MX OT

A Hardman Enterprise

TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA O SÉC. XXI

Fazendo mais com menos na Era da Hipercompetição

Heitor Roriz Filho, MSc, CST

Novembro/2019

Massimus Consulting & Trainning

Este e-book é distribuído gratuitamente para clientes e parceiros Massimus. O conteúdo aqui presente é gratuito para todos que estão buscando conhecimento sobre Scrum e Transformação Organizacional.

Caso você queira compartilhar ou usar para quaisquer fins o conteúdo aqui apresentado, sinta-se à vontade de fazê-lo sem restrições. Este e-book está sob a licença CC Commons ShareAlike.

Para mais informações sobre essa licença, acesse:

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pt_BR

Você tem o direito de:

Compartilhar — copiar e redistribuir o material em qualquer suporte ou formato

Adaptar — remixar, transformar e criar a partir do material

para qualquer fim, mesmo que comercial.

Esta licença é aceitável para Trabalhos Culturais Livres.

O licenciante não pode revogar estes direitos desde que você respeite os termos da licença.

De acordo com os termos seguintes:

Atribuição — Você deve dar o crédito apropriado, prover um link para a licença e indicar se mudanças foram feitas. Você deve fazê-lo em qualquer circunstância razoável, mas de nenhuma maneira que sugira que o licenciante apoia você ou o seu uso.

Compartilha Igual — Se você remixar, transformar ou criar a partir do material, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que o original.

Sem restrições adicionais — Você não pode aplicar termos jurídicos ou medidas de caráter tecnológico que restrinjam legalmente outros de fazerem algo que a licença permita.

Avisos:

Você não tem de cumprir com os termos da licença relativamente a elementos do material que estejam no domínio público ou cuja utilização seja permitida por uma exceção ou limitação que seja aplicável.

Não são dadas quaisquer garantias. A licença pode não lhe dar todas as autorizações necessárias para o uso pretendido. Por exemplo, outros direitos, tais como direitos de imagem, de privacidade ou direitos morais, podem limitar o uso do material.

Introdução à Governança do Séc. XXI....4
O grande momento de adaptação 4
O que Agile tem a ver com o momento atual 4
Proposta pra a Governança do Séc. XXI: Holacracia....4
Círculos e papéis 5
Uma célula da governança do Séc. XXI: O Time Scrum 6
Papéis do Framework Scrum 6
Eventos e atividades do Scrum 6
Três artefatos: o mínimo necessário para construir soluções de sucesso 7
Linguagem de padrões modular 7

O que é Transformação Organizacional?....8
Agilize sua empresa inteira....8
A burocracia é difícil de erradicar 8
O fenômeno das startups 8
A proposta da Transformação Organizacional 8

A Era da Hipercompetição....10
Adaptabilidade e prontidão são as palavras de ordem do momento....10
A maior invenção dos últimos 100 anos foi a Gestão 10
Adaptabilidade em ritmo acelerado 10
A hipercompetição presente em todos os mercados 11

Quebrando os Silos Organizacionais 12
Silos e hierarquias causam desperdício 12
Propósito da Gestão Lean 12
As empresas hoje estão atravessando um ponto de inflexão 12
O papel do Scrum na Transformação Organizacional 13

Dando os primeiros passos....14
Entenda o que você precisa fazer como um Líder no Século XXI....14
Comece exercitando a descentralização da tomada de decisão 14
Esteja aberto para novos aprendizados e experiências 14
A Massimus tem como missão ajudar a moldar os profissionais e empresas para o Séc. XXI 15
Criando seu modelo único de Governança Corporativa. 17

Referências....18

Introdução à Governança do Séc. XXI

O grande momento de adaptação

Ninguém sabe ao certo como será a governança empresarial desse século que estamos. O que temos são alguns indícios de quais elementos a governança do Séc. XXI conterá.
Grandes empresas como McKinsey, Deloitte e nomes como Gary Hamel, Stephen Denning e John Kotter já apontam há mais de 10 anos a necessidade da mudança fundamental dos conceitos sobre os quais as empresas operam hoje em dia. Nesse grande momento de adaptação, tivemos vários conceitos ou movimentos dentro e fora da indústria de software, como Agile Manufacturing, Beyond Budgeting e o popular Manifesto Ágil (Agile).

