



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

**Compass-MM: Proposição de um Modelo de Maturidade
Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para
Negócios Digitais**

Por

Allan Rodrigo dos Santos Araujo

Tese de Doutorado

**2025
Recife**

ALLAN RODRIGO DOS SANTOS ARAUJO

Compass-MM: Proposição de um Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Design.

Recife
2025

ALLAN RODRIGO DOS SANTOS ARAUJO

Compass-MM: Proposição de um Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Design.

Aprovada em: 02/04/2025

Recife
2025

ALLAN RODRIGO DOS SANTOS ARAUJO

**COMPASS-MM: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE MATURIDADE
ORGANIZACIONAL EM AGILIDADE E DESIGN ESTRATÉGICOS PARA NEGÓCIOS
DIGITAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Design.

Aprovada em: 02/04/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Augusto Gomes Castillo (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. André Menezes Neves (Avaliador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Walter Franklin Marques Correia (Avaliador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Felipe Santana Furtado Soares (Avaliador Externo)
Prefeitura da Cidade do Recife - Secretaria de Trabalho e Qualificação Profissional

Prof.a. Dra. Fabiane Wolff (Avaliadora Externa)
Nexxo | We Make Sense

Prof. Dr. Marcos José de Menezes Cardoso Junior (Avaliador Externo)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Araujo, Allan Rodrigo Dos Santos.

Compass-MM: proposição de um modelo de maturidade organizacional em agilidade e design estratégicos para negócios digitais / Allan Rodrigo Dos Santos Araujo. - Recife, 2025.
698f.: il.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Artes e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Design, 2025.

Orientação: Leonardo Augusto Gomes Castillo.
Inclui referências, apêndices e glossário.

1. Modelo de Maturidade Organizacional; 2. Design Estratégico; 3. Gestão do Design; 4. Agilidade Organizacional; 5. Negócios Digitais. I. Castillo, Leonardo Augusto Gomes. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

Aos meus pais, Alcidésio e Luciene, maiores incentivadores dos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me guiou através dos momentos mais difíceis da minha vida.

Aproveito também para agradecer a todos aqueles que contribuíram diretamente para a realização deste trabalho: Leonardo Castillo (orientador); demais professores e funcionários do Programa de Pós-graduação em Design (PPGDesign) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE); Integrantes das bancas de qualificação e defesa de tese; e participantes das entrevistas com praticantes e grupo focal com especialistas, por todos os feedbacks e reflexões que promoveram o amadurecimento desta pesquisa.

Por fim, agradeço a todos aqueles que estiveram, estão e sempre estarão ao meu lado compartilhando conexões e memórias nesta jornada de vida.

RESUMO

Introdução – Diante de um mundo globalizado e complexo afetado por situações como a pandemia provocada pelo COVID-19, as organizações têm passado por profundas transformações para serem relevantes e inovadoras através da oferta de novos produtos, serviços e modelos de negócios. Forças como o Design Estratégico, a Gestão do Design (Design Management) e Inovação guiada por Design (Design-Driven Innovation); e a Agilidade Organizacional têm sido apontadas, isoladamente, como alternativas capazes de prover diferencial competitivo aos negócios. Entretanto, apesar de diversos trabalhos recentes para a integração de ambos no nível operacional, há pouca evidência empírica relacionada à promoção desta integração no nível estratégico. **Objetivo** – Formular e validar um modelo de maturidade organizacional (denominado COMPASS-MM) que integre Agilidade e Design Estratégicos para negócios digitais, guiando organizações e profissionais que desejam direcionar decisões de alto nível e, com isso, facilitar processos de transformação organizacional. **Método** – Pesquisa qualitativa de caráter exploratório utilizando o Design Science Research (DRS) como método de pesquisa combinando diferentes fases do design e técnicas tais como: compreensão do problema (revisão bibliográfica); geração de alternativas (entrevistas com praticantes); elaboração de proposição (triangulação de dados) e avaliação da proposição (grupo focal com especialistas). **Resultados** – Desenvolvimento e avaliação de um modelo de maturidade (COMPASS-MM) com cinco níveis evolutivos e múltiplas dimensões (Metodologias de Novos Produtos/Serviços, Modelos de Negócios, Estrutura Organizacional, Inovação e Planejamento Estratégico), incluindo um modelo de avaliação para apoiar o diagnóstico do nível de capacidade da organização em cada uma das dimensões. **Conclusão** - O estudo concluiu que a integração de Agilidade e Design em nível estratégico pode representar um diferencial competitivo para negócios digitais, pois aprimora processos de inovação e gera maior valor para o cliente. Nisto, o modelo COMPASS-MM se apresentou como uma contribuição prática e teórica ao prover um direcionamento para organizações diagnosticarem seu estágio de maturidade e a definirem ações de melhoria contínua. Em termos de trabalhos futuros, propõe-se expandir a aplicação do modelo em diferentes setores, bem como aprofundar estudos de caso longitudinais que validem seus impactos em termos de inovação, cultura organizacional e desempenho financeiro.

Palavras-chave: Modelo de Maturidade Organizacional. Design Estratégico. Gestão do Design. Agilidade Organizacional. Negócios Digitais.

ABSTRACT

Introduction – In a globalized and complex world marked by events such as the COVID-19 pandemic, organizations have undergone profound transformations to remain relevant and innovative by offering new products, services, and business models. Strategic Design, Design Management, Design-Driven Innovation, and Organizational Agility have each been identified as potential sources of competitive advantage. However, despite various recent efforts to integrate these approaches at the operational level, there is limited empirical evidence on promoting their integration at the strategic level. **Objective** – To formulate and validate an organizational maturity model (named COMPASS-MM) that integrates Strategic Agility and Strategic Design for digital businesses, guiding organizations and professionals who seek to make high-level decisions and, thus, facilitate organizational transformation. **Method** – This exploratory qualitative study employed Design Science Research (DSR), combining different design phases and techniques, such as problem understanding (literature review), generation of alternatives (interviews with practitioners), development (data triangulation), and evaluation (expert focus group). **Results** – The study yielded the development and evaluation of a maturity model (COMPASS-MM) comprising five evolutionary levels and multiple dimensions (New Product/Service Methodologies, Business Models, Organizational Structure, Innovation, and Strategic Planning). The model also includes an assessment tool to diagnose an organization's capacity level in each dimension. **Conclusion** – The findings suggest that integrating Agility and Design at the strategic level can provide a competitive advantage for digital businesses by enhancing innovation processes and delivering greater customer value. In this context, the COMPASS-MM model serves as both a practical and theoretical contribution by providing guidance for organizations to diagnose their maturity stage and define continuous improvement actions. Future research is encouraged to expand the model's application across different sectors and conduct longitudinal case studies to validate its effects on innovation, organizational culture, and financial performance.

Keywords: Organizational Maturity Model, Strategic Design, Design Management, Organizational Agility, Digital Businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produtos	21
Figura 2 – Ciclos das etapas da pesquisa em Design Science Research (DSR).....	40
Figura 3 –Etapas da Pesquisa usando o conceito do Duplo Diamante	41
Figura 4 – O Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produtos	61
Figura 5 – Diferentes Abordagens de Inovação.....	71
Figura 6 – Tipos de Inovação – Tecnologia vs. Significado.....	83
Figura 7 – Tipos de Inovação – Mudança de Significado x Aplicabilidade.....	84
Figura 8 – Visão Geral do Ciclo de Vida do Scrum.....	88
Figura 9 – Práticas do Extreme Programming.....	89
Figura 10 – Visão Geral do SAFe.....	91
Figura 11 – Jornadas Estratégicas Seleccionadas	136
Figura 12 – Códigos e suas quantidades de ocorrência.....	144
Figura 13 – Código “Agilidade Operacional (métodos, práticas e ferramentas)”	148
Figura 14 – Código “Agilidade em Escala”.....	149
Figura 15 – Código “Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile”	150
Figura 16 – Códigos “Design como Função” e “Design: Habilidade, Competências, Técnicas e Ferramentas”	152
Figura 17 – Código “Design como Processo”	154
Figura 18 – Código “Design como Pensamento/Estratégia”	155
Figura 19 – Código “Design Estratégico/Strategic Design”	156
Figura 20 – Código “Gestão do Design”	157
Figura 21 – Código “Design-driven Innovation (DDI)”	158
Figura 22 – Código “Paradigmas do Design”	159
Figura 23 – Código “Planejamento e Jornadas Estratégicas (**)”	161
Figura 24 – Código “Estrutura (e transformação) Organizacional”	163
Figura 25 – Código “Inovação (Tipos e Abordagens)”	164
Figura 26 – Código “Metodologia de Novos Produtos e Serviços”	165

Figura 27 – Código “Modelos de Negócio”	167
Figura 28 – Código “Integração no Nível Operacional”	168
Figura 29 – Código “Integração no Nível Tático”	169
Figura 30 – Código “Integração no Nível Estratégico”	170
Figura 31 – Relatório de Códigos	171
Figura 32 – Fluxo adaptado de Análise do Conteúdo.....	172
Figura 33 – Jornadas Estratégicas Seleccionadas	212
Figura 34 – Exemplo Ilustrativo – Gráfico de Radar – Nível de Maturidade da Organização.....	251
Figura 35 – Termo de Consentimento.	257
Figura 36 – Segmentação da Amostra por Género.	258
Figura 37r – Segmentação da Amostra por Faixa Etária.	258
Figura 38 – Segmentação da Amostra por Nível de Escolaridade.	259
Figura 39 – Segmentação da Amostra por Tempo de Experiência Profissional.....	260
Figura 40 – Segmentação da Amostra por Domínio da Agilidade Estratégica.	260
Figura 41 – Segmentação da Amostra por Domínio do Design Estratégico.....	261
Figura 42 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão Inovação	262
Figura 43 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços”	263
Figura 44 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Modelos de Negócios”	263
Figura 45 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Estrutura – e Transformação - Organizacional”	264
Figura 46 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Planejamento Estratégico”	265
Figura 47 – Códigos e suas quantidades de ocorrência.....	266
Figura 48 – Relatório de Códigos – Grupo focal	268

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Trab. Industrial (Tradicionais) x Trab. de Conhecimento (Ágeis).....	27
Tabela 2 – Sumarização do <i>State of Agile Report</i> 2020 e 2021	28
Tabela 3 – Impacto do Design na Pesquisa Científica e Tecnológica	30
Tabela 4 – Resumo Esquemático da Classificação da Pesquisa	37
Tabela 5 – Mapeamento das Etapas da DSR e capítulos da tese	41
Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens do uso de entrevistas.....	45
Tabela 7 – Resumo do processo de Síntese dos achados e Geração de Alternativas	46
Tabela 8 – Evolução da Gestão do Design.....	63
Tabela 9 – Elementos da Gestão do Design e sua Evolução	64
Tabela 10 – Foco do Design e da Gestão do Design vs. Nível Organizacional	65
Tabela 11 – Síntese da Gestão do Design – Elementos vs. Nível Organizacional.	65
Tabela 12 – Aspectos do Design Estratégico.	69
Tabela 13 – Diferentes perspectivas do Modelo “The Four Powers of Design”	74
Tabela 14 – Estudos/Trabalhos em Gestão do Design (2006-atual).	75
Tabela 15 – Características do Pragmatic Strategic Design (PSD).....	79
Tabela 16 – Estudos/Trabalhos em Design Estratégico.	81
Tabela 17 – Estudos/Trabalhos em Inovação guiada pelo Design.....	85
Tabela 18 – Valores e Princípios Ágeis.	86
Tabela 19 – Comparativo F4P e KMM.....	102
Tabela 20 – Estudos/Trabalhos em Agilidade no Nível Estratégico.	106
Tabela 21 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Operacional.....	117
Tabela 22 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Tático	125
Tabela 23 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Estratégico	128
Tabela 24 – Organização das Abordagens por Disciplina vs. Nível Organizacional ..	133

Tabela 25 – Abordagem vs. Aplicabilidade nas Jornadas Estratégicas	135
Tabela 26 – Caracterização da Amostra.....	139
Tabela 27 – Análise – Código: “Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile”	173
Tabela 28 – Análise – Código: “Agilidade em Escala”	175
Tabela 29 – Análise – Código: “Agilidade Operacional (Métodos, Práticas e Ferramentas)”	177
Tabela 30 – Análise – Código: “Design como Estratégia/Pensamento”	179
Tabela 31 – Análise – Código: “Design-driven Innovation (DDI)”	181
Tabela 32 – Análise – Código: “Gestão do Design”	183
Tabela 33 – Análise – Código: “Design como Processo”	185
Tabela 34 – Análise – Código: “Design como Função”	187
Tabela 35 – Análise – Código: “Planejamento e Jornadas Estratégicas (**)”	189
Tabela 36 – Análise – Código: “Estrutura (e transformação) Organizacional”	191
Tabela 37 – Análise – Código: “Inovação (Tipos e Abordagens)”	193
Tabela 38 – Análise – Código: “Metodologia de Novos Produtos/Serviços”	196
Tabela 39 – Análise – Código: “Modelos de Negócios”	198
Tabela 40 – Análise – Código: “Integração no Nível Estratégico”	200
Tabela 41 – Organização dos Códigos por Nível e Área de Conhecimento.....	203
Tabela 42 – Escopo definido para proposta e avaliação da pesquisa.....	204
Tabela 43 – Características do Modelo de Maturidade COMPASS-MM.	208
Tabela 44 – Organização das Abordagens por Disciplina vs. Nível Organizacional ..	209
Tabela 45 – Abordagem vs. Aplicabilidade nas Jornadas Estratégicas	211
Tabela 46 – Principais Diferenças (Resumo) – Tipos de Modelo de Maturidade	218
Tabela 47 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 1	220
Tabela 48 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 2	221
Tabela 49 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 3	223
Tabela 50 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 4	225
Tabela 51 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 5	227

Tabela 52 – Modelos de Negócios – Nível 1	230
Tabela 53 – Modelos de Negócios – Nível 2	231
Tabela 54 – Modelos de Negócios – Nível 3	232
Tabela 55 – Modelos de Negócios – Nível 4	233
Tabela 56 – Modelos de Negócios – Nível 5	234
Tabela 57 – Inovação – Nível 1	235
Tabela 58 – Inovação – Nível 2	236
Tabela 59 – Inovação – Nível 3	236
Tabela 60 – Inovação – Nível 4	237
Tabela 61 – Inovação – Nível 5	238
Tabela 62 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 1	239
Tabela 63 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 2	240
Tabela 64 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 3	241
Tabela 65 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 4	242
Tabela 66 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 5	243
Tabela 67 – Planejamento Estratégico – Nível 1	244
Tabela 68 – Planejamento Estratégico – Nível 2	245
Tabela 69 – Planejamento Estratégico – Nível 3	246
Tabela 70 – Planejamento Estratégico – Nível 4	246
Tabela 71 – Planejamento Estratégico – Nível 5	247
Tabela 72 – Modelo de Avaliação Contínuo - Descrição	248
Tabela 73 – Passos para a Realização de Grupos Focais.	254
Tabela 74 – Planejamento – Grupo Focal.	255
Tabela 75 – Feedbacks – Pontos de Melhorias – Análise e Deliberação	275
Tabela 76 – Feedbacks – Trabalhos Futuros – Análise	278
Tabela 77 – Mapeamento: Objetivos x Etapa de Pesquisa	285

LISTA DE SIGLAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
BCG	Matriz usada em planejamento de portfólio.
BDOF	Big-Design Upfront - Abordagem de “grande planejamento de design antecipado”.
COVID-19	Doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, responsável pela pandemia a partir de 2020.
DDI	Design-Driven Innovation - Inovação Guiada por Design, centrada na criação de novos significados.
DMI	Design Management Institute - Instituição dedicada à promoção da gestão do design para competitividade.
DSR	Design Science Research - Metodologia de pesquisa voltada à criação e avaliação de artefatos para resolver problemas práticos.
F4P	Fit for Purpose – Framework para Agilidade de Negócios.
FDD	Feature-Driven Development - Desenvolvimento Orientado a Funcionalidades (metodologia ágil).
IOT	Internet of Things - Internet das Coisas, conexão de objetos físicos à internet.
KMM	Kanban Maturity Model - Modelo de Maturidade Kanban, para avaliar adoção e evolução de práticas Kanban.
LESS	Large-Scale Scrum - Abordagem de Scrum em múltiplas equipes de forma coordenada.
LDUF	Little-Design Upfront - Abordagem de “pequeno planejamento de design antecipado”, com evolução contínua.
NPD	New Product Development - Desenvolvimento de Novos Produtos.
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal - Análise Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (planejamento estratégico).
PSS	Product-Service System - Sistema Produto-Serviço, combinação de produtos e serviços para entregar valor.
RBA	Revisão Bibliográfica Assistemática - Revisão de literatura exploratória, conduzida de forma menos rígida.
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática - Procedimento formal para revisão de literatura, com protocolo definido.
SAFE	Scaled Agile Framework - Estrutura que amplia práticas ágeis para grandes programas e múltiplas equipes.
S&P500	Standard & Poor's 500 - Índice de mercado que acompanha 500 grandes empresas listadas nos EUA.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.
UI	User Interface - Interface do Usuário (elementos visuais e de interação).
UCD	User-Centered Design - Design Centrado no Usuário (envolve o usuário em todas as etapas de projeto).
UX	User Experience - Experiência do Usuário (aspectos relacionados à percepção e interação).
XP	Extreme Programming - Programação Extrema (metodologia ágil focada em ciclos curtos e práticas de refatoração e testes).

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.2 JUSTIFICATIVA	23
1.3 MOTIVAÇÃO	25
1.4 OBJETIVOS	32
1.4.1 OBJETIVO GERAL	32
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
1.5 ESTRUTURA DA TESE	32
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	34
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
2.2 VISÃO GERAL – DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)	38
2.3 ETAPA I – COMPREENSÃO DO PROBLEMA – REVISÃO BIBL. ASSISTEMÁTICA	42
2.4 ETAPA II – GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS – ENTREVISTAS COM PRATICANTES	44
2.5 ETAPA III – DESENVOLVIMENTO – PROPOSIÇÃO	47
2.6 ETAPA IV – AVALIAÇÃO	48
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	50
3.1 INTRODUÇÃO	52
3.1.1 NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	52
3.1.2 ORGANIZAÇÕES DIGITAIS	56
3.2 DESIGN	58
3.2.1 GESTÃO DO DESIGN (DESIGN MANAGEMENT)	61
3.2.2 DESIGN ESTRATÉGICO (STRATEGIC DESIGN)	68
3.2.3 INOVAÇÃO GUIADA POR DESIGN (DESIGN-DRIVEN INNOVATION)	70
3.2.4 DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO E SUAS ABORDAGENS	72
3.3 AGILIDADE	86
3.3.1 AGILIDADE NO NÍVEL ESTRATÉGICO E SUAS ABORDAGENS	106
3.4 INTEGRAÇÃO (AGILIDADE E DESIGN)	117
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
4 ENTREVISTAS COM PRATICANTES	137
4.1 PROTOCOLO DA PESQUISA	137
4.2 RESULTADOS OBTIDOS	143
4.2.1 ORGANIZAÇÃO DO PROJETO	143
4.2.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE PALAVRAS	146
4.2.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO (CÓDIGOS)	171
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	202

5 COMPASS-MM: MODELO DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM AGILIDADE E DESIGN ESTRATÉGICOS PARA NEGÓCIOS DIGITAIS	205
5.1 MODELOS DE MATURIDADE	205
5.2 ESTRUTURA	208
5.2.1 DIMENSÕES	211
5.2.2 NÍVEIS	213
5.2.3 MODALIDADES DO MODELO DE MATURIDADE	215
5.2.4 OUTROS ELEMENTOS DO MODELO DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL	219
5.3 MAPEAMENTO DIMENSÕES, NÍVEIS E EVIDÊNCIAS E DEMAIS ELEMENTOS	219
5.3.1 METODOLOGIAS DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS	220
5.3.2 MODELOS DE NEGÓCIOS	229
5.3.3 INOVAÇÃO	235
5.3.4 ESTRUTURA – E TRANSFORMAÇÃO – ORGANIZACIONAL	239
5.3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	244
5.4 MODELO DE AVALIAÇÃO	248
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	251
6 AVALIAÇÃO DA PROPOSIÇÃO	253
6.1 PROTOCOLO DO GRUPO FOCAL	254
6.2 PLANEJAMENTO	255
6.3 RESULTADOS	256
6.3.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES	257
6.3.2 FEEDBACK DOS PARTICIPANTES	265
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	281
7 CONCLUSÃO	284
7.1 CONTEXTO	284
7.2 PONTOS FORTES E CONTRIBUIÇÕES	286
7.3 LIMITAÇÕES	288
7.4 TRABALHO FUTUROS	290
7.5 ENCERRAMENTO	292
REFERÊNCIAS	294
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PILOTO	303
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (OFICIAL)	319
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO	335
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS	337
APÊNDICE E – RELATÓRIO DE CÓDIGOS - ENTREVISTAS	477
APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS	534
APÊNDICE G – GRUPO FOCAL – CONSENTIMENTO E FORMULÁRIO DOS PARTICIPANTES	539
APÊNDICE H – GRUPO FOCAL – ROTEIRO	544
APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO – GRUPO FOCAL	545
APÊNDICE J – RELATÓRIO DE CÓDIGOS – GRUPO FOCAL	646
APÊNDICE K – COMPASS-MM – VERSÃO FINAL	666

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o processo de desenvolvimento de novos produtos é apresentado como um esforço multidisciplinar (BAXTER, 2000; BÜRDEK, 2010; CROSS, 2000), onde pode-se afirmar que têm se destacado forças como o próprio Design e a Agilidade.

De um lado temos o Design, que vem se desenvolvendo de maneira disciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar desde o surgimento das primeiras escolas de Design (Ex. Bauhaus e sua sucessora a Hochschule für Gestaltung Ulm – HfG) e a organização do seu corpo de conhecimento. Pode-se afirmar que esta evolução tem ocorrido através das últimas décadas sempre trazendo consigo um novo foco ou aplicação ampliada do Design, conforme a seguir (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016):

- Design como função e estilo (anos de 1960 a 1970);
- Design como processo (a partir dos anos de 1980 a 1990);
- Design integrado ao marketing (a partir dos anos de 1980 a 1990);
- Design como ferramenta estratégica na competição global (a partir dos anos 1990);
- Design como vantagem competitiva e fator de sucesso (a partir dos anos 2000).

Assim, considerando o seu caráter polissêmico, o Design é visto um estilo de pensamento (ou a maneira como os Designers pensam); como um processo; e como uma caixa de ferramentas para resolução de problemas (BONSIEPE, 2012; DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019) cuja aplicação envolve desde a prática de projeto (BAXTER, 2000; BÜRDEK, 2010; CROSS, 2000) no nível operacional; até a criação de novos produtos e serviços, criação de valor e marca e inovação corporativa (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010) nos níveis tático e estratégico.

De outro lado, temos a Agilidade que possui como marco o lançamento do Manifesto Ágil e teve foco – inicialmente - em metodologias para desenvolvimento de produtos e serviços baseados em software (BECK, 2004). Diante de um mundo cada vez mais complexo e marcado por incertezas, a proposta da Agilidade tem sido propor abordagens empíricas, adaptativas e baseadas em equipes autônomas e autogerenciáveis (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012). Dessa maneira, no início dos anos 2000 foram popularizadas diversas Metodologias Ágeis para projetos (nível operacional) de desenvolvimento de software envolvendo pequenas equipes atuando em ambientes de escopo e requisitos incertos e

instáveis (BECK, 2004), entre elas: Extreme Programming (XP) (BECK, 2004), Scrum (SCHWABER, 2004), Feature-Driven Development (FDD) (PALMER; FELSING, 2002), etc. Mais tarde, a partir de 2008, com a crescente adoção de Metodologias Ágeis no nível operacional dos projetos, começaram a ser publicadas abordagens para o nível tático focadas em aumentar a escalabilidade do uso da Agilidade para múltiplos projetos, principalmente no contexto do gerenciamento do ciclo de novos produtos e serviços baseados em software, entre elas: Large-Scale Scrum (LeSS) (LARMAN; VODDE, 2016), Nexus (BITTNER et al., 2017), Scaled Agile Framework (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018).

Logo depois, a partir do advento da Agilidade de Negócios (ou *Business Agility*) (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018), pode-se afirmar que a Agilidade passou a ganhar uma conotação mais estratégica focando em aspectos corporativos integradores e na transformação de organizações tradicionais em organizações ágeis.

Em paralelo, pode-se afirmar que a revolução digital tem remodelado de maneira profunda e acelerada o ambiente de negócios global, impulsionando a emergência de organizações baseadas em negócios digitais como protagonistas nesse novo cenário (PORTER; HEPPELMANN, 2015). Essas organizações utilizam intensivamente tecnologias digitais para criar valor, otimizar processos e inovar continuamente, adaptando-se rapidamente às dinâmicas de mercado e às expectativas dos consumidores (BHARADWAJ et al., 2013). A digitalização transcende a simples adoção de tecnologias, englobando uma transformação abrangente que impacta todos os aspectos organizacionais, desde a estrutura até a cultura empresarial (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). A crescente digitalização não apenas altera os modelos de negócios tradicionais, mas também cria novas oportunidades para empreendedores e empresas estabelecidas. No entanto, a transição para um modelo digital apresenta desafios significativos, incluindo a necessidade de competências tecnológicas, mudanças culturais e a gestão de riscos associados à segurança da informação (PORTER; HEPPELMANN, 2015).

Dentro deste contexto, pode-se perceber o aumento da relevância do Design e da Agilidade para os negócios e a competitividade das organizações – em particular aquelas baseadas em negócios digitais - o que torna natural o surgimento de diversos estudos sobre a integração do Design e da Agilidade. De fato, recentemente, há um notório aumento destes estudos como aqueles apresentados por (DINGSØYR; MOE; OHLSSON, 2018), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019) e (CURCIO et al., 2019). Contudo, ainda é incipiente a quantidade de estudos – tanto na indústria quanto na academia – discutindo teorias, métodos, práticas e abordagens para esta integração no nível estratégico. Portanto, é dentro desta lacuna que este estudo se posiciona.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Recentemente, o crescimento da digitalização transcende a simples adoção de tecnologias, englobando uma transformação abrangente que impacta todos os aspectos organizacionais, desde a estrutura até a cultura empresarial (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). A crescente digitalização não apenas altera os modelos de negócios tradicionais, mas também cria novas oportunidades para empreendedores e empresas estabelecidas. Nesse contexto, conceitos como artefatos digitais e sistemas de produto-serviço (PSS) ganham relevância, pois representam elementos fundamentais na criação e entrega de valor digitalizado (OSTERWALDER et al., 2014; TONETTO et al., 2019). Dessa forma, destacam-se as **organizações baseadas em negócios digitais** cujo processo de criação de novos produtos, serviços, modelos de negócios e proposta de valor depende de artefatos digitais (BHARADWAJ et al., 2013). Assim, o Design e a Agilidade surgem como forças fundamentais para viabilizar a criação e disponibilização deste valor.

Neste sentido, um dos grandes passos para o desenvolvimento do Design como disciplina e do corpo de conhecimento foi o surgimento das Metodologias de Design a partir dos anos 1960 com destaque para os estudos na Escola de Design de Ulm (Hochschule für Gestaltung – HfG) (VASCONCELOS, 2012). Nesta época, se destacam os pioneiros Morris Asimow, Mihajlo Mesarovic, Christopher Alexander e Chris Jones como percussores das Metodologias de Design de primeira geração (NEVES; OLIVEIRA, 2017). De acordo (NEVES; OLIVEIRA, 2017), estas se apoiavam na concepção racional da ciência, tendo como característica o pensamento lógico e ordenado para a definição de significados em problemas bem estruturados. Dessa forma, o Processo de Design seria encarado como uma sequência de fases.

Na década seguinte, nos anos 1970, em um contexto econômico e social marcado por guerras e crises, o modelo *fordista* capaz de produzir excedentes inutilizáveis começa a perder espaço para o modelo enxuto (também conhecido como *toyotista* ou *lean*) que valorizava a redução de desperdício, otimização da produção e repartição de responsabilidade entre as forças de trabalho (NEVES; OLIVEIRA, 2017). De acordo com (BÜRDEK, 2010), anteriormente, os Métodos de Design possuíam um caráter dedutivo, buscando criar uma solução geral para um dado problema. A partir dos anos 1970, estes processos passaram a ganhar um caráter mais indutivo, levando-se em consideração o público-alvo dos produtos/serviços a serem criados pelo projeto. Assim, as Metodologias de

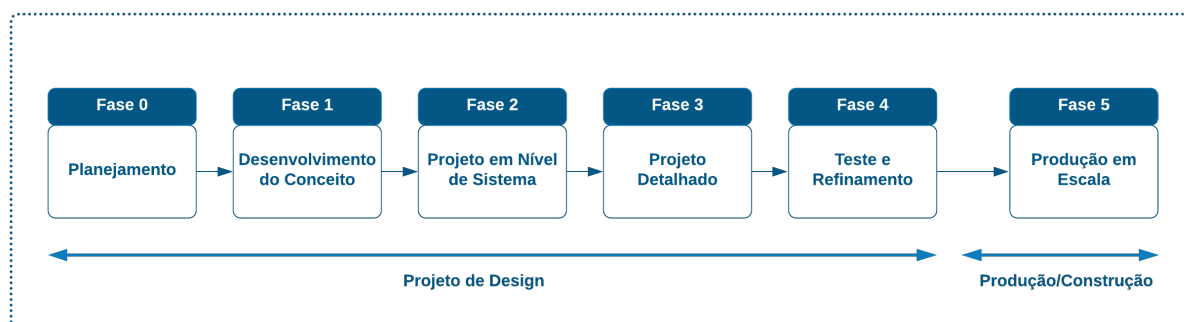
Design desta época ganharam novos enfoques como estudos ergonômicos, de custos e preocupação com o usuário através de um suporte científico-metodológico para a criação de novas Metodologias de Design (VASCONCELOS, 2012). Adicionalmente, pode-se afirmar que os processos associados a esta geração passaram a ter um caráter mais flexível e atemporal entre as fases do projeto de Design, permitindo feedback e *loops* entre estas (NEVES; OLIVEIRA, 2017).

Mais tarde, nos anos 1980, surgiram as Metodologias de Design com um teor fortemente pós-modernista, apresentando uma forte oposição ao modelo racional e determinístico outrora vigente (BÜRDEK, 2010). A mudança se deu no reconhecimento da complexidade e pluralidade da sociedade e do mundo (NEVES; OLIVEIRA, 2017), o que resultou no Design tendo seu escopo de ação ampliado no mundo dos negócios e sendo combinado com outras disciplinas (multidisciplinaridade), marcando definitivamente uma mudança de Paradigma do Design deixando de ser uma ciência natural para se torna uma ciência social (VASCONCELOS, 2012), o que notadamente foi realizado com êxito por Gui Bonsiepe e sua abordagem projetual que conectava o Design ao campo social (NEVES; OLIVEIRA, 2017).

A seguir, a partir dos anos 1990 até os dias atuais, pode ser definido como um período consolidação da Era Digital (incluindo a crescente digitalização dos produtos) em que oferecer um novo produto ou serviço ao mercado deixou de ser uma questão meramente configurativa (funcionalismo) para valorizar o contexto de inserção dos mesmos, fazendo surgir temas intangíveis como Usabilidade, Design de Interface e Ergonomia, Estudo de Consumo, Psicologia (BÜRDEK, 2010) como elementos inerentes em abordagens de Design Centrado no Usuário. Dessa maneira, as Metodologias de Design saem de um modo linear, com linhas cronológicas bem definidas, para se tornarem processos cíclicos, difusos apresentados através de uma rede amorfa de conceitos e valores (NEVES; OLIVEIRA, 2017).

Dentro deste contexto, pode-se afirmar que houve uma mudança de paradigma no ciclo linear e sequencial de fases empregado para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, onde era proposto que toda a concepção e especificação do produto/serviço a ser desenvolvido fosse realizada antecipadamente (projeto) antes da sua construção propriamente dita (BAXTER, 2000; CROSS, 2000; PAHL et al., 2006). Este conceito recebe o nome de *Big-Design Upfront* (BDUF).

Figura 1 – O Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produtos



Fonte: Adaptado de (ULRICH; EPPINGER; YANG, 2019).

Entretanto, diante de cenário de competição global em um mundo cada vez mais dinâmico, incerto e complexo, exigindo menores tempos lançamento (*time-to-market*) de produtos/serviços, faz com que sejam necessárias novas tecnologias e métodos (ARAUJO; MOURA; FRANÇA, 2016; HASS, 2008). Dessa forma, o ciclo de vida de produtos teve que ser modificado saindo de um paradigma *Big-Design Upfront* (projeto de Design para conceber as soluções antes da produção ou construção propriamente ditas) para um que permitisse uma progressiva elaboração do projeto de Design em paralelo à produção ou construção da solução de maneira iterativa e incremental. Este paradigma recebe o nome de *Little-Design Upfront* (LDUF) (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009).

Em particular, entre as abordagens de desenvolvimento de novos produtos posicionadas dentro do paradigma de *Little-Design Upfront* (LDUF), destacam-se as Metodologias Ágeis (*Agile*) originalmente surgidas a partir dos anos 1990, sendo empregadas para equipes pequenas e médias desenvolvendo software com requisitos vagos e em constante mudança (BECK, 2004). Assim, a partir do ano de 2001 – data de publicação do Manifesto Ágil – percebe-se um natural alinhamento da Agilidade e do Design dentro do paradigma de *Little-Design Upfront* (LDUF) através da integração de técnicas e Metodologias de Design ao processo de desenvolvimento de software, incluindo práticas tais como: histórias de usuário (*user stories*), cenários, personas, protótipos de diferentes níveis de fidelidade, entre outras (SILVA et al., 2011).

De fato, ao longo dos últimos anos, a integração da Agilidade com áreas do Design tem sido bem explorada, tanto no contexto acadêmico (Usabilidade, Design de Interação, *User Experience*, entre outras) (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009; BRHEL et al., 2015; CURCIO et al., 2019; DINGSØYR; MOE; OHLSSON, 2018; DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019; GRASHILLER; LUEDEKE, 2017; JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014a;

SILVA, 2012; SILVA et al., 2011), quanto no contexto da indústria (BLOKDYK, 2018; CAGAN, 2017; CAROLI, 2018; GOTHELF; SEIDEN, 2016). Com resultados preliminares satisfatórios, esta integração multidisciplinar no nível operacional continua a se expandir, compreendendo a ampla perspectiva de Desenvolvimento de Novos Produtos (*New Product Development – NPD*) para incorporar outras áreas do Design (ex. *User Research*).

Ao mesmo tempo, recentemente, tanto o Design quanto a Agilidade continuaram a expandir seu escopo de atuação dentro das organizações para os níveis tático e estratégico, indo além da atuação operacional (Ex. projetos de desenvolvimento de novos produtos baseados em software).

De um lado, o “Design como pensamento” (ou Design Thinking) passou a ser estratégico e uma das facetas mais atuais do campo, deixando de lado uma visão meramente operacional mais concentrada em definir a disciplina como uma prática de projeto ou como um conjunto de ferramentas para definir o visual, a forma e a configuração de artefatos (CROSS, 2011). A partir de então, o designer assume um papel de maior protagonismo dentro das organizações, atuando como um integrador ou coordenador de iniciativas de inovação ou de desenvolvimento de novos produtos (visão tática), buscando equilibrar o Design, a Engenharia, a Produção e a Gestão, estando cada vez mais próximo dos negócios e da estratégia da organização (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010; NEVES; OLIVEIRA, 2017) (visão estratégica). É neste contexto que o Design se renova através de linhas de atuação como a Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA, 2006; MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010; MOZOTA; WOLFF, 2019), Design Estratégico (TONETTO et al., 2019) e Inovação guiada por Design (*Design-driven Innovation – DDI*) (LANDONI et al., 2016; NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011).

De outro, a Agilidade seguiu o mesmo caminho de ampliar seu escopo de atuação para além da aplicação em projetos de desenvolvimento de software para equipes pequenas e médias atuando com requisitos vagos e imprecisos (BECK, 2004). Depois da “primeira onda” da Agilidade focada em popularizar as Metodologias Ágeis dentro do nível operacional de projetos de desenvolvimento de software, surgiu a necessidade de aplicar tais abordagens em iniciativa mais amplas e de nível tático para alcançar escalabilidade no uso delas em múltiplos projetos, setores ou departamentos. Nesta “segunda onda” da Agilidade se destacam: *Large-Scale Scrum* (LeSS) (LARMAN; VODDE, 2016), *Nexus* (BITTNER et al., 2017), *Scaled Agile Framework* (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018). Por fim, como um movimento natural, surgiu a “terceira onda” da Agilidade responsável por usar abordagens ágeis com foco nos aspectos estratégicos da organização visando a transformar empresas e negócios tradicionais em ágeis (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018; RUDD, 2016).

Entretanto, apesar da expansão do Design e da Agilidade – individualmente – para os níveis tático e estratégico; e da exitosa integração de ambos no nível operacional e tático (conforme atestam os estudos de (CURCIO et al., 2019) e relacionados), ainda há poucos estudos e trabalhos sobre abordagens, técnicas, ferramentas indicando caminhos para proceder esta integração também no nível estratégico, conforme indicam as tentativas de conduzir estudos mais formais e sistemáticos (**APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS**) sem que houvesse viabilidade em determinado momento.

Neste sentido, a presente pesquisa pretende investigar qual é o papel da Agilidade e do Design no nível estratégico de **organizações baseadas em negócios digitais** (aquelas cujo processo de criação de novos produtos, serviços, modelos de negócios e proposta de valor depende de artefatos digitais (BHARADWAJ et al., 2013)), identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para promover a integração entre as estas duas áreas de conhecimento.

Então, a partir destas oportunidades e lacunas, pretende-se elaborar um modelo para a integração da Agilidade do Design no nível estratégico destas organizações baseadas em negócios digitais. Em particular, a partir de um processo analítico, entende-se que a escolha de um **modelo de maturidade organizacional** oferece a melhor resposta dentro do escopo desta pesquisa. Modelos de maturidade são amplamente reconhecidos por sua capacidade de fornecer uma visão estruturada e progressiva do desenvolvimento de capacidades, processos e práticas dentro de uma organização (WENDLER, 2012). Assim, de maneira flexível e respeitando as especificidades de cada organização, um modelo de maturidade pode oferecer um diagnóstico da situação atual e – ao mesmo tempo – indicar diretrizes e recomendações de boas práticas para a evolução da maturidade organizacional. Em comparação a frameworks/processos (caminhos excessivamente prescritivos) ou *guidelines* (caminho excessivamente flexível), a escolha de um modelo de maturidade oferece um nível equilibrado de flexibilidade e orientação para apoiar organizações e praticantes na avaliação e planejamento de ações para a transformação e amadurecimento das organizações baseadas em negócios digitais.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um mundo em constante mudança por conta das profundas transformações nas relações sociais (pessoas e organizações) e dos agentes na sociedade e no mercado (ex. hábitos de consumo), a criação e disponibilização de valor em formato e através de canais digitais se revela como uma forma inevitável de transformação organizacional (PORTER;

HEPPELMANN, 2015). Assim, como principais forças envolvidas nessas transformações organizacionais, encontram-se o Design e a Agilidade (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; DORE et al., 2018; HANDSCOMB et al., 2017; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Sendo assim, as Metodologias Ágeis têm obtido um crescente reconhecimento e popularização como uma prática dominante dentro dos projetos de desenvolvimento de software desde a publicação do Manifesto Ágil em 2001 (BECK, 2004). Em um contexto socioeconômico complexo e dinâmico, abordagens projetadas para atuar em ambientes incertos e instáveis podem ser uma resposta adequada. Na verdade, o Extreme Programming, uma das pioneiras Metodologias Ágeis, foi originalmente concebido para suportar o trabalho de pequenas e médias equipes atuando em projetos cujos requisitos são imprecisos e vagos (BECK, 2004). Sendo assim, pode-se afirmar que as Metodologias Ágeis possuem um forte alinhamento com o paradigma *Little-Design Upfront (LDUF)* (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009; BRHEL et al., 2015), em que o projeto de Design e a construção do produto ocorrem em paralelo ao longo do ciclo de vida de desenvolvimento do produto ou serviço.

Outrossim, a disciplina do Design tem se desenvolvido de maneira interna (disciplinar) e externa (transdisciplinar e interdisciplinar) (BÜRDEK, 2010), sendo submetida a pressões para responder aos desafios atuais. Originalmente, o ciclo de vida do produto compreendia a definição do projeto de Design antes da construção dos produtos/serviços propriamente dita (BAXTER, 2000; BONSIPE, 2012; CROSS, 2000) dentro do paradigma do *Big-Design Upfront (BDUF)*. Mais recentemente, no entanto, os Processos de Design têm sido demandados a serem capazes de atuar dentro do paradigma do *Little-Design Upfront (LDUF)*.

Dentro deste contexto, surgem as oportunidades iniciais de integração da Agilidade e do Design, trazendo à tona as potencialidades de suas sinergias e dos seus conflitos inerentes. Assim, os últimos anos foram marcados por diversos estudos buscando aprofundar a integração da Agilidade e do Design no contexto do desenvolvimento de software (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009; BLOKDYK, 2018; BRHEL et al., 2015; GOTHELF; SEIDEN, 2016; SILVA, 2012; SILVA et al., 2011). Nestes estudos é possível identificar uma forte correlação entre a Agilidade e apenas algumas áreas do Design como a Usabilidade e o Design de Interação. Porém, há uma considerável quantidade de estudos – acadêmicos e na indústria – primários e secundários, mostrando a evolução do arcabouço teórico e prático a respeito do assunto (CURCIO et al., 2019; DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019; GRASHILLER; LUEDEKE, 2017; JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b). Assim, neste nível operacional, ainda há possibilidades de expandir o corpo de conhecimento sobre

a integração da Agilidade e do Design para outras áreas (ex. Pesquisa com Usuário/*User Research*) ou outras disciplinas.

