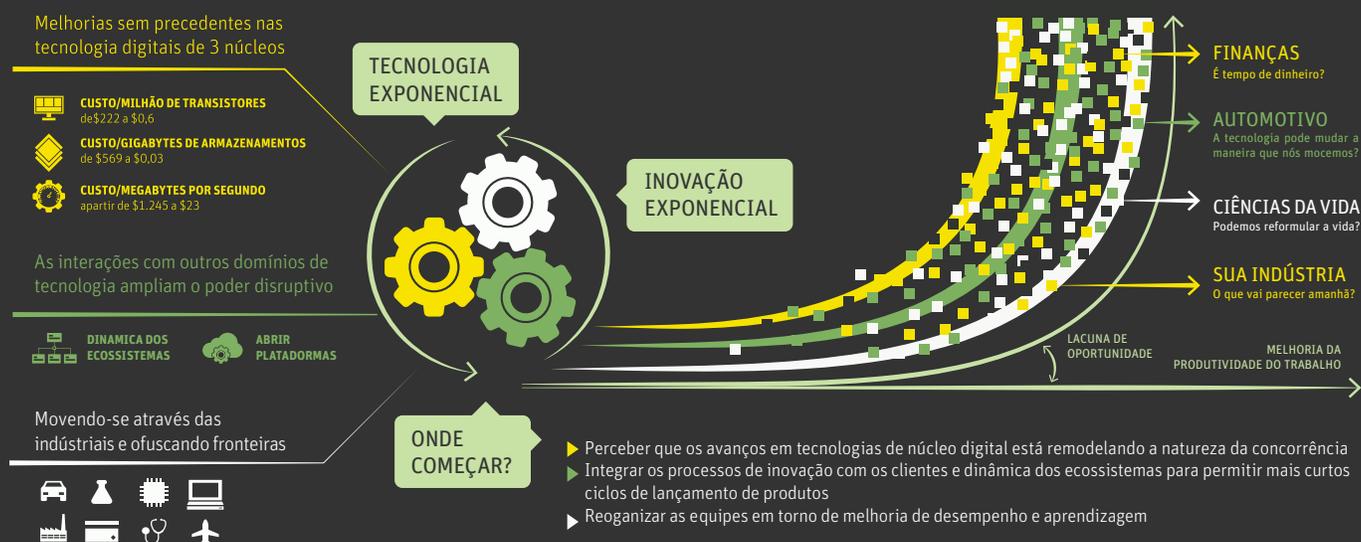
Scrum é a ferramenta mais poderosa atualmente contra o problema da má comunicação. Apesar de que o problema em si não ser a comunicação, mas falta de estrutura e limites de atuação. Scrum nasceu no início dos anos 90 para eliminar o desperdício na construção de produtos de software. Possui um conjunto de valores, princípios e práticas para fomentar **indivíduos e interações** mais que processos e ferramentas.

A atuação de ciente da liderança no sentido de compreender os indivíduos, a falta de feedback sobre o trabalho desenvolvido e a não aceitação das ideias de melhorias advindas das pessoas no operacional, são alguns dos fatores que geram falhas na comunicação e desmotivação dos colaboradores. O preconceito das pessoas, a intolerância à erros e as atitudes não baseadas na razão são apontados como motivos de prejuízos e atraso na obtenção dos resultados, interferindo diretamente na qualidade e entrega dos produtos e demandas nais.

Apesar de ter nascido na indústria de construção de software, seus princípios, valores e padrões já vêm sendo utilizados em diversas áreas do conhecimento, desde manufatura até gestão organizacional. Para isso, por ser um framework adaptável, o Scrum precisa de complementos operacionais de outras áreas de conhecimento. Engenharia de Software e Engenharia de Sistemas são os conceitos por trás do Scrum.

Uma vez criadas, as tecnologias se movem de uma industria à outra(s), nublando assim os limites entre as indústrias e criando novos conceitos e técnicas advindas das mais inesperadas áreas. Vimos até aqui que a Engenharia Industrial, Engenharia de Software e a Engenharia de Sistemas vêm moldando desde a Gestão de Projetos até a Administração e Gestão Empresarial.

TECNOLOGIAS EXPONENCIAIS ESTÃO GERANDO ONDAS APÓS A INOVAÇÃO EXPONENCIAL



As tecnologias exponenciais vem direcionando ondas após onda de inovação exponencial. Fonte: e Deloitte Shift Index 2015.

DANDO OS PRIMEIROS PASSOS

ENTENDA O QUE VOCÊ PRECISA FAZER COMO UM LÍDER DO SÉCULO XXI

As responsabilidades do gestor e líder no Séc. XXI são diametralmente opostas ao gestor do Séc. XIX e XX! Qual o propósito da invenção da gestão no Zeitgeist 1.0? Gerar alta produtividade a baixo custo, transformando pessoas em robôs semi-programáveis. As gerações atuais têm necessidades distintas e não se encaixam mais nesse propósito.

COMECE EXERCITANDO A DESCENTRALIZAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO

Capacite sua equipe, dando apoio, ajudando a remover impedimentos e garantindo que todos entendam seu grau de autonomia.

INCENTIVAR SUAS EQUIPES A TER A PERSPECTIVA GERAL DO NEGÓCIO

Ajude-os a se focar na otimização do fluxo de valor: tudo aquilo que não agrega valor ao produto ou demandas finais é desperdício.