O que Agile tem a ver com o momento atual

Os princípios e técnicas em torno de Agile vieram e deram seu recado: precisamos adaptar a forma de construir produtos e serviços de software. Esse movimento nasceu na indústria do software devido à característica intangível do software e consequente facilidade de experimentar. Porém, ultrapassou as barreiras dessa indústria e hoje seus princípios vem sendo aplicado em diversas outras áreas.

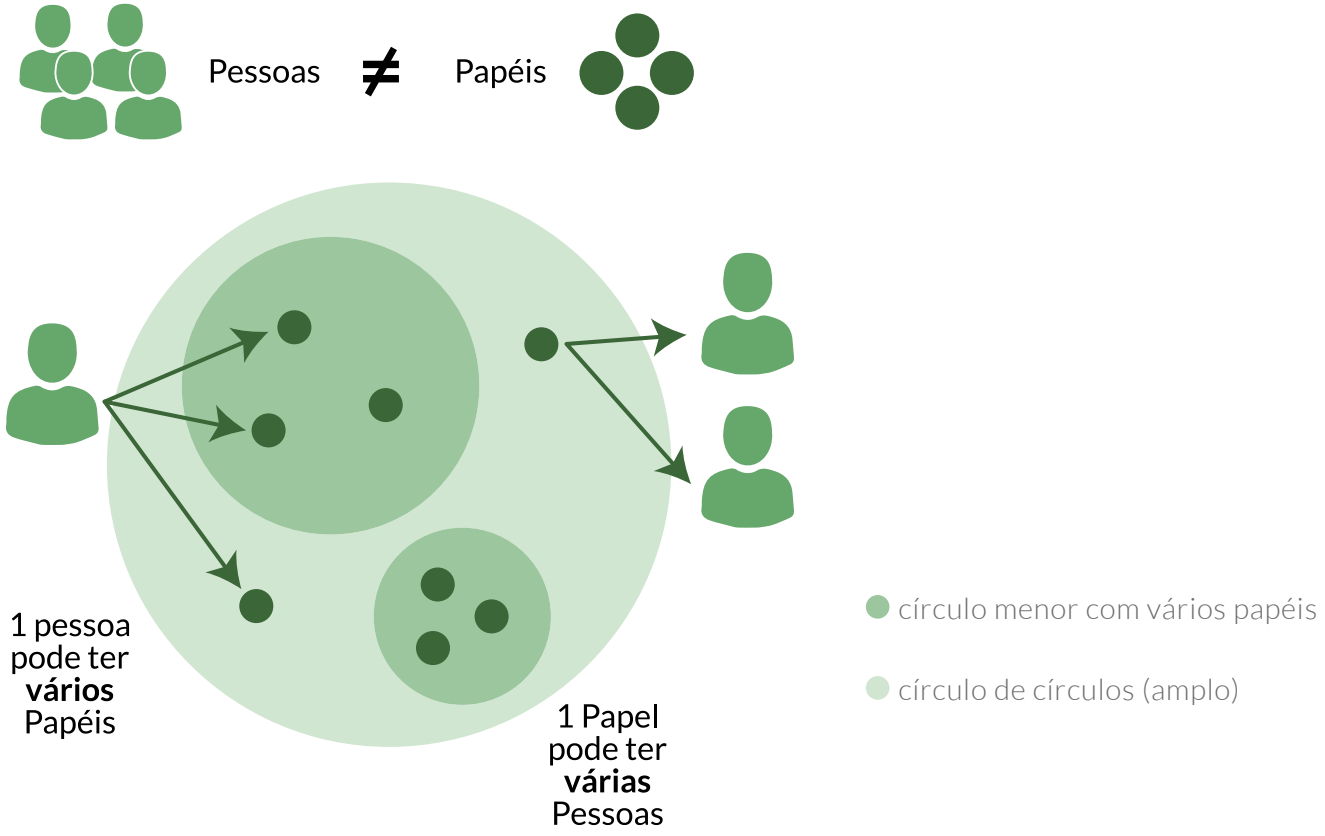
Proposta pra a Governança do Séc. XXI: Holacracia