Entretanto, tanto o Design quanto a Agilidade têm expandido seu escopo de atuação. De um lado, o Design sendo compreendido como pensamento e atuando em diversos setores da organização, tais como na inovação (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011); no aumento da competitividade dos negócios (KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016); gestão estratégica e transformação dos negócios (MOREIRA, 2016; MOZOTA, 2006; MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010; MOZOTA; WOLFF, 2019; TONETTO et al., 2019; WOLFF; AMARAL, 2016); e organizações guiadas pelo Design (KILIAN; SARRAZIN, 2015). De outro, temos a Agilidade expandindo suas fronteiras para além do uso em projetos desenvolvimento de software (nível operacional). Atualmente, as abordagens ágeis têm sido empregadas em contextos de múltiplos projetos para suportar o ciclo de vida de desenvolvimento de produtos e serviços de maneira escalar (BITTNER et al., 2017; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; LARMAN; VODDE, 2016); nas transformações organizacionais envolvendo modelos de negócios, estrutura organizacional, criação de valor, entre outros (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; DENNING, 2018; HANDSCOMB et al., 2017; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018; PALMER; FELSING, 2002; SMET; LURIE; GEORGE, 2018) nos níveis tático e estratégico.

Apesar dos reconhecidos avanços do Design e da Agilidade para ampliar seus escopos de atuação nos níveis tático e estratégico das organizações, há pouca evidência empírica para sustentar o conhecimento teórico e a prática profissional envolvendo a integração do Design e da Agilidade nestes níveis (vide evidências em **APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS** – a respeito da tentativa de realização uma revisão bibliográfica sistemática). Portanto, a principal relevância deste estudo se dá em ousar desbravar as potencialidades, desafios, barreiras, sinergias e conflitos existentes para a integração de ambas as áreas de conhecimento (Agilidade e Design) no nível estratégico com particular interesse nas organizações baseadas em negócios digitais.

1.3 MOTIVAÇÃO

Desde a II Guerra Mundial, os projetos têm se tornado progressivamente mais complexos (BACCARINI, 1996). Estas iniciativas podem envolver características como fusão ou aquisições, urgência (devido ao reduzido *time-to-market*, ou tempo de lançamento para um produto), surgimento de novas tecnologias e métodos, competição e execução global

das mesmas (ARAUJO; MOURA; FRANÇA, 2016; HASS, 2008). De fato, diversas forças têm pressionado por profundas mudanças no contexto das organizações, entre elas:

- Ambiente socioeconômico dinâmico: Clientes, parceiros e órgãos de regulação demandam necessidades e mudanças urgentes; investidores exigindo crescimento acelerado, o que pode resultar em aquisições, reestruturações, criação de novos modelos de negócio (HANDSCOMB et al., 2017);
- Aceleração do processo de transformação digital: Resultado direto da pandemia causada pelo vírus COVID-19 a partir do ano de 2020 (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2021). Esta era uma tendência que já estava ocorrendo nos anos anteriores exigindo que organizações se envolvessem rapidamente em comunicação multidirecional e colaboração com clientes, parceiros e colaboradores (HANDSCOMB et al., 2017).
- Introdução de novas tecnologias disruptivas: Surgimento de tecnologias como Internet das Coisas (*Internet of Things – IoT*), 5G, Robótica, Aprendizagem de Máquina (*Machine Learning*), *Deep Learning*, *Blockchain*, Criptomoedas. Assim, estas tecnologias têm se mostrado habilitadoras de novos modelos de negócio, produtos, serviços e significados (FUTURE TODAY INSTITUTE, 2021).
- Competição global por talentos: Com a necessidade de continuamente renovar e inovar suas propostas de valor através de modelos de negócio, produtos e serviços, a competição global por capital humano de qualidade em áreas como tecnologia e Design tem sido um fator limitante para o crescimento das organizações que precisam se reinventar para adquirir e reter o melhor talento (HANDSCOMB et al., 2017). Este fato – também – foi acelerado pela pandemia causada pelo vírus do COVID-19 a partir de 2020, quando passou a ser necessário oferecer novos e diversificados formatos de trabalho (ex. avanço do trabalho remoto/não-presencial) (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2021).

Em particular, destaca-se a transição do paradigma do trabalho industrial clássico (baseado em manufatura) para o paradigma do trabalho de conhecimento, conforme definido originalmente por Peter Drucker (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012). De um lado, as organizações tradicionais (adequadas para um cenário de estabilidade), estáticas, divididas em silos, hierárquicas (objetivos e decisões fluindo no sentido de cima para baixo), sob forte regime de estrutura, planejamento e controle. Trata-se de organizações robustas, mas rígidas e incapazes de mudar rapidamente (HANDSCOMB et al., 2017). De outro lado, as

organizações ágeis formadas a partir de uma rede de equipes empoderadas e autônomas dentro de uma cultura centrada em pessoas buscando entregar valor através de ciclos curtos e rápidos de entrega e aprendizado. Além disso, estas organizações são abertas, inclusivas, sem estrutura hierárquica rígida e evoluem frequentemente aceitando as incertezas e ambiguidades inerentes aos ambientes nos quais estão inseridas. Dessa forma, conseguem reconfigurar rapidamente estratégia organizacional, estrutura, processos, pessoas e tecnologias em direção a novas propostas de valor (AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Logo, nestes tempos de rápidas mudanças econômicas (ex. crise mundial), sociais (ex. pandemia global e suas consequências) e tecnológicas (ex. quarta revolução industrial, ou indústria 4.0), as empresas tradicionais estão se aproximando de um ponto crítico em que devem se tornar ágeis para competir e sobreviver. Alguns setores fortemente amparados em riqueza da informação e conhecimento largaram na frente (ex. tecnologia, publicidade, mídia em geral) e estão acostumados a operarem de maneira ágil; outros setores, entretanto, por serem mais tradicionais demoraram a iniciar este processo de transformação (ex. varejo e bancos); ao passo em que os setores farmacêutico e energia estão – rapidamente – promovendo suas próprias transformações ágeis (SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Tabela 1 – Trab. Industrial (Tradicionais) x Trab. de Conhecimento (Ágeis)

Características do Trabalho de Industrial	Características do Trabalho de Conhecimento
Trabalho visível	Trabalho Invisível
Trabalho Estável	Trabalho Dinâmico
Ênfase em executar	Ênfase em mudar
Mais estrutura com menor poder de decisão	Menos estrutura com maior poder de decisão
Foco nas respostas corretas	Foco nas perguntas corretas
Definir a tarefa	Compreender a tarefa
Comando e controle	Autonomia
Padrões rígidos	Inovação
Quantidade	Qualidade
Medir através de padrões rígidos	Aprendizado e ensino
Minimizar custo do trabalho para uma tarefa	Trabalhadores são recurso essencial, não custo

Fonte: Adaptado de (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012)

Afinal, tornar-se ágil permite às organizações atuar com velocidade e adaptabilidade às mudanças sendo capaz de preservar a estabilidade necessária para tirar proveito desta fonte crítica de competitividade (HANDSCOMB et al., 2017).

Dessa maneira, estudos têm revelado que a adoção do Ágil tem sido uma tendência para diversas organizações, por exemplo, na comparação entre dois anos do mesmo estudo, o *State of Agile Report* (Relatório do Estado da Arte da Agilidade), houve um aumento da adoção de metodologias ágeis de 37% em 2020 para 86% em 2021 dentro de times de desenvolvimento de software (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021). Embora esta adoção esteja continuamente crescendo desde o lançamento do Manifesto Ágil (BECK, 2004), ainda há uma imensa concentração nas áreas de desenvolvimento de software (37%); tecnologia da informação/suporte (26%); e operações (12%) (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020) dentro do nível operacional. De fato, de acordo com (SMET; LURIE; GEORGE, 2018), apenas 4% das empresas participantes de uma pesquisa haviam alcançado a Agilidade Organizacional (nível estratégico da Agilidade). Portanto, a compreensão de que a Agilidade de Negócios (*Business Agility*) exige alinhamento e coordenação envolvendo todas as áreas da organização segue a ganhar projeção e espaço dentro delas.

Tabela 2 – Sumarização do *State of Agile Report* 2020 e 2021

ASPECTO	ACHADO
Quais são as maiores razões para adotar Agilidade dentro da organização?	Melhorar a habilidade de gerenciar prioridades dinâmicas (64%); Aceleração na entrega de software (64%); Aumento da produtividade da equipe (47%); Melhoria do alinhamento entre negócios e tecnologia (47%); Melhoria da qualidade de software (42%); Melhoria da previsibilidade de entrega (41%); Melhoria da visibilidade do projeto (40%); Redução do risco do projeto (39%), Melhoria das respostas às condições voláteis de mercado (39%), etc.
Uma vez implantada a Agilidade, quais aspectos da organização foram impactadas?	Gerenciamento de prioridades dinâmicas (70%); Visibilidade (70%); Alinhamento de negócios e tecnologia (66%); Velocidade de entrega e <i>time-to-market</i> (64%); Produtividade do time (60%); Moral do time (60%); etc.
Como a organização mede o sucesso das transformações do Agile?	Satisfação do cliente/usuário (59%); Valor de negócio 58%), Atingimento dos objetivos de negócios (50%); Qualidade (48%); Produtividade (41%); Melhoria da cultura organizacional (41%); Melhoria de processos (39%), etc.
Quais são as barreiras mais significativas para adotar e escalar práticas ágeis em sua organização atual?	Processos e práticas inconsistentes entre os times (46%); Cultura organizacional desalinhada com os valores ágeis (43%); Resistência às mudanças (42%); Falta de habilidade ou experiência com métodos ágeis (42%); Falta de participação da liderança (41%); Apoio de gestão e patrocínio inapropriados (40%); Treinamento inadequado (35%), etc.

Fonte: Elaborado pelo autor – adaptado de (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021)

Assim, apesar do grande avanço e reconhecimento do poder transformador que as Metodologias Ágeis possuem junto às organizações, ainda há uma grande concentração dos processos e práticas ágeis no nível operacional (ex. projetos) e em áreas ligadas ao desenvolvimento de software, tecnologia da informação e operações. Portanto, há inúmeras oportunidades de estudos teóricos e aplicados para estender o corpo de conhecimento a respeito da ampliação (para os níveis tático e – principalmente – estratégico) do escopo da Agilidade nas organizações.

Em paralelo, o mundo do Design tem sido igualmente pressionado pelas mesmas forças socioeconômicas e tecnológicas (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade – *VUCA*) trazendo novos desafios nos níveis individual, organizacional e global para a prática do Design (PESCHL, 2019). Durante décadas, o Design foi visto como uma disciplina associada ao conceito de estética dos produtos; como uma abordagem para projetar artefatos; ou mesmo uma forma de resolver problemas (BAXTER, 2000; BONSIPE, 2012; BÜRDEK, 2010; PESCHL, 2019).

Mais recentemente, principalmente a partir dos anos 2000, o Design passou a ser visto como um diferencial competitivo dentro de um mundo complexo, dinâmico e globalizado, desempenhando um papel de pensamento. Assim, o *Design Thinking* (também conhecido como “Pensamento de Design” ou “Design como Pensamento”) é considerado uma abordagem para o desenvolvimento de soluções inovadoras (produtos, serviços ou modelos de negócio) para clientes e usuários. Para tanto, é necessário compreender a experiência do usuário em cada etapa da jornada, identificando suas principais necessidades de produtos e recursos de serviço; sua necessidade de descobrir, aprender sobre avaliar, testar e comprar; sua necessidade de instalar, usar, proteger, manter e aprimorar produtos e serviços; e sua necessidade de se identificar e se alinhar com a marca e seu propósito. A partir disso, as organizações são capazes de elaborar hipóteses, testando e coletando feedback rapidamente (SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Dessa maneira, o Design atua não apenas como uma ferramenta para facilitar o caminho desde o *insight* de pesquisa até as aplicações práticas e comerciais, mas também, provê a estrutura e foco para a jornada de inovação, ajudando a encontrar aplicações práticas desde o conceito abstrato até a disponibilização da proposta de valor sob forma de produtos, serviços e modelos de negócio (KOLARZ et al., 2015), deixando evidente a forte sinergia obtida através da combinação de Processos de Design e de Inovação de forma colaborativa e interdisciplinar (PESCHL, 2019).

Dentro deste contexto, diversos estudos têm sido realizados para evidenciar o valor de negócio do Design e seus impactos sobre a performance e crescimento empresarial e

seus relacionamentos com a inovação (BORJA DE MOZOTA; VALENTINE; NELSON, 2016; KILIAN; SARRAZIN, 2015; MOZOTA; WOLFF, 2019). Segundo o *Design Value Index* do *Design Management Institute (DMI)*, por exemplo, as empresas orientadas para o Design (*Design-driven organizations*) mantiveram uma vantagem significativa no mercado de ações, superando o S&P 500 (índice do mercado de ações que acompanha o desempenho de 500 grandes empresas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos) em 219% nos últimos dez anos (KILIAN; SARRAZIN, 2015). Entre estes estudos, pode-se citar o “Inovação pelo Design: Como o Design permite à pesquisa científica e tecnológica alcance um maior impacto” (KOLARZ et al., 2015) realizado pelo Design Council para averiguar quais possíveis impactos do uso do Design sobre a pesquisa científica e tecnológica. Entre os principais achados (ex. aceleração da comercialização e aumento do valor das ideias geradas) do estudo, pode se resumir da seguinte maneira:

Tabela 3 – Impacto do Design na Pesquisa Científica e Tecnológica

#	Benefício obtido a partir do uso do Design
1	Maior capacidade de garantir mais financiamento para o desenvolvimento.
2	Comunicação mais clara sobre as novas tecnologias para potenciais investidores.
3	Aprimoramento da prototipagem, da argumentação das ideias e das estratégias de entrada no mercado.
4	Maior capacidade de identificar a viabilidade comercial de novas tecnologias.
5	Melhor gestão de portfólio e redução de risco.
6	Aumento dos vínculos entre os escritórios de transferência de tecnologia e a indústria de Design.

Fonte: Adaptado de (KOLARZ et al., 2015)

Adicionalmente, o mesmo estudo (KOLARZ et al., 2015) ainda revelou que nas empresas analisadas (no Reino Unido) apresentaram um retorno de £ 4 de lucro operacional líquido; mais de £ 20 de faturamento líquido; e mais de £ 5 de exportações líquidas para cada £ 1 investida em Design. Além disso, foi constatado que as empresas que investem em Design têm um desempenho financeiro de longo prazo aproximadamente 50% melhor do que as empresas que não o fazem. O estudo também reforçou a importância de empregar o Design Estratégico em todo o processo de criatividade (geração de novas ideias) e inovação (exploração bem-sucedida destas ideias). Por fim, defendeu que o Design ajuda as organizações a determinar, desenvolver e eliminar riscos, moldando ideias para fazer propostas práticas, realistas e atraentes (KOLARZ et al., 2015).

Embora os efeitos do uso do Design sejam tangíveis quando criam retorno econômico direto, há benefícios intangíveis que – também – contribuem para o desempenho

das organizações no longo prazo ao introduzir impacto em aspectos como cultura, abordagem de negócios e ativos de conhecimento estratégico (LANDONI et al., 2016).

Não obstante, o fato de muitas empresas apresentarem um crescente reconhecimento do Design e estarem investindo em melhorar a experiência do usuário, tornar o Design uma competência-chave da organização exige ir mais a fundo nesta relação (KILIAN; SARRAZIN, 2015). A liderança deve estar ciente das capacidades de inovação promovida pelos processos de Design para além da sua aplicação no ciclo de vida de desenvolvimento de novos produtos/serviços (LANDONI et al., 2016). Deve-se, portanto, estender o Design para as atividades de criação de novos modelos de negócio, inovação, planejamento estratégico, comunicação, entre outros. Assim, realizando a visão do Design como pensamento permeando todas as atividades-chave da organização.

Dentro deste contexto, a superação destes desafios se mostra necessária em diferentes setores e tipos de organização. Em particular, as organizações baseadas em negócios digitais, ou seja, aquelas cuja oferta e proposta de valor depende de produtos, serviços e modelos de negócios digitais (BHARADWAJ et al., 2013) podem se beneficiar das sinergias existentes entre o Design e a Agilidade para serem capazes de inovar, gerar valor e alcançar desempenho financeiro. Neste sentido, considerando as oportunidades e potencialidades para a expansão tanto da Agilidade quanto do Design para o nível estratégico das organizações, diversos questionamentos podem surgir e fomentar pesquisas acadêmicas e investigações sobre sua aplicabilidade no mundo real, tais como:

- Quais seriam o papel e o escopo de atuação da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações? Quais os desafios e oportunidades para explorar este uso em organizações baseadas em negócios digitais?
- Como a integração da Agilidade e do Design focada no nível estratégico pode ampliar o impacto na capacidade de inovação, de geração de valor e desempenho financeiro em organizações baseadas em negócios digitais?
- Como organizações baseadas em negócios digitais e seus profissionais (praticantes) podem identificar sua situação atual (diagnóstico) e iniciar uma jornada rumo a um estado futuro desejado (prognóstico)? Que proposições podem ser oferecidas por esta pesquisa para apoiar este processo?
- Quais contribuições este estudo pode elaborar para expandir a teoria e prática do corpo de conhecimento sobre a transformação organizacional das empresas baseada em negócios digitais? E como a Agilidade e o Design podem contribuir com este processo?

Portanto, é dentro desta lacuna que se posiciona esta pesquisa de doutorado, buscando trazer luz aos questionamentos, expandir o corpo de conhecimento e apoiar organizações e praticantes em suas iniciativas de transformação organizacional a partir do uso da Agilidade e do Design com foco na estratégia em negócios digitais.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Este trabalho pretende **“Formular um modelo para a integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais”** considerando as oportunidades, desafios e premissas de implementação na elaboração da estratégia organizacional.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Investigar qual é – atualmente – o papel do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais, identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para promover a integração entre as duas áreas de conhecimento.
2. Construir uma proposição de modelo de maturidade organizacional integrando Agilidade e Design com foco no nível estratégico das organizações tendo particular interesse naquelas baseadas em negócios digitais;
3. Validar a proposta de modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para negócios digitais envolvendo especialistas nos respectivos domínios.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Este trabalho foi estruturado como uma sequência de capítulos, conforme a seguir:

- **Capítulo 2 – Metodologia de Pesquisa:** Define a estratégia metodológica e as técnicas de pesquisa empregadas para alcançar os objetivos definidos para este estudo;
- **Capítulo 3 – Fundamentação Teórica:** Apresenta uma breve definição dos conceitos-chave discutidos por este trabalho, dando ênfase ao aspecto teórico dos trabalhos relacionados na indústria e na academia relacionados à esta pesquisa;
- **Capítulo 4 – Entrevista com Especialistas:** Discute os principais achados a respeito dos aspectos práticos dos benefícios, desafios, recomendações, sinergias e conflitos para a integração do Design e da Agilidade no nível estratégico a partir da opinião de especialistas do domínio;
- **Capítulo 5 – COMPASS-MM: Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais.** Analisa, discute e articula a sintetização dos achados teóricos (Capítulo 3 – Fundamentação Teórica) e práticos (Capítulo 4 – Entrevista com Especialistas), considerando os principais direcionamentos para a construção do modelo de maturidade a ser elaborado. Além disso, elabora e apresenta o referido modelo de maturidade.
- **Capítulo 6 – Avaliação da Proposição:** Planeja, executa e analisa os feedbacks obtidos através de sessões de validação do modelo de maturidade proposto;
- **Capítulo 8 – Conclusão:** Apresenta um resumo dos principais achados e contribuições desta pesquisa. Também discute limitações, ameaças de validade e direcionamentos de trabalho futuros.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a estratégia de pesquisa, isto é, a metodologia científica a ser empregada na realização deste trabalho. De maneira geral, a ciência busca a verdade dos fatos – similarmente aos demais tipos de conhecimento – se apoiando no princípio da verificabilidade. Assim, para um conhecimento ser reconhecido como científico é necessário identificar detalhadamente as operações mentais e técnicas que permitem a sua devida verificação (GIL, 2008). Neste sentido, o método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seja alcançado este conhecimento (GIL, 2008).

O procedimento metodológico adotado para conduzir este estudo é apresentado nas seções a seguir. Salienta-se, no entanto, que o presente capítulo irá focar nas definições gerais e na visão de alto-nível de tais procedimentos, deixando que o detalhamento do protocolo e propriedades das técnicas adotadas em cada etapa da pesquisa possa ser refinada dentro de cada capítulo subsequente de maneira autocontida.

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho será realizado ao longo de 4 (quatro) etapas responsáveis por alcançar incrementalmente os objetivos traçados para esta pesquisa. De maneira esquemática, a classificação da pesquisa seguindo as recomendações propostas por (VIANNA, 2013a, 2013b):

- **Natureza:** Aplicada. Trata-se de uma pesquisa com finalidades mais imediatas visando à geração de um produto e/ou processo. No caso da presente pesquisa, trata-se de um modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para negócios, oferecendo direcionamento para organizações e praticantes;
- **Objetivos:** Exploratória. Estas pesquisas têm por finalidade desenvolver, esclarecer ou modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (GIL, 2008). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008). Tendo em vista o caráter incipiente do estado-da-arte sobre a integração do Design e da Agilidade no nível estratégico, trata-

se da escolha mais adequada para o presente estudo, uma vez que se pretende explorar o estado do conhecimento teórico e prático a respeito deste fenômeno (integração do Design e Agilidade no nível estratégico) pouco formalizado.

- **Abordagem:** Qualitativa. Neste tipo de abordagem, o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados (VIANNA, 2013a, 2013b). Habitualmente, pesquisas de objetivo exploratório, podem envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas (semiestruturadas ou não-padronizadas) e estudos de caso. Devido ao caráter difuso do corpo de conhecimento, não costumam envolver procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados (GIL, 2008). Em particular, devido ao fato de que a Agilidade e o Design Estratégico estarem em seus passos preliminares nas organizações, pode haver comprometimento quanto ao tamanho da amostra (organizações, áreas de negócio, projetos ou praticantes) necessária para realização de estudos cuja abordagem seja quantitativa.
- **Método:** Os métodos proporcionam as bases lógicas da investigação científica, sendo desenvolvidos a partir de elevado grau de abstração que possibilita ao pesquisador decidir sobre o alcance do seu estudo, regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações (GIL, 2008). Devido à estratégia de pesquisa escolhida ser o Design Science Research, o principal método empregado é o abdutivo, que é intrinsecamente ligado ao processo de Design, podendo ser empregado para a resolução de problemas convencionais ou problemas complexos (*wicked problems*) através da criação de um novo artefato, produto, serviço ou sistema capaz de melhorar a situação desafiadora/problemática existente (SANTOS, 2018). Complementarmente, apesar do uso do método abdutivo, o Design Science Research (DSR) permite a combinação com outras formas de pensamento, tais como indutivo (ex. pesquisa bibliográfica e entrevistas) e dedutivo (ex. validação).
- **Procedimentos:** Diferentes procedimentos ou técnicas de pesquisa serão empregadas ao longo das diferentes etapas do estudo, entre elas:
 - **Pesquisa Bibliográfica:** O pesquisador deve entrar em contato com a literatura (livros, revistas, artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses, internet etc.) existente a respeito do tema/problema de pesquisa (VIANNA, 2013a, 2013b). Dessa maneira, pode-se

compreender as principais definições e o estado atual do conhecimento do domínio estudado. Dentro do presente estudo, o uso da pesquisa bibliográfica servirá para aprofundar a compreensão do problema; discutir os conceitos elementares da área (Design e Agilidade no nível estratégico); e os trabalhos relacionados tanto na academia quanto na indústria. Logo, pode-se identificar lacunas e oportunidades para estender o conhecimento atual tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

- **Levantamento (Entrevistas):** Envolve inquirir diretamente um grupo de pessoas cujo comportamento está sendo pesquisado. Estas entrevistas podem ser feitas de maneira não-estruturada ou através de um questionário (estruturado ou semiestruturado). Em particular, neste estudo, o foco será analisar a experiência prática de sujeitos investigados (praticantes do Design e da Agilidade no nível estratégico) como forma de extrair o conhecimento subjacente existente em outras unidades de análise (organização, departamentos, áreas, projetos).
- **Análise (Triangulação):** Envolve o uso do cruzamento de dados de diferentes fontes ou origens para agregação de informação. No caso deste estudo, será realizado o uso de técnicas de categorização e classificação dos conceitos, definições, desafios, lacunas e potencialidades para a integração do Design e da Agilidade no nível estratégico, indicando as diretrizes elementares para a construção do modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos para negócios digitais. A elaboração em si será realizada pelo autor desta tese através desta triangulação/cruzamento de dados.
- **Grupo Focal:** Técnica qualitativa de coleta de dados que promove a interação entre participantes com o objetivo de explorar opiniões, percepções e ideias sobre um determinado tema ou solução. Normalmente, envolvem de 3 a 12 participantes havendo a facilitação por parte de um moderador. A escolha dos participantes se dá por intencionalidade (conhecimento e pertinência nos temas de interesse). Uma das principais vantagens é o baixo custo e rapidez para realização. Por outro lado, apresenta fragilidades comuns a outros métodos qualitativos: Risco de vieses e impossibilidade de generalização dos resultados (SANTOS, 2018). Neste estudo, uma vez que a proposição do modelo de maturidade seja concluída, será dado início à última etapa

(IV) da pesquisa que será marcada por um encontro envolvendo especialista no tema desta pesquisa para que o referido artefato (modelo de maturidade) seja avaliado e feedbacks de melhoria possam ser coletados.

Tabela 4 – Resumo Esquemático da Classificação da Pesquisa

CLASSIFICAÇÃO	ETAPAS			
	ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III	ETAPA IV
NATUREZA	Pesquisa Aplicada			
ABORDAGEM	Pesquisa Qualitativa			
OBJETIVO	Pesquisa Exploratória			
MÉTODO	Indutivo	Indutivo	Abduativo	Dedutivo
PROCEDIMENTO	Design Science Research (Bibliográfico)	Design Science Research (Levantamento por Entrevistas)	Design Science Research (Análise e Triangulação)	Design Science Research (Grupo Focal)
RESULTADO ESPERADO	Mapeamento do estado atual do conhecimento da integração do Design e da Agilidade no nível estratégico a partir da literatura existente.	Mapeamento do estado atual do conhecimento da integração do Design e de Agilidade no nível estratégico a partir do conhecimento dos praticantes.	Síntese da Proposta de modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais.	Feedbacks e – opcionalmente - Versão refinada do modelo de maturidade a partir da opinião de especialistas.
OBJETIVO RELACIONADO	Obj. Específico 01 - Investigar qual é – atualmente – o papel do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais, identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para	Obj. Específico 01 - Investigar qual é – atualmente – o papel do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais, identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para	Obj. Específico 02 - Construir uma proposição de modelo de maturidade organizacional integrando Agilidade e Design com foco no nível estratégico das organizações tendo particular interesse naquelas baseadas em negócios	Obj. Específico 03 - Validar a proposta de modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para negócios digitais envolvendo especialistas nos respectivos domínios.

	promover a integração entre as duas áreas de conhecimento.	promover a integração entre as duas áreas de conhecimento.	digitais.	

Fonte: Elaboração própria a partir das recomendações sugeridas por (VIANNA, 2013a, 2013b).

2.2 VISÃO GERAL – DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)

Historicamente, existe um debate clássico entre as correntes de pensamento das ciências naturais e das ciências sociais; entre método dedutivo e método indutivo (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003). Contudo, diferentemente da tradição das ciências naturais e sociais, que buscam a compreensão de fenômenos no mundo, a Design Science Research (DSR) é sustentada na tradição do próprio Design buscando criar artefatos para mudar e melhorar o mundo, tendo como propósito – também – avaliar a eficácia do artefato na solução de uma dada categoria de problemas (SANTOS, 2018). Logo, o modo de pensamento da DSR visa a estabelecer uma compreensão sobre “como deveria ser” ao invés de tentar explicar o mundo como ele é, uma tradição recorrente nas teorias da ciência social (GIL, 2008). Além disso, o método da DSR encontra-se alinhado à filosofia epistemológica da fenomenologia buscando trabalhar com múltiplas alternativas de mudança da realidade, procurando avaliar a alternativa mais efetiva/eficaz ao conciliar a tradição objetiva (positivismo) ao criar artefatos e o subjetivismo (interpretativismo) ao considerar múltiplas realidades ou alternativas.

Dessa maneira, a mudança proposta por pesquisas conduzidas dentro da DSR é de natureza prescritiva empregando a lógica abdutiva na criação de um cenário ideal ou desejado com a mudança sendo prescrita antes de sua efetivação, buscando explicar o mundo real de maneira retrospectiva através de uso de proposições e avaliações iterativas que serão responsáveis por levar o “mundo atual” ao “mundo desejado” (SANTOS, 2018). Por esta razão, DSR é adequada em projetos de pesquisa que promovem a criação de um artefato (ex. processo, produto, serviço, modelo de negócio etc.) para melhorias no mundo real, podendo ser realizado através da cooperação com os atores envolvidos, tendo como foco tanto a criação de algo (artefato) quanto o processo de criação (VAN DER MERWE; GERBER; SMUTS, 2020).

Dentro deste contexto, (BÜRDEK, 2010), ao mesmo tempo, afirma que o Design tem se desenvolvido de maneira disciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar através de pesquisas “para”, “através” e “sobre” o Design. Logo, uma pesquisa construída sobre os alicerces da Design Science Research (DSR) ocorre através do Design, uma vez que emprega uma abordagem baseada nas metodologias clássicas do Design para o desenvolvimento de soluções para um problema e para a própria compreensão da natureza do problema (VAN DER MERWE; GERBER; SMUTS, 2020). Paradoxalmente, no entanto, ainda há poucas evidências da adoção formal do método de DSR para a realização de pesquisas no campo do Design, embora o conhecimento exigido seja inerente e de amplo domínio dos Designers (SANTOS, 2018), assim seria natural esperar maior densidade de dissertações e teses no campo do Design adotando o método Design Science, face à sua proximidade com as competências presentes entre os profissionais da área (SANTOS, 2018).

Sendo assim, o Design Science Research (DSR) é uma abordagem mais voltada para a descoberta e resolução de problemas do que acumulação de conhecimento teórico (HOLMSTRÖM; KETOKIVI; HAMERI, 2009). Isto é, DSR é a investigação que visa a explorar novas alternativas de solução para resolver problemas; explicar este processo exploratório; e melhorar o próprio processo de resolver problemas, onde o pesquisador está interessado em desenvolver “um meio para um fim”, ou um artefato que possa atender a uma necessidade ou resolver um problema (HOLMSTRÖM; KETOKIVI; HAMERI, 2009). Logo, o resultado de uma pesquisa conduzida sob a estratégia de DSR é de cunho pragmático, com conhecimento orientado a apoiar a aplicação do artefato na solução de problemas semelhantes (SANTOS, 2018).

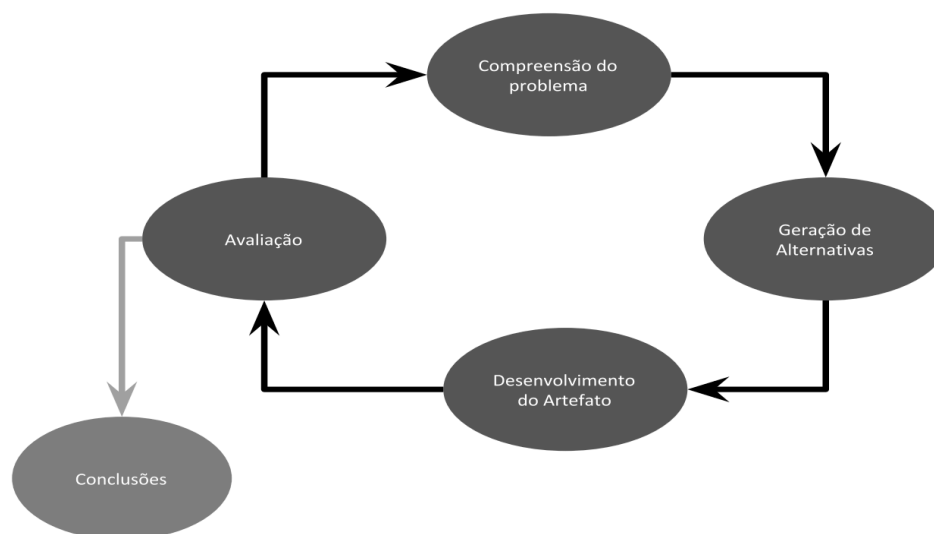
Por um lado, alguns autores – como (GREGORY, 2011) – afirmam que o produto de uma pesquisa usando o método de DSR é uma solução local ou individual que não pode ser facilmente generalizada para outros ambiente; por outro, há outros autores que afirmam que é possível superar este obstáculo através da busca de conhecimento de maneira iterativa e incremental à medida em que a realidade é transformada (melhorada) através destes produtos ou artefatos (FRIEDMAN, 2003). Adicionalmente, o processo de construção do conhecimento ocorre através da adoção de um processo de reflexão sistemática para que o avanço ocorra de forma consistente, sendo esta uma diferenciação chave da mera prática do Design para a pesquisa realizada através do Design (FRIEDMAN, 2003; SANTOS, 2018; WIERINGA, 2014). Portanto, no caso deste estudo em particular, o Design Science Research (DSR) foi escolhida como a estratégia e método de pesquisa a ser seguido visando à criação de um artefato (um modelo de maturidade organizacional em Agilidade e o Design Estratégicos para negócios digitais) ao mesmo tempo em que evidencia o processo

de construção deste conhecimento de uma maneira sistemática e consistente em respeito às exigências necessárias a uma pesquisa de caráter científico.

De acordo com (WIERINGA, 2014), o processo preconizado pela DSR segue uma abordagem racional de resolução de problemas inspirado pelo ciclo da engenharia e busca realizar as seguintes atividades:

1. Investigação do problema: Quais fenômenos devem ser melhorados e por quê?
2. Projeto de tratamento: Elaborar um ou mais artefatos que possam tratar o problema.
3. Validação do tratamento: Estas propostas tratariam do problema?
4. Implementação do tratamento: Trata o problema com um dos artefatos elaborados.
5. Avaliação da implementação: Qual o grau de sucesso do tratamento?

Figura 2 – Ciclos das etapas da pesquisa em Design Science Research (DSR).



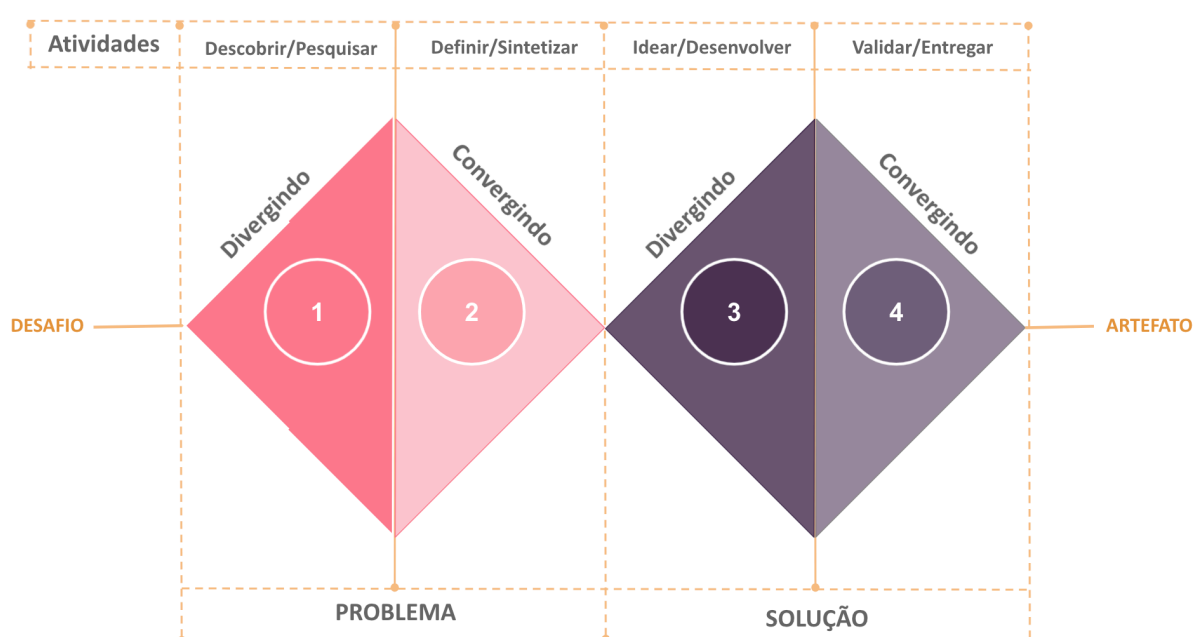
Fonte: (SANTOS, 2018).

A partir de então, pode-se iniciar uma nova iteração deste ciclo, afinal, problemas podem dar origem a novos problemas e questões a serem analisadas. Segundo (WIERINGA, 2014), é possível ter como origem um problema, realizar perguntas de conhecimento sobre o artefato, sobre o contexto do problema e sobre a iteração entre os dois. Daí, em um processo iterativo e reflexivo, elaborar novas versões do artefato continuamente até que os objetivos tenham sido alcançados. Por isso, considerando a

operacionalização da DSR proposta por (SANTOS, 2018), este estudo pretende a realização de quatro etapas sequenciais (com ciclos iterativos dentro das próprias fases), refletindo o próprio ciclo da pesquisa de DSR.

Neste sentido, esta pesquisa recorre ao conceito do diamante duplo (*double diamond*) apresentado pelo Design Council em 2005 (GROEGER; SCHWEITZER, 2015) para definir as atividades e foco de cada uma das etapas previstas pela abordagem de Design Science Research (DSR) conforme proposto por (SANTOS, 2018).

Figura 3 –Etapas da Pesquisa usando o conceito do Duplo Diamante



Fonte: Adaptado de (GROEGER; SCHWEITZER, 2015) e (SANTOS, 2018).

Adicionalmente, é apresentado um mapeamento entre as etapas desta pesquisa (conforme previsto pela DSR), os capítulos desta tese e o resultado esperado para cada um destes capítulos:

Tabela 5 – Mapeamento das Etapas da DSR e capítulos da tese

ETAPA	CAPÍTULO	RESULTADO ESPERADO
1	Capítulo 3: Fundamentação Teórica	Caracterização de negócios digitais. Principais construtos e definições teóricas do Design e da Agilidade no nível estratégico. Além disso, os principais desafios e oportunidades encontrados em trabalhos relacionados.

2	Capítulo 4: Entrevistas com Praticantes	Principais desafios, barreiras e práticas atuais para adoção do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações, concluindo em direcionadores para a construção do modelo de maturidade organizacional.
3	Capítulo 5: COMPASS-MM: Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais	Proposição do modelo de maturidade organizacional a partir do cruzamento (triangulação) dos dados encontrados nas etapas anteriores de pesquisa.
4	Capítulo 7: Avaliação da Proposição	Feedbacks de melhoria e – opcionalmente – uma versão atualizada do modelo de maturidade.
-	Capítulo 8: Conclusão	Lições aprendidas, limitações e trabalhos futuros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas próximas seções são apresentadas linhas gerais sobre os procedimentos a serem realizados em cada etapa, sem – no entanto – aprofundar o protocolo de cada um deles, afinal, considerando o caráter iterativo da presente pesquisa, parte das respostas necessárias para a construção dos protocolos depende dos achados da etapa anterior.

2.3 ETAPA I – COMPREENSÃO DO PROBLEMA – REVISÃO BIBL. ASSISTEMÁTICA

De acordo com (SANTOS, 2018), a etapa de Compreensão do Problema deve ter um caráter mais holístico e sistêmico, evitando seguir uma abordagem reducionista, e privilegiando uma compreensão do campo de aplicação para além do problema pontualmente investigado. Dessa maneira, esse aprofundamento pode ser realizado através de uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) ou Assistemática (RBA), ou mesmo empregando outras técnicas de pesquisa. No caso particular do presente estudo, a etapa de Compreensão do Problema será conduzida usando a técnica de Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA), com o intuito de revelar o estado do conhecimento teórico a respeito das principais definições, construtos, modelos conceituais e trabalhos relacionados.

Originalmente, houve a ideia de se iniciar com uma apropriação sobre o tema através de uma pesquisa bibliográfica preliminar. Esta atividade é realizada de maneira *ad hoc* sem o uso de um procedimento formal ou protocolo de pesquisa. O ponto de partida encontra-se em trabalhos relacionados (dissertações, teses, artigos e livros). Dessa forma, pode-se identificar os limites até onde o estado da arte avançou e oportunidades de aprofundamento

ou novas direções dentro do tema estudado. Em seguida, iniciar uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), uma abordagem mais formal e sistemática de estruturar o conhecimento obtido a partir da revisão da literatura. Técnica originada a partir da experiência na medicina, a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) se expandiu para outras áreas, entre elas a Engenharia de Software, tendo como propósito conduzir uma meta-análise para produzir informação (estudos secundários e terciários) a partir da consolidação de evidências presentes em estudos empíricos, ou primários (DYBÅ; DINGSØYR, 2008a, 2008b; KITCHENHAM; CHARTERS, 2007).

Assim, apesar dos resultados preliminares terem revelado que havia evidência empírica suficiente para conduzir uma RBS sobre a integração do Design e da Agilidade no nível operacional (ex. projetos de Design e de Desenvolvimento), incluindo diversos estudos como (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (DINGSØYR; MOE; OHLSSON, 2018), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019), além de um estudo terciário como publicado por (CURCIO et al., 2019), este fenômeno não se reproduziu quando se tratou de evidências sobre esta integração no nível estratégico. Por esta razão, os benefícios obtidos a partir da pesquisa bibliográfica preliminar foram:

- Definir a estratégia mais adequada para conduzir a Revisão Bibliográfica. No caso desta pesquisa, a abordagem Assistemática foi escolhida devido ao fato do conhecimento sobre a integração do Design e da Agilidade no nível estratégico ainda ser incipiente. Dessa maneira, evita-se desperdício de foco e esforço numa direção equivocada para a condução da pesquisa.
- Definir os conceitos centrais (palavras-chave) a serem o escopo da Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA) de acordo com os temas mais recorrentes e popularizados em cada uma das disciplinas no nível estratégico:
 - Design: Gestão do Design (Design Management); Design Estratégico (Strategic Design) e Inovação guiada por Design (Design-driven Innovation).
 - Agilidade: Agilidade Organizacional (Enterprise Agile).