SAIR DA TÁTICA DO DIA-A-DIA PARA FOCAR-SE NA ESTRATÉGIA E NA MELHORIA DE PROCESSO

Não é tão simples assim, eu sei. Comece sem medo, entendendo que as incertezas estarão sempre presente e não podemos evitá-las. Na resolução de problemas complexos, em ambientes dinâmicos, deixar suas equipes ajudar a tomar decisão é sempre a melhor saída. Na dúvida, pergunte das suas equipes! Crowdsourcing é uma fonte extremamente poderosa de conhecimento.

ESTEJA ABERTO PARA NOVOS APRENDIZADOS E EXPERIÊNCIAS

Aqueles que gostam de inovar, que pensam diferente e que ousam soluções novas, geralmente usam uma linguagem um pouco diferente e você pode se sentir em uma Torre de Babel. Tenha a certeza de que falam de tecnologias (ou conceitos) que estão permeando toda a Gestão e que em breve, você precisará aprender essa língua diferente. Entenda o método científico de tentativa e erro: dê passos curtos e valide os resultados obtidos.



ENTENDA QUE HÁ SEMPRE ESPAÇO PARA MELHORIA

Com passos curtos e validações frequentes, você irá começar a perceber que os seus executivos também tem muito a aprender. Apesar de terem investido muito para chegar onde chegaram, nos últimos 20 anos uma infinidade de novas tecnologias e conceitos surgiram.

TESTE SUA APTIDÃO PARA MUDANÇA

A mudança não está aí para todos e isso me tira noites de sono. A informação, porém, está aí para todos. Dar o primeiro passo depende apenas de você, e ninguém além de você poderá alavancar a cultura da inovação em sua empresa. Como saber se você não se encaixa no Zeigeist 3.0? Se você marcar mais que dois itens abaixo, creio que você precisa pensar em ir trabalhar pra concorrência, não pra sua empresa!

- TENHO MEDO DE PERDER MINHA COLOCAÇÃO ATUAL.
- ESTOU ACOSTUMADO A MANDAR E GOSTO DISSO, DE FORMA QUE NÃO ABRO MÃO DISSO.
- MEU BOARD DE EXECUTIVOS NÃO IRA RECEBER ESSA INFORMAÇÃO COM BONS OLHOS. ACHO MELHOR NÃO MEXER EM TIME QUE VEM GANHANDO.
- COMO NÃO EXISTE UM MODELO SEDIMENTADO NO MERCADO, TENHO MEDO DE EXPERIMENTAR E FALHAR.
- ACREDITO QUE O MÉTODO CIENTIFICO NÃO SE APLICA NA MINHA EMPRESA.

A MASSIMUS TEM COMO MISSÃO AJUDAR A MOLDAR OS PROSSIONAIS E EMPRESAS PARA O SÉC. XXI

Temos muita história pra contar. Cases validados na indústria brasileira e um grau de aprovação de 98% por nossos clientes. Conte com nossos Executive Coaches, Enterprise Coaches e transforme-se para o Séx. XXI.



CRIANDO SEU MODELO ÚNICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Toda jornada começa com um pequeno passo. Precisamos de organizações como a sua, que ousem desafiar o modelo atual existente, que não tenham medo de errar, mas que acima de tudo, busquem mudar seu DNA com os pés plantados na realidade corporativa do Brasil.

Geralmente começamos com uma palestra de conscientização ou já treinando o corpo executivo da empresa. A partir daí realizamos uma Análise Transformacional para entendermos onde é possível chegar dadas as restrições correntes, ou ainda, se sua organização comporta uma mudança profunda em suas fundações.



CONTATO

Contate-nos e entenda melhor a forma que a Massimus trabalha. Temos prazer em tê-lo como parceiro.



POR TELEFONE E WHATSAPP

(CITAR TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL):

(11) 98256-2757

(11) 98077-8875

(11) 2246-2826



POR EMAIL

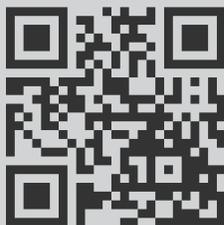
(CITAR TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL):

transformando@massimus.com



PELA WEB:

<http://massimus.com/contato.php>



REFERÊNCIAS

The Deloitte Shift Index Series: Doing Business in Brazil

<https://www2.deloitte.com/br/en/pages/doing-business-brazil/articles/brazilian-history-doin-g-business-brazil.html>

The Deloitte Shift Index Series: From Exponential Technologies to Exponential Innovation

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/articles/shift-index-exponential-technology.html>

Revista MIT Sloan Management Review: Are You Networked for Successful Innovation? - Edição abril de 2016.

<http://sloanreview.mit.edu/article/are-you-networked-for-successful-innovation/>

Blog MIT Sloan Management Review: When Innovation Meets the Language of the Corner Office - 03 de agosto de 2016.

<http://sloanreview.mit.edu/article/when-innovation-meets-the-language-of-the-corner-oce/>

Blog Harvard Business Review: Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy - 22 de março de 2016.

<https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracy-wont-x-bureaucracy>

Blog Harvard Business Review: “Poor Communication” Is Often a Symptom of a Different Problem - 22 de fevereiro de 2017.

<https://hbr.org/2017/02/poor-communication-is-oen-a-symptom-of-a-dierent-problem>

Blog Harvard Business Review: More of Us Are Working in Big Bureaucratic Organizations than Ever Before - 5 de julho de 2016.

<https://hbr.org/2016/07/more-of-us-are-working-in-big-bureaucratic-organizations-than-ever-before>

The Big Speakers channel - youtube.com

Titulo: Reinventing the Technology of Human Accomplishment

<https://www.youtube.com/watch?v=7hBjdVGDI8>

Prochnow et. al., Motivos Causadores de Falhas de Comunicação dentro das Empresas. XII SIM- PEP - Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.



MASSIMUS