A Holacracia é um método descentralizado de gerenciamento e governança organizacional, no qual autoridade e tomada de decisão são distribuídas por toda uma "holarquia" de equipes auto-gerenciadas, em vez de serem prerrogativas de uma hierarquia de gerenciamento. Uma holarquia é um forma de relacionamento horizontal entre as equipes. Criada em 2007 com base nos princípios da Sociocracia, hoje já vem sendo utilizada em diversas empresas pelo mundo. O maior exemplo é a Zappos, magazine online adquirida pela Amazon em 2009 por USD 1.3 bilhões.

Círculos e papéis

Os blocos de construção da estrutura organizacional da Holacracia são papéis. A holacracia distingue entre papéis e as pessoas que os ocupam, pois um indivíduo pode desempenhar vários papéis a qualquer momento. Um papel não é uma descrição do trabalho; sua definição segue um formato claro, incluindo um nome, uma finalidade, "domínios" opcionais a serem controlados e responsabilidades, que são atividades contínuas a serem executadas.

A holacracia estrutura os vários papéis de uma organização em um sistema de círculos auto-organizados (mas não auto-dirigidos). Os círculos são organizados hierarquicamente e a cada círculo é atribuído um objetivo e responsabilidades claros por seu círculo mais amplo. No entanto, cada círculo tem autoridade para se auto-organizar internamente para melhor atingir seus objetivos. Os círculos conduzem suas próprias reuniões de governança, designam membros para desempenhar funções e assumem a responsabilidade de realizar o trabalho em seu domínio de autoridade. Os círculos são conectados por duas funções conhecidas como "vínculo de liderança" e "vínculo de representante", que participam das reuniões de seu círculo e do círculo mais amplo para garantir o alinhamento com a missão e a estratégia da organização.



Os papéis e círculos auto-gerenciáveis na Holacracia.

Uma célula da governança do Séc. XXI: O Time Scrum

Hoje, praticamente toda empresa tem Times Scrum (ou "Squads") em operação. O Scrum é o Método Ágil mais popular no mercado atualmente. Tornou-se popular por ser extremamente simples e até certo ponto adaptável à realidade 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 Scrum

O Scrum foi pensado para simplificar com eficiência a construção de produtos em ambientes complexos. Para isso, possui apenas três papéis, que formam o Time Scrum:

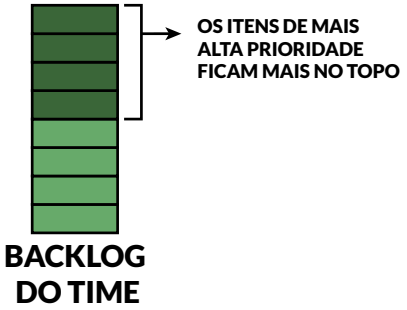
- ScrumMaster: o mestre do processo Scrum, trata de garantir que o processo melhore a cada iteração de trabalho.
- Product Owner: o dono do que esta sendo construindo. Garante que a equipe faz a coisa certa.
- Time de Desenvolvimento: os desenvolvedores do produto, componentes de uma equipe multidisciplinar para se entregar incrementos das solicitações ou produtos a cada iteração de trabalho.