Portanto, no **Capítulo 3 (Fundamentação Teórica)** serão apresentados - além dos passos usados na revisão da literatura a partir das palavras-chave definidas – os resultados encontrados enfatizando definições, construtos, modelos conceituais e trabalhos relacionados. Salienta-se, adicionalmente, que tanto no Capítulo 3 quanto no APÊNDICE F

– Viabilidade de RBS, são exibidas as razões optou-se por uma Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA) ao invés de uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS).

2.4 ETAPA II – GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS – ENTREVISTAS COM PRATICANTES

A etapa de Geração de Alternativas prevista como parte da pesquisa utilizando Design Science Research (DSR), envolve a geração de uma ou mais alternativas do artefato a ser elaborado para a solução dos eventuais problemas identificados e delimitados durante a etapa de Compreensão do Problema (SANTOS, 2018). Ainda de acordo com o mesmo autor, o processo criativo de geração de alternativas pode ser realizado isoladamente (por parte do próprio pesquisador) ou colaborativamente envolvendo outros pesquisadores, designers ou sujeitos (indivíduos analisados como parte da investigação) através do uso de técnicas criativas tais como método 635, brainstorming, etc. (MARTIN; HANINGTON, 2012). Adicionalmente, pode envolver o uso de técnicas visuais para representação das alternativas geradas tais como *storyboards*, *mock-ups*, infográficos, etc. (MARTIN; HANINGTON, 2012). Além disso, por se tratar de um processo tácito e criativo, o pesquisador deve estar atento ao fato de explicitar todos os passos e decisões tomadas como forma de garantir a validade interna na geração de alternativas (SANTOS, 2018).

No caso do presente estudo, optou-se pela abordagem de entrevistas com pessoas praticantes do conhecimento teórico no mundo real. Destaca-se o uso de entrevistas como a prática mais usual (MINAIO, 2002), que consiste em uma técnica onde o pesquisador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obter dados do interesse da investigação (GIL, 2008). Assim, a entrevista é uma forma de interação social ou diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados ao passo em que a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 2008). Normalmente, o pesquisador escolhe como participantes os indivíduos com maior potencial de conhecimento a respeito do problema estudado (GOLDENBERG, 2004).

Dessa maneira, como técnica de coleta de dados, a entrevista é adequada em situações para revelar o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem, desejam, pretendem fazer, fazem, fizeram, bem como suas explicações ou razões sobre as coisas precedentes (GIL, 2008).

Tabela 6 – Vantagens e Desvantagens do uso de entrevistas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Possibilidade de entrevistar pessoas que não sabem escrever.	Possibilidade de o entrevistador afetar o entrevistado.
Pessoas preferem falar para falar a escrever.	Dificuldade de manter a objetividade.
Maior flexibilidade para garantir a resposta desejada.	Exige mais tempo, atenção e disponibilidade do pesquisador: a relação é construída num longo período, uma pessoa de cada vez.
Possibilita observar o que o entrevistado diz e como diz, buscando identificar eventuais contradições.	Maior dificuldade de comparar as respostas.
Instrumento mais adequado para a revelação de informação sobre assuntos complexos, como as emoções.	Dependência do pesquisado em se abrir e prover a maior quantidade de informação possível.
Permite maior profundidade e riqueza de informações.	-
Favorece o estabelecimento de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado, o que pode proporcionar o surgimento de outros dados.	-

Fonte: Adaptado de (GOLDENBERG, 2004)

Em geral, as entrevistas podem ser definidas como estruturadas ou não-estruturadas devido ao fato de serem mais ou menos dirigidas por parte do pesquisador/entrevistador. Dessa forma, é possível trabalhar com pesquisas não-estruturadas (abertas) onde o entrevistador aborda livremente o assunto de interesse da investigação; ou estruturadas a partir de um roteiro previamente estabelecido de perguntas (abertas ou fechadas com relação às possibilidades de resposta) (MINAIO, 2002). Há também a possibilidade de combinar ambos os formatos, sendo as entrevistas semiestruturadas.

Neste estudo, em particular, a escolha do método de entrevistas decorre devido a um conjunto de razões, entre elas:

- Servir como uma abordagem complementar quanto à Compreensão do Problema, uma vez que a técnica bibliográfica também foi escolhida através do uso de uma Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA), que por ser menos formal e sistemática, pode apresentar vieses.
- Necessidade de aprofundar a compreensão do fenômeno investigando a prática do Design e de Agilidade no nível estratégico das organizações a partir do conhecimento existente entre os praticantes que atuam neste nível. Diante

desta necessidade de riqueza de informações, a abordagem qualitativa deve ser escolhida através do uso do instrumento de coleta adequado para entrevistas semiestruturadas.

- Tamanho reduzido da população de praticantes do Design e da Agilidade no nível estratégico é comparativamente inferior ao número daqueles que atuam nos níveis operacional e tático. Neste caso, abordagens qualitativas são preferíveis às abordagens quantitativas. Isto ocorre devido ao fato de ambos os corpos de conhecimento estarem mais consolidados nestes níveis (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021).

Portanto, a partir deste cenário, as diretrizes a serem seguidas pelas entrevistas foram definidas conforme a seguir:

- Abordagem: Qualitativa, visando a uma maior profundidade e riqueza de informação proveniente da coleta de dados.
- População: Profissionais praticantes do Design e/ou da Agilidade no nível estratégico em organizações, como forma de extrair o conhecimento subjacente existente nas mesmas.
- Tipo da entrevista: Semiestruturada.

Além da geração de alternativas, deve-se estabelecer critérios para realizar a seleção delas. Assim, sugere-se o uso de técnicas de Categorização, similares à Análise do Conteúdo utilizada para análise de relatos de pesquisas qualitativas, conforme sugerido por (RICHARDSON, 2012).

Tabela 7 – Resumo do processo de Síntese dos achados e Geração de Alternativas

ENTRADAS	TÉCNICAS/FERRAMENTAS	SAÍDAS/RESULTADOS
Achados da Revisão Bibliográfica Assistemática (definições, conceitos, modelos, desafios, oportunidades, práticas) usadas pelo Design e pela Agilidade no nível estratégico das organizações.	Técnicas criativas para geração de alternativas; Técnicas de representação de alternativas;	Diretrizes da solução para a construção do artefato (Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais).
Achados das Entrevistas com Praticantes (desafios, oportunidades,	Critérios usados para seleção	

práticas, recomendações) usadas pelo Design e pela Agilidade no nível estratégico das organizações.	de alternativas.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais adiante, no **Capítulo 4 (Entrevistas com Praticantes)** serão apresentados o planejamento (incluindo o protocolo das entrevistas); caracterização da amostra; instrumento de coleta de dados; passos da execução; análise dos dados (incluindo as técnicas aplicadas); e relato dos resultados encontrados, buscando evidenciar o estado da prática do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações. Como resultado esperado durante o processo de análise dos achados, espera-se que haja a geração de alternativa e sua correspondente seleção para definir os **direcionadores** que devem ser levados em consideração durante a etapa seguinte focada em desenvolvimento do artefato.

2.5 ETAPA III – DESENVOLVIMENTO – PROPOSIÇÃO

Esta etapa é a responsável pelo desenvolvimento do artefato propriamente dito. De acordo com (SANTOS, 2018), estes artefatos podem ser um novo conceito, modelo, ferramenta, método ou mesmo a criação de um novo produto, serviço, sistema ou modelo de negócios, sejam físicos ou digitais. Porém, o processo preconizado pela Design Science Research (DSR) vai além através do mero desenvolvimento do artefato, conciliando também um foco na produção de conhecimento aplicável na solução de problemas; no aperfeiçoamento de soluções existentes; ou mesmo na criação de soluções que resultem em novos paradigmas. Logo, este desenvolvimento pode envolver a utilização de técnicas como infográficos, simulações e algoritmos computacionais, *mock-ups*, modelos e protótipos em diferentes níveis de fidelidade (MARTIN; HANINGTON, 2012). Adicionalmente, pode envolver workshops empregando uma abordagem cocriativa (e colaborativa) para o desenvolvimento do artefato (KENSING; BLOMBERG, 1998; KUHN; MULLER, 1993; PESCHL, 2019; SPINUZZI, 2005).

No caso do presente estudo, decidiu-se recorrer a uma abordagem abductiva de cruzamento (triangulação) de dados (SANTOS, 2018), envolvendo os achados tanto do Capítulo 3 (Fundamentação Teórica) quanto do Capítulo 4 (Entrevistas com Praticantes) para apoiar o processo de elaboração do modelo de maturidade.

Mais adiante, no **Capítulo 5 (Proposição do Modelo de Maturidade)** serão apresentados de maneira detalhada e refinada informações como: planejamento e demais decisões da elaboração foram tomadas.

2.6 ETAPA IV – AVALIAÇÃO

De acordo com (SANTOS, 2018), o método de Design Science Research (DSR) busca conciliar a validade científica (rigor na concepção e realização da pesquisa científica propriamente dita) com a validade pragmática, que se refere a averiguar a eficácia e eficiência do artefato criado no intuito de melhorar a realidade ao seu redor. Logo, esta etapa pretende avaliar o produto teórico-prático resultado da DSR e submetê-lo a uma análise sobre “quanto” e “como” melhorar o ambiente para o qual foi projetado.

Dessa forma, visando a garantir a validade da pesquisa, deve-se explicitar ambiente interno e externo; os mecanismos de avaliação; as métricas de avaliação dos resultados; os atores a serem envolvidos na validação; eventuais limitações e vieses dos mesmos. Além disso, deve-se definir os passos, critérios e ferramentas para realizar melhorias e refinamentos decorrentes das iterações de validação do artefato (SANTOS, 2018).

Portanto, visando a seguir uma abordagem sistemática, rigorosa e formal para conduzir a etapa IV (Validação) desta pesquisa, foi escolhida a técnica de Grupo Focal (SANTOS, 2018), buscando coletar feedbacks e identificar oportunidades de melhoria na proposição a partir da visão holística e heterogênea de uma diversidade de especialistas.

Mais adiante, no **Capítulo 6 (Avaliação da Proposição)** serão apresentados de maneira detalhada e refinada informações como: planejamento e protocolo; caracterização da amostra dos participantes; técnicas para análise e discussão dos resultados; procedimentos para refinamento e melhoria do artefato; entre outros.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo foi responsável por apresentar a estratégia de pesquisa a ser empregada para a realização deste estudo, bem como a visão integrada de cada uma das etapas, e técnicas de pesquisa aplicada. Devido ao fato de que o detalhamento do protocolo (incluindo formatos de coleta e análise dos dados) de cada etapa depende dos resultados obtidos nas

fases imediatamente anteriores, decidiu-se apresentá-los apenas dentro dos seus respectivos capítulos.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de estabelecer um posicionamento sobre os principais conceitos relacionados ao presente estudo abordando definições, evolução histórica e modelos de referências utilizados. Adicionalmente, busca estabelecer uma discussão em relação ao Estado da Arte, fazendo um resgate dos principais trabalhos relacionados encontrados tanto na academia quanto no mercado.

Inicialmente, a pretensão era realizar uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS)(SANTOS, 2018), porém não houve viabilidade de – no escopo desta pesquisa – conduzir uma revisão focada exclusivamente no nível estratégico das organizações. Com marco inicial no mês de JUNHO/2021, esta revisão bibliográfica se propôs a iniciar como uma RBS. Neste processo foram mapeadas as palavras-chave das áreas do Agilidade e do Design, conforme a seguir:

- **DESIGN KEYWORDS:** Design methods, Design Methodologies, UX, User Experience, UI, User Interface, UCD, User-centric Design, Usability, Design Thinking, Service Design, User research, Collaborative Design, Participatory Design, Interactive Design, Interaction Design, Strategic Design, Design Management.
- **AGILE:** Agile, Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming, XP, LeSS (Large-scale Scrum), Nexus, SAFe, Business Agility.

Sendo assim, a seguinte *string* de referência foi definida combinando as palavras-chave da seguinte maneira:

- (*("Design Methods" AND "Design Methodologies") OR ("UX" AND "User Experience") OR ("UI" AND "User Interface") OR ("UCD" AND "User-centric Design") OR ("Usability" OR "Design Thinking" OR "Service Design")*) AND (*("Agile" AND "Agility") OR ("Scrum" OR "Kanban" OR "Lean" OR ("Extreme programming" AND "XP")) OR ("LESS" AND "Large-scale Scrum") OR "NEXUS" OR "SAFE" OR "Business Agility")*).

Dentro deste contexto, inúmeras combinações foram avaliadas, incluindo a simplificação dela para minimizar a quantidade de trabalhos sem qualquer relacionamento com a temática deste estudo. Entretanto, as diferentes combinações de *strings* de busca invariavelmente resultavam em estudos associados à integração da Agilidade e do Design

no nível meramente operacional. Entre os trabalhos encontrados que evidenciam o foco operacional dos estudos sobre a integração da Agilidade e do Design podem ser citados: (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009; BRHEL et al., 2015; CURCIO et al., 2019; DINGSØYR; MOE; OHLSSON, 2018; DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019; FRYE; INGE, 2013; GRASHILLER; LUEDEKE, 2017; JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b; SILVA, 2012; SILVA et al., 2011), entre outros que em cerca de 15 anos têm buscado estabelecer os pontos de contatos entre os dois mundos (Agilidade e Design) de maneira teórica e prática. Maiores evidências a respeito da tentativa de realizar a revisão da literatura de maneira sistemática podem ser visualizadas no anexo **APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS**.

Neste momento, portanto, foi decidido realizar uma Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA). Assim, seguindo uma abordagem exploratória ou *ad hoc* para encontrar trabalhos que possam ajudar na compreensão inicial e apropriação do conhecimento sobre o tema: a integração do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações.

Dessa forma, para facilitar a compreensão deste estudo, os aspectos foram divididos da seguinte maneira:

- **Introdução:** Apresenta conceitos básicos necessários à boa compreensão deste estudo, tais como “Níveis Organizacionais” para detalhar quais níveis compõem a estrutura organizacional de uma empresa; e “Organizações Digitais” para estabelecer o que são organizações baseadas em negócios digitais dentro do escopo desta pesquisa.
- **Design:** Apresenta uma breve perspectiva histórica e as principais correntes de pensamento e suas definições conceituais sobre o uso e presença do Design no nível estratégico das organizações, destacando as principais teorias: Gestão do Design, Design Estratégico e Inovação guiada por Design (Design-driven Innovation). Inclui os principais trabalhos relacionados – originados na academia ou indústria – a respeito do tema de acordo com o procedimento de busca descrito acima.
- **Agilidade:** Apresenta uma breve perspectiva histórica e as principais correntes de pensamento e suas definições conceituais sobre o uso e presença do Agilidade no nível estratégico das organizações. Inclui os principais trabalhos relacionados – originados na academia ou indústria – a respeito do tema de acordo com o procedimento de busca descrito acima.
- **Integração (Agilidade e Design):** De fato, existem diversas sinergias e conflitos associados à integração do Design e da Agilidade. Diversos trabalhos relacionados foram publicados ao longo dos últimos anos, principalmente

considerando esta integração no nível operacional (ex. prática de projetos). Contudo, quando se expande as fronteiras esta integração, o número de evidência empírica existente vai reduzindo. Neste sentido, o trabalho apresenta uma visão sobre o estado-da-arte sobre a integração do Design e da Agilidade.

Nas próximas seções, apresenta-se cada uma destas linhas da fundamentação teórica necessária para a sustentação desta pesquisa de doutorado.

3.1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, há a necessidade de estabelecer conceitos fundamentais para o entendimento deste trabalho. A seguir são apresentados os **níveis organizacionais** que compõem a estrutura das empresas, dando ênfase nas motivações pelas quais esta pesquisa se concentra no nível estratégico. Adicionalmente, considerando a necessidade de apresentar contribuições mais relevantes, faz-se necessário delimitar o escopo sobre qual tipo de organização este estudo se concentra. Em particular, por definição, ficou estabelecido que o foco será nas **organizações baseadas em negócios digitais** que possuem proposta de valor ao mercado compreendendo produtos, serviços e modelos de negócios digitais.

3.1.1 Níveis Organizacionais

Os níveis operacional, tático e estratégico constituem uma forma de estruturar e analisar as funções e responsabilidades dentro das organizações. Cada nível atua de maneira distinta quanto a prazos de planejamento, complexidade das decisões e abrangência das ações, mas todos são interdependentes e fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2021; DAFT, 2006). Assim, apresentam-se as principais características, exemplos práticos e diferenças de cada um desses níveis:

- **Nível operacional:** É responsável pela execução direta das atividades e processos rotineiros da organização. Nesse patamar, estão alocados profissionais que lidam com tarefas específicas, normalmente de curto prazo, e visam a eficiência das operações diárias. Entre os exemplos de áreas de atuação nesse nível, podem-se citar os setores de produção, expedição,

controle de estoque, atendimento ao cliente e suporte técnico (Robbins & Coulter, 2019). Em geral, as decisões tomadas no nível operacional possuem menor grau de complexidade, pois envolvem aspectos pontuais, relacionados ao cumprimento de metas de produtividade e à qualidade imediata dos produtos ou serviços. Para assegurar a execução adequada das tarefas, são criados procedimentos operacionais padrão e instruções de trabalho que descrevem o passo a passo a ser seguido pelos colaboradores (MINTZBERG, 2011; SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). Devido ao foco na rotina, a perspectiva temporal costuma ser mais imediata, trabalhando-se com horizontes de planejamento que podem variar de dias a algumas semanas (MINTZBERG, 2011). Além disso, as competências requeridas nesse nível incluem habilidades técnicas e operacionais específicas, como o domínio de ferramentas e metodologias voltadas para a execução de tarefas cotidianas.

No caso da presente pesquisa, exemplos de atividades operacionais envolvendo a Agilidade e o Design em organizações baseadas em negócios podem envolver o desenvolvimento de uma nova funcionalidade para um produto digital exigindo a escrita de código de programação em determinada linguagem e a criação de elementos de interface gráfica e de experiência de usuário.

- **Nível tático:** Também chamado de nível gerencial ou intermediário, concentra-se no planejamento e no controle de recursos que dão suporte às atividades do nível operacional. Gestores de nível tático atuam como ponte entre as definições estratégicas, de maior amplitude temporal e complexidade, e a realidade operacional, de execução direta das tarefas (DAFT, 2006). Nesse sentido, eles estabelecem metas de médio prazo — geralmente entre 6 e 12 meses — e definem indicadores de desempenho para acompanhar o andamento das operações. É nesse nível que ocorre a alocação de recursos, a coordenação de equipes e a formulação de planos que desdobram as diretrizes estratégicas em ações mais concretas. Essas decisões envolvem um nível de complexidade maior do que as do nível operacional, pois frequentemente é preciso equilibrar recursos financeiros, mão de obra especializada e infraestrutura para que as operações ocorram

de forma eficaz (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). A comunicação com o nível estratégico acontece por meio de relatórios, reuniões de acompanhamento e análises de resultados, nas quais são apresentados indicadores de desempenho e necessidades de ajustes nos planos. Além disso, o nível tático consolida as informações recebidas do nível operacional e as sintetiza em diagnósticos e projeções que apoiam o processo decisório do nível estratégico (MINTZBERG, 2011). Assim, a atuação tática exige competências gerenciais, capacidade de análise e boas habilidades de comunicação e liderança para orientar equipes e manter coerência com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2021).

No caso da presente pesquisa, exemplos de atividades táticas envolvendo a Agilidade e o Design em organizações baseadas em negócios digitais podem incluir a elaboração de um *Design System* (uma padronização de elementos visuais a ser adotada por um conjunto de soluções digitais de uma mesma linha de produtos).

- **Nível estratégico:** É composto por executivos e dirigentes de alto escalão, como diretores, vice-presidentes, conselheiros e o CEO (*Chief Executive Officer*). Nesse patamar, são traçadas as diretrizes de longo prazo que orientarão o futuro da organização, incluindo decisões relacionadas à missão, visão, valores e alocação global de recursos (DAFT, 2006). A perspectiva temporal típica é mais extensa, abrangendo de 1 (um) até 5 (cinco) ou até mesmo períodos mais longos, a depender do setor de atuação, com – de acordo com as abordagens mais atuais – ciclos curtos de revisão que podem ser realizados a cada 3 (três) a 6 (seis) meses. As decisões estratégicas têm ampla repercussão sobre toda a organização, pois definem caminhos e prioridades. No dia a dia, o nível estratégico supervisiona o desempenho da empresa por meio de indicadores-chave e relatórios de resultados, recebendo informações do nível tático. Entretanto, seus integrantes não se envolvem nos detalhes das operações rotineiras; seu foco principal está em manter a organização competitiva e alinhada às mudanças no ambiente externo (MINTZBERG, 2011). As competências requeridas para esse nível incluem visão de longo prazo, habilidades de negociação em alto nível, construção de

redes de relacionamento institucionais e capacidade de liderar em contextos de alta complexidade (CHIAVENATO, 2021).

No caso do presente estudo, exemplos de atividade estratégicas envolvendo a Agilidade e o Design em organizações baseadas em negócios digitais podem incluir a expansão para novos mercados, o desenvolvimento de produtos inovadores, possíveis fusões ou aquisições, parcerias estratégicas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2021; SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). Essas escolhas envolvem alto grau de incerteza e risco, exigindo análise de cenários, estudos de viabilidade e conhecimento aprofundado das tendências de mercado, além de sensibilidade para questões políticas, sociais e econômicas.

Embora os três níveis possuam objetivos, prazos e escopos distintos, eles são interdependentes e formam um sistema integrado. O nível estratégico define metas globais e políticas organizacionais que guiam o trabalho do nível tático. Este, por sua vez, traduz essas diretrizes em planos de médio prazo e coordena os recursos de forma a viabilizar a execução no nível operacional (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2018). Já o nível operacional foca na realização das tarefas, fornecendo feedback prático sobre a viabilidade e eficiência dos planos traçados. Assim, qualquer mudança em um nível tende a repercutir nos demais, demandando ajustes contínuos e comunicação clara entre as diferentes camadas da organização (DAFT, 2006; MINTZBERG, 2011).

Além disso, cada nível possui prioridades específicas. No operacional, a ênfase recai na eficiência e na qualidade imediata; no tático, na otimização de recursos e no cumprimento de metas de médio prazo; e, no estratégico, na adaptação ao ambiente externo e na definição de direções de longo prazo (DAFT, 2006). As diferenças de horizonte temporal e amplitude decisória exigem líderes com perfis distintos, mas colaborativos, que entendam a importância de alinhar esforços em todos os níveis para alcançar a competitividade e a sustentabilidade do negócio.

Logo, a compreensão clara dos níveis operacional, tático e estratégico permite que a organização funcione de forma harmônica, pois cada camada sabe quais são suas responsabilidades e como suas ações influenciam as outras. Essa sinergia contribui para o melhor desempenho organizacional, favorecendo a tomada de decisões mais consciente e eficiente em todos os âmbitos (CHIAVENATO, 2021).

Dessa maneira, pode-se afirmar que o Design evoluiu ao longo do tempo ampliando seu espaço de atuação dentro das organizações de um papel mais operacional para ter um papel mais estratégico (NEVES; OLIVEIRA, 2017; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Outrossim, a Agilidade evoluiu de um escopo de atuação mais local e operacional – Ex. projetos de desenvolvimento de software executados por pequenas equipes em condições de instabilidade de requisitos (BECK, 2004) – para uma atuação mais ampla focada na transformação ágil das organizações, das suas estruturas, dos seus modelos de negócio e dos seus produtos e serviços (AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; DENNING, 2018; FOSTER; LEYBOURN, 2021; HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Dentro deste contexto, ratifica-se que o principal foco deste estudo será estudar como o Design e a Agilidade podem ser integrados, ou combinados, para suportar as jornadas estratégicas dentro das organizações, trazendo uma luz ao debate que – mais frequentemente – tem se concentrado nos níveis tático e operacional.

3.1.2 Organizações Digitais

A revolução digital tem remodelado de maneira profunda e acelerada o ambiente de negócios global, impulsionando a emergência de organizações baseadas em negócios digitais como protagonistas nesse novo cenário (PORTER; HEPPELMANN, 2015). Essas organizações utilizam intensivamente tecnologias digitais para criar valor, otimizar processos e inovar continuamente, adaptando-se rapidamente às dinâmicas de mercado e às expectativas dos consumidores (BHARADWAJ et al., 2013).

Assim, a digitalização transcende a simples adoção de tecnologias, englobando uma transformação abrangente que impacta todos os aspectos organizacionais, desde a estrutura até a cultura empresarial (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). A crescente digitalização não apenas altera os modelos de negócios tradicionais, mas também cria novas oportunidades para empreendedores e empresas estabelecidas. Nesse contexto, conceitos como artefatos digitais e sistemas de produto-serviço (PSS) ganham relevância, pois representam elementos fundamentais na criação e entrega de valor digitalizado (OSTERWALDER et al., 2014; TONETTO et al., 2019). No entanto, a transição para um modelo digital apresenta desafios significativos, incluindo a necessidade de competências tecnológicas, mudanças culturais e a gestão de riscos associados à segurança da informação (PORTER; HEPPELMANN, 2015).

Neste sentido, definições relacionadas ao conceito de organizações baseadas em negócios digitais são apresentadas como forma de delimitar o problema de pesquisa deste estudo:

- **Organizações digitais, ou organizações baseadas em negócios digitais:** São aquelas que integram profundamente as tecnologias digitais em suas operações, estratégias e modelos de negócios, transformando a maneira como criam e entregam valor aos clientes (BHARADWAJ et al., 2013). Segundo (PORTER; HEPPELMANN, 2015), essas organizações utilizam tecnologias como a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA), big data e computação em nuvem para aprimorar a eficiência operacional, inovar produtos e serviços, e criar novos canais de valor.

Complementarmente, são providas definições adicionais relacionadas ao tema do presente trabalho:

- **Artefatos digitais:** Artefatos digitais referem-se a quaisquer objetos ou ferramentas digitais que suportam a criação, entrega e gestão de produtos e serviços dentro das organizações digitais. Esses artefatos incluem software, plataformas digitais, aplicativos móveis, interfaces de usuário, e sistemas de gestão de dados (BESSON; ROWE, 2012). Dessa forma, a utilização eficaz de artefatos digitais permite às organizações digitais melhorar a interação com os clientes, personalizar ofertas e otimizar processos internos, aumentando assim a eficiência e a competitividade (FITZGERALD et al., 2013).
- **Sistemas de produto-serviço (PSS):** Os Sistemas de Produto-Serviço (PSS) representam uma abordagem integrada que combina produtos e serviços para criar soluções de valor para os clientes. Segundo (TUKKER, 2004), PSS visa transcender a simples venda de produtos, oferecendo também serviços complementares que aumentam a utilidade e a sustentabilidade das soluções oferecidas. Em organizações digitais, os PSS são frequentemente facilitados por tecnologias digitais que permitem a entrega contínua e personalizada de serviços, bem como a manutenção e monitoramento remotos de produtos (TUKKER, 2004). A integração de PSS nas estratégias de negócios digitais promove uma maior fidelização de clientes, fluxos de receita recorrentes e uma abordagem mais sustentável (NEELY, 2008).

- **Modelos de negócios digitais:** A transformação digital envolve a revisão completa dos modelos de negócios, visando a inovação e a criação de valor por meio de ativos digitais (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). Modelos de negócios digitais frequentemente adotam estruturas baseadas em plataformas, permitindo a interação entre múltiplos stakeholders e promovendo ecossistemas de inovação (EVANS; GAWER, 2016). Esses modelos facilitam a criação de redes de valor dinâmicas, onde a colaboração e a cocriação são fundamentais para o desenvolvimento sustentável (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2017).
- **Transformação cultural e organizacional:** A transformação digital não se restringe à adoção de tecnologias, mas inclui também a mudança de cultura organizacional, estruturas de governança e processos de tomada de decisão (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014). (KOTTER, 2014) enfatiza que mudanças bem-sucedidas em larga escala requerem um esforço coordenado para transformar a cultura organizacional, promovendo valores como a inovação, a colaboração e a adaptabilidade. Organizações digitais tendem a adotar estruturas mais horizontais e ágeis, facilitando a comunicação e a rápida tomada de decisões (WESTERMAN; BONNET; MCAFEE, 2014).

Portanto, ao longo desta pesquisa de doutorado, estas definições e conceitos serão amplamente difundidas e usadas para fins de análise e elaboração de proposições.

3.2 DESIGN

Historicamente, o Design vem ampliando seu foco e escopo de atuação. Embora o contexto histórico seja mais antigo e amplo, pode-se afirmar que dos principais marcos para desenvolvimento do Design se deu a partir do surgimento das Metodologias de Design a partir dos anos 1960, tendo grande protagonismo da Escola de Design de Ulm (Hochschule für Gestaltung – HfG) (VASCONCELOS, 2012). Nesta mesma época, destacam-se os trabalhos de pioneiros como Morris Asimow, Mihailo Mesarovic, Christopher Alexander e Chris Jones como precursores das Metodologias de Design de primeira geração (NEVES; OLIVEIRA, 2017). Segundo (NEVES; OLIVEIRA, 2017), devido ao próprio repertório de conhecimento e formação destes pioneiros, estas metodologias se apoiavam na concepção racional da ciência, tendo como característica o pensamento lógico e ordenado para a definição de significados em problemas bem estruturados, que podem ser resolvidos através

de uma sequência linear de fases. Este conceito recebe o nome de *Big-Design Upfront* (BDUF).

Mais tarde, nos anos 1970, o cenário econômico global muda por conta de diferentes crises, exigindo uma mudança do modelo *fordista* (Capaz de produzir excedentes inutilizáveis) para um modelo mais enxuto, *ou lean*, que valorizava a redução de desperdício, otimização da produção e repartição de responsabilidade entre as forças de trabalho (NEVES; OLIVEIRA, 2017). Neste contexto, a principal mudança em relação aos Métodos de Design é a saída de cena de uma abordagem dedutiva (focada na busca de uma solução geral para um dado problema) para uma abordagem mais indutiva, levando-se em consideração o público-alvo dos produtos/serviços a serem criados pelo projeto (BÜRDEK, 2010). Assim, as Metodologias de Design desta época foram estendidas para incorporar conhecimentos multidisciplinares, como estudos ergonômicos, de custo e foco no usuário através de um suporte científico-metodológico para sustentar a instanciação de novas Metodologias de Design (NEVES; OLIVEIRA, 2017).

Logo depois, nos anos 1980, há uma mudança do paradigma de Design que deixa de ser uma ciência natural para se tornar – definitivamente – uma ciência social (VASCONCELOS, 2012), passando a reconhecer a complexidade e pluralidade da sociedade e do mundo (NEVES; OLIVEIRA, 2017). Como decorrência desta mudança, as Metodologias de Design ganham um caráter fortemente pós-modernista em oposição a modelo racional e determinístico outrora vigente (BÜRDEK, 2010). Assim, o Design teve seu escopo de atuação ampliado no mundo dos negócios se fundindo com outras disciplinas (multidisciplinaridade), o que foi realizado com êxito por Gui Bonsiepe e sua abordagem projetual que conectava o Design ao campo social (NEVES; OLIVEIRA, 2017). Portanto, o Design passa a ser entendido como processo e – ampliando suas fronteiras – passa a ser integrado a outras disciplinas, como o Marketing.

Mais recentemente, a partir dos anos 1990 até os dias atuais, com o advento da globalização, da Internet e consolidação da Era Digital (incluindo a crescente digitalização de produtos, serviços, modelos de negócio e as próprias organizações em si), a natureza da prática do Design muda definitivamente deixando de ser focado em aspectos configurativos (Funcionalismo) para valorizar o contexto de inserção de novos produtos, serviços e modelos de negócio no mercado (BÜRDEK, 2010). Assim, há o surgimento de temas intangíveis, tais como Usabilidade, Design de Interface e Ergonomia, Estudo de Consumo, Psicologia como elementos inerentes em abordagens de Design Centrado no Usuário (BÜRDEK, 2010). Dessa forma, as Metodologias de Design saem de um modo linear, com linhas cronológicas bem definidas, para se tornarem processos cíclicos, difusos

apresentados através de uma rede amorfa de conceitos e valores (NEVES; OLIVEIRA, 2017).

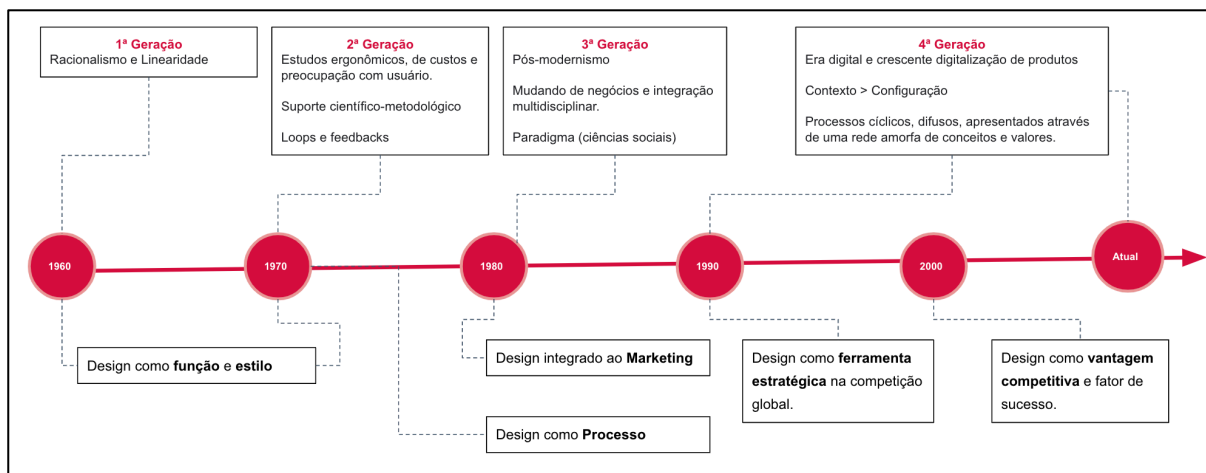
Sendo assim, a abordagem baseada em projetar/conceber a especificação de um produto ou serviço a priori antes de sua construção (*Big-Design Upfront – BDUF*) (BAXTER, 2000; CROSS, 2000; PAHL et al., 2006) deixa de ser a prática dominante, passando a vigorar uma abordagem progressiva elaboração do projeto de Design em paralelo à produção ou construção da solução de maneira iterativa e incremental (*Little-Design Upfront - LDUF*) (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009).

Ao mesmo tempo, pode-se afirmar que não apenas a natureza do ciclo de vida dos Processos de Design sofreu mudanças, mas também o próprio entendimento do que significa Design. Atualmente, considerando o seu caráter polissêmico, o Design é visto um estilo de pensamento (ou a maneira como os Designers pensam); como um processo; e como uma caixa de ferramentas para resolução de problemas (BONSIEPE, 2012; DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019) cuja aplicação envolve desde a prática de projeto (BAXTER, 2000; BÜRDEK, 2010; CROSS, 2000) no nível operacional; até a criação de novos produtos e serviços, criação de valor e marca e inovação corporativa (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010) nos níveis tático e estratégico.

Portanto, a evolução do Design tem ocorrido através das últimas décadas sempre trazendo consigo um novo foco ou aplicação ampliada, conforme a seguir (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016):

- Design como função e estilo (anos de 1960 a 1970);
- Design como processo (a partir dos anos de 1980 a 1990);
- Design integrado ao marketing (a partir dos anos de 1980 a 1990);
- Design como ferramenta estratégica na competição global (a partir dos anos 1990);
- Design como vantagem competitiva e fator de sucesso (a partir dos anos 2000).

Figura 4 – O Ciclo de Vida de Desenvolvimento de Produtos



Fonte: Adaptado de (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016) e (NEVES; OLIVEIRA, 2017)

Dentro deste contexto, atualmente, o Design como pensamento (ou *Design Thinking*), se apresenta como uma das facetas mais atuais do campo, abandonando uma visão meramente operacional mais concentrada em definir a disciplina como a prática de projeto ou como um conjunto de ferramentas para definir o visual, a forma e a configuração de artefatos (CROSS, 2011) para se tornar um conceito – ao mesmo tempo – mais amplo, abstrato e polissêmico buscando equilibrar o Design, a Engenharia, a Produção e a Gestão, estando cada vez mais próximo dos negócios e da estratégia da organização (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010; NEVES; OLIVEIRA, 2017). Sendo assim, o designer assume um papel de maior protagonismo dentro das organizações, atuando como um integrador ou coordenador de iniciativas de inovação ou de desenvolvimento de novos produtos, articulando os esforços multidisciplinares.

Logo, quando se observa o Design sob as lentes da sua atuação mais estratégica dentro das organizações e no mundo dos negócios, pode-se identificar linhas de atuação como a Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA, 2006; MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010; MOZOTA; WOLFF, 2019), Design Estratégico (TONETTO et al., 2019) e Inovação guiada por Design (*Design-driven Innovation – DDI*) (LANDONI et al., 2016; NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011).

3.2.1 Gestão do Design (*Design Management*)

Há cerca de duas décadas, o papel do Design teve uma aceleração no aumento do seu protagonismo dentro do mundo dos negócios, sendo um dos fatores de diferenciação de

produtos e serviços e destacando que aspectos como: identidade, qualidade e satisfação são condicionantes fundamentais para a manutenção e conquista de mercado, além de ser uma alternativa para a redução dos custos de produção (BAHIANA, 1998), porém uma das razões pela qual a alta administração de organizações demonstrava resistência era a falta de compreensão sobre a sua extensão e abrangência (MOZOTA, 2003). Originalmente, havia a ideia de que o design seria apenas voltado para os aspectos funcionais e configurativos de produtos e serviços (MOZOTA, 2003).

De maneira ampla, o Design tem vencido estas resistências e tem se destacado como uma atividade voltada à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas e está próxima à atividade da gestão, que igualmente é orientada na direção de resolução de problemas, atividades de inovação, atividades sistêmicas e coordenadoras (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010). Atualmente, indo além das fronteiras, o Design é um fator de vantagem competitiva associado a um melhor desempenho empresarial promovendo uma maior capacidade de inovação, sustentabilidade, retorno financeiro e maior lucratividade (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; KILIAN; SARRAZIN, 2015; KOLARZ et al., 2015; MOZOTA; WOLFF, 2019).

Em paralelo à evolução do Design de maneira disciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar (BÜRDEK, 2010), a Gestão do Design também evolui para acompanhar e responder à altura dos desafios dos tempos atuais. Historicamente, os estudos sobre Gestão do Design (Design Management) se iniciam por volta da década de 1940 sem que houvesse um real entendimento do seu significado e potencialidades. Inicialmente, o Design era percebido como uma função da qualidade no contexto do desenvolvimento de produtos, evoluindo – mais recentemente – para estar presente em todos os níveis organizacionais de negócios ao redor do mundo (BACKES, B. P; WOLFF, 2016).

Do ponto de vista de posicionamento da Gestão do Design, (MOZOTA; WOLFF, 2019) defendem que esta é um espaço entre a ciência do Design e a ciência da Administração cuja multidisciplinariedade pode ser considerada não-natural, uma vez que nem designers nem administradores estão interessadas nela. Entre as razões, pode-se citar algumas:

- Um desinteresse da gestão pelas “coisas”, pelo concreto, pela estética;
- Desinteresse e, por vezes, rejeição dos designers pela gestão e pela avaliação do valor da sua atividade.

Dentro deste contexto, a própria definição do que é a Gestão do Design também evolui com o passar do tempo. Assim, a Gestão do Design pode ser definida como “a implementação do Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir seus objetivos” (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010) com o intuito de “maximizar a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como instrumento da sua estratégia empresarial” (MARTINS; MERINO, 2011). Nesta mesma linha, (WOLFF; AMARAL, 2016) defendem que a Gestão do Design é a “o processo deliberado de utilização do Design como ferramenta de gestão no planejamento, produção e comercialização de bens, a fim de converter os objetivos estratégicos da empresa em produtos e serviços que possam diferenciá-la de seus concorrentes, melhorando assim o desempenho organizacional, seja ela de processo, produto, operação, material, percepção do cliente ou financeiro”.

Dessa maneira, percebe-se um deslocamento progressivo da Gestão do Design de uma visão operacional (gestão de projetos de Design) para uma visão mais tática e estratégica (focada em elementos como: marca, inovação, estratégia, mudança, valor) (MOZOTA; WOLFF, 2019).