Eventos e atividades do Scrum

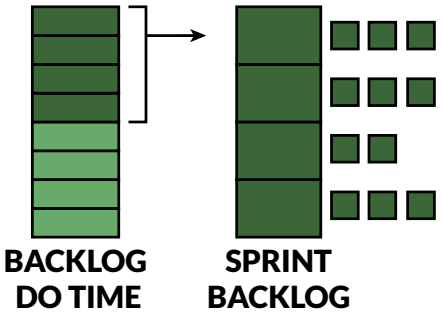
Descrição	Participantes	Evento ou atividade?	Objetivo
Sprint	Stakeholders e Time Scrum	Evento com duração de 1-4 semanas	Construir um incremento do que foi solicitado pelo(s) cliente(s)
Sprint Planning	Time Scrum	Evento com duração de 2-8 horas	Determinar quanto pode ser entregue em um Sprint
Refinamento do Backlog	Time Scrum	Atividade recorrente durante um Sprint	Granularizar, refinar as solicitações do(s) cliente(s)
Sprint Review	Cliente e Time Scrum	Evento com duração de 1-2 horas	Kaizen de produto: estamos construindo a coisa certa com qualidade?
Retrospectiva do Sprint	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?

Três artefatos: o mínimo necessário para construir soluções de sucesso

Jeff Sutherland, co-criador do Scrum, comenta em seus cursos que o Scrum foi pensado com o mínimo necessário em mente. Qual o mínimo de papéis, artefatos e reuniões (ou eventos) necessários para se entregar produtos de sucesso?
Seguindo a lógica lean de simplificação e eficiência, os artefatos do Scrum são: Product Backlog, Sprint Backlog, e o Incremento do Produto. Veja abaixo o propósito de cada artefato.



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

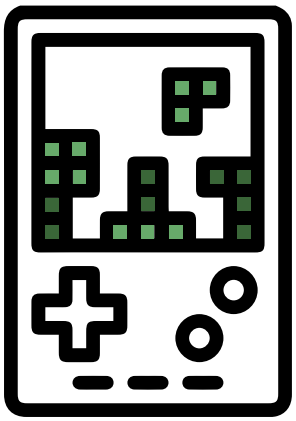


O **Sprint Backlog** é o conjunto de tarefas advindas dos itens de mais alta prioridade de um Product Backlog. São as atividades que devem ser realizadas pela equipe no decorrer de um Sprint.

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?

Agilize 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 hoje o maior pensador na administração 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 sedimentado 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 centena de milhões para reduzir drasticamente seus níveis hierárquicos. Tomemos como exemplo a Samsung, que está investindo centenas de milhões de dólares mundialmente para reduzir seus níveis hierárquicos para apenas três.

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 estruturas-macro, 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, entre outras poucas empresas!