Tabela 8 – Evolução da Gestão do Design

GERAÇÃO DA GD	1 ^a (1975-1992)	2 ^a (1993-2005)	3 ^a (2005-atual)
FOCO	Design como ferramenta de apoio.	Design como uma nova função da organização.	Design como uma função transversal e integrada.
PALAVRAS-CHAVE	Documentos, Produtos, Serviços, Experiência do Usuário, Marca, Percepção, Espaços.	Ferramentas, processos, Inovação, Ação.	Otimização, Cultura, Conhecimento, Estratégia, Valores, Visão, Relação.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (MOZOTA; WOLFF, 2019)

Dentro deste contexto de posicionar a Gestão do Design de acordo com três momentos ou gerações, (MOZOTA; WOLFF, 2019) apresentam um conjunto de critérios para discutir a evolução do seu corpo de conhecimento através das diferentes gerações, são eles: Valor do Design; Métodos e Habilidades do Design; Ferramentas de Gestão do Design; Integração com outras Funções; e Melhoria da Gestão por Design, conforme a seguir:

Tabela 9 – Elementos da Gestão do Design e sua Evolução

CRITÉRIO	1 ^a (1975-1992)	2 ^a (1993-2005)	3 ^a (2005-atual)
VALOR DO DESIGN	Valor do Processo, Valor Econômico.	Valor industrial, Valor das ações, Valor da percepção dos clientes, Valor de coordenação, inovação e transformação.	Retorno do Design, Impacto do Design, Valor de Negócios, Valor da Visão.
MÉTODOS E HABILIDADES	Criatividade, Visualização, Processo de Design, Marcas.	Co-design, Usuários participando da Inovação, Princípios de Design.	Realidade Virtual, Abordagem Holística, Cocriação, Métodos de Design.
FERRAMENTAS DE GESTÃO DO DESIGN	Briefings de Design, Guidelines de Design, Auditorias de Design, Gestão de projetos de Design.	Níveis de Design, Níveis de Gestão do Design, Design Ladders, Designence.	DM Staircase, Design Thinking.
INTEGRAÇÃO COM OUTRAS FUNÇÕES	Triângulo Design-Engenharia-Marketing, Desenvolvimento de Novos Produtos (NPD).	Função de Design e Financeiro, Coordenação entre as funções de P&D e Marketing.	Integração dentro da função de Inovação, Inovação multidisciplinar, Integração com a Estratégia Corporativa.
MELHORIA DA GESTÃO POR DESIGN	Performance	Designer como Gestor, Wicked Problems.	Design Estratégico, Design Corporativo, Business Model Canvas, Design Especulativo, Framing Innovation.

Fonte: (MOZOTA; WOLFF, 2019)

Logo, pode-se perceber um gradativo deslocamento do Design sendo uma mera ferramenta de apoio para se tornar uma função transversal e integrada às demais funções do negócio, atuando de maneira a garantir diferencial competitivo e melhoria de performance de negócios através da sua inserção em todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico).

Em particular, (GARCIA, 2019) e (MOZOTA, 2010) apresentam um paralelo entre o Design e a Gestão do Design nos diferentes níveis organizacionais, contribuindo para ratificar a ideia de que nos tempos atuais, o Design pode permear todas as jornadas de geração de valor e todos os níveis organizacionais contribuindo para a melhoria de performance e o sucesso dos negócios.

Tabela 10 – Foco do Design e da Gestão do Design vs. Nível Organizacional

NÍVEL	DESIGN	GESTÃO DO DESIGN
OPERACIONAL	Design AÇÃO. Design cria valor nas atividades primárias da empresa. Ocorre através da diferenciação percebida pelo mercado. Design como competência econômica. Foco no Marketing, Produção e Comunicação.	O Design deve se concentrar na eficiência e eficácia do processo de Design, do time de Design e de projetos individuais de Design.
TÁTICO	Design FUNÇÃO. Design cria valor nas atividades de suporte da organização através da coordenação das funções (ex. melhoria do processo de desenvolvimento de novos produtos). Design como uma competência gerencial. Foco na Estrutura, Gestão da Tecnologia e Inovação.	O Design pode ser gerenciado para gerar conceitos de produtos únicos bem como ir atrás de novas oportunidades de mercado e negócios.
ESTRATÉGICO	Design VISÃO. Design cria visão do sistema inteiro da cadeia de valor através da antecipação de mudanças (transformação) no ambiente da empresa. Design como uma competência central e estratégica. Foco na Estratégia e Gestão do Conhecimento.	Design pode operar no nível estratégico corporativo se o foco for colocado no uso do Design como uma fonte de vantagem competitiva e catalizador de mudanças. O Design Estratégico influencia a direção da companhia em termos de estrutura, finanças e recursos humanos.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (GARCIA, 2019) e (MOZOTA, 2010).

Neste mesmo sentido, (MOREIRA, 2016) aprofunda esta compreensão e posicionamento da Gestão do Design sob diferentes aspectos, apresentando-os de maneira esquemática:

Tabela 11 – Síntese da Gestão do Design – Elementos vs. Nível Organizacional.

ELEMENTO	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
FOCO DE ATUAÇÃO	Estratégia corporativa	Gerenciamento das atividades, táticas e recursos que atendam à estratégia (ex. Melhoria do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos – NPD)	No desenvolvimento do produto ou serviço específico propriamente dito.
OBJETIVOS	Posicionar adequadamente a empresa no seu mercado de atuação e de acordo com seus objetivos.	Criar um contexto interno favorável à criação de táticas que posicionem a empresa de maneira estratégica	Desenvolver e lançar soluções que posicionem a empresa de maneira estratégica no mercado.

		no mercado através da conexão com a sua operação.	
SIGNIFICADOS	Intenção estratégica e cultura organizacional.	Gestão de projetos.	Realização e execução dos projetos.
PARADIGMAS	Estrutura a estratégia da empresa visando à vantagem competitiva sobre os concorrentes através dos recursos disponíveis.	Sistematizar um conjunto de táticas a fim de desencadear de maneira facilitada resultados passíveis de serem desenvolvidos pela empresa e que a posicionem de forma coerente com a sua estratégia.	Desenvolver, produzir e lançar produtos esteticamente atrativos, com qualidade e preço aderente ao posicionamento no mercado pretendido pela empresa.
MOTIVAÇÃO DE GERIR	Para obter uma definição clara das diretrizes da empresa perante o contexto externo (mercado e consumidores) e interno (colaboradores).	Para estreitar a relação de coerência entre as definições estratégicas e táticas processuais das atividades de Design.	Para viabilizar técnicas de desenvolvimento, produção e lançamento do produto de forma coerente com as diretrizes estratégicas da empresa.
RELACIONAMENTO	C-level, gestores, administradores e designers estratégicos.	Gestores e colaboradores de pesquisa, Design, Marketing, Engenharia, Recursos Humanos.	Gestores e colaboradores de Design, Marketing, Engenharia, Comercial e Vendas.
OPERACIONALIZAÇÃO	No planejamento estratégico da empresa.	Nas táticas relacionadas aos recursos humanos, comunicacionais, operacionais e informacionais.	Na organização e orçamento dos fluxos do desenvolvimento, teste, produção e lançamento dos projetos.
ASPECTOS ENVOLVIDOS	Princípios norteadores da empresa e recursos financeiros.	Recursos humanos; processos táticos; Formas de coleta e análise de dados do mercado, sociedade e usuário.	Formas de fabricação, lançamento e acompanhamento dos desempenhos dos projetos no mercado.
ÁREAS DO DESIGN	Design Estratégico.	Design Thinking.	Design de produto e de serviço.
ORIENTAÇÃO DA INOVAÇÃO	Para a inovação dos modelos de negócio, da marca e da rede de	Para a inovação da estrutura das empresas, dos processos, e do	Para a inovação tecnológica da solução desenvolvida

	contatos.	valor da solução oferecida ao usuário.	(produção) e para a inovação do canal de distribuição e da experiência de consumo (lançamento).

Fonte: (MOREIRA, 2016)

Dessa maneira, a Gestão do Design consolida-se como um elemento estratégico capaz de alinhar, de forma transversal, as diferentes funções da organização (marketing, produção, engenharia, finanças etc.) e promover vantagem competitiva por meio de inovação e diferenciação. Observa-se, a partir dos estudos de (MOZOTA; WOLFF, 2019), que houve uma transição gradual em que o Design passou de simples ferramenta de apoio (focado em aspectos funcionais e estéticos) a uma função integrada, articulada em todos os níveis empresariais (operacional, tático e estratégico). Esse amadurecimento é evidenciado pela evolução do próprio conceito de Gestão do Design, que hoje abrange desde a operacionalização de projetos e processos internos até a definição de diretrizes corporativas de longo alcance, ligadas à cultura organizacional, à estrutura empresarial e à capacidade de antecipar transformações no mercado.

Sendo assim, a análise dos diferentes critérios – valor do Design, métodos e habilidades, ferramentas de gestão, integração com outras funções e melhoria da gestão por Design – demonstra que a Gestão do Design deixou de ser restrita ao desenvolvimento de produtos ou serviços para, efetivamente, influenciar modelos de negócio, estratégias corporativas e a própria visão de futuro das organizações. Nesse sentido, autores como (GARCIA, 2019; MOREIRA, 2016; MOZOTA, 2010) reforçam a ideia de que o Design pode e deve permear todas as “jornadas de geração de valor”, atuando não apenas na melhoria de processos ou no lançamento de novas ofertas, mas também na consolidação de uma cultura voltada à inovação contínua e ao fortalecimento de marca. Ao estruturar processos e métodos que favoreçam a colaboração e a criatividade – por exemplo, por meio de práticas de co-design e cocriação –, a Gestão do Design viabiliza a criação de soluções mais eficazes e conectadas às necessidades do usuário, ao mesmo tempo em que potencializa resultados financeiros e aprimora a experiência do cliente.

Portanto, ao agregar valor tanto no nível operacional (executando projetos e garantindo sua eficácia) quanto no nível tático (coordenando funções e processos internos) e, principalmente, no nível estratégico (alinhando a visão de futuro e explorando oportunidades de mercado), a Gestão do Design solidifica-se como uma abordagem que não só contribui para “o que fazer”, mas fornece os subsídios necessários para “como fazer”. Em outras palavras, ela sustenta a definição de estratégias e o desenvolvimento de

práticas gerenciais que posicionam a empresa de maneira sólida e diferenciada frente aos concorrentes, corroborando a visão de que o Design, quando gerido de maneira integrada, se converte em um ativo-chave na busca por competitividade, inovação e sustentabilidade (MARTINS; MERINO, 2011; MOREIRA, 2016).

3.2.2 Design Estratégico (*Strategic Design*)

Historicamente, há um consenso sobre o surgimento do Design Estratégico a partir do programa de mestrado do instituto Politecnico di Milano, sendo definido como Design Estratégico uma atividade de Design relacionada ao Sistema de Produto-Serviço (*Product-Service System – PSS*), que se trata do corpo integrado de produtos, serviços e estratégias de comunicação que uma rede de atores (empresas, instituições ou organizações sem fins lucrativos) concebem e desenvolvem para obter resultados estratégicos específicos (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019).

Complementarmente, (LIU; DE BONT, 2017) define o Design Estratégico como sendo um impulsionador da liderança de mercado e da vantagem competitiva sustentável, estimulando inovações radicais em Sistemas de Produto-Serviço (*Product-Service System – PSS*). Como principais vantagens esperadas encontram-se: o aprimoramento da liderança em Design; reconhecimento das qualidades e do valor do Design; aumento do valor estratégico; e apoio à construção da marca. Dessa maneira, os designers deixam de ser responsáveis apenas por funções relacionadas ao estilo e aspectos funcionais de produtos e serviços para se tornarem protagonistas em jornadas estratégicas.

Dentro deste contexto, (MERONI, 2008) defende que PSS é uma abordagem que modifica o redireciona o foco da inovação de do aspecto de produto ou serviço para um contexto mais amplo e holístico centrado em um sistema integrado de produto-serviço totalmente aderente ao contexto socioeconômico e cultural no qual se encontra inserido. Portanto, o Design Estratégico busca promover inovações radicais a partir de uma concretização dos aspectos – inicialmente abstratos – da dimensão de valor. Neste ponto, é importante salientar que esta definição do Design Estratégico dialoga fortemente com o conceito de Inovação guiada por Design (*Design-driven Innovation – DDI*) (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011), em que há uma clara preocupação não apenas com um mero desenvolvimento, mas com a evolução do valor (ou significado) do próprio sistema.

Tabela 12 – Aspectos do Design Estratégico.

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Sistema de Produto-Serviço (Product-Service System – PSS)	É um mix de produtos, serviços, comunicação e pessoas dentro de um contexto socioeconômico e cultura específico, sendo necessário um sistema integrado e articulado de produtos-serviços que representem uma solução ampla e consistente.
Evolução	Evolução é exploração e mudança. O Design Estratégico foca em mudanças de significados e comportamento (para a promoção da inovação radical) de modo que a solução não se resume a produtos e serviços com relações efêmeras, mas um conjunto integrado de produto-serviço que permite a evolução do próprio contexto (sistema) em si.
Definição e Resolução de Problemas	Não se trata apenas de resolver os problemas, mas de – antes de tudo – compreender profundamente a natureza e os limites do problema a ser solucionado, levando as questões fundamentais a respeito dele. Então, somente então, partir para a solução de tais problemas.
Inovação social	Inovações que compreendem mudanças de significado e comportamento nascem de processos emergentes e são capazes de produzir inovações na tecnologia e nos produtos visando à sustentabilidade. Com olhar prospectivo, o Design Estratégico faz uma aposta e define uma hipótese, acreditando que esta visão pode fazer parte da forma do futuro.
Construção de Cenários	Um designer estratégico transforma visões em hipóteses plausíveis através da construção de cenários capazes de representar informações e intuições em conhecimento perceptível. Esta abordagem indutiva permite estruturar as visões e motivações – usando experiência e ferramentas – em percepções comuns e capazes de serem discutidas.
Co-design & Cocriação	Em um mundo complexo, dinâmico e instável, o grande diferencial competitivo não é mais focado nos produtos e serviços que uma empresa pode oferecer, mas no apoio que este sistema pode oferecer para as pessoas organizarem suas vidas de maneira autônoma. Assim, do ponto de vista do paradigma de Design, o usuário/cliente deixa de ter uma postura mais passiva (ex. Design centrado no Usuário) para se tornar protagonista na construção dos novos significados e futuros desejados (ex. Design Participativo/Design Emergente).
Diálogos Estratégicos	O Design Estratégico apresenta capacidade de imaginar e influenciar comportamentos; conceber visões; e apresentar um ponto de vista e experiência profissional. Assim, é capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva para uma interpretação compartilhada sobre como o futuro pode ser.
Construção de Capacidades	O Design Estratégico oferece um caminho para a construção da mudança (na sociedade, numa comunidade, em uma organização/empresa) através da compreensão de um problema; elaboração de uma nova percepção/visão; construção das capacidades necessárias para alcançá-la; criação de ferramentas e conhecimentos para realizá-la; e capacitação das pessoas lidar com um

	contexto de mudança, evolução e modificação de significados. Assim, busca ser uma tentativa de dar ordem e sentido ao caos.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (MERONI, 2008)

Atualmente, entende-se que apenas empresas tradicionais e inconscientes do valor do seu valor não percebem o valor estratégico do Design para a inovação, vantagem competitiva e sustentabilidade dos seus negócios (BUCHANAN et al., 2011; LIU; DE BONT, 2017; MOZOTA, 2006). Pelo contrário, o Design, em particular o Design Estratégico, é percebido como um arcabouço capaz de ser empregado em ambientes complexos, instáveis, incertos e turbulentos para a definição e resolução de problemas que pode beneficiar não apenas empresas, mas comunidades, instituições, governos e a sociedade de maneira geral (LIU; DE BONT, 2017).

3.2.3 Inovação guiada por Design (*Design-driven Innovation*)

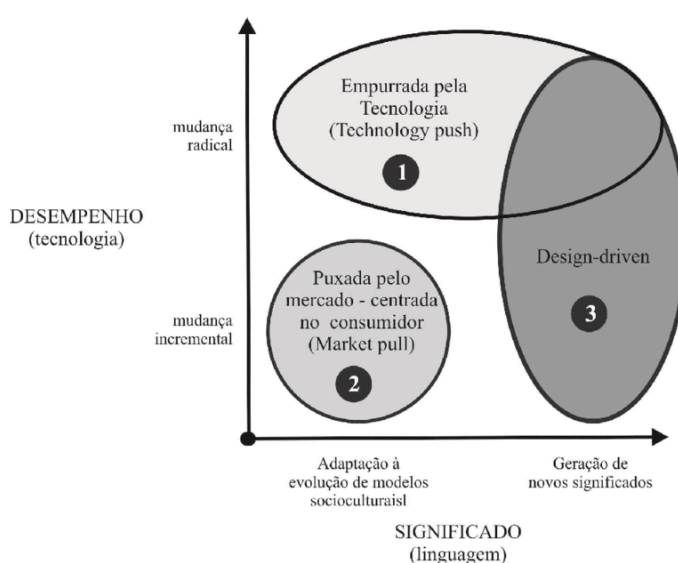
Em 2011, (VERGANTI, 2011) apresenta uma abordagem de Inovação guiada pelo Design (ou *Design-driven Innovation*) em contraposição ao *status quo* vigente. Na abordagem tradicional de desenvolvimento de produtos, empresas procuram por novas tecnologias para melhor servir as necessidades existentes de seus clientes. Porém, numa tentativa de introduzir inovações disruptivas, de acordo com (VERGANTI, 2011), o propósito deve ser atender às necessidades que os clientes sequer sabem que possuem. Acredita-se que, neste contexto, em um cenário de competitividade, os grandes vencedores não as empresas que saem na frente no uso de novas tecnologias para aprimorar produtos/serviços existentes, mas aquelas que aprendem a dominar a técnica de produzir epifanias tecnológicas em sequência.

Resumidamente, (VERGANTI, 2011) defende que as empresas devem recorrer a especialistas de área diversas – denominados intérpretes – capazes de oferecer novas perspectivas sobre os usuários ao invés de recorrer às abordagens mais tradicionais de Design de questionar os usuários sobre seus anseios, expectativas e necessidades. Em particular, estes intérpretes devem ter estudado os mesmos usuários do seu produto/serviço, dentro do mesmo contexto, mas com uma visão ou perspectiva completamente diferente. De maneira geral, eles podem estar dentro ou fora da organização - acadêmicos, pesquisadores, designers ou pessoas de outras indústrias ou de fornecedores de tecnologias complementares.

Posteriormente, a empresa deve procurar por fatores relacionados a essa experiência que não foram levados em consideração anteriormente durante o desenvolvimento do produto/serviço, buscando as considerações a serem realizadas pelos tais intérpretes (VERGANTI, 2011).

Mais adiante, Roberto Verganti encontra-se com Donald Norman para aprofundar suas ideias e publicar um novo estudo denominado “*Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change*” (NORMAN; VERGANTI, 2014). Historicamente, Norman foi um dos preconizadores dos métodos exploratórios de Design que ficaram conhecidos como Design centrado no Usuário (*User-centric Design – UCD*) ou Design centrado no Humano (*Human-centric Design*), que poderia ser capaz de promover melhorias incrementais nos produtos e serviços existentes. De fato, estes métodos se mostram mais adequados em estratégias de inovação incremental, sendo limitados na tentativa de promover inovações radicais, que possam promover mudança profunda no significado e nas experiências de uso.

Figura 5 – Diferentes Abordagens de Inovação



Fonte: Adaptado de (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012)

Sendo assim, (NORMAN; VERGANTI, 2014) definem a diferença entre as estratégias conforme a seguir:

- Inovação Incremental: Melhorias dentro de um determinado quadro de soluções. Isto é: “fazer melhor o que já fazemos”. No caso, trata-se da “inovação puxada pelo mercado” (*market-pull*), em que técnicas de Design

centrado no Usuário são fundamentais para criar incrementos, recursos ou funcionalidades que adicionam valor de forma marginal ao que já existe.

- Inovação Radical: Mudança de enquadramento (ou seja, “fazer o que não fazíamos antes”), implicando numa descontinuidade com o passado. Nisto, há mudanças tanto na tecnologia quanto no significado, introduzindo novos comportamentos de uso, o que podemos chamar de “inovação radical” ou “epifanias tecnologias”.

Salienta-se, no entanto, que estas duas estratégias não são mutuamente excludentes, mas complementares como forma de gestão do portfólio de inovação das organizações. Sem inovação radical, a inovação incremental atinge um limite. Sem inovação incremental, o potencial possibilitado pela mudança radical não é capturado.

3.2.4 Design no Nível Estratégico e suas Abordagens

Dentro do cenário da Gestão do Design (Design Management), de acordo com (MOZOTA; WOLFF, 2019), os esforços realizados durante o período de 1993 a 2005 (2ª Geração da Gestão do Design), se concentrou na realização de eventos acadêmicos em escala global e no desenvolvimento de modelos de referência para explicar e disseminar o conhecimento e demonstrar o valor do Design para as organizações.

No Brasil, seguindo esta tendência internacional, o período foi marcado por tentativas de estabelecer modelos conceituais que pudessem ajudar a compreender a extensão e guiar as organizações a adotarem formas de atuar mais alinhadas à Gestão do Design. Por exemplo, o trabalho de doutorado de (MARTINS, 2004), denominado “A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – Um Modelo de Integração do Design em Organizações”. Este modelo se apresentou como uma ferramenta de Gestão do Design para a integração do mesmo com outras unidades organizacionais, sendo aplicada à percepção da imagem corporativa; processo produtivo; questões sociais; exportações e tecnologia.

Neste mesmo período, no cenário internacional da Gestão do Design, pode-se encontrar uma série de iniciativas convergentes neste mesmo propósito, entre elas:

- **Design Ladder**, ou Escadaria do Design, é um modelo de maturidade proposto pelo Danish Design Centre (DDC) desde 2003, e serve para medir o nível de disseminação do pensamento de Design dentro de uma organização baseado na premissa de que adequada adoção do Design como um programa formal da organização pode melhorar sua capacidade de inovar e competitividade no mercado (GARCIA, 2019). Organizado como uma “escada” em níveis de maturidade, apresenta as seguintes etapas (BJÖRKLUND; HANNUKAINEN; MANNINEN, 2018):
 - Nível 1 – Ausência de Design ou Design Inconsciente: Inexistência do uso do Design ou o seu uso de maneira *ad hoc* (assistemática), tendo um papel pouco relevante no desenvolvimento de produtos e serviços da organização.
 - Nível 2 – Design como Estilo: O Design é empregado dentro de uma perspectiva funcional ou configurativa de produtos e serviços. Embora a sua aplicação seja sistemática, ela segue limitada e restrita a poucos silos da organização.
 - Nível 3 – Design como Processo: O Design é um processo formal e integra o desenvolvimento de produtos/serviços em todas as suas etapas, sendo necessária uma articulação do conhecimento de Design em várias áreas da organização.
 - Nível 4 – Design como Estratégia: O Design é um elemento estratégico no estabelecimento da visão e dos objetivos estratégicos, atua como integrador das jornadas estratégica, entre elas: marca, mercado, clientes, modelos de negócio, planejamento, inovação, desenvolvimento de novos produtos/serviços etc.
- **The Four Powers of Design** (Modelo das Quatro Forças do Design): Proposto originalmente por (MOZOTA, 2006) e inspirado no trabalho de *Balanced Scorecard* proposto por Robert Kaplan e David Norton. Trata-se de uma ferramenta de transformação da visão estratégica em objetivos estratégicos a partir de 4 (quatro) diferentes perspectivas (Cliente, Aprendizado, Processo e Financeira), que permitem o acompanhamento de indicadores-chave de desempenho. De acordo com (GARCIA, 2019), em sua versão adaptada (MOZOTA, 2006) tinha como objetivo propor uma ferramenta para diminuir a distância e aproximar o mundo dos negócios e o

mundo do Design. Assim, as perspectivas da versão adaptada ao Design ficam definidas conforme a seguir (BUCHANAN et al., 2011; GARCIA, 2019):

- Design como elemento diferenciador: Em associação à perspectiva do Cliente, o Design é visto como fator de vantagem competitiva através da criação de valor para os clientes.
- Design como elemento integrador (de diferentes funções e membros de equipe): Em associação à perspectiva de Processos, o Design é visto como um recurso que melhora o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- Design como elemento transformador: Em associação à perspectiva de Aprendizado, o Design é visto como uma força transformadora da organização através da capacitação, desenvolvimento de pessoas, motivação e autonomia de equipes e indivíduos.
- Design como elemento de bom negócio: Em associação à perspectiva Financeira, o Design é visto como uma forma de aumento das vendas; melhoria das margens de lucro; maior participação de mercado; melhor retorno do investimento e de receitas, entre outros fatores de vantagem econômica.

Tabela 13 – Diferentes perspectivas do Modelo “The Four Powers of Design”.

Design como Diferença. Gestão do Design como Percepção e Marca. <i>Como devemos ser percebidos pelos clientes – através do Design – para alcançar a nossa visão?</i> • Valor de mercado • Valor para o cliente • Marca • Pesquisa com Consumidores	Design como Desempenho. Gestão do Design como Processo de Inovação. <i>Como o Design pode ajudar nos processos de negócios que nos destacamos para satisfazer nossos stakeholders?</i> • Inovação • Arquitetura • Time-to-Market (tempo de lançamento) • Gestão da Qualidade • Pesquisa e Desenvolvimento • Tecnologia
Design como Visão. Para além da Gestão Avançada. <i>Como podemos manter – através do Design – nossa</i>	Design como Vantagem Econômica. “Bom Design significa Bons Negócios”. <i>Como Design deve ser percebido pelos nossos</i>

<i>habilidade de mudar e melhorar?</i>	<i>acionistas e patrocinadores para obter sucesso financeiro?</i>
• Valor Estratégico • Visão • Prospecção • Gestão da Mudança • Empoderamento • Gestão do Aprendizado e do Conhecimento • Criatividade e Imaginação	• Valor financeiro e contábil • Retorno de Investimento • Valor social • Valor das ações (stock options) • Responsabilidade social

Fonte: (MOZOTA, 2006) e (BUCHANAN et al., 2011).

Nos anos seguintes, a partir do ano de 2006 até os dias atuais, o esforço de pesquisadores e praticante – tanto na academia quanto na indústria – seguiu no sentido de aprofundar os modelos de Gestão do Design; elaborar estratégias para a adoção da Gestão do Design dentro das organizações; criar ferramentas de mensuração do valor e da adoção do Design nas organizações (incluindo modelos de maturidade). Segundo (MOZOTA; WOLFF, 2019), há um movimento em paralelo. De um lado, pode-se perceber uma expansão da adoção do Design dentro das organizações – em especial em equipes de inovação – causada por forças como o Design de Experiência de Usuário (UX Design) e a própria transformação digital trazendo temas como Lean Startup (RIES, 2011) e Lean UX (GOTHELF; SEIDEN, 2016). Por outro lado, os institutos de Gestão do Design seguem desenvolvendo modelos para o gerenciamento das funções do Design dentro das organizações.

Tabela 14 – Estudos/Trabalhos em Gestão do Design (2006-atual).

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
A Theoretical Design Management Framework	Apresenta uma estrutura (sob o formato de um framework) dentro de uma cadeia de conhecimento dentro da indústria do Design. Assim, a estrutura proposta é construída após uma comparação com os modelos teóricos de Gestão do Design existentes àquela época e sugerindo atribuições e funções do Design ausentes na teoria clássica e na realidade específica da Gestão do Design nas indústrias do Reino Unido.	Modelo Conceitual, Teoria, Artigo em Journal	(SUN; WILLIAMS; EVANS, 2011)
The Design Value Scorecard	Avalia a maturidade de uma organização em termos da Gestão do Design, sendo uma ferramenta de	Modelo de Maturidade,	(WESTCOTT et al., 2013)

	medição e de avaliação. Assim, foi desenvolvida para ajudar os gerentes de design a identificar o grau de maturidade de design das organizações ao longo de três áreas funcionais ou zonas: Desenvolvimento e Entrega (Produtos e Serviços); Sistemas e Processos da Organização (Conexão e Integração); e Posicionamento & Abordagem (Estratégia de Negócios e Modelos). Além das áreas (domínios), o modelo conta com 5 (cinco) níveis de maturidade: 1- Inicial ou <i>Ad hoc</i> 2- Repetitivo – Gestão básica de projetos 3- Definido – Processos padronizados 4- Gerenciado – Processos melhorados com base em feedbacks 5- Otimizado – Melhoria contínua de processos.	Ferramenta, Artigo em Journal	
Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience	O foco deste trabalho é investigar como introduzir os recursos e conhecimentos de Design dentro de pequenas e médias empresas sem experiência prévia com programas formais de uso do Design no centro da estratégia organizacional. Assim, é proposto um modelo de absorção da Gestão do Design similar a um roteiro de implantação, oferecendo indicadores para medir o progresso da absorção e permitindo analisar e orientar o processo pelo qual as empresas passam ao utilizar o design como recurso estratégico pela primeira vez.	Modelo Conceitual, Ferramentas de Gestão do Design, Artigo em Journal	(ACKLIN, 2013)
Competências na Formação e Integração de Indivíduos e Equipes na Gestão de Design: um Framework para a Indústria do Vestuário	Apresenta um trabalho baseado na proposta de um framework para formação e integração de indivíduos e equipes. Com foco no aspecto das competências necessárias, o framework foi elaborado com base no feedback de especialistas para direcionar sua aplicabilidade para o contexto da indústria do vestuário.	Modelo conceitual, Teoria, Tese de Doutorado	(LIBÂNIO, 2014)
Gestão do Design na Prática:	Apresenta um Framework de Gestão de Design para aplicação em empresas. Esta pesquisa de caráter exploratório envolveu o uso de múltiplas técnicas de	Modelo conceitual, Guidelines,	(MOREIRA, 2016)

Framework para a Implementação em Empresas	coleta de dados, entre elas: revisão da literatura (assistemática), estudo de caso e pesquisa-ação para sustentar a construção do framework. Uma vez concluída sua construção, o framework poderia ser considerado um conjunto de guia de recomendações (Guidelines), ou um roteiro para a implantação da Gestão do Design como um programa formal dentro de uma organização. Cada etapa possui objetivo, ações e impactos organizacionais esperados.	Tese de Doutorado	
Design Management Competencies, Process and Strategy: A Multidimensional Approach to a Conceptual Model	Apresenta um modelo conceitual de Gestão desenvolvido através do uso de técnicas de pesquisa como revisão da literatura (assistemática) e pesquisa qualitativa com rodadas de entrevistas com especialistas dentro de empresas. Os resultados obtidos com o estudo estabeleceram um modelo conceitual composto por três dimensões: • Processos: Métodos, Inserção, Integração; • Competências: Profissionais, Papel do Designer e Atitudes; • Estratégia: Métricas, Diferenciação e Abordagem. O modelo conceitual apresentado permite sistematizar ideias e teorias da Gestão do Design, pavimentando o caminho para sua aplicação em empresas do mundo real por praticantes.	Modelo conceitual, Teoria, Artigo de Journal	(WOLFF; AMARAL, 2016)
DUMM - Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas	Apresenta um modelo de maturidade segmentado em cinco áreas de conhecimento: Criatividade, Inovação, Foco no Usuário, Vantagem Competitiva e Gestão Organizacional para avaliar o uso do Design na empresa e classificá-lo em níveis de maturidade distintos usando uma abordagem contínua ou estagiada. Os níveis definidos no estudo foram: 1- Inicial ou <i>Ad hoc</i> 2- Design como Projeto 3- Design como Processo 4- Design como Cultura	Modelo de Maturidade, Ferramenta, Tese de Doutorado	(GARCIA, 2019)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora a lista de estudos encontrados usando uma abordagem exploratória e assistemática não seja considerada completa ou exaustiva, pode-se afirmar que a lista de trabalhos analisada serve para delinear o escopo da produção científica no campo da Gestão do Design. Este particular interesse pela elaboração de modelos conceituais/teóricos

para suportar a Gestão do Design pode ser confirmado pela revisão bibliográfica sistemática produzida por (MOZOTA; WOLFF, 2019). Ao mesmo tempo, o crescente interesse por abordagens que visam a medir o valor do Design e o nível de maturidade/disseminação do mesmo dentro das organizações segue sendo alvo de interesse tanto por pesquisadores (academia), quanto de praticantes (mercado/indústria), sendo evidenciado pela revisão bibliográfica sistemática produzida por (BACKES, B. P; WOLFF, 2016) e confirmada por trabalhos como “The Design Value Scorecard” (WESTCOTT et al., 2013) e “DUMM - Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas” (GARCIA, 2019).

Dessa maneira, (MOZOTA; WOLFF, 2019) defendem que há um ciclo virtuoso com a inserção do Design nas organizações, onde a absorção dos conhecimentos, práticas e ferramentas de Design leva a um maior nível de maturidade, impactando positivamente as premissas, procedimentos, cultura e a própria Gestão do Design da empresa. Adicionalmente, (MOZOTA; WOLFF, 2019) reforçam a necessidade de superar a histórica falta de integração entre o mundo da gestão (administração) e o mundo do Design para tirar vantagem das inúmeras sinergias existentes:

- Gestão reforça a credibilidade do Design com ferramentas para gerenciar a função de Design. Além disso, oferece a implementação de indicadores de desempenho e com o seu suporte e espaço para experimentação, tornando tangível o valor do Design.
- Design reforça a Gestão oferecendo ferramentas para diagnóstico estratégico (ex. SWOT/FOFA, Benchmark), permitindo uma maior conversação entre os ambientes interno e externo da organização. Além disso, o Design reforça a orientação para o cliente, a colaboração entre os participantes, o aspecto criativo da cultura corporativa e a autonomia dos participantes.

Portanto, a implantação de um programa formal de Gestão do Design será capaz de introduzir inúmeros benefícios ao desempenho econômico, à inovação e à cultura organizacional, além de melhorar as práticas do próprio Design existentes dentro da empresa.

Se, por um lado, tem-se a Gestão do Design dentro de uma perspectiva mais objetiva e bem-definida para suportar a ideia de levar o Design para todos os contextos de uma organização, por outro lado, tem-se o Design Estratégico como uma abordagem mais conceitual e subjetiva. Por esta razão, o trabalho de (TONETTO et al., 2019) busca conferir um caráter mais pragmático à abordagem do Design Estratégico. Pragmatistas – estes

inspirados nas ideias originais de Charles Pierce e John Dewey - preferem não trabalhar longe dos fatos, evitando lidar com abstrações. Assim, os pragmáticos se voltam para os fatos e para a ação, com base empírica.

Logo, o estudo apresentado por (TONETTO et al., 2019) – denominado “*A Pragmatic Path for Strategic Design: Influences from Industrial Design, Cognitive Studies and Management Sciences*” - defende que os profissionais de designer devem focar em problemas da vida real para aplicações do Design. De acordo com (MERONI, 2008), embora o Design Estratégico possa estar relacionado com a entrega de um produto ou um serviço, sabe-se que ampliar os horizontes dentro de uma abordagem de Sistema de Produto-Serviço (*Product-Service System – PSS*) promove formas mais ricas de abordar a experiência do usuário. Em termos práticos, significa que o designer estratégico não se preocupa apenas com os elementos tradicionais como embalagem e aspectos funcionais/configurativos do produto, mas com o comportamento do consumidor, marca, distribuição, comunicação etc.

Tabela 15 – Características do Pragmatic Strategic Design (PSD).

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Focado em problemas da vida real	Concentra-se em problemas práticos da vida. Para tanto, emprega uso de métodos de pesquisa como pesquisa-ação para permitir uma contínua coleta e feedback dos dados existentes no campo de pesquisa.
Focado em ações práticas	Embora haja suporte teórico para guiar os ciclos de experimentação, PSD se concentra na entrega de resultados práticos para a organização, sendo os dados contextuais observados no campo mais importantes do que arcabouços teóricos.
Focado em Sistemas de Produto-Serviço (Product-Service Systems – PSS)	Em contraposição às abordagens mais clássicas do Design de Produto e seu foco em estilo e configuração, o Design Estratégico – e o PSD – se concentra em uma abordagem mais ampla e holística ao escolher Sistemas de Produto-Serviço como objeto de estudo e interesse.
Concentrado em variáveis priorizadas	Em ambientes complexos formados por múltiplos atores e variáveis, uma das decisões mais importantes a ser tomada por pesquisadores e/ou designers estratégico é escolher sobre quais variáveis/atributos realizar a pesquisa. Por esta razão, é fundamental um ciclo contínuo de feedback a partir da realidade no campo de pesquisa para decidir reduzir ou ampliar o recorte do escopo estudado.
Focado em experiência de uso	O ponto mais crítico e alvo de interesse de pesquisadores e designers estratégicos é a experiência do uso (e dos usuários/consumidores em si), e não o produto ou serviço a ser construído, que acabam se tornando consequência dentro de uma perspectiva mais ampla de oferecer uma experiência marcante e única para este público.
Baseado em	Dada a natureza complexa dos problemas da vida real a serem investigados, há uma

multidisciplinariedade	profunda necessidade de colaboração entre diversos profissionais e perfis multidisciplinares.
Apoiado em intuição e metadesign	Designers estratégicos necessitam usar o suporte do metadesign e da intuição para – combinando com elementos do Design Participativo – projetar os futuros desejados.
Voltado para futuros desejados	De maneira prospectiva, os designers estratégicos projetam cenários e Sistemas de Produto-Serviço (PSS) para promover experiências e futuros desejados, e não aqueles mais prováveis, de forma abduativa.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (TONETTO et al., 2019).

Além disso, há um consenso que – embora ganhem um maior protagonismo através da articulação e integração do processo – designers estratégicos precisam renunciar à sua autoridade quanto às decisões tomadas ao projetarem novas experiências de uso. Nisto, precisam conciliar conhecimentos multidisciplinares (colaborando com outros profissionais) e compreender o papel determinante de usuários, consumidores e partes interessadas (stakeholders) como agentes ativos na construção das soluções de Sistemas de Produto-Serviço (PSS) (LIU; DE BONT, 2017; MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019).

Dentro deste contexto, cada vez mais, as organizações tomam consciência do valor e do poder do Design como uma força transformadora dos negócios e da sustentabilidade corporativa. O estudo de (LIU; DE BONT, 2017) investiga as barreiras para a adoção do Design Estratégico no mercado chinês. Desde 2010, o país estabeleceu uma política nacional de inovação como parte da sua estratégia de desenvolvimento econômico, o que viria a mudar o panorama do Design na região. Entre os principais achados da pesquisa, as barreiras identificadas para a disseminação do Design Estratégico destacam-se:

- Falta de aderência das abordagens de Design Estratégico vigentes nas instituições e organizações ocidentais com relação às empresas chinesas;
- Sistema educacional incapaz de promover a preparação adequada dos graduados em Design para lidar com os desafios do Design Estratégico;
- Falta de compreensão do valor e potencialidades do Design Estratégico por parte dos executivos;
- Falta de colaboração dentro do ecossistema de Design;
- Falta de conhecimento multidisciplinar;
- Falta de capacidade de compreender o mercado e os consumidores;
- Falta de habilidade para combinar possibilidades tecnológicas e necessidades dos consumidores;

- Limitação da liberdade de inovar devido às políticas industriais.

Nos últimos anos, percebe-se uma continuidade de trabalhos na comunidade científica italiana e internacional buscando estabelecer perspectivas teóricas e conceituais sobre o Design Estratégico. No entanto, ao mesmo tempo, percebe-se que os trabalhos ainda carecem de um maior aprofundamento empírico para o estabelecimento de modelos de referência que possam guiar e sustentar a sua adoção por praticantes em empresas.

Tabela 16 – Estudos/Trabalhos em Design Estratégico.

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
Strategic Design: Where are we now? Reflection Around the Foundations of a Recent Discipline	Apresenta uma perspectiva histórica e teórica do Design Estratégica, apontando os pontos-chave da disciplina a partir de reflexões promovidos dentro da comunidade científica italiana e internacional.	Teoria, Artigo de Journal	(MERONI, 2008)
Barriers to Strategic Design: A Perspective from China	Apresenta uma perspectiva das principais barreiras para a ampla adoção e disseminação do Design Estratégico no contexto do mercado e das empresas chinesas. Embora, historicamente, diversos estudos tenham sido conduzidos para identificar tais barreiras, a maioria dos estudos se concentra na realidade europeia, marcada por países desenvolvidos e cultura de inovação consolidada.	Estudo primário, Entrevistas, Artigo de Journal	(LIU; DE BONT, 2017)
A Pragmatic Path for Strategic Design: Influences from Industrial Design, Cognitive Studies and Management Sciences	Apresenta uma abordagem denominada Design Estratégico Pragmático (ou <i>Pragmatic Strategic Design</i> – PSD), descrevendo suas principais ações e focos, esclarecendo o papel do designer estratégico dentro desta abordagem e estabelecendo a experiência de uso como ponto nevrálgico para a elaboração de Sistemas de Produto-Serviço (PSS).	Teoria, Artigo de Journal	(TONETTO et al., 2019)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo assim, assumindo a Gestão do Design como a primeira abordagem a posicionar o Design estrategicamente dentro das organizações (TONETTO et al., 2019), pode-se estabelecer comparações entre a Gestão do Design e o Design Estratégico. Neste sentido, a Gestão do Design tem se desenvolvido em duas linhas: métricas e desempenho; e novas abordagens de disrupção. Segundo (TONETTO et al., 2019), a segunda linha – associada com o contexto de inovações radicais – encontra-se mais alinhado com o

pensamento do Design Estratégico, uma vez que busca projetar futuros desejados (experiências de uso que promovam mudança de comportamento e significado). De maneira associativa, (MOZOTA, 2006) apresenta um modelo conceitual de Gestão do Design que também permite relacionar o Design Estratégico à sua visão de Design como estratégia, uma das facetas do Design além das demais, sendo elas: Design como processo, Design como estilo.

Outra importante contribuição para expandir as fronteiras, funções e papel do Design dentro dos negócios e das organizações são os trabalhos produzidos por (VERGANTI, 2011), (VERGANTI, 2012) e (NORMAN; VERGANTI, 2014) cuja abordagem é conhecida como Inovação guiada pelo Design (ou *Design-driven Innovation – DDI*). De maneira geral, estes estudos defendem uma alternativa aos modelos clássicos de inovação empurradas por novas tecnologias (*technology push*); ou inovações incrementais puxadas pelo mercado (*market pull*).