1. Entrega pontual (58%)

2. Qualidade do produto (48%)

3. Satisfação do usuário (44%)

4. Valor do negócio (44%)

5. Escopo do produto (recursos, requisitos) (39%)

6. Visibilidade do projeto (30%)

7. Produtividade (29%)

8. Previsibilidade (25%)

9. Melhoria de processo (23%)

10. Não sabe (11%)

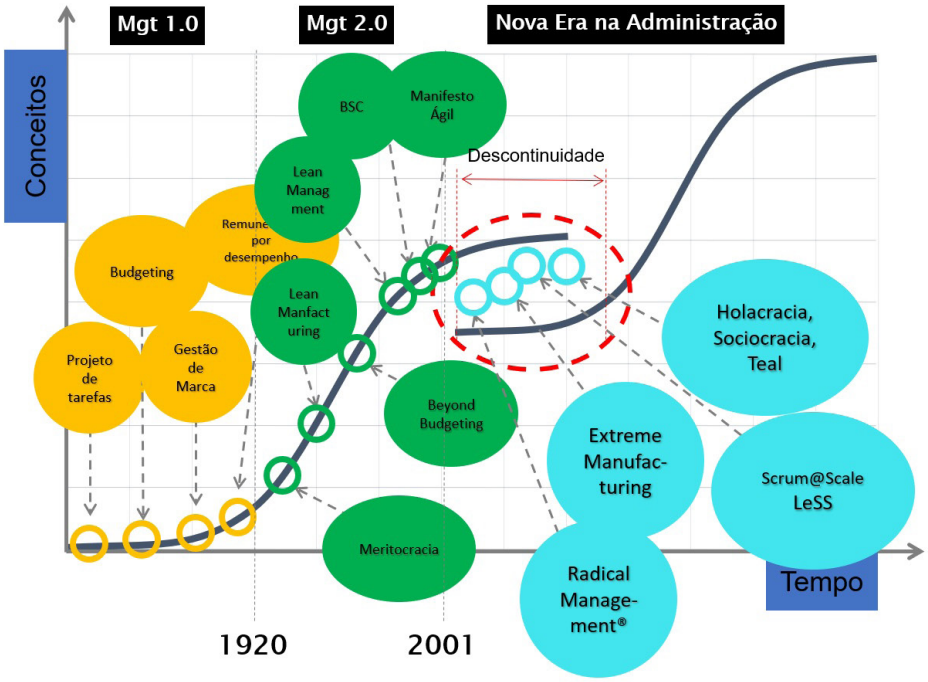
Benefícios obtidos com a implantação de Agile em organizações exclusivamente para a construção de software. Os respondentes podiam selecionar mais de uma opção. Fonte: VersionOne State of Agile Survey, 2015.

Por que tudo isso vem acontecendo agora no mercado? Por que tanto movimento? Veja no capítulo a seguir, onde discorremos 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 da história da humanidade?



Algumas das invenções nas ultimas duas décadas.

A maior invenção dos últimos 100 anos foi a Gestão

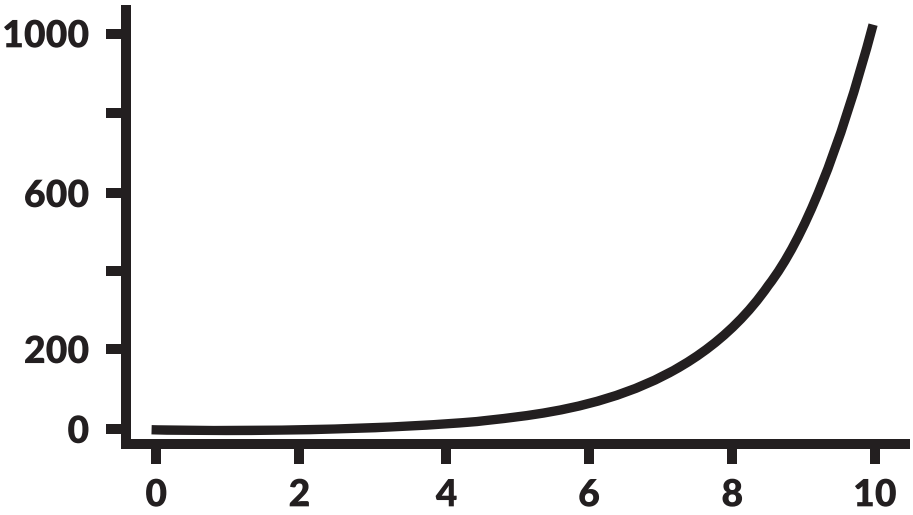
O Dr. Gary Hamel, professor-titular da Escola de Administração de Londres (LBS), Inglaterra, aponta que a maior invenção da humanidade nos últimos 100 anos foi a gestão. Concordo plenamente com Hamel e vou além: sem a gestão, não teríamos conseguido quase nada das realizações dos últimos 100 anos.

Adaptabilidade em ritmo acelerado

Desde sua invenção, no decorrer do final do século XIX e inicio 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?



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.

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 3.0[1] através de toda a organização.