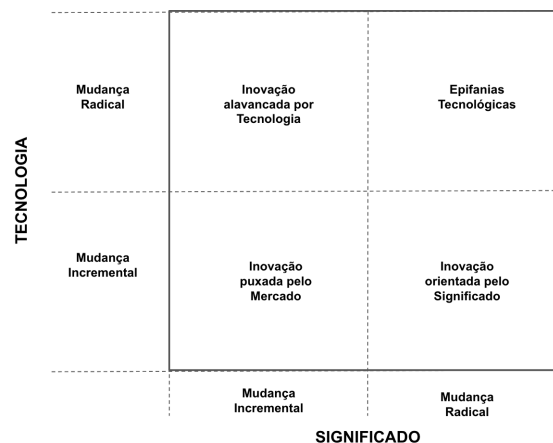
Assim, pode-se afirmar que a Inovação guiada pelo Design (*DDI*) não vem do mercado, mas cria mercados; nem é movida por novas tecnologias, mas impulsionada por novos significados (experiências de uso). As inovações radicais raramente atingem seu potencial quando são introduzidas pela primeira vez (alta exposição a riscos), sendo necessário combinar com inovações incrementais (baixa ou moderada exposição a riscos) para transformar uma ideia radical em uma forma aceitável para os consumidores. Por esta razão, as organizações devem ser capazes de combinar ambas as estratégias para maximizar o valor do seu portfólio de inovação (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2012). Dessa forma, elaborando de maneira mais profunda sobre estas dimensões, tem-se os diferentes tipos de inovação de acordo com (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2012):

- **Inovação alavancada pela Tecnologia (*Technology-push Innovation*):** Ocorre a partir de mudanças radicais na tecnologia sem mudanças no significado dos produtos. Este tipo de inovação, normalmente, não se origina a partir dos usuários. Por exemplo: a invenção dos aparelhos de TV em cores (a partir dos aparelhos em branco e preto existentes na época);
- **Inovação puxada pelo Mercado (*Market-pull Innovation*):** Ocorre a partir das necessidades dos usuários e o uso de processos de análise e processamento destas informações para direcionar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Do ponto de vista de posicionamento dentro dos paradigmas de Design, recorre ao Design centrado no Usuário (*User-centric*

Design – UCD) ou Design centrado no Humano (*Human-centric Design – HCD*).

- **Inovação orientada pelo Significado (*Meaning-driven Innovation*):** Ocorre a partir da compreensão do funcionamento das dinâmicas existentes dos comportamentos socioculturais e resulta em novos significados e mudança de comportamento social, sem necessariamente envolver novas tecnologias. Por exemplo, a invenção da minissaia nos anos de 1960 não trouxe um aspecto diferente no produto propriamente dito, mas representou uma mudança radical na sociedade em relação ao aspecto simbólico e semântico.
- **Epifanias Tecnológicas (*Technology Epiphanies*):** Ocorre trazendo mudanças profundas em significados a partir do surgimento de tecnologias novas ou existentes em contextos completamente novos. O grande desafio para alcançar epifanias tecnológicas é que elas não surgem a partir de necessidades conhecidas dos usuários e consumidores. Assim, é capaz de criar ou rescrever significados que apenas são revelados e/ou fazem sentido dentro da nova experiência de uso.

Figura 6 – Tipos de Inovação – Tecnologia vs. Significado.

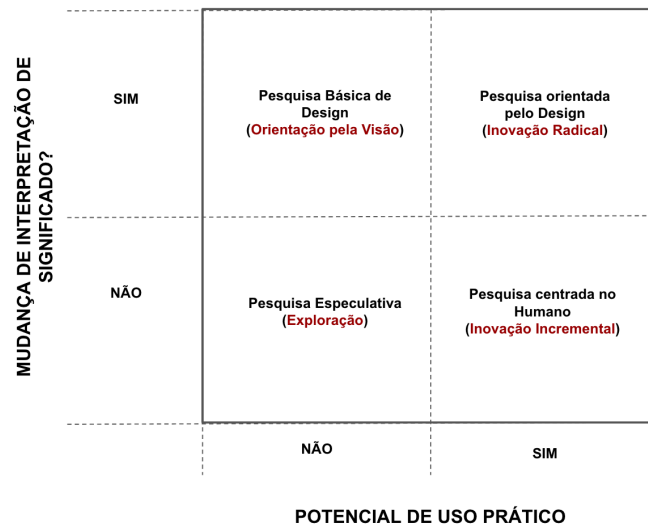


Fonte: (NORMAN; VERGANTI, 2014).

Adicionalmente, (NORMAN; VERGANTI, 2014) apresentam um enquadramento buscando estabelecer uma perspectiva sobre que tipo de pesquisa de Design é mais recomendada considerando-se duas dimensões clássicas das pesquisas pura e aplicada:

- Mudança de interpretação de significado;
- Potencial de uso prático.

Figura 7 – Tipos de Inovação – Mudança de Significado x Aplicabilidade.



Fonte: (NORMAN; VERGANTI, 2014).

Assim, detalhando-se o enquadramento dos tipos de pesquisa de Design promovido por (NORMAN; VERGANTI, 2014) obtém a seguinte classificação:

- **Pesquisa Básica de Design:** Ocorre orientada por uma visão e busca explorar – em profundidade e por longos períodos - novos significados sem consideração específica para o seu uso em produtos. Trata-se de uma abordagem pura de pesquisa;
- **Pesquisa Orientada pelo Design:** Este processo de pesquisa vislumbra novos significados que se pretendem aplicar nos produtos através do uso de pesquisa aplicada para promover inovações radicais;
- **Pesquisa centrada no Humano:** Esta pesquisa explora os significados atribuídos pelas pessoas aos produtos atuais e – a partir do uso de técnicas como etnografia e observação centrada no usuário – estabelece projetos de produtos e serviços que possam atender às necessidades existentes. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza aplicada e adequada para a criação de inovações incrementais;
- **Pesquisa Especulativa:** Trata-se de explorar – inclusive de maneira lúdica – um produto ou serviço sem qualquer objetivo (nem significado nem praticidade) em mente. Embora estas especulações possam levar a *insights* interessantes e gerar novos produtos e serviços, estes resultados – quando

acontecem – são inteiramente acidentais sem que haja um procedimento formal ou sistemático.

Neste sentido, além do uso de intérpretes – conforme sugerido por (VERGANTI, 2011) – há uma necessidade de mudança dos processos de Design atuais para que eles possam ser suportados por abordagens e ferramentas que apoiem múltiplas ideias e protótipos simultaneamente para que haja uma maior possibilidade de avaliação de alternativas. Ao mesmo tempo, (NORMAN; VERGANTI, 2014) sugerem um maior aprofundamento tanto no aspecto da pesquisa para compreender potenciais padrões de significado - através do uso de etnografia e observações – quanto um aumento na ênfase nos métodos de interpretação de tais significados que possam pavimentar o caminho que leva a inovações radicais.

Tabela 17 – Estudos/Trabalhos em Inovação guiada pelo Design.

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
Designing Breakthrough Products	Apresenta de maneira sucinta o que seria o conceito de Inovação guiada pelo Design (<i>Design-driven Innovation – DDI</i>), descrevendo exemplos e casos práticos que refletem este fenômeno.	Teoria, Discussão Conceitual, Artigo Técnico	(VERGANTI, 2011)
Design Driven Innovation	Discute uma perspectiva histórica em que as inovações radicais têm se concentrado no aspecto tecnológico (<i>technology-push</i>) em contraposição ao modelo de inovação incremental que é mais puxado pelas necessidades existentes no mercado (<i>market-pull</i>). Nesta obra, o autor apresenta uma terceira opção: a Inovação guiada pelo Design (ou <i>Design-driven Innovation – DDI</i>), que concentra seu foco em realizar inovações através da mudança de significados e comportamentos sociais através do uso do Design e ferramentas de outras ciências sociais.	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(VERGANTI, 2012)
Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change	Neste trabalho, além das discussões teóricas e conceituais ao posicionar a Inovação guiada pelo Design (ou <i>Design-driven Innovation – DDI</i>) como uma alternativa aos demais modelos de inovação existente. Além disso, apresenta recomendações sobre o tipo de abordagem de Design e o tipo de pesquisa a ser realizado quando se busca diferentes resultados quanto ao processo de inovação.	Teoria, Modelo Conceitual, Artigo de Journal	(NORMAN; VERGANTI, 2014)

Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities	Neste estudo, os diversos autores direcionam seus esforços para não apenas estabelecer uma relação entre o Design e o impacto na performance corporativa de negócios e organizações, mas para explorar como esta relação ocorre. Para tanto, escolhem observar a realidade de 6 (seis) empresas de pequeno ou médio porte na Itália e identificar as capacidades associadas ao construto da Inovação guiada pelo Design. Trata-se de uma importante contribuição por ousar ir além das discussões teóricas e buscar estabelecer análise a partir de evidências empíricas.	Estudo Empírico, Estudo de Caso	(LANDONI et al., 2016)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalmente, considerando as diferentes correntes de pensamento empregadas para ampliar o papel e o protagonismo do Design dentro do mundo dos negócios e das organizações, pode-se afirmar que existem diversas sinergias que podem ser conciliadas tanto no contexto de pesquisas acadêmicas quanto por praticantes no mercado e na indústria. Salientando, no entanto, que do ponto de vista de amadurecimento do campo de estudo e da sua aplicabilidade, a Gestão do Design (*Design Management*) encontra-se em estado mais avançado de consolidação do seu corpo de conhecimento e disseminação da sua prática tomando como referência os estudos analisados por esta pesquisa de doutorado.

3.3 AGILIDADE

Ao longo dos últimos anos, tornou-se comum associar o surgimento da Agilidade à publicação do Manifesto Ágil em fevereiro de 2001, quando especialistas da indústria de software se reuniram em Utah para publicar um conjunto de valores e princípios comuns a serem compartilhados por qualquer Metodologia Ágil (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012), sendo eles:

Tabela 18 – Valores e Princípios Ágeis.

VALORES ÁGEIS	PRINCÍPIOS ÁGEIS
• Indivíduos e interações mais que	• “Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado”; • “Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no

processos e ferramentas;	desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente”;
• Software em funcionamento mais que documentação abrangente;	• “Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo”; • “Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto diariamente por todo o projeto”; • “Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho”; • “O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é por meio de conversa face a face”; • “Software funcionando é a medida primária de progresso”;
• Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos;	• “Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente”; • “Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade”; • “Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial”; • “As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis”; • “Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo”.
• Responder a mudanças mais que seguir um plano;	

Fonte: (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012)

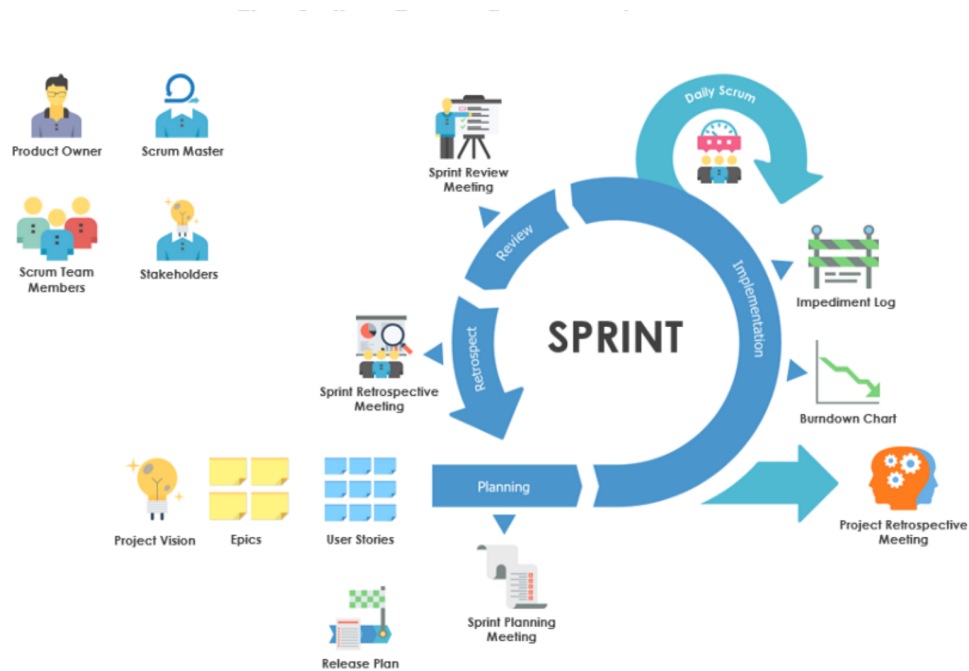
Inicialmente projetadas para serem abordagens leves ideais para o uso por pequenas equipes que desenvolvem software em condições de instabilidade e incerteza dos requisitos (BECK, 2004), as Metodologias Ágeis possuem raízes mais antigas e profundas, entre as quais podem ser citadas:

- **Abordagens focadas no Gerenciamento de Projetos e Operações:**

- **Scrum:** Embora tenha se popularizado no mundo do desenvolvimento de software a partir do livro publicado por (SCHWABER, 2004), denominado “*Agile Project Management with Scrum*”, possui origens no trabalho de (TAKEUCHI; NONAKA, 1986). De maneira geral, é apresentada como um *framework* para sustentar o fluxo de gerenciamento de projetos de uma equipe ágil. Nisto, define um conjunto de papéis (Ex. *Scrum Master*, *Product Owner* e Equipe), eventos (Ex. Refinamento, Planejamento, Reunião Diária, Revisão e

Retrospectiva) e artefatos (Ex. *Product Backlog*, *Sprint Backlog*, Lista de Impedimentos, entre outros.) (SCHWABER, 2004);

Figura 8 – Visão Geral do Ciclo de Vida do Scrum



Fonte: Adaptado de (SCHWABER, 2004).

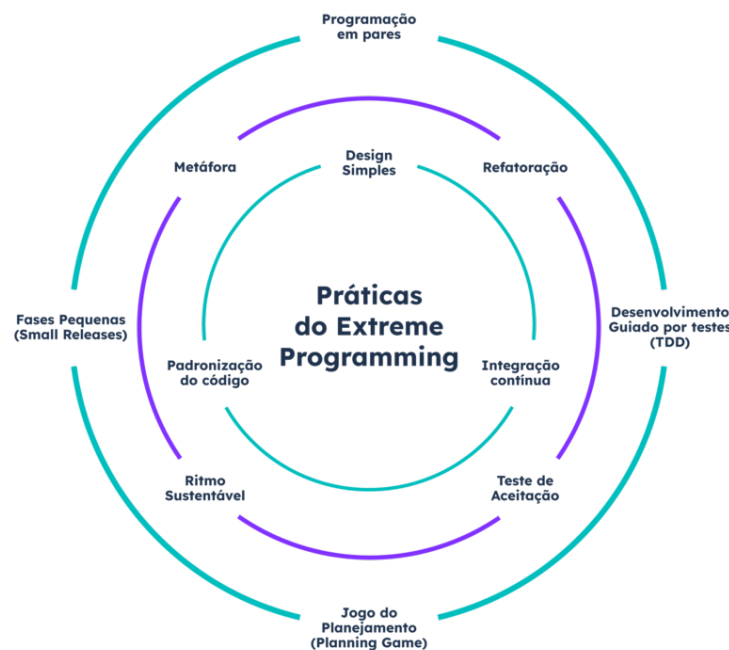
- **Kanban:** Atualmente, muito popular no contexto de desenvolvimento de software e de gestão de fluxos de valor, o *Kanban* possui suas inspirações nas linhas de montagem japonesas a partir dos anos de 1960, com ênfase nos princípios da redução de desperdícios (*just in time* – redução do estoque), aumento da vazão (*throughput*) e redução do tempo de entrega (*lead time*) (ANDERSON, 2010). Dessa forma, apresenta um conjunto de 6 (seis) práticas:

- Visualização do fluxo de trabalho;
- Limitação do trabalho em andamento (*work in progress – wip*);
- Gerenciamento de fluxo;
- Políticas explícitas na definição do fluxo de trabalho;
- Ciclos de feedback;
- Melhoria colaborativa e evolução experimental.

- **Abordagens focadas na Engenharia de Software:**

- **Extreme Programming (XP):** Surgiu antes mesmo do Manifesto Ágil a partir das experiências de seu criador ao atuar como consultor no projeto C3 da *Chrysler*, fabricante de automóveis, por volta de 1996 (BECK, 2004). Apresentada como “uma metodologia ágil para equipes pequenas e médias (2 a 12 programadores) desenvolvendo software com requisitos vagos e em constante mudança”, a disciplina envolve atividades de Engenharia de Software e de Gerenciamento de Projetos definindo um conjunto de valores, princípios e práticas primárias e corolárias que se apoiam umas às outras para sustentar o desenvolvimento de software (BECK, 2004);

Figura 9 – Práticas do Extreme Programming.



Fonte: Adaptado de (BECK, 2004)

- **Feature-driven Development (FDD):** Os relatos mais antigos sobre o uso desta metodologia ágil datam de 1997, em um projeto de desenvolvimento de um sistema de empréstimos bancários em um banco internacional localizado em Cingapura (PALMER; FELSING, 2002). O FDD direciona o desenvolvimento por funcionalidade, ou seja, por requisito funcional do sistema, apresentando cinco processos básicos (PALMER; FELSING, 2002):

- Desenvolvimento de modelo abrangente (análise orientada a objetos);
- Construção da lista de funcionalidades (decomposição funcional);
- Planejamento por funcionalidade (planejamento incremental);
- Detalhamento por funcionalidade (projeto orientado a objetos);
- Construção por funcionalidade (programação e testes).

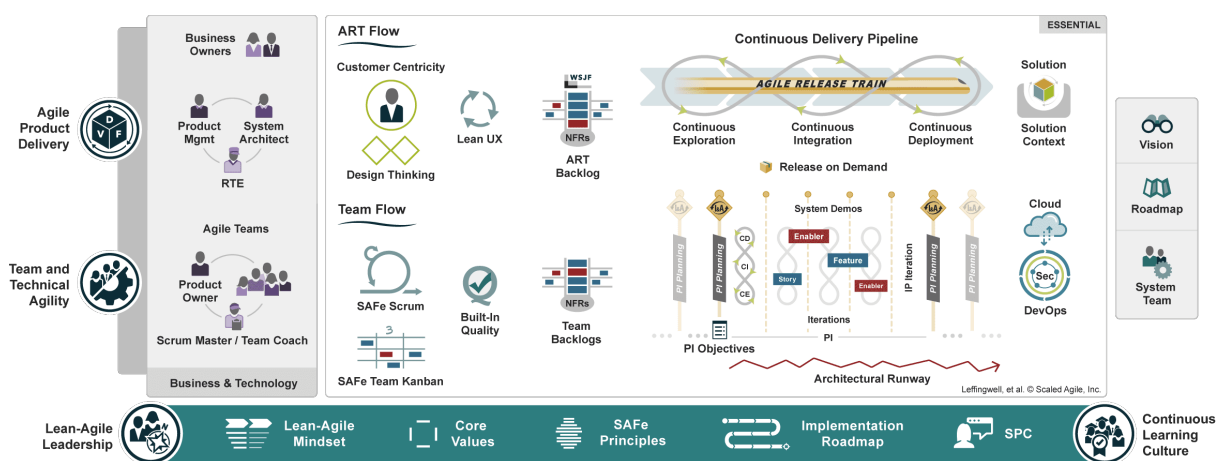
Além destas abordagens, processos, metodologias e *frameworks* ágeis, existem outros tais como DSDM, CRYSTAL (GRIFFITHS; DIETHELM, 2012), a Agilidade também ampliou suas fronteiras e passou a ter um caráter mais tático quando as organizações passam a ter a necessidade de responder rapidamente às mudanças do mercado e entregar mais valor de forma contínua e adaptável. Nesse contexto, surge a Agilidade em Escala, que pode ser definida como a aplicação dos princípios e práticas ágeis em múltiplos times, departamentos e camadas hierárquicas para gerar sinergia, alinhamento estratégico e entrega de valor em maior escala. O desafio de escalar a Agilidade envolve coordenar múltiplas equipes, garantir a colaboração contínua e gerenciar interdependências de maneira eficaz, o que requer frameworks estruturados. Dentre os principais frameworks de agilidade em escala estão o SAFe (Scaled Agile Framework), o LeSS (Large Scale Scrum) e o Nexus (BITTNER et al., 2017; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; LARMAN; VODDE, 2016), detalhadas conforme a seguir:

- **SAFe:** O *Scaled Agile Framework* é uma abordagem popular para escalar a agilidade em grandes empresas. Ele fornece um conjunto abrangente de práticas, princípios e funções que permitem a execução da agilidade em múltiplas camadas organizacionais. O SAFe busca garantir a entrega de valor em larga escala, promovendo alinhamento estratégico, colaboração e qualidade. Principais características do SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018):
 - **Níveis de Estruturação:** O SAFe opera em quatro níveis principais: Equipe, Programa, Grande Solução e Portfólio. Isso permite que a organização alinhe a estratégia com a execução, garantindo que as entregas estejam conectadas às metas organizacionais.
 - **PI Planning (Program Increment Planning):** Reunião de planejamento iterativo que conecta múltiplas equipes para alinhar os objetivos de curto

prazo, revisar dependências e mapear os próximos incrementos de entrega.

- **Agilidade de Portfólio:** Permite a definição e priorização de épicos e investimentos estratégicos, alinhando o trabalho das equipes com os objetivos corporativos de longo prazo.
- **Funções Dedicadas:** O SAFe conta com papéis específicos, como o *Product Manager*, *Release Train Engineer (RTE)* e *System Architect*, para garantir o gerenciamento eficaz do trabalho em larga escala.

Figura 10 – Visão Geral do SAFe.



Fonte: (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018)

- **LeSS:** O *Large Scale Scrum* busca expandir as práticas do *Scrum* tradicional para múltiplas equipes que trabalham em conjunto em um mesmo produto. O LeSS mantém a simplicidade e os valores do Scrum, incentivando uma estrutura mais enxuta e orientada à entrega contínua. Principais características do LeSS (LARMAN; VODDE, 2016):
 - **Minimalismo e Simplicidade:** O LeSS procura evitar complexidades desnecessárias. Ele adota os mesmos elementos do Scrum tradicional, mas aplicados em um contexto de múltiplas equipes.
 - **Um Backlog Único:** Todas as equipes compartilham um único *Product Backlog*, gerenciado por um *Product Owner*, garantindo que haja um foco unificado e que todas as equipes estejam alinhadas com as prioridades do produto.

- **Coordenação entre Equipes:** As equipes participam de eventos *Scrum* conjuntos, como a revisão de *sprint*, para compartilhar resultados e aprender umas com as outras. Há também o evento de "Sprint Retrospectiva Global" para avaliar a colaboração geral.
- **Papéis e Times Auto-organizados:** Não há hierarquia rígida no *LeSS*; os times são incentivados a se auto-organizarem e colaborarem sem a presença de uma camada gerencial dedicada.
- **Nexus:** É um framework de agilidade em escala projetado para coordenar múltiplas equipes *Scrum* trabalhando em um único produto. Criado pela *Scrum.org*, o *Nexus* busca minimizar complexidades e dependências, focando em entregas integradas e em uma colaboração eficaz entre equipes. Principais características do Nexus (BITTNER et al., 2017):
 - **Time de Integração:** Inclui membros que representam diferentes equipes para resolver problemas de integração, remover impedimentos e garantir que as entregas estejam alinhadas.
 - **Eventos:** O framework mantém os eventos *Scrum* tradicionais (*Sprint Planning*, *Daily Scrum*, *Sprint Review* e *Sprint Retrospective*) com a adição de eventos que integram as equipes, como o *Nexus Sprint Planning* e o *Nexus Daily Scrum*, que promovem colaboração entre equipes.
 - **Backlog Refinement Integrado:** Todos os times colaboram para refinar e priorizar os itens do backlog, reduzindo dependências e esclarecendo o escopo das entregas.
 - **Enfoque em Integração Contínua:** O *Nexus* enfatiza a integração frequente dos incrementos de trabalho, garantindo que o produto final esteja sempre alinhado com as expectativas dos stakeholders.

Mais recentemente, considerando o modelo de ondas elaborado por (RUDD, 2016), a Agilidade expandiu seu escopo de atuação para além dos projetos (nível operacional) ou programas/produtos (nível tático), e adentrou o nível estratégico de forma a permear toda a organização e impactar todos os seus negócios. Assim, de acordo com Business Agility Institute, a Agilidade de Negócios refere-se à capacidade de uma organização se adaptar rapidamente às mudanças de mercado e às exigências dos clientes, mantendo a eficiência operacional e a inovação contínua. Isso significa que a organização é capaz de responder

com rapidez e flexibilidade aos desafios e oportunidades emergentes, seja por meio de ajustes estratégicos, processos de inovação ou mudanças culturais internas (BUSINESSAGILITYINSTITUTE, 2019). Entre alguns exemplos de aplicabilidade da Agilidade de Negócios podem ser listados (mas não limitados a):

- **Mudança de Produtos Rápida:** Uma empresa de tecnologia pode usar agilidade de negócios para ajustar rapidamente seu software ou serviço em resposta ao feedback dos clientes ou mudanças de mercado.
- **Transformação Digital:** Empresas adotam novas tecnologias e metodologias ágeis para transformar processos internos, tornando-os mais digitais, rápidos e baseados em dados.
- **Lançamento de Novos Produtos:** Equipes multifuncionais podem colaborar para lançar novos produtos em ciclos de desenvolvimento rápidos, iterando com base no feedback recebido.

Dessa forma, o funcionamento de uma empresa que possui os seguintes elementos:

- **Cultura Ágil:** Empresas que adotam a Agilidade de Negócios criam uma cultura onde o aprendizado contínuo, a colaboração, a confiança e a tomada de decisão descentralizada são encorajados.
- **Estruturas Flexíveis:** Organizações com alta Agilidade têm estruturas organizacionais menos rígidas e mais flexíveis, com equipes multidisciplinares que se organizam rapidamente conforme as necessidades surgem.
- **Foco no Cliente:** As decisões são orientadas para criar o máximo de valor para o cliente, utilizando feedback constante e adaptação às demandas.
- **Experimentação e Inovação:** O incentivo à experimentação, ciclos de feedback curtos, e a adaptação rápida com base nos resultados obtidos são características essenciais.
- **Utilização de Métodos Ágeis:** Práticas como *Scrum*, *Kanban* e metodologias *Lean* são comuns, proporcionando agilidade operacional e melhor comunicação entre equipes.

Além disso, as organizações ágeis dotadas de capacidades de *Business Agility* possuem as seguintes características:

- **Resiliência e Adaptabilidade:** A capacidade de se recuperar rapidamente de contratempos e adaptar-se a novas condições.
- **Comunicação Eficiente:** Informação fluindo de maneira livre e eficiente entre os níveis da organização.
- **Colaboração:** Quebra de silos entre departamentos para promover equipes colaborativas.
- **Inovação Contínua:** Encorajamento de novas ideias, experimentação rápida e falha como um meio de aprendizado.
- **Orientação a Valor:** Concentração em gerar valor contínuo para os clientes.

Dentro deste contexto, sendo considerado um tema recente que ainda não está amplamente difundido no mercado, indústria e academia, a Agilidade de Negócios, ou Business Agility, apresenta um corpo de conhecimento em desenvolvimento, por isso, existem abordagens conceituais, mas poucas abordagens ou guias de recomendação práticos para orientar a adoção ou transformação para que organizações mais tradicionais se tornem ágeis. Entre as principais referências conceituais se destacam:

- **Flight Levels (ou Níveis de Voo):** De acordo com Klaus Leopold (LEOPOLD, 2018) argumenta que muitas empresas implementam práticas ágeis de maneira superficial, focando em equipes individuais, sem considerar o impacto nos sistemas como um todo. Isso, segundo Leopold, leva a melhorias locais, mas não necessariamente a resultados empresariais significativos. Ele defende uma abordagem mais sistêmica para a transformação ágil, onde as mudanças precisam estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. O autor ainda apresenta conceitos como "*Flight Levels*", um modelo para ajudar as empresas a visualizarem e coordenarem o trabalho em diferentes níveis, desde operações diárias até a estratégia organizacional. Ele mostra como as iniciativas ágeis podem falhar ao ignorar contextos mais amplos, enfatizando a necessidade de visibilidade, liderança e coordenação para maximizar os benefícios da agilidade. Estes Flight Levels, ou Níveis de Voo, podem ser resumidos conforme a seguir:
 - **Flight Level 1 - Operacional (nível de equipe):** No nível mais baixo, o foco está na execução do trabalho dentro das equipes. Isso é onde a maior parte das práticas ágeis tradicionais ocorre, como *Scrum* ou *Kanban*. Os times estão focados na entrega de valor por meio de

iterações rápidas e contínuas. O objetivo é entregar trabalho de alta qualidade com eficiência.

- **Flight Level 2 - Coordenação (nível de fluxo de valor):** Neste nível, o foco é na coordenação do trabalho entre diferentes equipes ou áreas. O objetivo é garantir que as equipes estejam colaborando de maneira eficaz para entregar valor em um fluxo contínuo. Isso envolve a gestão de dependências, a melhoria do fluxo de trabalho e a remoção de gargalos. Esse nível é particularmente útil para evitar que equipes trabalhem isoladamente, sem considerar o impacto no sistema geral ou os objetivos de outras áreas.
- **Flight Level 3 - Estratégico (nível de empresa ou portfólio):** Este nível foca na estratégia organizacional, onde são definidos os objetivos gerais, as prioridades e as iniciativas de maior impacto. Aqui, a visão global e a alocação de recursos são discutidas. O objetivo é garantir que a organização esteja trabalhando em direção a metas significativas e que os esforços estejam alinhados com os resultados desejados. É um nível de alto impacto, onde as decisões podem moldar a direção da empresa como um todo.

A ideia principal dos *Flight Levels* é mostrar que a transformação ágil não deve ser apenas uma questão de mudar a maneira como uma equipe trabalha, mas sim de alinhar todos os níveis da organização para atingir objetivos estratégicos, melhorar a coordenação e otimizar a execução. Em outras palavras, não adianta ter equipes ágeis sem uma direção estratégica clara e sem uma colaboração bem-sucedida em toda a empresa.

- **Leis da Agilidade:** Steve Denning (DENNING, 2018) explora como as organizações modernas podem prosperar ao adotar práticas e mentalidades ágeis. Denning apresenta como a agilidade vai além da metodologia de desenvolvimento de software, sendo um conjunto de princípios que promovem a adaptação contínua, o trabalho em equipe colaborativo e a criação de valor para o cliente.
 - **Lei das Pequenas Equipes:** Enfatiza o poder de pequenas equipes multifuncionais que operam com autonomia e trabalham em ciclos rápidos

para alcançar resultados tangíveis. A ênfase está na colaboração direta, eliminando a burocracia e promovendo inovação.

- **Lei da Rede:** Destaca a necessidade de as empresas se afastarem de estruturas hierárquicas tradicionais e passarem a operar como redes interconectadas. Ao construir ecossistemas mais flexíveis e interligados, as organizações podem reagir de forma mais rápida e eficaz às mudanças do mercado.
- **Lei do Cliente:** Coloca o foco total nas necessidades do cliente, transformando-o no centro de todas as decisões empresariais. O autor argumenta que as empresas ágeis não apenas respondem às demandas dos clientes, mas buscam antecipá-las e moldar suas experiências.

Além destas abordagens conceituais, existem tentativas de propor abordagens práticas – ainda que apresentem escopo limitado – para apoiar as jornadas estratégicas do ponto de vista da Agilidade de Negócios. Entre as principais tentativas de oferecer um suporte prático à adoção de *Business Agility* nas organizações se destacam:

- **SAFe:** Originalmente projetado para oferecer suporte a múltiplas equipes que atuam dentro de objetivos comuns (ex. desenvolvimento de uma plataforma digital), o *Scaled Agile Framework* (SAFe) pode ir além do nível tático (ex. processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços) para oferecer suporte a algumas jornadas estratégicas (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018). Ainda conforme os autores, os principais aspectos são listados conforme a seguir:
 - Alinhamento e entrega contínua de valor: O SAFe estrutura as organizações para alinhar objetivos estratégicos com as entregas operacionais por meio de práticas como:
 - Portfólios Lean-Agile: Os portfólios do SAFe permitem que as organizações alinhem suas iniciativas com objetivos estratégicos, priorizando épicas de alto valor e alocando recursos de forma eficiente. A abordagem de "Portfólio Lean" permite flexibilidade para mudar prioridades conforme necessário, apoiando a adaptação rápida às mudanças de mercado.
 - Program Increment (PI) Planning: Essa cerimônia reúne múltiplas equipes em um "*Agile Release Train (ART)*" para definir metas e

alinhar suas entregas com os objetivos de negócio. Ao fazer isso de forma iterativa, o *SAFe* permite que as organizações ajustem rapidamente seus planos para atender às necessidades emergentes do mercado.

- **Foco no Cliente:** O *SAFe* promove uma abordagem centrada no cliente, na qual as equipes são incentivadas a buscar um entendimento profundo das necessidades dos clientes e criar produtos e serviços que ofereçam valor real. Isso é feito através de práticas como:
 - *Design Thinking* para inovação centrada no usuário.
 - Pesquisas contínuas e Feedback dos clientes para ajustar os produtos em desenvolvimento com base em demandas reais.
- **Cultura de Inovação e Melhoria Contínua:** O *SAFe* incentiva a criação de uma cultura de inovação por meio de práticas como:
 - *Innovation and Planning (IP) Iterations:* Essas iterações são reservadas para que as equipes realizem experimentos, aprendam com falhas, explorem novas ideias e melhorem seus processos. Isso garante um equilíbrio entre entrega de valor e inovação.
 - *Kaizen* e outros eventos *Lean-Agile* que promovem a melhoria contínua, otimizando processos e reduzindo desperdícios.
- **Gestão Lean de Portfólio (*Lean Portfolio Management - LPM*):** A gestão de portfólio do *SAFe* permite que as organizações priorizem suas iniciativas mais críticas, direcionando recursos para as áreas que gerarão maior impacto no mercado. O *LPM* inclui práticas de financiamento de fluxo de valor, governança ágil e alinhamento estratégico, apoiando o equilíbrio entre exploração de novas oportunidades e entrega de valor.
- **Organização Baseada em Fluxos de Valor (*Value Streams*):** O *SAFe* estrutura a organização em Fluxos de Valor para otimizar a entrega de produtos e serviços que respondam diretamente às necessidades do cliente. Os fluxos de valor garantem que as equipes estejam alinhadas com a entrega de valor ponta a ponta, desde a concepção até a entrega.

Sendo assim, pode-se afirmar que o SAFe oferece um suporte para apoiar a Agilidade de Negócios fornecendo práticas estruturadas e flexíveis que permitem que às organizações alinharem suas estratégias e se adaptem às mudanças do mercado, focando na entrega contínua de valor ao cliente. No entanto, ainda não há respostas sobre como apoiar jornadas estratégicas como Estrutura (e transformação) organizacional, planejamento estratégico, gestão da inovação e criação de novos modelos de negócios.

- **Kanban Maturity Model (KMM):** Com suas origens no Kanban (ANDERSON, 2010), o *KMM* (ANDERSON; BOZHEVA, 2021) fornece um guia estruturado e evolutivo que orienta organizações em direção a maior adaptabilidade, eficiência e alinhamento estratégico. Por meio de seus níveis de maturidade bem definidos, o KMM permite que as empresas alcancem e sustentem a Agilidade de Negócios de maneira sistemática e progressiva, com foco em práticas que promovem transparência, melhoria contínua e alinhamento organizacional. Assim, o *KMM* orienta a implantação da Agilidade de Negócios por meio dos seguintes elementos principais (ANDERSON; BOZHEVA, 2021):
 - **Níveis de Maturidade Progressivos:** O *KMM* define diversos níveis de maturidade, desde práticas iniciais e básicas de *Kanban* até níveis mais avançados, onde a Agilidade é integrada estrategicamente em todas as áreas do negócio. Cada nível tem um conjunto específico de práticas, políticas e comportamentos que orientam o avanço para o próximo estágio.
 - **Práticas e Políticas:** O guia de implantação inclui práticas progressivas de *Kanban* e políticas que são ajustadas conforme a organização avança nos níveis de maturidade. Isso abrange desde a visualização do fluxo de trabalho até a gestão de riscos, melhoria contínua, alinhamento estratégico e práticas de colaboração, sempre com foco em impulsionar a agilidade.
 - **Evolução Cultural e Comportamental:** O *KMM* reconhece que a Agilidade de Negócios não é apenas uma questão de processos, mas também de cultura organizacional e comportamentos. O modelo descreve os comportamentos desejados em cada nível de maturidade e oferece estratégias para promover mudanças culturais de forma gradual e sustentável.

- **Alinhamento Estratégico e Operacional:** O *KMM* orienta como alinhar as operações diárias da organização com seus objetivos estratégicos, garantindo que todos os esforços estejam sincronizados com as metas de negócio, o que é essencial para uma resposta ágil às mudanças de mercado.
- **Adoção Gradual e Mitigação de Riscos:** O modelo encoraja uma abordagem evolutiva e incremental para mudanças organizacionais, mitigando riscos associados a transformações abruptas. Isso permite que a organização cresça e se adapte em um ritmo que respeite sua capacidade e contexto atual.
- **Uso de Métricas e Feedback:** O *KMM* recomenda o uso de métricas para monitorar e guiar a evolução, incluindo métricas de fluxo, previsibilidade e eficiência. Essas informações são cruciais para ajustes contínuos e decisões baseadas em dados, que apoiam a transformação ágil.

Em particular, por se tratar de um modelo de maturidade, deve-se dar atenção especial aos níveis de maturidade progressivos propostos (ANDERSON; BOZHEVA, 2021):

- **Nível 0 – Inicial:** Este é o ponto de partida em que a organização geralmente não tem práticas formais de *Kanban* ou práticas limitadas de gestão de fluxo. Os processos são caóticos e pouco previsíveis. Neste nível, provavelmente a organização pode ser identificada pela falta de clareza, processos informais ou não definidos, problemas de comunicação e baixo controle de trabalho.
- **Nível 1 – Visibilidade:** Neste nível, a organização se identifica pelo uso de quadros *Kanban* para tornar o trabalho visível, criação de políticas explícitas para gerenciar tarefas, foco inicial na identificação de gargalos. Além disso, a organização começa a visualizar seu trabalho e a criar transparência em seus fluxos de trabalho.
- **Nível 2 - Gestão do Fluxo:** A organização se identifica pelo uso de métricas de fluxo (como *lead time* e *throughput*), gestão de limites de trabalho em progresso (*WIP*), e práticas para reduzir desperdícios. Neste nível, a organização se concentra em gerenciar o fluxo de trabalho e melhorar a eficiência do sistema.

- **Nível 3 - Gerenciamento de Risco:** A organização se identifica pela previsibilidade do sistema, práticas para gerenciar e mitigar riscos, maior confiabilidade no cumprimento de prazos. Neste nível, as organizações começam a gerenciar riscos de maneira sistemática, garantindo previsibilidade e consistência no trabalho.
- **Nível 4 - Alinhamento e Capacidade Organizacional:** A organização se identifica pelas práticas que garantem alinhamento entre equipes, melhoria contínua orientada por métricas, integração da gestão tática e estratégica. O foco passa a ser o alinhamento das operações com os objetivos estratégicos do negócio.
- **Nível 5 - Gestão Estratégica e Agilidade de Negócios:** A organização se caracteriza pela gestão estratégica, práticas para adaptação contínua às mudanças de mercado, capacidade de resposta rápida a mudanças. Assim, o *Kanban* é usado como uma ferramenta estratégica para garantir agilidade e competitividade no mercado.
- **Nível 6 - Inovação e Sustentabilidade:** A organização se caracteriza pelo foco em inovação, cultura organizacional que incentiva aprendizado constante, práticas de liderança que promovem uma mentalidade de melhoria contínua. No nível mais alto, a organização alcança um estado onde a inovação contínua e a sustentabilidade são integradas no modelo de negócios.

Portanto, ainda que de maneira limitada às jornadas que suportam a criação de novos produtos e serviços digitais, o KMM oferece um *roadmap* prático para a transformação organizacional rumo à Agilidade de Negócios, oferecendo níveis de maturidade e suas características e práticas prescritivas que denotam em que grau de maturidade uma determinada organização pode ser classificada dentro do modelo. Ainda de acordo com os autores, os principais benefícios da adoção do F4P incluem: Foco no cliente, melhoria contínua, eficiência e alinhamento e adaptação rápida.

- **Fit for Purpose (F4P) Framework (*):** Proposto por (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), é um modelo desenvolvido para ajudar organizações a alinhar suas ofertas e práticas com as necessidades e expectativas de seus clientes de forma

contínua e adaptativa, promovendo a Agilidade de Negócios. Ele foi criado com base na ideia central de que o sucesso de um produto, serviço ou oferta depende de ser "adequado para o propósito" para seu público-alvo, proporcionando valor relevante no contexto específico de cada cliente. Ainda de acordo com os autores, os principais benefícios da adoção do F4P incluem: Foco no cliente, melhoria contínua, eficiência e alinhamento e adaptação rápida. De acordo com (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), os principais aspectos do F4P que apoiam a Agilidade de Negócios podem ser resumidos conforme a seguir:

- **Propósito (Purpose):** O conceito de "propósito" no F4P refere-se ao resultado desejado por um cliente ou usuário ao consumir um produto ou serviço. Isto dialoga com o conceito de Experiência do Usuário (UX) de compreender o porquê de os clientes escolherem ou rejeitarem uma oferta. Ao compreender o propósito, as empresas podem garantir que estão focadas nas necessidades dos clientes e não apenas nos atributos ou recursos dos produtos.
- **Segmentação por Propósito:** Ao invés de uma segmentação tradicional baseada em fatores demográficos ou geográficos, o *Fit for Purpose Framework* sugere uma segmentação por propósito. Isso significa agrupar os clientes com base no propósito para o qual utilizam um produto ou serviço. Essa abordagem permite que a organização ajuste seus esforços para atender melhor cada segmento, maximizando a satisfação e alinhando os recursos de maneira eficaz. Além disso, esta prática possui correlação com as práticas de Design que corresponde ao uso de Personas e Jornadas de Usuário apresentadas por (MARTIN; HANINGTON, 2012).
- **Métricas de Adequação (Fit for Purpose Metrics):** O *framework* enfatiza a importância de medir e avaliar a adequação da oferta ao propósito pretendido. Essas métricas incluem, por exemplo:
 - Satisfação do Cliente: Avalia se o cliente sente que suas expectativas foram atendidas ou superadas.
 - Tempo de Entrega (*Lead Time*): Mede quanto tempo leva para que o propósito do cliente seja alcançado.

Essas métricas permitem às organizações não apenas monitorar, mas também melhorar continuamente a experiência do cliente em termos do que realmente importa para ele.

- **Alinhamento Estratégico:** O *Fit for Purpose Framework* apoia a Agilidade de Negócios ao ajudar as organizações a alinhar suas estratégias de desenvolvimento, marketing e entrega com as necessidades dos clientes. Isso evita esforços dispersos e desalinhados, maximizando a entrega de valor com base em dados objetivos e feedback contínuo. A flexibilidade para adaptar e redirecionar recursos rapidamente, conforme novas necessidades emergem ou contextos de mercado mudam, é fundamental para se manter competitivo.
- **Gestão Visual e Transparência:** *F4P* promove a transparência na tomada de decisões e nos critérios usados para determinar o sucesso de uma oferta. Mapas de propósito e indicadores visuais ajudam a identificar os segmentos mais valiosos para a organização e como os esforços podem ser otimizados. A clareza na comunicação e na priorização das iniciativas é parte essencial para suportar uma mentalidade ágil em toda a organização.

Compreendendo as sinergias existentes entre o modelo do KMM e o modelo do F4P, pode-se estabelecer comparações através de critérios-chave, conforme a seguir:

Tabela 19 – Comparativo F4P e KMM

CRITÉRIO	F4P	KMM
Alinhamento de Propósito e Maturidade	Concentra-se em garantir que os produtos, serviços e processos de uma organização estejam alinhados ao propósito específico de seus clientes ou segmentos de mercado. Ele busca otimizar a entrega de valor com base em como os clientes percebem e avaliam os resultados.	É uma estrutura que fornece um caminho evolutivo para as organizações melhorarem suas práticas Kanban em diferentes estágios de maturidade, desde os estágios iniciais (onde as práticas são implementadas de forma tática) até níveis mais avançados (onde práticas Kanban são integradas estrategicamente e alinhadas com os objetivos de negócios).
Feedback Contínuo e Melhoria Baseada em Dados	o foco está em medir e ajustar continuamente a adequação das ofertas com base nas métricas de propósito. Essas métricas ajudam a identificar se os produtos ou serviços estão atendendo às necessidades dos clientes e onde melhorias são necessárias.	incentiva práticas de coleta de dados, transparência, métricas e melhoria contínua como parte fundamental do crescimento da maturidade Kanban. O uso de métricas no KMM, incluindo tempo de ciclo, taxa de entrega e previsibilidade, complementa o F4P ao fornecer dados que podem ser analisados para garantir que os

		processos e entregas da organização estejam realmente alinhados com os propósitos dos clientes.
Entendimento do Cliente e Evolução Organizacional	Ajuda as organizações a entenderem profundamente seus clientes, segmentando-os por propósito e desenvolvendo métricas para medir a adequação das suas ofertas.	Fornecer um caminho para implementar práticas Kanban que aumentem a eficiência, a capacidade de resposta e o valor entregue. O alinhamento com o cliente, promovido pelo F4P, é aprimorado pelas práticas do KMM, que ajudam as organizações a gerenciar mudanças, melhorar sua cultura e evoluir suas capacidades operacionais.
Maturidade Cultural e Alinhamento Organizacional	Destaca como as organizações devem alinhar seus objetivos, práticas e estratégias com os resultados esperados pelos clientes. Essa conexão com a maturidade cultural é crucial para permitir que a organização se adapte e entregue valor alinhado ao propósito de cada segmento de mercado.	Não se limita a práticas técnicas ou operacionais; ele também aborda a maturidade cultural, incluindo a colaboração, a liderança e a tomada de decisão baseadas em feedback.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (ANDERSON; BOZHEVA, 2021) e (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023).

Dessa forma, pode-se afirmar que enquanto o *Fit for Purpose Framework* ajuda a entender "o que" e "por que" entregar valor para os clientes, o *Kanban Maturity Model* orienta "como" implementar as práticas necessárias para entregar esse valor de maneira cada vez mais eficiente, ágil e madura. Sendo, portanto, complementares.

Por fim, ainda dentro da seara das abordagens com propostas mais práticas surgidas ao longo dos últimos, merece destaque os Objective and Key Results (OKRs), sendo mais bem detalhada logo a seguir:

- **Objective and Key Results (OKRs):** é uma metodologia de definição de metas que ajuda organizações, equipes e indivíduos a definir objetivos claros e mensuráveis, alinhando os esforços em direção a resultados concretos (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) Ainda, de acordo com os autores, a abordagem é composta de dois elementos principais:

- **Objective (Objetivo):** É o "o quê" se deseja alcançar. Um objetivo deve ser inspirador, desafiador e proporcionar direção. Ele define a intenção sem ser extremamente detalhado.
- **Key Results (Resultados-Chave):** Representam o "como" medir o progresso em direção ao objetivo. São específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e limitados no tempo. Normalmente, cada objetivo tem de dois a cinco resultados-chave, que devem ser quantitativos e fáceis de medir.

Assim, os *OKRs* são amplamente utilizados em diversas áreas, especialmente em ambientes corporativos e organizacionais, devido à sua flexibilidade e foco em resultados (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017). Entre as áreas de maior potencial de uso do *OKRs* podem ser listadas: Planejamento estratégico e alinhamento organizacional; Gestão de desempenho e melhoria contínua; Agilidade empresarial e adaptação ao mercado; Inovação e desenvolvimento de novos produtos/serviços; Cultura de alto desempenho e engajamento de funcionários; Gestão de projetos e priorização de recursos; Transformação digital e mudança organizacional; Marketing e vendas; Gestão e desenvolvimento de capital humano; Crescimento e escalabilidade de startups, entre outros.

Além disso, como principais pontos fortes que os *OKRs* usam para apoiar a Agilidade de Negócios podem ser enumerados os seguintes pontos (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017):

- **Alinhamento Estratégico e Foco:** Os *OKRs* ajudam a garantir que todos estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos. Isso traz alinhamento em diferentes níveis da organização, o que é fundamental para uma abordagem ágil e centrada no cliente.
- **Transparência:** Os *OKRs* são frequentemente compartilhados e visíveis para todos os níveis da organização, aumentando a transparência e melhorando a comunicação interna. É – certamente – uma das melhores formas de garantir alinhamento do estratégico ao operacional.
- **Adaptação Rápida:** Como os *OKRs* são frequentemente revistos e adaptados, eles permitem que as empresas reajustem suas metas com

base nas mudanças do mercado e nas novas informações, algo crucial em ambientes ágeis.

- **Foco em Resultados:** Com a definição de resultados-chave, a organização evita se concentrar apenas em tarefas e atividades e passa a dar importância aos resultados tangíveis.
- **Empoderamento das Equipes:** Os *OKRs* ajudam a criar autonomia e responsabilidade, pois as equipes sabem claramente os objetivos a serem alcançados e têm liberdade para determinar como alcançá-los.

Por fim, apesar das reconhecidas vantagens e potencial de uso como forma de integrar a organização, os *OKRs* ainda apresentam algumas limitações que merecem atenção, sendo elas (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017):

- **Foco Excessivo em Resultados Quantitativos:** Em algumas situações, os resultados-chave podem se tornar muito quantitativos, negligenciando aspectos qualitativos importantes.
- **Desafios de Implementação:** Algumas empresas podem enfrentar dificuldade na implementação, especialmente se a cultura organizacional não estiver alinhada com a transparência e a colaboração.
- **Complexidade na Definição de *OKRs* Eficazes:** Criar bons *OKRs* exige prática e uma clara compreensão das prioridades, o que pode ser um desafio inicial.
- **Risco de Desalinhamento:** Se os *OKRs* não forem bem comunicados ou acompanhados regularmente, podem se tornar desatualizados ou mal direcionados.
- **Pressão e Frustração:** Se os objetivos forem muito ambiciosos ou inalcançáveis, podem desmotivar as equipes.

Portanto, pode-se afirmar que estas iniciativas reforçam a ideia de (RUDD, 2016), de que a Agilidade tem ampliado seu escopo de uso dentro das organizações. De uma forma de trabalhar no desenvolvimento de produtos digitais através do uso de pequenas equipes em um contexto dinâmico de requisitos e necessidades, a Agilidade tem se mostrado uma poderosa força que pode ser empregada na transformação das organizações, podendo

atuar em jornadas estratégicas, tais como: planejamento estratégico, estrutura organizacional, inovação, criação de novos produtos/serviços e modelos de negócios. Contudo, o corpo de conhecimento ainda requer amadurecimento.

Dentro deste contexto, abordagens como *Flight Levels* (LEOPOLD, 2018) e Leis da Agilidade (DENNING, 2018) iniciaram com importantes contribuições estabelecendo definições fundamentais dentro do campo de estudo. Porém, não foram capazes de oferecer apoio prático para iniciativas de implantação de Agilidade de Negócios nas organizações. Por outro lado, iniciativas como o *SAFe* (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), o *KMM* (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), o *Fit for Purpose (F4P) Framework* (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023) e os *OKRs* (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) buscam preencher esta lacuna – ainda que de maneira limitada - oferecendo suporte prático para que organizações possam trilhar seus próprios caminhos para a sua transformação. Uma das oportunidades para estender estes trabalhos pode ser uma maior integração com práticas e abordagens do campo do Design.

3.3.1 Agilidade no Nível Estratégico e suas Abordagens

Na presente seção apresenta-se de maneira cronológica e categorizada quais os principais trabalhos relacionados ao tema de Agilidade no Nível Estratégico, seja eles originados a partir de trabalhos acadêmicos ou conhecimento prático gerado na indústria e no mercado. Se, por um lado, a lista não pode ser considerada completa e exaustiva; por outro, pode-se afirmar que pode oferecer uma perspectiva evolutiva do campo de conhecimento.

Tabela 20 – Estudos/Trabalhos em Agilidade no Nível Estratégico.

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World	Introduz um modelo de liderança baseado em uma "rede dual", que complementa a hierarquia tradicional da empresa com uma rede ágil e flexível, voltada para impulsionar a inovação e lidar com a complexidade. Rede Dual: o autor propõe que as empresas operem com dois sistemas simultaneamente: a hierarquia tradicional (focada em eficiência e operações do dia a dia) e uma rede flexível e descentralizada (voltada para iniciativas	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(KOTTER, 2014)

	estratégicas e inovação). A rede não substitui a hierarquia, mas a complementa, permitindo maior agilidade e adaptação às mudanças. Além disso, apresenta 8 (oito) aceleradores: 1. Crie um senso de urgência. 2. Construa uma coalizão orientadora. 3. Desenvolva uma visão estratégica. 4. Comunique a visão para engajamento. 5. Capacite ação em todos os níveis. 6. Garanta vitórias de curto prazo. 7. Persista e ajuste conforme necessário. 8. Institucionalize mudanças nas operações. Oferece uma base conceitual para organizações e praticantes em processos de transformação organizacional mas não pode ser considerado um guia ou um modelo de maturidade. Foca nos aspectos da estrutura organizacional.		
Agility: It rhymes with Stability	Discute os desafios enfrentados por empresas estabelecidas para alcançar maior agilidade organizacional. Muitas enfrentam um falso dilema entre estabilidade e flexibilidade. As empresas ágeis combinam elementos estáveis, como estruturas e processos robustos, com componentes dinâmicos capazes de adaptação rápida. Essa abordagem permite equilíbrio entre velocidade e resiliência. Principais pontos abordados: 1. Estabilidade e Dinamismo: Organizações ágeis possuem uma base estável, como um sistema operacional de smartphone, e camadas dinâmicas para inovar rapidamente. 2. Estruturas Organizacionais: Empresas devem equilibrar dimensões primárias e equipes temporárias, que se formam e dissolvem com base nas demandas do mercado. 3. Governança Ágil: Combina elementos estáveis (como comitês bem definidos) com flexibilidade em decisões rápidas e adaptáveis. 4. Processos Fundamentais: Processos padronizados e métricas comuns ajudam na coordenação e na adaptação rápida. 5. Gerenciamento de Desempenho: Incentivos	Teoria, Discussão Conceitual, Artigo técnico	(AGHINA; SMET; WEEDA, 2015)

	compartilhados e KPIs integrados promovem colaboração e evitam silos organizacionais. 6. Normas Comportamentais: Culturas organizacionais devem favorecer ação rápida, transparência e inovação, alinhadas com os objetivos da agilidade. Não oferece um roteiro prático para adoção mas favorece o aprendizado por parte de organizações e praticantes. Foca na estrutura organizacional.		
The 5 Trademarks of Agile Organizations	Descreve os principais aspectos que caracterizam organizações ágeis. Defende que a transição de organizações tradicionais, rígidas e hierárquicas para um modelo ágil, que combina estabilidade e dinamismo, funciona como um organismo vivo capaz de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente. Alega que disrupções tecnológicas, digitalização, evolução de demandas dos stakeholders e a necessidade de atrair e reter talentos são fatores que tornam o modelo tradicional obsoleto. Além disso, apresenta 5 (cinco) elementos fundamentais da Agilidade: • Propósito Comum (North Star): Foco em criar valor para todos os stakeholders, com visão clara e flexível. • Rede de Equipes Empoderadas: Estruturas claras, com alta colaboração e autonomia. • Ciclos Rápidos de Decisão e Aprendizado: Processos iterativos e experimentação contínua, promovendo inovação. • Modelo de Pessoas Dinâmico: Cultura que engaja e desenvolve talentos, com liderança compartilhada e foco no crescimento contínuo. • Tecnologia como Habilitador: Uso de sistemas tecnológicos integrados para suportar flexibilidade e velocidade. Não oferece um roteiro prático para adoção mas favorece o aprendizado por parte de organizações e praticantes. Foca na estrutura organizacional e na mudança da cultura organizacional.	Teoria, Discussão Conceitual, Artigo técnico	(HANDSCOMB et al., 2017)
Leading agile	O artigo explora as transformações organizacionais	Estudo	(SMET; LURIE;

transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations	necessárias para lidar com as demandas de um mundo digital e competitivo. Ele é dividido em cinco partes principais: 1. Características de Organizações Ágeis: Contrasta organizações tradicionais (baseadas em hierarquias rígidas e previsibilidade) com organizações ágeis, que funcionam como sistemas vivos, adaptáveis e focados no cliente. Apresenta cinco características das organizações ágeis: foco no cliente, redes de equipes empoderadas, ciclos rápidos de decisão e aprendizado, modelos dinâmicos de pessoas e uso de tecnologias avançadas. 2. Transformação Pessoal do Líder: Destaca a importância de líderes adotarem mindsets criativos, mudando de reativos (controle e autoridade) para criativos (descoberta, parceria e abundância). Enfatiza práticas como pausar para refletir, abraçar a incerteza para fomentar inovação, e buscar resultados colaborativos. 3. Transformação de Equipes: Discute como os líderes podem ajudar equipes a trabalharem de forma ágil, promovendo diversidade, autonomia e conexão. Introduz práticas como ciclos rápidos de trabalho, foco no cliente e uso de design thinking e inovação de modelos de negócio. 4. Transformação da Organização: Propõe o desenvolvimento de uma cultura e estrutura organizacional ágil, com foco em um propósito unificador (estrela guia). Sugere a criação de microempresas autônomas, sustentadas por uma estrutura enxuta e conectadas a ecossistemas de parceiros. 5. Desenvolvimento de Liderança Ágil: Aborda a necessidade de capacitar líderes por meio de experiências imersivas, experimentos organizacionais e ciclos de aprendizado de 90 dias. Enfatiza a importância de coaches de agilidade empresarial e um time de transformação de liderança. Por fim, estabelece a liderança e seus soft e hard-	Empírico, Estudo de Caso	GEORGE, 2018)

	skills como o caminho para consolidar a Agilidade como uma força organizacional.		
Rethinking Agile: Why Agile Teams Have Nothing to Do with Business Agility	Defende uma abordagem mais sistêmica para a transformação ágil, onde as mudanças precisam estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Leopold apresenta conceitos como "Flight Levels", um modelo para ajudar as empresas a visualizarem e coordenarem o trabalho em diferentes níveis, desde operações diárias até a estratégia organizacional. Os níveis de voo, ou Flight Levels, são apresentados conforme a seguir: • Flight Level 3 - Estratégico (nível de empresa ou portfólio): Este nível foca na estratégia organizacional, onde são definidos os objetivos gerais, as prioridades e as iniciativas de maior impacto. Aqui, a visão global e a alocação de recursos são discutidas. O objetivo é garantir que a organização esteja trabalhando em direção a metas significativas e que os esforços estejam alinhados com os resultados desejados. É um nível de alto impacto, onde as decisões podem moldar a direção da empresa como um todo. • Flight Level 2 - Coordenação (nível de fluxo de valor): Neste nível, o foco é na coordenação do trabalho entre diferentes equipes ou áreas. O objetivo é garantir que as equipes estejam colaborando de maneira eficaz para entregar valor em um fluxo contínuo. Isso envolve a gestão de dependências, a melhoria do fluxo de trabalho e a remoção de gargalos. Esse nível é particularmente útil para evitar que equipes trabalhem isoladamente, sem considerar o impacto no sistema geral ou os objetivos de outras áreas. • Flight Level 1 - Operacional (nível de equipe): No nível mais baixo, o foco está na execução do trabalho dentro das equipes. Isso é onde a maior parte das práticas ágeis tradicionais ocorre, como Scrum ou Kanban. Os times estão focados na entrega de valor por meio de iterações rápidas e	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(LEOPOLD, 2018)

	contínuas. O objetivo é entregar trabalho de alta qualidade com eficiência. Trata-se de um modelo teórico para compreender a Agilidade sob diferentes lentes de maneira integrada.		
The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done	Apresenta outro modelo teórico e conceitual introduzindo as Leis da Agilidade Organizacional: 1. Lei das Pequenas Equipes: Enfatiza o poder de pequenas equipes multifuncionais que operam com autonomia e trabalham em ciclos rápidos para alcançar resultados tangíveis. A ênfase está na colaboração direta, eliminando a burocracia e promovendo inovação. 2. Lei da Rede: Destaca a necessidade de as empresas se afastarem de estruturas hierárquicas tradicionais e passarem a operar como redes interconectadas. Ao construir ecossistemas mais flexíveis e interligados, as organizações podem reagir de forma mais rápida e eficaz às mudanças do mercado. 3. Lei do Cliente: Coloca o foco total nas necessidades do cliente, transformando-o no centro de todas as decisões empresariais. Denning argumenta que as empresas ágeis não apenas respondem às demandas dos clientes, mas buscam antecipá-las e moldar suas experiências. Porém, não apresenta como esta transformação pode ser iniciada e consolidada numa organização.	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(DENNING, 2018)
SAFe 4.5 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering	Apresenta um framework projetado para escalar práticas ágeis em organizações de grande porte, alinhando estratégia, execução e entrega contínua de valor por meio de princípios Lean-Agile. Seus pontos fortes incluem uma estrutura clara que conecta múltiplas equipes e níveis organizacionais, foco em entrega de valor por meio de fluxos de valor, práticas para gestão de portfólio ágil, e apoio à melhoria contínua e inovação. No contexto da Agilidade de Negócios, o SAFe se destaca por alinhar objetivos estratégicos com entregas	Framework, Modelo prático, Livro	(KNASTER; LEFFINGWELL, 2018)

	operacionais e permitir adaptação rápida a mudanças de mercado. Contudo, seus pontos fracos incluem uma complexidade que pode dificultar a adoção inicial, maior dependência de cerimônias e funções específicas, e o risco de se tornar excessivamente prescritivo, reduzindo a flexibilidade das equipes em organizações menores ou menos maduras em agilidade.		
The Journey to an Agile Organization	Explora o conceito de transformação ágil em organizações, destacando sua importância como resposta às demandas de ambientes empresariais dinâmicos. Ele oferece uma abordagem prática para adotar um modelo operacional ágil, detalhando os elementos essenciais para uma transformação bem-sucedida. Aborda estratégias para transformação: • All-in: Transformação ampla e acelerada; • Abordagem gradual e iterativa; • Emergente: Progresso emergente, geralmente de baixo para cima. Além disso, apresenta componentes-chave do processo de transformação: • Aspiração e liderança: Alinhamento e comprometimento da alta liderança. • Blueprint: Design inicial do modelo operacional ágil, identificando como a agilidade agrega valor. • Pilotos ágeis: Testes práticos para demonstrar impacto tangível. • Escala e melhoria: Iteração contínua, adaptando e expandindo células ágeis. • Transformação do backbone (Espinha dorsal): Ajustes nos processos, sistemas e cultura organizacional. • Acelerador de capacidades: Desenvolvimento de habilidades, papéis e mentalidade ágil. Oferece uma perspectiva prática para que organizações e praticantes possam instanciar seu próprio método de transformação a partir do metaproceto teórico proposto.	Processo, Modelo Teórico-prático, Artigo técnico.	(BROSSEAU et al., 2019)
Organization Practice Agility in	Apresenta um <i>survey</i> global com mais de 2.190 respondentes. O artigo divide as organizações em	Estudo empírico,	(JADOUL et al., 2020)

the Time of COVID-19: Changing your Operating Model in an Age of Turbulence	dois grupos: aquelas sem esforços de transformação ágil e aquelas em transformação. Apenas 10% das empresas analisadas alcançaram transformações altamente bem-sucedidas. Entre os principais achados, destaca-se: • Impactos da Agilidade: Transformações ágeis bem-sucedidas resultaram em ganhos de 30% em eficiência, satisfação do cliente, engajamento e desempenho operacional. Empresas que realizaram transformações ágeis tinham três vezes mais chances de alcançar o desempenho de primeiro quartil entre seus pares. • Desafios e Barreiras: Dois terços das organizações em transformação não alcançam impactos significativos por falta de ações decisivas e estruturadas. Transformações limitadas ao nível de equipes geralmente falham em escalar devido a barreiras culturais e estruturais. Além disso, o estudo identificou quatro elementos essenciais para transformações ágeis bem-sucedidas: • Preparar a equipe de liderança com compreensão profunda do modelo ágil. • Adotar uma abordagem intencional, centrada em geração de valor. • Reestruturar o modelo operacional como um todo, integrando estratégia, estrutura, processos, pessoas e tecnologia. • Manter alta velocidade de implementação com iniciativas pioneiras (front-runners) para impulsionar resultados iniciais. Trata-se de um estudo primário visando a revelar o estado do conhecimento no campo de pesquisa, o mundo real das organizações.	Estudo primário, Artigo técnico	
Agility to action: Operationalizing a value-driven agile blueprint	Aborda como as empresas podem operacionalizar um modelo ágil orientado por valores. Resumidamente, defende que: • Um modelo ágil bem-sucedido começa com um plano estratégico claro (blueprint) que conecta fluxos de valor com a estrutura	Processo, Modelo Teórico-prático, Artigo técnico.	(COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020)

	organizacional. • Equipes principais lideram a criação de valor, enquanto equipes de suporte ajustam suas prioridades para apoiar as principais. • Mudanças culturais são tão importantes quanto as estruturais para o sucesso do modelo ágil. • Processos como planejamento estratégico contínuo e OKRs bem definidos garantem alinhamento e execução eficazes. Por fim, o artigo fornece um roteiro para empresas que desejam implementar agilidade de forma estratégica e sustentável, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre estratégia, estrutura e cultura organizacional.		
Kanban Maturity Model, Coaches' Edition: A Map to Organizational Agility, Resilience, and Reinvention	Apresenta uma estrutura de níveis de maturidade que descrevem o progresso de uma organização em sua jornada de transformação com práticas de Kanban e Agilidade de Negócios. Esses níveis ajudam a compreender o estágio atual da organização e fornecem um <i>roadmap</i> para seu desenvolvimento contínuo. O KMM é dividido em sete níveis principais de maturidade, cada um com práticas, políticas e comportamentos específicos. Apresenta 7 (sete) níveis de maturidade: • Nível 0 – Inicial • Nível 1 – Visibilidade • Nível 2 - Gestão do Fluxo • Nível 3 - Gerenciamento de Risco • Nível 4 - Alinhamento e Capacidade Organizacional • Nível 5 - Gestão Estratégica e Agilidade de Negócios • Nível 6 - Inovação e Sustentabilidade Neste trabalho, os autores propõem um guia prático, estruturado, adaptável para a melhoria contínua e integração das operações à estratégia organizacional. Como principais desafios a serem superados podem ser mencionados: curva de aprendizado, dependência de especialistas, complexidade em grandes organizações, etc.	Processo, Modelo Teórico-prático, Modelo de Maturidade, Livro	(ANDERSON; BOZHEVA, 2021)
The Impact of	O artigo explora a importância da transformação ágil	Estudo	(AGHINA et al.,

Agility: How to Shape your Organization to Compete	em organizações para competir em mercados dinâmicos. Baseando-se em uma pesquisa global com mais de 2.000 respondentes, ele destaca os benefícios da agilidade empresarial e fornece um roteiro para transformar empresas em redes de equipes de alta performance. Alguns achados identificados podem ser destacados: • Benefícios da Transformação Ágil: Organizações que adotam agilidade de forma abrangente observam ganhos de até 30% em eficiência, satisfação do cliente, engajamento dos funcionários e desempenho operacional. Além disso, transformações ágeis bem-sucedidas podem acelerar inovações e posicionar organizações acima de concorrentes "nativamente ágeis". • Principais Elementos para o Sucesso: Envolvimento da liderança, foco estratégico, conexão entre as equipes e rapidez nas mudanças (até 18 meses). • Desafios: Os principais obstáculos incluem falta de familiaridade com o conceito de agilidade, prioridades concorrentes e resistência organizacional. • Modelo Operacional e Competitividade: Organizações que alcançam alta maturidade ágil relatam maior chance de estar no quartil superior de desempenho em suas indústrias. Adicionalmente, o artigo apresenta um modelo em quatro etapas para aumentar as chances de sucesso de uma transformação ágil para 75%: • Garantir a compreensão e o engajamento da liderança. • Ser intencional na busca por valor. • Construir um modelo robusto para integrar mudanças. • Manter alta velocidade de execução e usar frentes pioneiras como catalisadoras. Por fim, o estudo incentiva empresas a avaliarem sua maturidade operacional e adotarem mudanças	empírico, Estudo primário, Artigo técnico	2021)

	profundas para alinhar seus modelos às exigências de mercados cada vez mais disruptivos.		
Fit for Purpose: Sintetizando a experiência do cliente com a estratégia para resultados de negócios acelerado	Estudo apresenta um modelo desenvolvido para ajudar organizações a alinhar suas ofertas e práticas com as necessidades e expectativas de seus clientes de forma contínua e adaptativa, promovendo a Agilidade de Negócios. Ele foi criado com base na ideia central de que o sucesso de um produto, serviço ou oferta depende de ser "adequado para o propósito" (<i>Fit for Purpose, ou F4P</i>) para seu público-alvo, proporcionando valor relevante no contexto específico de cada cliente. Resumidamente, os elementos-chave do F4P podem ser descritos: • Propósito: O resultado esperado pelo cliente. • Segmentação por Propósito: Agrupamento de clientes com base nas suas necessidades específicas. • Critérios de Adequação: Características mensuráveis para avaliar a adequação da oferta. • Métricas de Adequação: Indicadores objetivos de desempenho. • Mapeamento de Propósito: Organização visual dos propósitos e critérios. • Alinhamento Estratégico: Ajuste de operações e estratégias ao propósito do cliente. • Segmentação Competitiva: Foco nos propósitos mais relevantes para diferentes segmentos. • Ciclo de Feedback Contínuo: Melhorias baseadas em feedback e dados. • Mensagens de Propósito: Comunicação clara sobre a adequação da oferta. Neste sentido, o F4P se apresenta como uma forma de integrar a estratégia aos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviços.	Processo, Modelo Teórico-prático, Livro	(ANDERSON; ZHEGLOV, 2023)

Fonte: Elaborado pelo autor.

De maneira geral, pode-se afirmar que os estudos originados na academia, indústria e mercado que visam a consolidar a Agilidade de Negócios nas organizações têm avançado

em propostas para além da teoria. Atualmente, existem *guidelines* (guias de recomendação), modelos de maturidade, propostas de processos de implantação que ainda carecem de maior validação empírica. Adicionalmente, todas as propostas/abordagens apresentadas possuem carências e não contemplam, por exemplo:

- Integração das jornadas estratégicas de planejamento estratégico, inovação, estrutura (e transformação organizacional), processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços e modelos de negócio.
- Integração entre a Agilidade e o Design. Quando exibem pontos de contato entre as disciplinas, esta integração ainda ocorre de maneira tímida.

Com isso, abre-se espaço para estender o corpo de conhecimento atual promovendo uma maior integração entre a Agilidade e o Design, além de explorar de maneira mais profunda as jornadas estratégicas existentes nas organizações.

3.4 INTEGRAÇÃO (AGILIDADE E DESIGN)

Na presente seção apresenta-se de maneira cronológica e categorizada quais os principais trabalhos relacionados dentro da temática da integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações. Porém, devido ao estado prematuro do campo de conhecimento quando o recorte se dá exclusivamente no nível estratégico, é necessário considerar o processo histórico desta integração, que se inicia no nível operacional.

Neste contexto, um conjunto limitado de trabalhos é apresentado e discutido sem a pretensão de ser considerada completa e exaustiva; mas dentro de um propósito de oferecer uma perspectiva evolutiva da teoria e prática existentes. A seguir – inicialmente – os trabalhos originados na academia, indústria ou mercado identificados como capazes de explorar esta integração no nível operacional, isto é: buscam integrar técnica de Design (visão do Design como função) às metodologias ágeis existentes:

Tabela 21 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Operacional

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
Little Design Up-Front: A Design Science Approach to Integrating	Explora a integração da perspectiva de Design Centrado no Usuário (UCD) com práticas ágeis de engenharia de requisitos. Os principais pontos são: • Problema Central: Usabilidade é	Estudo empírico, Estudo primário,	(ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009)

Usability into Agile Requirements Engineering	frequentemente tratada como um requisito não funcional e subvalorizada em métodos ágeis, resultando em produtos que podem comprometer a experiência do usuário. • Abordagem Proposta: Uma metodologia chamada "Little Design Up Front" (LDUF) é apresentada, que insere elementos de Design centrado no Usuário (DCU) no início do ciclo ágil, equilibrando flexibilidade ágil e foco em usabilidade. • Validação: Dois projetos ágeis foram conduzidos, um com e outro sem integração do LDUF. O segundo projeto demonstrou melhora significativa na usabilidade e na satisfação do usuário. • Resultados: Dados quantitativos confirmam que produtos desenvolvidos com LDUF são mais fáceis de usar e exigem menos suporte. O impacto positivo foi evidenciado por avaliações de usabilidade e questionários aplicados a usuários. • Conclusão: A integração do UCD em práticas ágeis, por meio de LDUF, melhora a qualidade do design de sistemas de software, promovendo uma melhor experiência do usuário.	Artigo científico	
User-centered Design and Agile Methods: A Systematic Review	Apresenta uma revisão sistemática sobre a integração de métodos ágeis com o design centrado no usuário (UCD). Seguem os principais aspectos: • Objetivo: Investigar como problemas de usabilidade são abordados em projetos ágeis e identificar práticas comuns nessa integração. • Metodologia: Revisão Sistemática incluindo 309 artigos, dos quais 58 foram selecionados após análise criteriosa. • Resultados: A integração de UCD e métodos ágeis pode ser suportada por práticas específicas, como prototipação, testes com usuários e criação de personas.	Estudo secundário, Revisão Sistemática, Artigo científico	(SILVA et al., 2011)

	A prática de "Little Design Up Front" (LDUF) foi destacada para manter a agilidade do processo sem comprometer o Design. • Limitações: Visão do "todo" do projeto é desafiadora em desenvolvimento iterativo. Há uma necessidade de mais estudos empíricos e experimentais para validar propostas existentes. • Conclusões e Recomendações: O estudo sugere que a união de métodos ágeis e UCD melhora a colaboração entre equipes de design e desenvolvimento, mas ressalta a necessidade de mais pesquisas para validar práticas e frameworks propostos.		
A Framework for Integrating Interaction Design and Agile Methods	Tese de doutorado que trata do desenvolvimento de um framework para integrar o Design de Interação (Interaction Design) e Métodos Ágeis no contexto de desenvolvimento de software. Os principais aspectos destacados: • Objetivo: Propor um framework que integrasse essas duas áreas, superando as dificuldades originadas pelas diferenças culturais e de abordagem entre métodos ágeis e design centrado no usuário. • Metodologia: Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e Pesquisas-Ação. • Resultados: Um framework que combina práticas e artefatos identificados na RSL foi proposto, apoiando equipes ágeis e designers de interação. Este framework sugere práticas específicas, como: Uso de prototipagem de baixa fidelidade; Integração de testes com usuários ao ciclo de desenvolvimento; Envolvimento de designers de interação com uma sprint de antecedência em relação à equipe de desenvolvimento. • Conclusão: Reforça a conexão entre Agile e Design de Interação, mostrando que ambas podem complementar-se. Destaca ainda que é necessário evoluir com novos estudos para ampliar esta integração.	Estudo empírico, Estudo primário, Estudo secundário, Tese de doutorado	(SILVA, 2012)
The Integration of Design Thinking	Dissertação de mestrado explora a integração do Design Thinking (DT) com o desenvolvimento Lean	Estudo empírico,	(FRYE; INGE, 2013)

and Lean Software Development from the Perspective of Product Owners and Scrum Masters	Software Development (LSD) e Scrum, analisando a perspectiva de Product Owners (POs) e Scrum Masters (SMs). Pontos principais: • Objetivo e Contexto: Avaliar como práticas do DT, como empatia com o usuário final, visualização e síntese, podem ser integradas aos princípios do LSD e práticas do Scrum. A pesquisa buscava também entender os alinhamentos e desafios práticos dessa combinação. • Metodologia: Um estudo de caso qualitativo foi conduzido, focando nas percepções dos POs e SMs que lideram equipes Scrum. A coleta de dados incluiu entrevistas e análise prática. • Principais Achados: Há alinhamentos teóricos, como o foco em colaboração e no valor ao cliente, mas também desajustes entre DT (que foca em necessidades latentes do usuário) e LSD/Scrum (que priorizam satisfação do cliente). Em prática, os desajustes não foram percebidos como barreiras significativas, mas surgiram desafios como adaptação cultural e conflitos na priorização de atividades. • Conclusão: O estudo oferece insights iniciais sobre a integração de DT em ambientes de desenvolvimento de software e propõe direções para pesquisas futuras, como a análise de impactos em desempenho organizacional.	Estudo primário, Estudo secundário, Dissertação de mestrado	
Integrating Agile and User-Centered Design: A Systematic Mapping and Review of Evaluation and Validation Studies of Agile-UX	O artigo aborda a integração entre Engenharia de Software/Gestão Ágil e Design Centrado no Usuário (UCD), destacando os desafios e benefícios dessa união no desenvolvimento de aplicações com boa experiência do usuário (UX). • Objetivo: Identificar o estado da prática da integração da Engenharia de Software (ES) e o Design centrado no Usuário (DCU). • Metodologia: Por meio de um mapeamento sistemático e revisão de literatura, os autores analisaram estudos sobre Agile-UX, identificando lacunas na literatura, tendências e recomendações.	Estudo secundário, Mapeamento Sistemático, Artigo científico	(JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b)

	• Principais achados: Técnicas como "Little Design Up Front (LDUF)", "Sprint 0" e colaboração próxima entre times são frequentemente citadas, mas muitas vezes enfrentam dificuldades na aplicação prática. • Conclusão: Os autores destacaram a importância de mais estudos empíricos e rigorosos para validar as práticas propostas, bem como a necessidade de suporte organizacional para uma integração bem-sucedida. Além disso, sugeriram o uso de métodos ágeis e artefatos leves, como mapas conceituais e protótipos de baixa fidelidade, para facilitar a colaboração.		
Exploring Principles of User-centered Agile Software Development: A Literature Review	O artigo é uma revisão sistemática da integração entre o Desenvolvimento Ágil de Software (ASD) e o Design Centrado no Usuário (UCD), abordando lacunas, tensões e oportunidades em metodologias existentes. Principais aspectos do artigo: • Objetivo: Identificar oportunidades de integração entre ASD e UCD. • Metodologia: Revisão sistemática da literatura (SLR), analisando 83 publicações, propondo uma estrutura abrangente para UCASD com quatro dimensões: processos, práticas, pessoas/sociais e tecnologia. Neste contexto, foram identificados diversos achados, entre eles: • Separação de Descoberta e Criação de Produtos: Diferenciar fases de planejamento e execução para equilibrar inovação e entrega ágil. • Design Iterativo e Incremental: Adotar ciclos curtos e desenvolvimento incremental para coletar feedback contínuo. • Trilhas de Criação Interligadas: Design e desenvolvimento devem ocorrer em trilhas paralelas, mas sincronizadas. • Envolvimento Contínuo das Partes Interessadas: Engajar stakeholders diretamente ao longo do processo. • Comunicação Mediada por Artefatos: Utilizar protótipos, histórias de usuário e	Estudo secundário, Revisão Sistemática, Artigo científico	(BRHEL et al., 2015)

	personas como ferramentas centrais de comunicação. Por fim, como conclusão, a proposta apresenta uma base conceitual (teórica e prática) para a integração, reconhecendo lacunas, especialmente na integração de tecnologia e aspectos sociais, sugerindo mais pesquisas empíricas.		
Integrated Approach to the Agile Development with Design Thinking in an Industrial Environment	O artigo apresenta uma metodologia integrada para combinar Design Thinking e Scrum em processos industriais de desenvolvimento de produtos. A proposta, denominada processo Empagile, busca superar limitações de metodologias convencionais ao alinhar criatividade e gestão ágil de projetos. Principais aspectos: • Objetivo: Explorar a possibilidade de integração do Design Thinking e do Scrum no contexto de desenvolvimento de produtos industriais. • Metodologia: Estudo de caso qualitativo em projeto real. • Proposta: O processo Empagile, que combina Design Thinking para etapas criativas (geração de ideias e validação com protótipos) e Scrum para desenvolvimento ágil de produtos. A integração ocorre por meio da transição denominada "fading", que conecta a criatividade à execução ágil. • Resultados: Testado em um projeto automotivo para repensar o design de assentos em veículos autônomos. O processo Empagile demonstrou maior eficiência e inovação em comparação a métodos tradicionais. • Conclusão: O artigo conclui que a metodologia é eficaz para demandas de inovação com tempo limitado, principalmente em indústrias que produzem hardware e software, trazendo um equilíbrio entre criatividade e execução prática. Embora não seja argumentado explicitamente, sabe-se que tal proposta carece de maior validação	Modelo conceitual, Estudo empírico, Estudo Primário, Estudo de Caso, Artigo Científico	(GRASHILLER; LUEDEKE, 2017)

	empírica.		
Usability in Agile Software Development: A Tertiary Study	O artigo analisa a integração entre usabilidade e desenvolvimento ágil de software com base em uma revisão terciária de literatura. Os principais aspectos abordados incluem: • Objetivo: Identificar e categorizar estudos secundários que tratam da integração entre usabilidade e métodos ágeis. Avaliar a qualidade desses estudos e mapear desafios associados à integração. • Metodologia: Foram analisados 3.065 artigos inicialmente, reduzidos a 14 após aplicação de critérios de exclusão. Os estudos foram classificados como revisões sistemáticas, estudos de mapeamento sistemático e revisões não sistemáticas. • Resultados Principais: Identificadas seis formas principais de integração: processos, técnicas, práticas, recomendações, princípios e abordagens distintas. Entre os desafios da integração estão problemas relacionados a testes, tempo, equilíbrio de trabalho, modularização, feedback, priorização e documentação. Ainda assim, apesar dos desafios, a integração é possível e alinhada ao Design centrado no Usuário. • Conclusões: Embora exista um aumento no interesse por pesquisas nesta área, muitos estudos analisados apresentaram lacunas metodológicas. Assim, a integração de usabilidade com métodos ágeis continua evoluindo, enfrentando novos desafios à medida que as práticas amadurecem.	Estudo terciário, Revisão Sistemática, Artigo científico	(CURCIO et al., 2019)
Design Thinking in Practice: Understanding Manifestations of Design Thinking in Software Engineering	O artigo explora a integração do Design Thinking (DT) no desenvolvimento de software, com foco em como ele se manifesta e agrega valor no processo de desenvolvimento em uma organização multinacional. • Objetivo: Identificar como o Design Thinking se manifesta dentro do contexto do desenvolvimento de software. • Metodologia: A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso qualitativo que	Modelo conceitual, Estudo empírico, Estudo Primário, Estudo de Caso, Artigo Científico	(DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019)

	envolveu observações de uma equipe ao longo de 10 meses e entrevistas com 17 membros de três equipes diferentes. Além disso, destaca-se os achados do estudo: • DT é interpretado em três níveis: como mindset, processo e ferramenta. As interpretações variam de acordo com os papéis profissionais, sendo os desenvolvedores mais inclinados a ver DT como processo ou ferramenta, enquanto gestores e designers o percebem como mindset. • Implementação do DT: Aplicado em diferentes formatos: fases, workshops e métodos isolados. Utilizado tanto para melhorar produtos quanto para aprimorar processos e o ambiente de trabalho. • Conexão com Agile: DT complementa atividades ágeis, como engenharia de requisitos, colaboração com clientes e melhorias no processo. Apoia valores ágeis, como colaboração, transparência e adaptação contínua. Por fim, o estudo conclui que o DT agrega valor ao desenvolvimento de software ao melhorar a colaboração, a inovação e o foco no usuário. No entanto, sua eficácia depende de como ele é compreendido e implementado pelos profissionais.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além destes trabalhos, pode-se mencionar aqueles que estão relacionados a um maior poder de abstração do papel do Design. Em particular, entendendo o Design como Processo (e não mais como uma caixa de ferramentas/técnicas), pode-se associá-lo às metodologias ágeis para projetos e em escala. Neste caso, considera-se a integração do Design e da Agilidade no nível tático:

Tabela 22 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Tático

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
Lean UX: Designing Great Products With Agile Teams	Apresenta uma abordagem prática e colaborativa para o design de produtos digitais, integrando os princípios do Lean e do Agile e a Experiência do Usuário (UX). O público-alvo deste livro são designers, desenvolvedores, gerentes de produto e equipes ágeis. Principais conceitos da obra podem ser resumidos conforme a seguir: • Colaboração constante: Enfatiza a importância da colaboração entre designers, desenvolvedores e outras partes interessadas para garantir que todos compartilhem a mesma visão e objetivos claros. • Foco na experiência do usuário: A metodologia Lean UX prioriza a criação de valor para o usuário final, alinhando objetivos de negócio às necessidades dos clientes. • Feedback contínuo e ciclos rápidos: Em vez de se basear em documentações extensas e demoradas, o Lean UX propõe testar hipóteses rapidamente através de protótipos e iterar com base em feedback real. • Mentalidade de experimentação: O processo é sobre testar ideias e aprender o que funciona através de hipóteses, testes e validação constante. • Trabalho em equipe ágil: Os autores abordam como integrar práticas de UX em equipes ágeis, eliminando barreiras entre Design e desenvolvimento. • Métricas baseadas em resultados: Em vez de medir o sucesso pelo número de funcionalidades entregues, o Lean UX avalia o impacto que essas funcionalidades têm no comportamento e nos resultados dos usuários. Promovendo uma mentalidade de produto sobre a de projeto.	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(GOTHELF; SEIDEN, 2016)
Inspired: How to Create Tech Products Customers Love	Neste livro, o autor apresenta um guia prático para equipes de produto que desejam criar soluções de tecnologia capazes de atender aos anseios dos clientes. Os principais aspectos da obra são resumidos conforme a seguir: • Papel do Gerente de Produto: O autor descreve	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(CAGAN, 2017)

	o gerente de produto como um "mini-CEO do produto", responsável por identificar oportunidades, alinhar equipes e garantir que os produtos resolvam problemas reais dos clientes. • Entender os Clientes e o Mercado: Antes de construir um produto, é crucial entender profundamente as necessidades e desejos dos clientes. Isso envolve pesquisa contínua e feedback para validar ideias. • Equipes Empoderadas: O autor defende a formação de equipes multifuncionais e autônomas que podem tomar decisões rapidamente, testando hipóteses e iterando com base em aprendizados. • Desenvolvimento Ágil e Iterativo: Ao invés de investir meses em produtos completos antes de lançá-los, as empresas devem lançar versões iniciais, coletar feedback e melhorar continuamente. • Inovação Contínua: O autor explora práticas que promovem a inovação, como prototipagem rápida, validação de ideias e experimentação frequente. • Liderança e Cultura: Líderes de produto devem criar uma cultura de experimentação, aprendizado e foco no cliente, garantindo alinhamento entre objetivos de negócios e necessidades do usuário. De maneira geral, promove a disseminação entre praticantes e organizações, mas não aprofunda sobre como estas mudanças podem ser implementadas.		
Agile UX: Third Edition	O autor apresenta uma abordagem prática e estratégica para integrar princípios de design de experiência do usuário (UX) em equipes e processos ágeis, destacando como alinhar as práticas de UX com metodologias ágeis, como Scrum e Kanban. Entre os principais pontos abordados estão: • Colaboração entre designers e desenvolvedores: enfatizando a comunicação constante e a participação ativa no processo de desenvolvimento. • Iteração contínua: integração de testes e	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(BLOKDYK, 2018)

	melhorias no design ao longo de sprints, promovendo adaptações rápidas com base no feedback do usuário. • Medição de resultados: estabelecimento de métricas claras para avaliar a eficiência das práticas de UX e seu impacto no produto final. • Ferramentas e frameworks: sugestões de ferramentas que podem facilitar a implementação de UX ágil no dia a dia.		
Lean Inception: Como Alinhar Pessoas e Construir o Produto Certo	Apresenta uma metodologia prática para ajudar equipes a alinhar objetivos e priorizar entregas ao construir produtos digitais de forma eficiente e colaborativa. A abordagem se baseia nos princípios do Lean, focando em maximizar valor e eliminar desperdícios, além de promover uma integração clara entre os objetivos do negócio, a visão dos stakeholders e as necessidades dos usuários. A Lean Inception é uma jornada colaborativa conduzida em workshops estruturados, cujo principal objetivo é definir o MVP (Minimum Viable Product), ou Produto Mínimo Viável. Esse processo permite que a equipe identifique o que deve ser entregue inicialmente para validar hipóteses e gerar valor rapidamente. O principal benefício da Lean Inception é oferecer um passo-a-passo claro e objetivo para orientar equipes e partes interessadas enquanto estabelece um plano iterativo e incremental de entrega de sucessivos MVPs. Cada uma dessas etapas combina práticas ágeis com práticas do Design.	Processo, Modelo teórico- prático, Livro	(CAROLI, 2018)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando se alinha os movimentos de Agilidade em Escala (RUDD, 2016) e Design como Processo (CROSS, 2011; NEVES; OLIVEIRA, 2017), o resultado direto é uma mudança no paradigma dominante do gerenciamento de projetos sendo desbancado pelo gerenciamento de produtos como abordagem dominante para a criação de novos produtos capazes de obter sucesso no mercado.