A Massimus possui um conjunto de conceitos próprio, validado no decorrer dos anos, para guiarmos 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 capitulo, discorremos sobre a necessidade de mudança.

[1] Ver o próximo capitulo. 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 desperdício

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.

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*[2] 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 indústria externa, em constante reinvenção: consumidores hoje tem mais poder de compra e menos leais, assim como a força de trabalho!

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

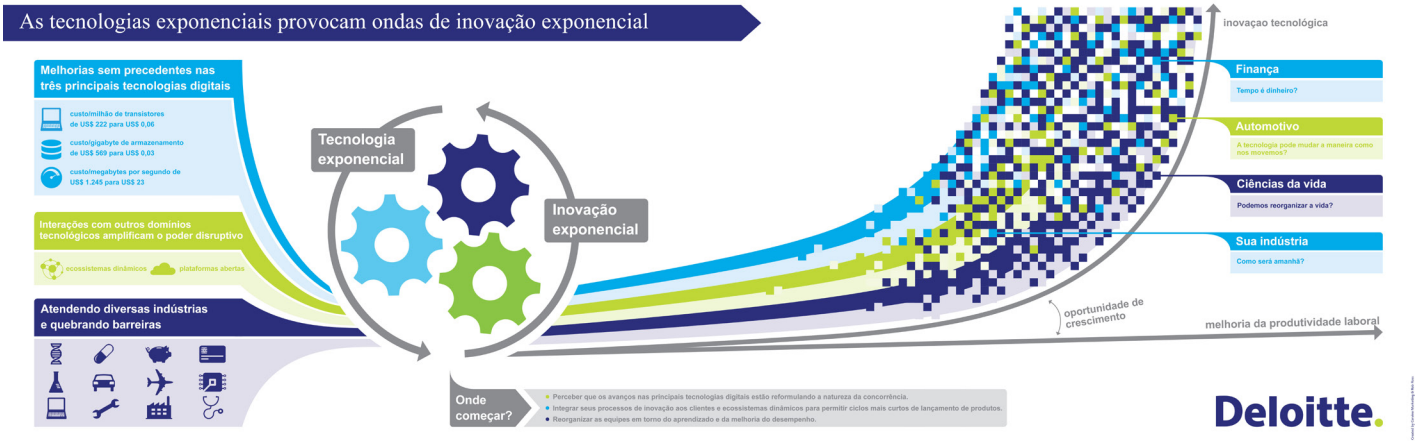
[2] Nos treinamentos para Líderes, Agile Coaches e ScrumMasters, refiro-me ao Zeigeist 1.0 e Zeitgeit 3.0, tais quais: gestão hierarquizada e ineficiente para os dias de hoje, advinda dos primórdios do Gerenciamento Científico; e Gestão Lean-Agile e Radical Management, criada no Séc. XXI para os trabalhadores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

O papel do Scrum na Transformação Organizacional

Scrum hoje monta células de governança do Séc. XXI, conhecidas como Times Scrum, em uma realidade Séc. XX. Essa infiltração acarreta diversos sintomas na empresa, como: desalinhamento entre colaboradores, represamento de demandas, entre outros.
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 deficiente das lideranças no sentido de compreender os indivíduos, a falta de feedback sobre os trabalhos desenvolvidos e a não aceitação das idéias de melhorias das pessoas com quem trabalham, 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 finais.

Apesar de ter nascido na indústria de construção de software, seus princípios, valores e padrões ja 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.



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

Dando os primeiros passos

Entenda o que você precisa fazer como um Líder no 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.