Neste movimento de elevar a influência tanto do Design quanto da Agilidade nas organizações e nos negócios, cada uma das disciplinas segue se desenvolvendo. Por um lado, a Agilidade de Negócios (RUDD, 2016) é a forma como o mundo ágil passou a ter espaço dentro da estratégia corporativa; por outro, o Design como Pensamento (CROSS,

2011; NEVES; OLIVEIRA, 2017) e suas vertentes teóricas apoiam a disseminação do Design como um recurso organizacional capaz de promover inovação e vantagem competitiva. Por isso, torna-se – naturalmente – interessante os estudos sobre o potencial do uso integrado da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações, sendo exemplo de trabalhos relacionados os seguintes estudos:

Tabela 23 – Estudos/Trabalhos de Integração do Design e Agilidade no Nível Estratégico

TÍTULO	DESCRIÇÃO	TIPO	AUTORES
The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses	O autor apresenta uma abordagem para criação de novos negócios em um mercado incerto e dinâmico conciliando os princípios de Agilidade, Design e combinando com a dimensão de Negócios. O termo "Lean Startup" refere-se à aplicação dos princípios do Lean Manufacturing ao mundo das startups, focando na eliminação de desperdícios e na maximização do aprendizado durante o desenvolvimento de produtos. Alguns princípios básicos: • Startup como uma Instituição: o autor redefine startups como instituições humanas projetadas para criar novos produtos ou serviços sob condições de alta incerteza, enfatizando que o empreendedorismo pode acontecer em organizações de todos os tamanhos. • Aprendizado Validado: O objetivo principal de uma startup não é apenas criar um produto, mas aprender a construir um modelo de negócio sustentável. Esse aprendizado deve ser comprovado por experimentos e feedbacks reais do mercado. • Construir-Medir-Aprender: Este ciclo é o coração do método Lean Startup. Ele orienta os empreendedores a transformar ideias em produtos mínimos viáveis (MVPs), medir a resposta dos clientes e ajustar ou pivotar a estratégia conforme for necessário. • Pivotar ou Persistir: Após coletar dados do mercado, a decisão crítica é continuar no caminho atual (persistir) ou alterar a direção (pivotar), garantindo que os esforços estejam alinhados às necessidades reais	Teoria, Discussão Conceitual, Livro	(RIES, 2011)

	dos clientes. Neste sentido, embora não haja maiores orientações sobre como implantar a abordagem de “Lean Startup”, seus conceitos promovem a reflexão e podem auxiliar praticantes e organizações a evoluírem para um modelo mais ágil de operação.		
Transformational Leadership, Design Thinking and the Innovative Organization	O artigo explora como a liderança transformacional (TFL) e o design thinking (DT) podem impulsionar a inovação organizacional. Destaca que o ambiente empresarial atual, marcado por complexidade e incertezas, exige abordagens inovadoras e adaptativas. Os principais pontos incluem: • Objetivo: Explorar como a liderança transformacional (TFL) e o design thinking (DT) podem ser utilizados como ferramentas complementares para promover a inovação organizacional. • Metodologia: Envolve diversos passos, entre eles: Revisão da literatura existente sobre liderança transformacional, Design Thinking e inovação organizacional; Construção de um modelo teórico; e Análise Comparativa. • Resultado: Modelo teórico para a integração do Design Thinking e da Liderança Transformacional. • Conclusão: Embora a pesquisa não seja empírica, ela oferece uma base teórica sólida, com proposições conceituais para o desenvolvimento de estudos práticos no futuro. A metodologia enfatiza a construção de um arcabouço explicativo e a geração de insights para práticas organizacionais.	Teoria, Modelo teórico, Artigo científico	(GROEGER; SCHWEITZER, 2015)
Design of Transformation Initiatives Implementing Organisational Agility: an Empirical Study	Explora como organizações de diferentes portes, predominantemente localizadas na Europa Ocidental, percebem e implementam iniciativas para alcançar agilidade organizacional. Ele se baseia em respostas de 125 empresas e investiga diversos aspectos, incluindo cultura, estrutura organizacional, processos e liderança. Principais aspectos: • Objetivo: Investigar como as organizações projetam e implementam iniciativas de transformação para alcançar maior agilidade	Estudo empírico, Estudo Primário, Survey, Artigo Científico	(KOVYNYOV; BUERCK; MIKUT, 2021)

	organizacional. • Metodologia: Empregando um survey (questionário) a metodologia combina coleta empírica robusta com técnicas analíticas avançadas (PCA e clusterização), oferecendo uma base sólida para identificar padrões e propor recomendações práticas para transformação ágil em organizações. • Resultados: Foram identificados 4 (quatro) diferentes perfis organizacionais; dimensões mais/menos impactadas pelo processo de transformação; Uso de abordagens ágeis; • Conclusão: Organizações que adotam uma visão integrada, equilibrando mudanças culturais, estruturais e técnicas, alcançam níveis mais altos de agilidade organizacional. A combinação de design organizacional ágil (foco em pessoas e cultura) e excelência técnica (processos e arquitetura) é necessária para construir um perfil consistente de agilidade. Adicionalmente, como trabalhos futuros sugere que a realização de estudos longitudinais que poderiam explorar as relações causais entre práticas ágeis, transformação digital e resultados financeiros.		
Does Maturity Level Influence the Use of Agile UX Methods by Digital startups? Evaluating Design Thinking, Lean Startup, and Lean User Experience (*)	O estudo investiga como o nível de maturidade de startups digitais influencia a aplicação de métodos Agile UX, como Design Thinking, Lean Startup e Lean UX. Principais pontos: • Objetivo: identificar forças/fraquezas e oportunidades/riscos em startups incubadas em universidades. • Metodologia: A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de caso múltiplos com seis startups digitais de diferentes níveis de maturidade (pré-incubadas, incubadas e graduadas). Foram realizados grupos focais reduzidos com 14 membros dessas startups. Os dados coletados foram analisados com base em codificação indutiva e análise de conteúdo. Como principais resultados encontrados:	Estudo empírico, Estudo Primário, Estudo de Caso, Artigo Científico	(LERMEN et al., 2023)

	• As startups demonstraram diferentes níveis de aplicação dos métodos Agile UX. Quanto mais maduras, maior a extensão do uso. • A maturidade influencia significativamente a escolha e o uso das ferramentas Agile UX. Startups mais maduras tendem a integrar métodos mais robustos e quantitativos. • Todas as startups realizaram adaptações aos métodos, indicando uso parcial e personalizado. Como principal conclusão tem-se o fato de que o nível de maturidade é determinante no uso de métodos Agile UX pelas startups digitais. Startups em estágios iniciais focam na identificação de problemas e proposta de soluções, enquanto as mais maduras buscam escalar e consolidar suas ofertas no mercado.		
The Intertwined Effects of Digital Literacy, Agile Mindset on Design Thinking Skill and Management Control Competency: Insights from Thai Young Accountants	Explora a relação entre letramento digital, mindset ágil, habilidades de Design Thinking e competências de controle gerencial entre contadores jovens na Tailândia. Principais aspectos: • Objetivo: Investigar como o letramento digital e o mindset ágil influenciam as habilidades de Design Thinking e competências de controle gerencial em contadores jovens na Tailândia. • Metodologia: Survey baseados em uma revisão de literatura, seguidos por análise para avaliar relações entre letramento digital, mindset ágil, design thinking e controle gerencial. Como principais resultados encontrados: • Letramento digital impacta positivamente mindset ágil, habilidades de Design Thinking e competências de controle gerencial. • Mindset ágil influencia positivamente habilidades de Design Thinking e controle gerencial. • Habilidades de Design Thinking impactam significativamente as competências de controle gerencial.	Estudo empírico, Estudo Primário, Survey, Artigo Científico	(IMJAI et al., 2024)

	Por fim, o estudo conclui destacando a importância de promover habilidades digitais e mindset ágil para preparar a nova para as demandas tecnológicas e organizacionais. O letramento digital e o mindset ágil se mostram essenciais para fomentar inovação, adaptabilidade e eficiência gerencial.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste momento, é preciso salientar que – de fato – trabalhos empíricos que buscam estudar o fenômeno da integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações ainda estão amadurecendo. Por isso, embora sem o rigor científico necessário, trabalhos que abordam esta temática são mais recorrentes na indústria e no mercado, sendo a obra mais popular o Lean Startup (RIES, 2011).

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste presente capítulo, foi apresentada a fundamentação teórica associada ao Design e a Agilidade sem seu processo histórico de evolução de seus respectivos campos de conhecimento em direção a um papel de maior protagonismo dentro do mundo dos negócios e das organizações.

Inicialmente, cada uma das disciplinas foi apresentada isoladamente mostrando suas linhas do tempo, mudanças de paradigma, evoluções conceituais, ampliação do escopo de atuação (do nível operacional ao estratégico) e – até mesmo – um processo de resignificação até os dias atuais. Posteriormente, fez-se uma análise do processo de integração do Design e da Agilidade desde o nível operacional até o nível estratégico. Neste momento, foi necessário estabelecer uma análise dos trabalhos relacionados e seus pontos fortes e limitações atuais como forma de encontrar oportunidades para desenvolvimento desta pesquisa de doutorado.

Dentro deste contexto, pode-se organizar as abordagens identificadas e discutidas neste capítulo de maneira esquematizada para oferecer uma perspectiva teórico-prática do campo de conhecimento:

Tabela 24 – Organização das Abordagens por Disciplina vs. Nível Organizacional

NÍVEL	AGILIDADE	INTEGRAÇÃO	DESIGN
ESTRATÉGICO	Flight Levels (LEOPOLD, 2018), Leis da Agilidade (DENNING, 2018), Scaled Agile Framework (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), Kanban Maturity Model (KMM) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), Fit for Purposes (F4P) (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), OKRs (DOERR; PAGE, 2018). Além disso, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (KOTTER, 2014), (AGHINA; SMET; WEEDA, 2015), (HANDSCOMB et al., 2017), (SMET; LURIE; GEORGE, 2018), (LEOPOLD, 2018), (DENNING, 2018), (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), (BROSSEAU et al., 2019), (JADOUL et al., 2020), (COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020), (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), (AGHINA et al., 2021), (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023).	Lean Startup (RIES, 2011). Além destes, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (GROEGER; SCHWEITZER, 2015), (KOVYNYOV; BUERCK; MIKUT, 2021), (LERMEN et al., 2023), (IMJAI et al., 2024).	Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BUCHANAN et al., 2011; MOZOTA, 2003; MOZOTA; WOLFF, 2019), Design Estratégico (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019), Design-driven Innovation (DDI) (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012), Design Ladders (GARCIA, 2019), Four Powers of Design (MOZOTA, 2006), Design Usage Maturity Model (DUMM) (GARCIA, 2019). Além disso, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (SUN; WILLIAMS; EVANS, 2011), (WESTCOTT et al., 2013), (ACKLIN, 2013), (LIBÂNIO, 2014), (MOREIRA, 2016), (WOLFF; AMARAL, 2016), (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016), (GARCIA, 2019), (MERONI, 2008), (LIU; DE BONT, 2017), (TONETTO et al., 2019), (VERGANTI, 2011), (VERGANTI, 2012), (NORMAN; VERGANTI, 2014), (LANDONI et al., 2016) .
TÁTICO	Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Nexus (BITTNER et al., 2017).	Lean UX (GOTHELF; SEIDEN, 2016), Agile UX (BLOKDYK, 2018), Lean Inception (CAROLI, 2018). Outros trabalhos da academia, indústria/mercado:	Metodologias de Design (NEVES; OLIVEIRA, 2017); Visão de Design como Processo (CROSS, 2011); Design de Produto (CROSS, 2000); Design de Serviço (STICKDORN et al., 2020);

		(CAGAN, 2017).	Design centrado no Usuário (DCU) (BÜRDEK, 2010) Design de Experiência (UX) (BÜRDEK, 2010).
OPERACIONAL	Scrum (SCHWABER, 2004), Kanban (ANDERSON, 2010), Extreme Programming (XP) (BECK, 2004), Feature-driven Development (FDD) (PALMER; FELSING, 2002).	Trabalhos originados na academia ou indústria: (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009), (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (FRYE; INGE, 2013), (JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b), (BRHEL et al., 2015), (GRASHILLER; LUEDEKE, 2017), (CURCIO et al., 2019), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019).	Visão de Design como Função (CROSS, 2011); Técnicas de Design usadas isoladamente (MARTIN; HANINGTON, 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Diante do quadro esquemático apresentado acima, percebe-se que tanto o Design quanto a Agilidade foram capazes de evoluir para se posicionar de maneira estratégica no mundo dos negócios e nas organizações. No entanto, quando se busca informações sobre o uso de ambas as disciplinas de maneira integrada, percebe-se uma enorme lacuna no campo de conhecimento, tanto de trabalhos originados na academia quanto na indústria/mercado. Dessa maneira, há necessidade de realização de estudos primários capazes de gerar evidência empírica como forma de apoiar a evolução teórica do domínio. Ainda nesta pesquisa será possível observar dados empíricos coletados no campo **(Capítulo 4 – Entrevistas com Praticantes)**.

Ao mesmo tempo, ao analisar o nível estratégico das organizações, deve-se compreender que este é composto por diversas jornadas estratégicas capazes de orientar o seu funcionamento. Para tanto, o presente estudo analisa as abordagens mais populares do Design e da Agilidade do ponto de vista estratégico identificadas e organizadas conforme acima **(Tabela 24 - Organização das Abordagens por Disciplina vs. Nível**

Organizacional), considerando que os trabalhos relacionados discutidos previamente se baseiam no arcabouço teórico originalmente proposto por tais abordagens.

Tabela 25 – Abordagem vs. Aplicabilidade nas Jornadas Estratégicas

ABORDAGEM	APLICABILIDADE NAS JORNADAS ESTRATÉGICAS
Flight Levels	Estrutura organizacional, planejamento estratégico , coordenação e integração.
Leis da Agilidade	Estrutura organizacional , desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor/foco no cliente), coordenação e integração.
Scaled Agile Framework (SAFE)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), estrutura organizacional , escalabilidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor/foco no cliente), transformação organizacional .
Kanban Maturity Model (KMM)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), estrutura organizacional , escalabilidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), transformação organizacional .
Fit for Purpose (F4P)	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), gestão de iniciativas, modelos de negócios, inovação .
Objective Key-Results (OKR)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), gestão de mudanças.
Lean Startup	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), gestão de iniciativas, modelos de negócios, inovação .
Gestão do Design	Marca e mercado (marketing), inovação, desenvolvimento de novos produtos e serviços (experiência do cliente e entrega de valor).
Design Estratégico	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (experiência do cliente e entrega de valor), inovação, transformação organizacional , sustentabilidade.
Design-driven Innovation (DDI)	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), modelos de negócios, inovação, transformação organizacional e social.

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, pode-se afirmar que as jornadas estratégicas mais fortemente relacionadas às abordagens de Agilidade e de Design no nível estratégico definida (conforme a seguir) devem ser usadas como eixo/lente de análise durante o restante desta pesquisa.

Figura 11 – Jornadas Estratégicas Seleccionadas



Fonte: Elaboração própria.

(*) O framework *Fit for Purpose (F4P)* foi lançado apenas em 2023, quando a revisão da literatura já havia sido concluída. Entretanto, reconhecendo a importância e alinhamento com os temas discutidos nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma atualização em **OUTUBRO/2024** no presente capítulo para incluir suas definições conceituais e discutir seus principais aspectos, pontos fortes e limitações.

(**) Como parte dos feedbacks recebidos na **Banca de Qualificação** em **DEZEMBRO/2021**, os avaliadores sugeriram definir que tipo de organização seria o foco deste estudo como maneira de delimitar o problema. Por essa razão, houve a inclusão da Seção “3.4. Organizações baseadas em Negócios Digitais” para resolver essa necessidade. Não houve impactos adicionais no estudo porque, apesar de não ter sido declarado anteriormente, todas as decisões deste estudo já focavam em organizações desta natureza.

4 ENTREVISTAS COM PRATICANTES

Este capítulo tem o objetivo de estabelecer um posicionamento sobre o estado da arte da prática da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações em contrapartida à perspectiva essencialmente teórica apresentada no capítulo anterior. Embora haja evidência empírica sobre o uso da Agilidade quando do Design dentro do nível estratégico das organizações, existe – conforme visto anteriormente – pouca formalização desta integração do ponto de vista estritamente teórico-metodológico. Por esta razão, este capítulo se mostra como uma tentativa de buscar no campo – o mundo das organizações – evidências do seu uso e aplicação através do conhecimento dos praticantes.

Dentro deste contexto, realizou-se uma entrevista semiestruturada para capturar de maneira mais densa e profunda o conhecimento de natureza qualitativa presente entre os praticantes da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações.

Nas próximas seções serão apresentadas informações desde a definição conceitual desta etapa da pesquisa até a discussão sobre os resultados encontrados.

4.1 PROTOCOLO DA PESQUISA

O protocolo desta pesquisa encontra-se definido de acordo com adaptações das abordagens propostas por (GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002):

1. **Tipo de Pesquisa:** Qualitativa através de entrevistas semiestruturadas para capturar as informações de natureza subjetiva em profundidade capaz de revelar o conhecimento subjacente sobre a integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações através das pessoas praticantes.
2. **Objetivo da entrevista:** Dentro de uma perspectiva fenomenológica e indutiva (GIL, 2008), as entrevistas possuem o propósito de revelar o conhecimento tácito ou explícito dentro das organizações realizando atividades cotidianas que envolvem o objeto de interesse desta pesquisa: a integração da Agilidade e do Design no nível estratégico em jornadas tais como planejamento estratégico; modelos de negócios; estrutura (e transformação organizacional); metodologia para criação de novos produtos e serviços; e inovação.

3. **Perfil dos entrevistados:** Os entrevistados deveriam ser profissionais experientes, com um tempo de prática profissional superior a 5 anos (garantindo que possuem não apenas um senso teórico, mas também prático do corpo de conhecimento a ser estudado) praticantes da Agilidade e/ou Design com acesso direto ou indireto ao nível estratégico das organizações, considerando os seguintes critérios de inclusão e de exclusão dos profissionais:

- **Inclusão**

- i. Atuantes em organizações baseadas em produtos/serviço digitais;
- ii. Especialistas em Design, Agilidade e áreas afins, tais como: TI, administração, engenharia etc., sem necessidade de domínio em ambos dos mundos (Agilidade e Design), sendo suficiente a familiaridade com uma destas disciplinas;
- iii. Formação de nível médio (técnico) ou superior;
- iv. Tempo de experiência profissional acima de 5 (cinco) anos para garantir conhecimento teórico e prático;
- v. Geolocalização livre, porém com maior concentração nas regiões Nordeste e Sudeste do Brasil, por questões de afinidade e disponibilidade de rede de contatos;
- vi. Regime de trabalho presencial, híbrido o remoto;

- **Exclusão:**

- i. Atuantes em organizações não baseadas em produtos/serviços digitais;
- ii. Especialistas de outras áreas de conhecimento, tais como direito, recursos humanos etc.;
- iii. Formação inferior a nível médio (técnico);
- iv. Tempo de experiência profissional abaixo dos 5 (cinco) anos;
- v. Inexistência de delimitação de geolocalização;
- vi. Inexistência de delimitação de regime de trabalho.

Dessa maneira, salienta-se que definir o tamanho da amostra para entrevistas semiestruturadas em pesquisas qualitativas depende de vários fatores, incluindo o

objetivo da pesquisa, a natureza do fenômeno estudado, e a expectativa de saturação teórica. Em particular, neste estudo, optou-se por definir o tamanho da amostra conforme o fator de complexidade do fenômeno estudado sugerido por (CRESWELL; POTH, 2018). Neste caso, a amostra ficou definida como 8 (mínimo) e 10 (máximo) participantes devido ao fato de normalmente as pessoas que preenchem o perfil necessário são gerentes/gestores ou diretores de tais organizações. Portanto, este número representa um equilíbrio para definir um número viável (cronograma e disponibilidade) capaz de gerar uma diversidade de informação adequada para este estudo.

Tabela 26 – Caracterização da Amostra

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Quantidade de Respondentes	9 (nove)
Gênero	Masculino: 4 (quatro) Feminino: 5 (cinco)
Área de especialização	Agilidade: 5 (cinco) Design: 4 (quatro)
Geolocalização:	Todos os respondentes residindo no Brasil: PE: 3 (três) SP: 3 (três) RJ: 2 (dois) SC: 1 (um)
Formação	Nível médio (técnico): 0 (zero) Superior: 9 (nove)
Tempo de experiência profissional	Mínimo: 6 (seis) Máximo: 27 Média: 17,5

Fonte: Elaboração própria.

4. **Roteiro de Perguntas:** O roteiro das perguntas foi elaborado tomando como referência a fundamentação teórica construída no capítulo anterior, dando destaque aos maiores construtos das teorias discutidas. Por esta razão, o roteiro foi dividido em 4 (quatro partes), sendo elas:

- **Introdução:** 4 (quatro) perguntas de caráter introdutório para entender como o entrevistado atua em sua organização; como ele ou ela

experienciou as mudanças no ambiente e nas estruturas do trabalho aceleradas a partir da pandemia do COVID-19; como a organização promove e incentiva a inovação para a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio; e como a organização se planeja para o futuro.

- **Agilidade:** 6 (seis) perguntas específicas para aqueles entrevistados classificados como especialistas em Agilidade em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles envolvidos no nível estratégico.
- **Design:** 6 (seis) perguntas específicas para aqueles entrevistados classificados como especialistas em Design em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles com envolvimento no nível estratégico.
- **Integração da Agilidade e do Design:** 4 (quatro) perguntas discutindo a integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações considerando diferentes jornadas estratégicas, entre elas: planejamento estratégico; inovação; criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios; entre outras.

Adicionalmente, o roteiro apresentou as seguintes características:

- Foram empregadas duas versões do roteiro para condução entrevistas:
 - De acordo com o “**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – PILOTO**” esta foi a versão utilizada para realização para as duas entrevistas iniciais, consideradas piloto, com o objetivo de avaliar e aprimorar o instrumento de coleta.
 - Posteriormente, de acordo com o “**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS OFICIAIS**” com diversas melhorias obtidas a partir da aplicação dos questionários piloto, com maior destaque para a adição de uma pergunta final sobre como os entrevistados consideravam que a integração entre a Agilidade e o Design poderia ser mais bem explorada para transformar as organizações em “mais ágeis” e “mais guiadas por design”.
- Período de realização das entrevistas: 20/02/2023 a 11/05/2023, sendo:

- Piloto: 20/02/2023 a 03/03/2023 – 2 (duas) entrevistas
 - Oficial: 06/03/2023 a 11/05/2023 – 7 (sete) entrevistas
 - Duração: Inicialmente, estimativa de 60 minutos por entrevista, sendo:
 - Mínimo: 52 minutos
 - Máximo: 70 minutos
 - Introdução e Consentimento: Previamente à realização das entrevistas, era aplicado e explicado o termo de consentimento para participação, com sua devida autorização sendo gravada durante a parte inicial da sessão. Os detalhes podem ser conferidos no “**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO**”.
 - Orientações para o Entrevistador: Não foram necessárias instruções adicionais para o entrevistador, uma vez que as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador.
 - Procedimentos de Encerramento: Como parte do fechamento da entrevista, foi oferecido um momento de reflexão, feedback e comentários onde o entrevistado poderia contribuir de maneira aberta e livre com o tema da pesquisa.
 - Considerações legais e éticas: A definição, realização, coleta e armazenamento dos dados foi realizada de maneira a preservar a privacidade e a proteção dos dados compartilhados pelos entrevistando, seguindo a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm).
5. **Ferramentas:** Ao longo do processo de das entrevistas semiestruturadas foram empregadas diversas ferramentas conforme a necessidade do momento, sendo elas detalhadas conforme a seguir:
- Definição do roteiro: Microsoft Word;
 - Agendamento das entrevistas: Google Calendar;
 - Reunião online, gravação audiovisual e transcrição automática: Zoom;
 - Armazenamento dos arquivos: Google Drive e Zoom;
 - Análise e uso dos dados: Atlas TI.
6. **Técnica de Análise Qualitativa dos Dados:** De acordo com (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO,

2002), as principais técnicas empregadas para análise qualitativa dos dados podem ser agrupadas como as abordagens de “Análise do Discurso” e “Análise do Conteúdo”, com amplo uso, porém com enfoques e objetivos distintos. De um lado, a Análise do Discurso foca na linguagem usada pelos indivíduos, buscando entender como o discurso constrói e reflete a realidade social. O interesse central é examinar não apenas o que é dito, mas como é dito, e quais são as implicações sociais, culturais e políticas dessas formas de expressão, com o objetivo de explorar como o discurso é usado para criar significados, relações de poder, identidades e práticas sociais. Por outro lado, a Análise do Conteúdo é uma técnica mais estruturada e sistemática que se concentra na quantificação e categorização de dados qualitativos. Ela busca identificar, contar e interpretar a presença de palavras, temas, ou conceitos específicos em um conjunto de dados, buscando codificar o conteúdo dos dados em categorias que podem ser quantificadas e analisadas para identificar padrões, tendências e relações. Assim, enquanto a Análise do Discurso é mais interpretativa e crítica, interessada em como a linguagem constrói a realidade social e as relações de poder; a Análise de Conteúdo é mais descritiva e quantitativa, interessada em quantificar a presença de certas palavras ou temas dentro de um corpus de dados. No contexto particular deste estudo, o foco está mais nas informações subjetivas e de natureza qualitativa, portanto a técnica mais adequada para estruturar a análise será a Análise do Conteúdo. Porém, onde for possível, serão aplicados procedimentos da Análise do Conteúdo para complementar as interpretações. Dentro deste contexto, as seguintes etapas analíticas foram definidas e realizadas:

- Revisão e limpeza dos dados: Trata-se de um processo de revisão a transcrição automática realizada pela ferramenta Zoom para realização de eventuais erros de transcrição. Além disso, por conta de questões de privacidade e proteção de dados, foram realizados ajustes para ocultar/anonimizar informações que pudessem levar à identificação dos respondentes.
- Definição dos códigos: Os códigos podem ser definidos de acordo com duas diferentes abordagens. A abordagem indutiva permite que os códigos possam emergir a partir do próprio conteúdo das entrevistas de maneira emergente com a minimização de viés. Por sua vez, a abordagem dedutiva consiste na definição a priori dos códigos a serem aplicados como parte do processo de análise dos dados (CRESWELL;

POTH, 2018; MERRIAM; TISDELL, 2016).No caso específico deste estudo, foi decidido usar a codificação dedutiva porque do ponto de vista cronológico, o trabalho de pesquisa da fundamentação teórica (Capítulo 3) teve como achado um conjunto de conceitos-chave a serem empregados como uma estrutura de referência para a definição da codificação.

- Aplicação dos códigos e memos: Cada entrevista transcrita – após o processo de revisão e limpeza dos dados – foi classificada como “Agile” ou “Design” usando a funcionalidade de Grupo de Documentos do Atlas TI, de acordo com a área de especialidade do respondente e o conjunto de perguntas empregadas. Cada trecho da entrevista foi lido pelo pesquisador e a aplicada a associação correspondente com os códigos relacionados.
- Interpretação dos resultados: A abordagem de análise e os resultados propriamente ditos são mais bem detalhados na seção 4.2 a seguir.

De maneira geral, pode-se afirmar que os elementos aqui presentes ajudam a garantir que a entrevista seja conduzida de forma consistente e ética, permitindo que os dados coletados sejam comparáveis e que a pesquisa tenha validade e confiabilidade.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Esta seção apresenta uma caminhada por todo o processo analítico sobre os achados mais importantes das entrevistas semiestruturadas realizadas, fornecendo com detalhes e clareza as etapas seguidas e as justificativas para a escolha de cada passo e seus respectivos resultados. Dessa forma, espera-se aumentar a validade interna e reduzir outras eventuais ameaças de validade sobre este estudo.

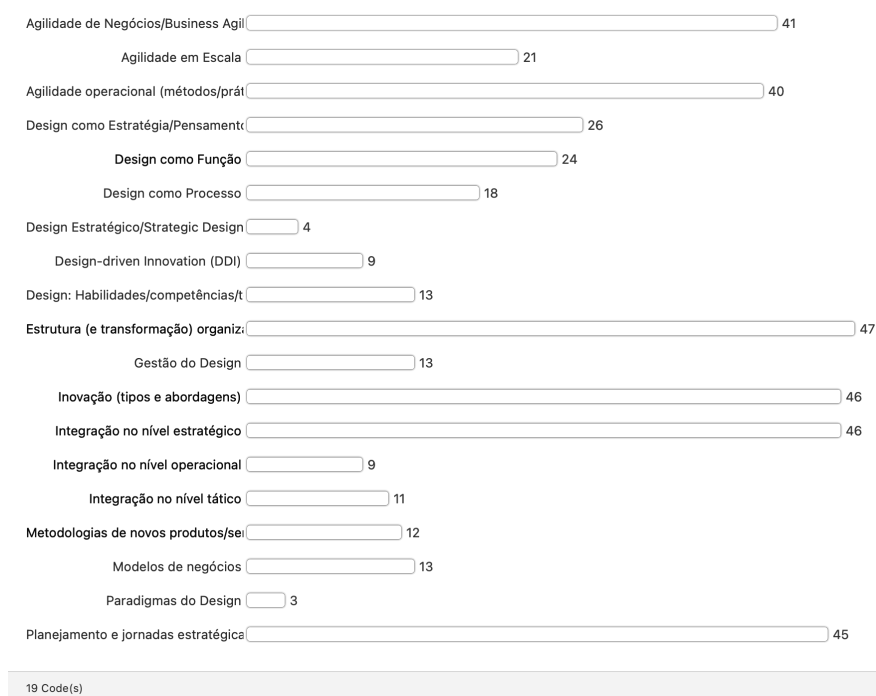
4.2.1 Organização do Projeto

Considerando o uso da ferramentas Atlas TI, foi necessário criar um novo projeto dentro da ferramenta para dar suporte aos elementos da pesquisa qualitativa baseada em

entrevistas semiestruturadas descritas neste capítulo. Dessa forma, o projeto foi organizado da seguinte maneira:

- Documentos: 9 (nove) arquivos, sendo um arquivo por entrevista realizada, estando organizados em 2 grupos de documentos, que representam a área de especialidade mais dominante do respondente:
 - Agilidade: 5 (cinco)
 - Design: 4 (quatro)
- Códigos: São elementos básicos conceituais para análise, podendo representar um conjunto de conceitos, definições, abstrações, categorizações, tipologias que podem ser associadas aos trechos da entrevista para fins de análise posterior. No caso este estudo, a abordagem de codificação dedutiva, em que a definição dos códigos ocorre a priori – antes de serem aplicados como parte do processo de análise dos dados tendo por (CRESWELL; POTH, 2018; MERRIAM; TISDELL, 2016) – tendo por base os achados do Capítulo 3, fundamentação teórica. A seguir uma visão geral sobre quais são os códigos e suas quantidades de ocorrências ao longo dos 9 (nove) documentos:

Figura 12 – Códigos e suas quantidades de ocorrência



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

Para fins meramente de estruturação, os códigos foram organizados em grupos de códigos que representam suas categorias, sendo eles:

- Agilidade (3 códigos)
 - Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile – 40 ocorrências;
 - Agilidade em Escala – 21 ocorrências;
 - Agilidade Operacional (métodos/práticas/ferramentas) – 41 ocorrências.
- Design (8 códigos)
 - Design como Estratégia/Pensamento – 26 ocorrências;
 - Design Estratégico/Strategic Design – 4 ocorrências;
 - Design-driven Innovation – 9 ocorrências;
 - Paradigmas do Design – 3 ocorrências;
 - Gestão do Design – 13 ocorrências;
 - Design como Processo – 18 ocorrências;
 - Design como Função – 24 ocorrências;
 - Design: Habilidades/Competências/Técnicas/Ferramentas – 13 ocorrências.
- Eixos/lentes (5 códigos) que representam recortes da realidade para fins de análise:
 - Planejamento e jornadas estratégicas (**) – 45 ocorrências;
 - Inovação (tipos e abordagens) – 46 ocorrências;
 - Estrutura (e transformação organizacional) – 47 ocorrências;
 - Modelos de negócios – 13 ocorrências
 - Metodologia de novos produtos/serviços – 12 ocorrências.
- Integração da Agilidade e do Design (3 códigos) que representam os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) em que foram observadas as manifestações de integração a partir do relato dos entrevistados:
 - Integração no nível estratégico – 46 ocorrências;

- Integração no nível tático – 11 ocorrências;
 - Integração no nível operacional – 9 ocorrências
- **Memos:** Notas para lembranças futuras como parte do processo de análise. No caso específico deste projeto, ao final do processo de codificação foram obtidos 5 (cinco) memos.
 - **Redes:** Referem-se a representações visuais que ilustram as relações entre diferentes elementos do seu projeto, como códigos, citações, memos e outros objetos. As redes permitem aos usuários: visualizar conexões, explorar padrões e organizar informações. No caso específico deste projeto, não foram definidas redes conceituais a priori por opção do pesquisador, sem quaisquer razões adicionais. Com esta decisão, os eventuais relacionamentos se darão apenas no nível dos achados (citações e seus códigos correspondentes).

4.2.2 Análise de Frequência de Palavras

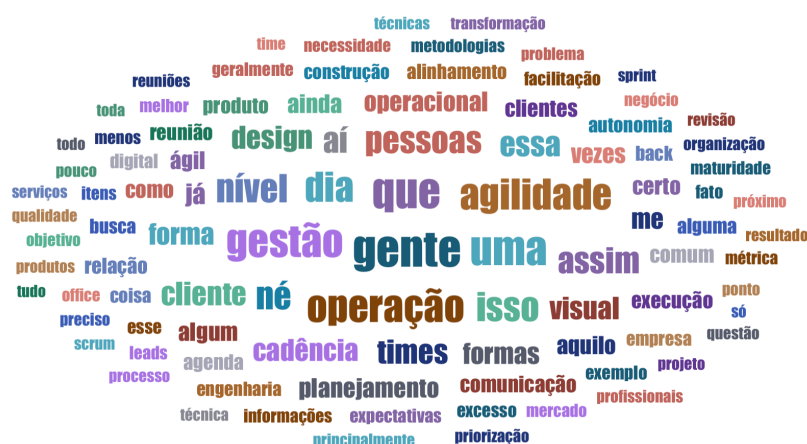
Uma das técnicas preliminares empregadas durante parte da Análise do Conteúdo com (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002) é iniciar discutindo a frequência de ocorrência das palavras. Quanto maior a presença de ocorrências de uma mesma palavra, mais fortemente ela pode ser considerada ligada ao conceito em análise.

Dentro deste contexto, para fins de análise decidiu-se por realizar a segmentação das frequências de palavra de acordo com os grupos de código existentes no projeto, conforme a seguir:

- **Agilidade:** No grupo de código de Agilidade os códigos foram divididos de acordo com os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico).
 - Agilidade Operacional (métodos, práticas e ferramentas): Como esperado, as palavras de maior frequência neste código refletem a dinâmica diária de técnicas, ferramentas, métodos e processos de Agilidade empregada para pequenos times que realizam projetos em condições de instabilidade de requisitos e sob pressão cotidiana. Portanto, expressões como: “Gente”, “Operação”, “Agilidade” ganham destaque visual. Adicionalmente, vale à pena mencionar:

- “Cadência”, remetendo à ideia de ritmo ou frequência regular com que atividades, reuniões, entregas ou eventos ocorrem ao longo do ciclo de vida de um projeto. Estabelecer uma cadência clara ajuda a manter o projeto organizado, garante comunicação consistente entre os membros da equipe e permite monitorar o progresso de forma eficaz.
- “Planejamento” é o processo de definir objetivos claros, identificar as atividades necessárias para alcançá-los e organizar recursos e cronogramas para garantir que o projeto seja concluído com sucesso. Esta fase é crucial, pois estabelece a base para todas as etapas subsequentes do projeto, orientando a equipe e fornecendo um roteiro detalhado para a execução.
- “Comunicação” é um dos pilares fundamentais das organizações. No contexto de projetos, ela envolve o planejamento, a execução e o monitoramento das trocas de informações entre todos os stakeholders (partes interessadas) do projeto, incluindo a equipe, clientes, fornecedores, patrocinadores e outras partes relevantes. Uma comunicação eficaz garante que todos estejam alinhados quanto aos objetivos, progressos, mudanças e desafios do projeto, minimizando mal-entendidos e aumentando as chances de sucesso.
- “Times” é a unidade organizacional básica que reúne um conjunto de pessoas ao redor de objetivos, metas e atividades para a geração de valor dentro das organizações.