Construa know-how interno para adotar novas formas de trabalho

O propósito de Agile é criar uma governança adaptativa. Se for terceirizar, busque parceiros que fomentem o know-how de transformação internamente. Isso pode ser feito criando uma academia de treino interna, para especialização de Agile Coaches na sua empresa. Esses profissionais devem possuir conhecimento profundo em:

1. Auto-conhecimento. Para promover uma cultura disruptiva porém factível, esses Agile Coaches precisam saber seus limites e gatilhos de atuação. Se relacionar de forma empática com os demais colaboradores é fundamental, identificando como as pessoas os percebem e se ajustando de acordo. Isso consegue-se apenas com conhecimento de si mesmo.
2. Coaching. O nome Agile Coach faz referência a dois conjuntos de conceitos: Agile e Coaching. Sendo assim, o Agile Coach precisa atuar como um mentor em Agile e um Coach de pessoas. Para atuar como um Coach ele precisa se educar e passar por uma formação.
3. Agile. Conhecer Agile demanda muito tempo de aprendizado. Não basta saber sobre o Manifesto e os Princípios, precisa saber aplicar o conhecimento com práticas sedimentadas e inovadoras utilizadas por grandes profissionais pelo Brasil e pelo mundo.
4. Administração. Agile já deu seu recado: temo que nos adaptar. Reflita como gestor: o que é mais caro? Um agilista que não sabe sobre administração/gestão ou um gestor que não sabe Agile?
A Era da Nova Administração precisa e fomenta profissionais multidisciplinares.

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 as 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 precisara 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 ira 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 apenas uma infinidade de novas tecnologias e conceitos surgiram.

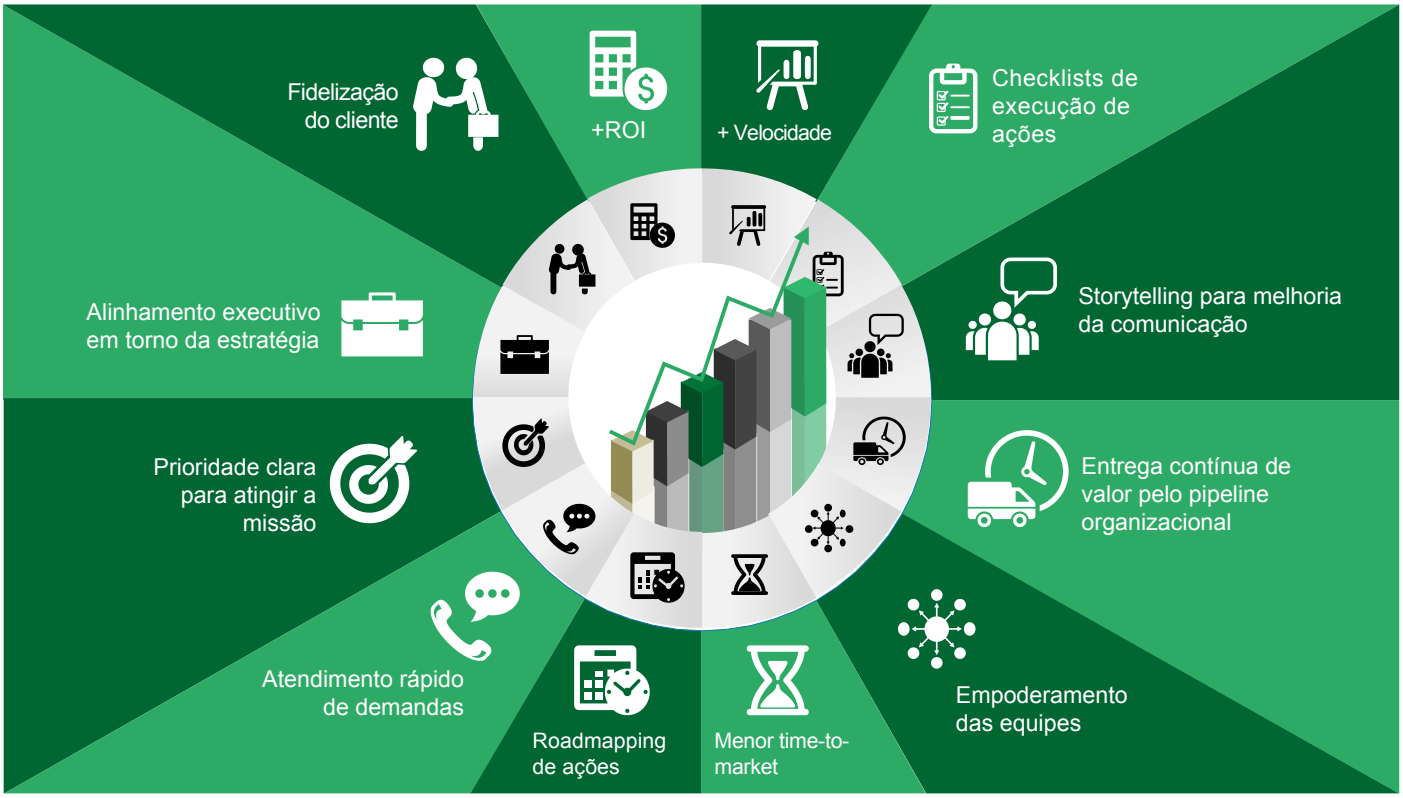
Desafie o status quo

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 da sua empresa. Como saber se você não se encaixa no Zeigeist 2.0? Se você marcar mais que dois itens abaixo, creio que nunca nos conheceremos.

- ☐ 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 profissionais 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.



Alguns benefícios do Scrum em nível corporativo.

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 de executivos da empresa. A partir daí realizamos uma Análise Qualitativa para entendermos até onde podemos ir e onde é possível chegar dadas as restrições correntes. Devemos ser disruptivos de maneira sustentável: até onde sua organização suporta mudança nas suas fundações?

Contate-nos e entenda melhor a forma que a Massimus trabalha. Teremos 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):

contato@massimus.com

Pela web:

massimus.com

Referências

[1] The Deloitte Shift Index Series: Doing Business in Brazil
https://www2.deloitte.com/br/en/pages/doing-business-brazil/articles/brazilianhistory-doing-business-brazil.html

[2] The Deloitte Shift Index Series: From Exponential Technologies to Exponential Innovation
https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-the-edge/articles/shift-indexexponential-technology.html

[3] Revista MIT Sloan Management Review: Are You Networked for Successful Innovation?
Edição abril de 2016. URL: http://sloanreview.mit.edu/article/are-you-networked-forsuccessful-innovation/

[4] Blog MIT Sloan Management Review: When Innovation Meets the Language of the Corner Office
03 de agosto de 2016. URL: http://sloanreview.mit.edu/article/when-innovation-meetsthe-language-of-the-corner-office/

[5] Blog Harvard Business Review: Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy
22 de março de 2016. URL: https://hbr.org/2016/03/top-down-solutions-like-holacracywont-fix-bureaucracy

[6] Blog Harvard Business Review: "Poor Communication" Is Often a Symptom of a Different Problem
22 de fevereiro de 2017. URL: https://hbr.org/2017/02/poor-communication-is-often-asymptom-of-a-different-problem

[7] Blog Harvard Business Review: More of Us Are Working in Big Bureaucratic Organizations than Ever Before
5 de julho de 2016. URL: https://hbr.org/2016/07/more-of-us-are-working-in-bigbureaucratic-organizations-than-ever-before

[8] The Big Speakers channel - youtube.com
Titulo: Reinventing the Technology of Human Accomplishment
URL: https://www.youtube.com/watch?v=7hBjdVGDIs8

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

[10] Growing your own agility coaches to adopt new ways of working. McKinsey Digital, agosto de 2019. Amit Anand, Sahil Merchant, Arun Sunderraj, and Belkis Vasquez-McCall.
URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Growing%20your%20own%20agility%20coaches%20to%20adopt%20new%20ways%20of%20working/Growing-your-own-agility-coaches-to-adopt-new-ways-of-working.ashx