Figura 13 – Código “Agilidade Operacional (métodos, práticas e ferramentas)”



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

- Agilidade em Escala: Refere-se à aplicação dos princípios e práticas ágeis em organizações ou projetos de grande porte, onde múltiplas equipes precisam colaborar de forma coordenada. Enquanto as metodologias ágeis tradicionais, como o Scrum, são projetadas para equipes pequenas e autônomas, a Agilidade em Escala busca estender esses princípios para atender às necessidades de projetos complexos e organizações maiores, sem perder os benefícios da agilidade. Do ponto de vista visual, se destacam na “nuvem de palavras” expressões como “Gentes”, “Gestão” e “Agilidade”. Além destas, destaca-se o aparecimento das seguintes expressões:
 - “Dependência”: No contexto das entrevistas, uma dependência refere-se a uma relação em que uma equipe, tarefa ou componente de um projeto depende do resultado ou progresso de outra equipe, tarefa ou componente. Essas interdependências podem afetar significativamente o fluxo de trabalho, a coordenação entre equipes e a capacidade de entregar valor ao cliente de forma eficaz e eficiente.
 - “Coordenação”: No contexto das entrevistas, coordenação refere-se ao processo de sincronizar esforços, atividades e informações entre múltiplas equipes ágeis que trabalham em um projeto ou programa de grande porte. A coordenação assegura que todas as

comprometer a qualidade. No contexto de projetos e agilidade, a agilidade de negócios vai além das metodologias ágeis aplicadas em desenvolvimento de software ou equipes específicas; ela engloba toda a organização, incluindo processos, cultura, estrutura e estratégias, para promover adaptabilidade e inovação contínua. Mais uma vez, se destacam expressões como “Gente”, “Gestão”, “Empresa”. Porém, pela primeira vez, aparece a palavra “Design” com maior destaque, levando a uma dedução de que – no nível estratégico – deve-se esperar que a Agilidade e o Design possam andar juntos. Além destas expressões, vale à pena comentar com mais detalhes as seguintes expressões:

- OKRs: No contexto da Agilidade de Negócios, o OKR (Objectives and Key Results) é uma metodologia de definição de metas que ajuda organizações a alinhar esforços, focar no que é mais importante e promover transparência e engajamento em todos os níveis.
- Estratégia Corporativa: Desempenha um papel crucial na capacidade de uma organização de se adaptar e prosperar. No contexto da Agilidade de Negócios (*Business Agility*), a estratégia corporativa precisa ser dinâmica, flexível e orientada para responder às demandas emergentes do mercado, tecnologia e dos clientes.

Figura 15 – Código “Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile”



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

- **Design:** No grupo de código de Design os códigos foram divididos seguindo vários critérios, entre eles: níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) para disseminação do design na organização; paradigmas; tipos de inovação guiadas por design; abordagens de design para o nível estratégico, entre outros. Mais detalhadamente, os códigos e suas frequências de palavras são discutidos conforme a seguir:
 - “Design como Função” e “Design: Habilidade, Competências, Técnicas e Ferramentas” serão códigos analisados conjuntamente porque remetem ao uso do Design no nível operacional das organizações, ao mesmo tempo em que o baixo número de ocorrência do segundo código (13 ocorrências) impede uma análise mais profunda das frequências de palavra. Assim, numa discussão inicial, pode-se afirmar que as expressões “Design”, “Designer”, “Pessoas”, “Cultura”, “Gente” e “Desenvolvimento” apresentam uma maior relevância dentro dos códigos estudados. Adicionalmente, dentro do contexto semântico dos códigos analisados, deve-se mencionar as seguintes expressões como importantes:
 - “Projeto”: Como esperado, o Design como prática de projetos é uma das mais recorrentes e consagradas visões. Compreender problemas e projetar artefatos/soluções para atender tais necessidades é o que se chama de “projetar” dentro do Design.
 - “Pesquisa” e “Usuário”: Dentro de uma perspectiva de Design centrado no usuário, uma das práticas mais recorrentes do Design é a realização de pesquisa (*UX Research*) pois fornece insights profundos sobre as necessidades, comportamentos, motivações e dores dos usuários. Essa pesquisa orienta o Design de Produtos e Serviços que são não apenas funcionais, mas também intuitivos e agradáveis de usar. Ao entender o usuário, as equipes de Design podem criar soluções centradas na pessoa, melhorando a satisfação, a usabilidade e a eficiência do produto.
 - “Facilitação” e “Mediação”: O papel do designer deve ir além da criação estética; ele deve atuar como um catalisador que conecta equipes multidisciplinares, stakeholders e usuários finais. Para cumprir efetivamente esse papel, é fundamental que o designer

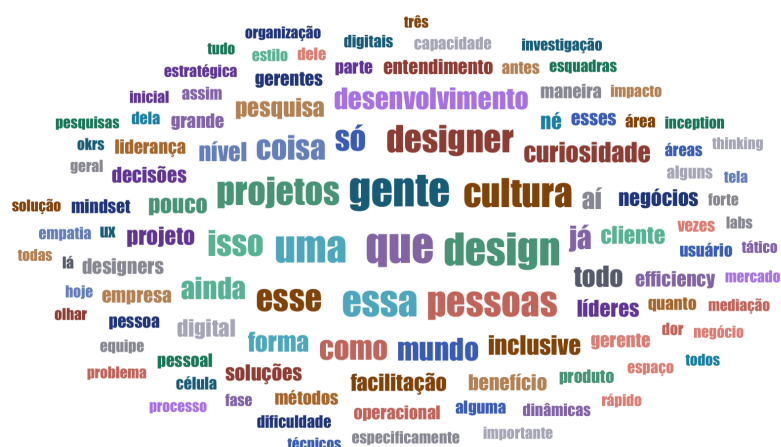
destaque na “nuvem de palavras” (representação visual da frequência de palavras) pode ser observado expressões como “Gente”, “Design”, “Pessoas”, o que denota o caráter humano do Design como uma prática realizada por pessoas e para pessoas. Além destas, pode-se ratificar a forte presença dos seguintes conceitos:

- “Projeto”: Mais uma vez o conceito de “projeto” se destaca dentro deste código, considerando que “projeto” é um conceito fundamental e serve como a estrutura básica pela qual ideias são transformadas em soluções tangíveis. O projeto é a prática central que guia o designer desde a identificação de um problema ou oportunidade até a implementação de uma solução efetiva. Entender o projeto como prática do design é compreender como os designers planejam, desenvolvem e executam processos criativos que resultam em produtos, serviços ou experiências significativas.
- Produto/Serviço: No presente estudo, dentro do código de “Design como Processo” se destacam os conceitos de produto e serviço como os meios pelos quais as organizações entregam valor aos seus clientes. Assim, tanto o Design de Produtos quanto o Design de Serviços se concentram na criação e melhoria desses meios, considerando as necessidades dos usuários, a viabilidade técnica e os objetivos de negócio. Durante as entrevistas, foi identificado que os conceitos possuem uma relação estreita à medida que produtos e serviços se entrelaçam para oferecer soluções completas, podendo ser observado que os designers que compreendem ambas as disciplinas podem ser capazes de criar experiências integradas e inovadoras, respondendo às demandas complexas dos usuários e do mercado atual, principalmente dentro de uma perspectiva de Sistemas de Produto-Serviço (PSS) (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019).
- “Discovery”: A ideia de Produto Discovery (BRHEL et al., 2015) não é exatamente nova, porém vem se popularizando ao longo dos últimos anos. Dentro dos achados nas entrevistas ficou evidente a opinião convergente dos respondentes a respeito da importância do mesmo como parte do processo de compreender profundamente as necessidades do usuário, identificar

oportunidades de mercado e definir soluções que entreguem valor real, sendo – portanto – uma fase exploratória que orienta a criação de produtos e serviços centrados no usuário, garantindo que as equipes estejam construindo a solução certa antes de se preocupar em construí-lo da maneira corretamente.

- **Dados:** A presença da expressão “Dados” como um conceito forte e destacado dentro do código de “Design como Processo” é achado que pode ser considerado positivo dentro de uma perspectiva de tornar o processo criativo - ainda que intuitivo – baseado em ciência e dados mais do que em opiniões. Não se trata de refutar o valor da experiência prática, mas de combinar a capacidade do uso de dados como um apoio ao processo de tomada de decisão, aproveitando melhor as oportunidades e mitigando os riscos.

Figura 17 – Código “Design como Processo”

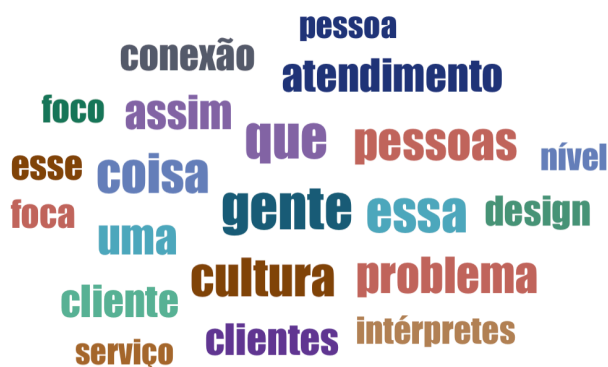


Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

- **Design como Estratégia/Pensamento:** o Design como pensamento (ou *Design Thinking*), se apresenta como uma das facetas mais atuais do campo, abandonando uma visão meramente operacional mais concentrada em definir a disciplina como a prática de projeto ou como um conjunto de ferramentas para definir o visual, a forma e a configuração de artefatos (CROSS, 2011) para se tornar um conceito – ao mesmo tempo – mais amplo, abstrato e polissêmico buscando equilibrar o Design, a Engenharia, a Produção e a Gestão, estando cada vez mais próximo dos

- Paradigmas do Design: Do ponto de vista conceitual, são estruturas fundamentais que moldam a prática e o pensamento dos designers. Eles refletem as tendências culturais, tecnológicas e sociais de uma época, influenciando como os problemas são abordados e as soluções são desenvolvidas. Compreender os diferentes paradigmas permite aos designers serem mais conscientes de suas abordagens, adaptando-se às necessidades dos usuários e às demandas do mercado, além de promover inovação e relevância em seu trabalho (NEVES; OLIVEIRA, 2017). O código de “Paradigmas do Design” foi aplicado em apenas 3 (três ocorrências), o que dificulta uma análise mais detalhada sobre a frequência de palavras, seja numa discussão qualitativa ou visual. Assim, destacam-se expressões como “Gente”, “Pessoas”, “Cliente”, “Cultura” e “Problema”, não havendo maiores expressões encontradas nas entrevistas que possam ser relacionadas aos paradigmas do Design identificados na literatura.

Figura 22 – Código “Paradigmas do Design”



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

- Eixos/Lentes: Dentro do contexto deste estudo, o grupo de código “Eixos/Lentes” foi definido para agrupar os códigos associados às jornadas estratégicas existentes dentro de uma organização, entre elas: a maneira como as empresas se planejam para o futuro (código: “Planejamento e Jornadas Estratégicas”); os diferentes modelos e evolução da hierarquia dentro das organizações (código: “Estrutura (e transformação) organizacional”); abordagens de inovação empregadas pelas organizações (código: “Inovação (tipos e abordagens)”); os

processos utilizados para a criação de novos produtos/serviços (código: “Metodologia de novos produtos e serviços); e como são elaborados, avaliados, continuados e descontinuados os modelos de negócio de uma organização (código: “Modelos de Negócios). Cada um deles é discutido em detalhes a seguir.

- Planejamento e Jornadas Estratégicas (**): No ambiente empresarial atual, marcado por mudanças rápidas e constantes, o planejamento estratégico tradicional enfrenta desafios para se manter relevante e eficaz. A Agilidade de Negócios, ou Business Agility, surge como uma abordagem que permite às organizações responderem de forma rápida e flexível às mudanças do mercado, tecnologia e expectativas dos clientes. Nesta perspectiva, o planejamento estratégico evolui para um processo mais dinâmico, contínuo e colaborativo, alinhando-se aos princípios da agilidade para garantir competitividade e resiliência (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020; FOSTER; LEYBOURN, 2021; JADOUL et al., 2020). Assim, os ciclos de planejamento estratégico – dentro de uma perspectiva ágil – possuem um fluxo mais contínuo, adaptativo (menos preditivo), baseados em uma constante revisão dos planos (ao invés de uma concentração do esforço de planejamento apenas no início do ciclo). Dessa maneira, entre os achados nas entrevistas com relação às frequências de palavras dentro do código de “Planejamento e jornadas estratégicas”, destacam-se visualmente as expressões: “Estratégia”, “Estratégico”, “Planejamento”, “Gente”, o que denota a importância da estratégia e do planejamento ser realizado por pessoas e para pessoas dentro de uma organização. Além disso, merece menção e destaque as seguintes expressões associadas ao contexto discutido:
 - *Objective Key-Results* (OKRs): São uma ferramenta poderosa que operacionaliza o Planejamento Estratégico na Agilidade de Negócios, proporcionando um mecanismo para alinhar objetivos estratégicos com ações táticas de maneira flexível e responsiva. Os OKRs permitem que os objetivos estratégicos de alto nível sejam desdobrados em metas específicas para equipes e indivíduos, garantindo que todos trabalhem em direção às mesmas prioridades. Adicionalmente, ao integrar OKRs ao planejamento estratégico ágil, as organizações podem melhorar o

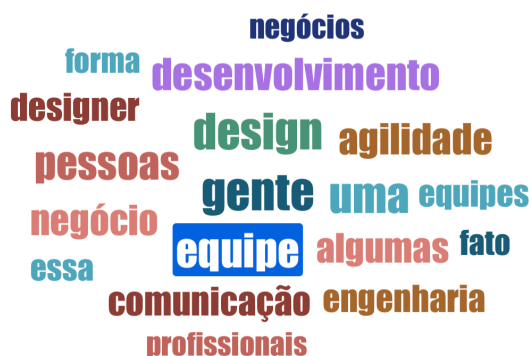
recomendações sobre como realizar o processo de transformar estruturas “tradicionais” em estruturas ágeis (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; SMET; LURIE; GEORGE, 2018). Estes estudos – em particular – dialogam com o trabalho de (KOTTER, 2014) que ratifica a necessidade das empresas conviverem dentro de uma estrutura dual em que a parte “tradicional” (voltada para a eficiência/manutenção do *status quo*) devem conviver com a parte “nova” (voltada para inovação, experimentação, criação de novos produtos/serviços e modelos de negócios). Considerando estas referências da literatura ao buscar o relacionamento com os achados das entrevistas que foram associadas ao código de “Estrutura (e transformação) Organizacional” destacam-se expressões como, como esperado: “Empresa”, “Pessoas”, “Time”, Agilidade. Além disso, merecem menção as seguintes expressões por seu forte relacionamento com o arcabouço teórico relacionado ao tema:

- “CoE”: Expressão encontrada na nuvem de palavra, pode-se afirmar que um Centro de Excelência em Agilidade (*Center of Excellence*) é uma equipe ou departamento dentro de uma organização dedicado a promover, padronizar e aprimorar as práticas ágeis em toda a empresa. O objetivo principal de um COE é garantir que as metodologias ágeis sejam implementadas de forma eficaz, consistente e alinhada com os objetivos estratégicos da organização. O CoE atua como um catalisador para a transformação ágil dentro da organização. Ele oferece suporte, recursos e orientação para que as equipes possam adotar e aprimorar práticas ágeis de forma eficaz. Ao promover a padronização, capacitação e alinhamento estratégico, o COE contribui para que a organização seja mais adaptável, inovadora e orientada ao valor (BROSSEAU et al., 2019).
- “VMO”: No contexto da agilidade e da transformação digital nas organizações, o termo VMO significa *Value Management Office* (Escritório de Gestão de Valor). O VMO é uma evolução do tradicional PMO (*Project Management Office*) e é projetado para alinhar estratégias, iniciativas e recursos com o objetivo central de entregar valor contínuo ao cliente e ao negócio. Em ambientes ágeis, o VMO desempenha um papel crucial na coordenação,

chave e estrutura de custos. No ambiente empresarial atual, caracterizado por mudanças rápidas, incertezas e alta competitividade, os modelos de negócios desempenham um papel crucial na definição de como uma organização cria, entrega e captura valor. Quando inseridos no contexto da Agilidade, esses modelos precisam ser flexíveis, adaptáveis e orientados para responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Numa perspectiva mais ampliada da Agilidade, pode-se afirmar que ela não se limita apenas aos processos de desenvolvimento de produtos ou projetos; ela permeia toda a organização, incluindo a forma como o negócio é estruturado e opera. Neste mesmo sentido, existe o trabalho de (RIES, 2011) sobre Lean Startup, uma inspirada nos princípios do Lean Manufacturing (produção enxuta) da Toyota, que visa a eliminar desperdícios e aumentar a eficiência nos processos de fabricação. Ele adaptou esses conceitos para o contexto de startups e desenvolvimento de produtos, reconhecendo que as incertezas e desafios enfrentados por novas empresas exigem abordagens flexíveis e centradas no aprendizado. No contexto deste estudo, entende-se como fundamental que uma organização conheça não apenas seus modelos de negócios atuais, mas seja capaz de elaborar novos modelos de negócios para seguir relevante no longo prazo, combinando aspectos dos processos de desenvolvimento de novos produtos/serviços, abordagens de inovação, entre outros. Entre os principais achados das entrevistas com relação ao código de “Modelo de Negócios” ressalta-se o baixo número de ocorrência do mesmo (13 ocorrências), o que dificulta uma análise mais profunda. Além disso, destaca-se as expressões: “Modelos”, “Design”, “Agilidade”, “Negócios”, “Aliança”, “Startup”, “Empreendedorismo” como conceitos centrais dentro do contexto das discussões sobre modelos de negócios, o que mostra uma sinergia entre os dados empíricos e a teoria existente na literatura.

nuvem de palavras, o que revela – mais uma vez – alinhamento entre os dados empíricos e a teoria existente. Ainda é possível mencionar que visualmente outros conceitos também se destacam, tais como “Design”, “Agilidade”, “Comunicação”, “Desenvolvimento”.

Figura 28 – Código “Integração no Nível Operacional”



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

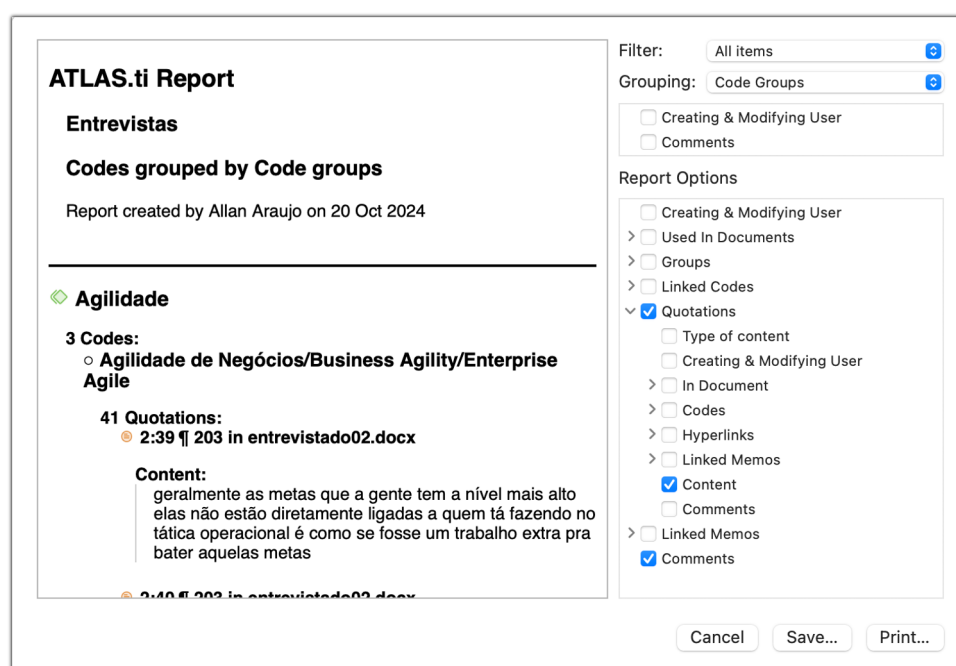
- Integração no Nível Tático: Este código foca na integração das áreas de Agilidade e do Design no nível tático das organizações. Do lado da Agilidade, este relacionamento se dá através das abordagens voltadas para a Agilidade em Escala (associadas ao código “Agilidade em Escala” deste estudo), tais como SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018) e similares. Por sua vez, no lado do Design, a ênfase se torna discutir o Design como um processo (associado ao código “Design como Processo” deste estudo), o que traz à tona as discussões sobre as metodologias de Design. Salienta-se, contudo, que o foco deste estudo nos aspectos estratégicos das organizações faz com que o questionário usado como instrumento de coleta de dados não aborde extensivamente as questões sobre o nível tático e – consequentemente – resulta num baixo número de ocorrências (11) do código “Integração no Nível Tático” ao longo das entrevistas, o que limita a profundidade da análise da frequência de palavras. Dessa maneira, apesar do foco ser muito voltado ao conceito de “Processo”, ainda pode ser mencionado - como destaque da análise de frequência de palavras neste código - as seguintes expressões: “Gente”, “Descobertas” (além do seu equivalente em inglês “Discovery”), “Agilidade”, “Design”, entre outras.

4.2.3 Análise do Conteúdo (Códigos)

Inicialmente, para seguir adiante com a Análise do Conteúdo com (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002) houve a necessidade do apoio da ferramenta Atlas TI. Sendo assim, após a realização das entrevistas e sua correspondente transcrição para o formato de arquivo texto, os documentos foram carregados dentro da ferramenta Atlas TI e o pesquisador teve de realizar a leitura e a respectiva aplicação dos códigos definidos a priori para cada trecho da entrevista onde houvesse a correspondência. Finalmente, após a realização da leitura e aplicação dos códigos em todos os documentos de texto associados às transcrições da entrevista, se tornou possível realizar a análise detalhada dos achados para cada um dos grupos e códigos existentes neste projeto de pesquisa.

Mais adiante, objetivando à obtenção do relatório de códigos, foi necessário contar com o apoio da funcionalidade (MENU: Códigos → Relatórios → Livro de Códigos) de relatórios do próprio Atlas TI para que a devida extração e agrupamento das informações pudesse ser realizada. Para favorecer a validade interna do estudo, as opções selecionadas para a geração do relatório são exibidas a seguir:

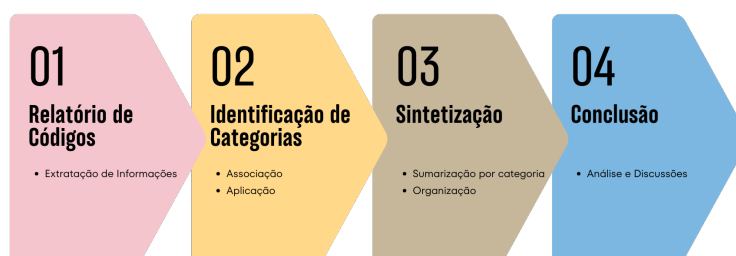
Figura 31 – Relatório de Códigos



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

Os resultados da geração automática de relatórios podem ser visualizados no **APÊNDICE E – RELATÓRIO DE CÓDIGOS**. Este arquivo também serviu de apoio para a etapa de sintetização por parte do pesquisador, onde ele teve que – a partir do relatório – analisar e sintetizar os achados de acordo com sua percepção individual, relacionando-os a 4 (quatro) categorias diferentes: CONCEITOS-CHAVE, PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS e RECOMENDAÇÕES. Cada uma dessas categorias recebeu uma coloração diferente (vide o **APÊNDICE E – RELATÓRIO DOS CÓDIGOS**) para facilitar o processo de sintetização dos resultados. Por fim, como etapa de encerramento da Análise do Conteúdo, o pesquisador, conforme previsto defendido por (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002) deveria discutir e analisar os achados sob sua perspectiva própria e – opcionalmente – confrontando com o arcabouço teórico existente na literatura.

Figura 32 – Fluxo adaptado de Análise do Conteúdo.



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

Logo, considerando uma segmentação por grupo de códigos, os resultados são discutidos cada para um dos códigos definidos:

- **AGILIDADE**

- **“Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile”**: Este código foi aplicado em trechos das entrevistas cuja informação/dado remetia ao equivalente conceito na teoria existente. Com 41 ocorrências ao longo das entrevistas, este código em particular esteve presente nos

documentos de texto transcritos de 8 (oito) dos 9 (nove) entrevistados, mostrando-se um conceito bastante recorrente nos achados empíricos coletados no campo. Dessa maneira, os principais aspectos encontrados ao longo das 41 ocorrências do código podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 27 – Análise – Código: “Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• OKRs (Objectives and Key Results) são amplamente utilizados, mas ainda há uma desconexão entre as metas estratégicas e a execução no nível tático e operacional. • A agilidade organizacional é mencionada como essencial, porém muitas empresas ainda estão desenvolvendo a maturidade necessária para aplicá-la de maneira eficaz. • Lean Startup e SAFE são metodologias sugeridas para ajudar a integrar Design e Agilidade, promovendo ciclos iterativos de aprendizado e desenvolvimento. Adicionalmente, foi mencionado o Kanban Maturity Model (KMM). • A cultura ágil deve ser compreendida como algo que vai além de processos. É um conjunto de práticas interligadas que envolve cultura organizacional, engenharia, pessoas e produtos. • Foco no cliente e orientação a dados são enfatizados como pilares de uma estratégia ágil de sucesso, sendo mencionadas como abordagens que geram impacto positivo nos negócios. • Resistência à mudança é uma barreira significativa, especialmente entre lideranças que não participam de treinamentos sobre práticas ágeis.
PONTOS FORTES	• Uso de OKRs para alinhar metas entre diferentes níveis da organização, promovendo visibilidade e conexão entre o estratégico e o operacional. • Adaptação e inovação contínuas são vistas como essenciais, com ênfase em metodologias ágeis como Lean Startup, que permitem ajustes rápidos e aprendizado iterativo. • A focalização no cliente como centro das decisões, o que promove uma abordagem orientada ao mercado e à satisfação do cliente. • Design e Agilidade são vistos como sinergias importantes, sugerindo que as organizações ágeis também devem ser "design-driven", inovando em resposta às necessidades do mercado.

PONTOS FRACOS	• Desconexão entre estratégia e operação: A falta de maturidade em conectar metas estratégicas com a execução tática e operacional prejudica a eficácia da agilidade nas organizações. • Resistência cultural: Muitas organizações enfrentam resistência de lideranças e dificuldade em envolver as partes interessadas em práticas ágeis. • Inconsistência na aplicação ágil: Evidências de que a agilidade é aplicada com mais sucesso nos níveis operacional e tático, mas falha em impactar a camada estratégica. • Falta de disseminação de conhecimento: A necessidade de educar e capacitar as equipes e lideranças em práticas ágeis ainda é um desafio para muitas empresas.
RECOMENDAÇÕES	• Conectar estratégia e execução: Implementar ferramentas e práticas, como OKRs, de maneira mais sistemática e integrada para garantir que as metas estratégicas estejam diretamente conectadas ao trabalho diário das equipes. • Capacitar lideranças: Criar programas de treinamento voltados para a liderança, destacando a importância da agilidade a nível estratégico e operacional. Isso ajudará a reduzir a resistência à mudança e a garantir uma adoção mais eficaz de práticas ágeis. • Fortalecer a cultura ágil: Promover uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade, colaboração e inovação contínua. A criação de um Centro de Excelência em Agilidade (CoE) pode ajudar a disseminar práticas e conhecimentos ágeis. Além disso, foi sugerida a adoção de um Value Management Office, ou Escritório de Gerenciamento de Valor, uma forma inovadora de ampliar os benefícios gerados por estruturas como um escritório de projetos. • Incentivar o uso de frameworks ágeis: Incentivar o uso de metodologias como Lean Startup e SAFE, especialmente em processos de inovação e design de novos produtos. Isso pode melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta das organizações. • Melhorar a disseminação de conhecimento: Criar mecanismos para que o conhecimento sobre agilidade seja mais amplamente compartilhado dentro da organização, por meio de workshops, treinamentos e projetos práticos.

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos achados em campo demonstra uma sinergia e concordância ao redor dos pontos-chave, pontos fortes, pontos fracos e recomendações descritas acima. Porém, destaca-se o fato de que ao longo das entrevistas foi encontrado um nível diferente de maturidade nas organizações onde tem-se empresas que desconhecem os conceitos básicos da Agilidade de Negócios (Business Agility) e aquelas que já possuem uma maior clareza e tem um planejamento para ampliação e disseminação de tais práticos por toda a organização.

- **“Agilidade em Escala”**: Foram associados a este código 21 trechos das entrevistas realizadas sempre que houvesse uma associação com a teoria existente associada ao fenômeno da Agilidade no nível tático, isto é, empregada para a coordenação de diferentes equipes ao redor de objetivos e iniciativas comuns. Ao longo das 9 (nove) entrevistas, este código teve ocorrência em 5 (cinco) deles. Assim, os principais aspectos encontrados ao longo das 21 ocorrências do código podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 28 – Análise – Código: “Agilidade em Escala”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Desconexão entre níveis organizacionais: Um dos principais desafios destacados é a falta de alinhamento entre os objetivos de alto nível e as operações táticas. Muitas vezes, as metas estratégicas não são diretamente ligadas à execução operacional, o que dificulta o alcance dos resultados desejados. • Autonomia e métricas: Existe uma autonomia considerável no nível operacional, permitindo decisões rápidas e gestão baseada em métricas, o que contribui para uma boa gestão tática. • Foco em dependências e coordenação: A gestão de dependências entre diferentes equipes é um ponto-chave, especialmente no segundo nível de agilidade, onde se torna crucial integrar diversos times e disciplinas. • Kanban e SAFe (Scaled Agile Framework): Ferramentas como o Kanban e práticas associadas ao SAFe foram mencionadas como essenciais para a coordenação e planejamento trimestral em algumas equipes. Essas metodologias ajudam a visualizar e gerenciar o trabalho, facilitando a execução com base em ciclos mais curtos.
PONTOS FORTES	• Autonomia e alinhamento tático: O nível de maturidade tática é

	moderadamente desenvolvido, com as equipes tendo autonomia e alinhamentos claros para gerir operações baseadas em métricas. Isso cria um ambiente propício para uma operação eficiente e ágil. • Ferramentas de gestão de dependências: Ferramentas como o JIRA, com funcionalidades avançadas de roadmap, permitem uma visão mais clara das dependências entre os trabalhos, o que é crucial para a coordenação em escala. • Uso de metodologias ágeis: O uso de frameworks como SAFe e práticas Kanban a nível organizacional demonstram uma evolução em termos de coordenação e execução ágil. Essas metodologias ajudam a gerenciar ciclos de trabalho e ajustar o planejamento conforme necessário.
PONTOS FRACOS	• Falta de clareza entre os níveis: A desconexão entre o nível estratégico e o operacional continua sendo um grande desafio, prejudicando o alinhamento de metas e a clareza no direcionamento de esforços. • Inconsistência na gestão de dependências: Embora as ferramentas existam, há uma inconsistência na atualização de dependências, o que pode gerar fricções e desafios na coordenação do trabalho. • Falta de métricas claras para alguns projetos: Em algumas áreas, há uma falta de métricas claras para a validação e progresso dos projetos, o que dificulta o acompanhamento e ajustes necessários.
RECOMENDAÇÕES	• Fortalecer o alinhamento estratégico: Seria recomendável estabelecer mecanismos mais claros para conectar as metas estratégicas com as atividades diárias, garantindo que os times entendam como suas tarefas contribuem para os objetivos maiores da empresa. • Melhorar a gestão de dependências: Garantir que todas as equipes atualizem regularmente as dependências e que haja um sistema mais robusto para monitorar essas interdependências pode minimizar atritos e facilitar o fluxo de trabalho. • Definir métricas claras para todos os níveis: Introduzir métricas específicas para áreas onde elas ainda estão ausentes pode ajudar a criar mais clareza e fornecer feedback contínuo sobre o progresso dos projetos. • Integração de engenharia com agilidade: Garantir que os aspectos de engenharia, como a topologia das equipes, sejam levados em conta na gestão ágil pode aumentar a eficiência e a integração dos processos.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os achados a partir das entrevistas, fica evidente que ainda há uma longa jornada para que as empresas possuam uma

maturidade no nível tático, voltado para a coordenação de múltiplas equipes, principalmente no que se refere ao processo de comunicação e gestão das dependências. Neste contexto, uma das recomendações apresentadas pelos entrevistados consiste na adoção de alguma abordagem de Agilidade em escala, como – por exemplo - SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018).

- “**Agilidade Operacional (Métodos, Práticas e Ferramentas)**”: Com 40 ocorrências ao longo de 7 (sete) documentos, este foi um dos códigos mais recorrentes deste estudo. Apesar de não representar o foco deste estudo, é necessário reconhecer que o nível operacional é onde a Agilidade se encontra mais amplamente disseminada (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2021) e – por esta razão – encontrar informações relevantes pode gerar *insights* importantes sobre sua aplicação nos níveis mais estratégicos. Os principais achados podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 29 – Análise – Código: “Agilidade Operacional (Métodos, Práticas e Ferramentas)”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Autonomia e Agilidade: As equipes apresentam liberdade para realizar experimentos e tomar decisões dentro de suas áreas de atuação, sem a necessidade de consultar supervisores a todo momento. • Planejamento e Priorização: As decisões sobre o que priorizar são feitas com base em acordos entre os gestores e os líderes das áreas, usando ferramentas como o Trello para acompanhamento. • Cadência e Alinhamento: A agilidade traz previsibilidade e confiança ao cliente, com entregas constantes e alinhamento entre equipes, clientes e liderança. • Gestão Visual e Métricas: Há uma ênfase na necessidade de melhorar a gestão visual e o uso de métricas para monitorar a eficiência da operação. • Uso de Frameworks Ágeis: Frameworks como Scrum e Kanban são amplamente utilizados para gerir os times e garantir entregas.
PONTOS FORTES	• Autonomia nas equipes: De maneira geral, percebe-se o incentivo à experimentação e à autonomia nas decisões dentro dos times, o que acelera a inovação e a adaptação. • Visibilidade e organização: Há uma concordância de que ferramentas e processos bem estabelecidos ajudam a equipe a ter clareza sobre as

	entregas e a prever melhor o futuro.
PONTOS FRACOS	• Desconexão entre áreas: Em algumas empresa há o desafio de integrar agilidade às demais áreas, fazendo com o que os times deixem de se comportar como silos. Isso ocorre tanto entre os times de Produto e Projeto, como destes times para as demais áreas da empresa (Ex. Área administrativa, ou <i>back-office</i>).
RECOMENDAÇÕES	• Maior integração entre áreas: Incentivar uma maior integração entre os times de Produto/Projeto e outras áreas, para reduzir ineficiências e atrasos que impactam o andamento dos projetos. • Melhoria na gestão visual: Aumentar o uso de ferramentas de gestão visual para melhorar a comunicação e a clareza nas operações, especialmente em times que trabalham remotamente ou de forma distribuída.

Fonte: Elaboração própria.

Com uma maior disseminação entre pequenos times que atuam desenvolvendo soluções de tecnologia baseadas em *software* (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021), a Agilidade Operacional encontra-se em maior estágio de maturidade, sendo a prática dominante para mais de 86% destas equipes ao redor do mundo. Entretanto, do mesmo jeito que foram necessários quase 20 anos desde o Manifesto Ágil para que este patamar de maturidade fosse alcançado, pode-se tirar vantagem do conhecimento e das lições aprendidas nesta jornada para acelerar a adoção e disseminação da Agilidade para os demais níveis organizacionais.

• DESIGN

- **“Design como Estratégia/Pensamento”:** Com 26 ocorrências concentradas ao longo de 5 (cinco) das 9 (nove) entrevistas realizadas, o código de “Design como Estratégia/Pensamento” busca se concentrar na faceta mais conceitual e elegante do Design Thinking, buscando posicionar o Design não apenas de forma estratégica na organização, mas reconhecê-lo como um ativo organizacional e um diferencial competitivo. Dessa maneira, os principais achados podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 30 – Análise – Código: “Design como Estratégia/Pensamento”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Utilização do design como estratégia: O design é visto como uma forma de experimentar e gerar novas ideias criativas, com foco em entender as necessidades do usuário e propor soluções mais adequadas. • Mudança cultural necessária: A transição para um pensamento de design exige uma mudança cultural, saindo de um foco em soluções rápidas para um processo mais focado na experimentação e feedback contínuo. • Foco no cliente: O design é utilizado para entregar valor diretamente ao cliente, mas há uma necessidade de criar espaços adequados para inovação e colaboração entre diferentes áreas da empresa. • Desafios de implementação: De maneira geral, as organizações enfrentam desafios em se tornar completamente design-driven, faltando espaços para diálogos entre designers e outros departamentos, além de uma estrutura de inovação que promova a criação de novos mercados.
PONTOS FORTES	• Mentalidade de design: Percebe-se que algumas equipes e setores que adotaram o mindset de design conseguiram entregar maior valor ao cliente e apresentar resultados mais inovadores. • Foco em cocriação: De acordo com os achados da pesquisa, o conceito de cocriação entre diferentes equipes, como design e agilidade, aparece como um ponto positivo para a evolução da empresa. • Processos experimentais: De maneira geral, há uma valorização de processos que incentivam a experimentação, permitindo maior autonomia para as equipes testarem soluções.
PONTOS FRACOS	• Falta de espaços para inovação: Ficou evidente que ainda existem organizações sem espaços formais, físicos ou virtuais, onde o design e a inovação possam ser discutidos e desenvolvidos de forma estruturada dentro da organização. • Cultura resistente ao design: Muitas áreas das empresas ainda seguem uma mentalidade tradicional, focada na rapidez da entrega em vez de valorizar processos de design e feedback contínuos. • Desconexão estratégica: Boa parte dos entrevistados alegaram que a parte mais estratégica da organização ainda não se conecta totalmente com as abordagens de design, dificultando a adoção de processos mais ágeis e centrados no cliente.
RECOMENDAÇÕES	• Criação de espaços para inovação: É fundamental e necessário estabelecer laboratórios ou espaços onde designers e outras equipes possam colaborar e experimentar novas ideias é essencial para fomentar

	a inovação dentro da organização. • Educação e evangelização interna: É necessário disseminar melhor o valor do design entre todas as camadas da empresa, para que a abordagem de design-driven seja compreendida e adotada de forma mais ampla. • Alinhamento com a estratégia: Deve-se buscar integração as abordagens de design e os processos estratégicos da empresa, com o objetivo de gerar mudanças reais e visíveis nos resultados.

Fonte: Elaboração própria.

Assim como o paralelo existente na Agilidade, o Design tem uma maior popularização nos níveis mais operacionais, onde é percebido como uma abordagem para a resolução de problemas, oferecendo um arcabouço prático-teórico composto por técnicas e ferramentas capazes de apoiar e suportar boa parte do processo criativo. Ainda há um enorme espaço para avançar e disseminar o valor do Design para os níveis tático e estratégico e ampliar o impacto e o valor que ele pode gerar para uma organização. Por isso, deve-se criar espaços para a inovação, onde as pessoas tenham tempo e condições de se dedicar às atividades relacionadas à estratégia organizacional. Além disso, deve-se buscar um maior letramento sobre o que é o Design, quais seus benefícios e o valor que ele pode entregar para as organizações ao posicioná-lo de maneira estratégica como um recurso organizacional capaz de trazer vantagem competitiva.

- **“Design Estratégico/Strategic Design”:** Este código obteve apenas 4 (quatro) ocorrências ao longo de apenas 2 (dois) documentos de transcrição, que correspondem às entrevistas realizadas. Neste contexto, torna-se inviável realizar análises mais profundas em termos de pontos-chave, pontos fortes, pontos fracos e recomendações. No entanto, destaca-se a menção ao Metadesign como uma das formas estabelecer o Design posicionado de uma forma mais estratégica nas organizações. De acordo com o Entrevistado 09 (E09), o conceito de Metadesign “*é central, sugerindo que as empresas precisam estar em constante avaliação e adaptação, com foco em métodos ágeis, incrementais e cíclicos, permitindo entregas rápidas e testes contínuos*”. Portanto, as organizações devem estar continuamente avaliando seu mapa estratégico (missão, visão, valores, objetivos estratégicos); seus produtos, serviços e

modelos de negócios; estrutura organizacional, processos e ferramentas etc.

- **“Design-driven Innovation (DDI)”**: Com 9 (nove) ocorrências ao longo de 3 (três) documentos de transcrição correspondentes às entrevistas realizadas, o código de “Design-driven Innovation” se preocupa com o uso do Design de maneira estratégica para a criação de inovações radicais que representem novos mercados e novos significados de uso com implicações inclusive sociais, de acordo com (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012). Neste estudo, os principais aspectos que merecem destaque de acordo com os achados das entrevistas foram:

Tabela 31 – Análise – Código: “Design-driven Innovation (DDI)”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• DDI como estratégia para novos mercados: As entrevistas enfatizam que o DDI envolve mais do que a criação de produtos; é sobre a formação de novos mercados, o que requer a colaboração de uma comunidade diversificada, incluindo empresas de tecnologia, instituições de ensino e designers. • Importância de laboratórios de intérpretes: Há uma ênfase na necessidade de “laboratórios de intérpretes” – grupos de pessoas capazes de ajudar na criação e evangelização de novos mercados e soluções. Essa colaboração visa construir e divulgar novos valores e significados para o mercado. • Espaços de inovação: A inovação não é apenas uma questão de metodologia, mas também de espaço. As entrevistas destacam que as empresas precisam criar ambientes – físicos ou virtuais – onde haja diálogo entre designers, agilistas e outros envolvidos. • Inovação incremental e radical: Inovações incrementais, centradas no usuário, são mencionadas como uma área onde o design desempenha um papel importante, enquanto as inovações radicais tendem a ser mais orientadas para o negócio.
PONTOS FORTES	• Foco em colaboração interdisciplinar: A integração entre tecnologia, design e educação é vista como um ponto vital para a criação de novos mercados e soluções. • Espaço para a experimentação: O conceito de criar espaços de diálogo e colaboração para a inovação é bem fundamentado e reconhecido como crucial para o avanço organizacional. • Aplicabilidade do design em inovação incremental: O papel do design

	é destacado como essencial na melhoria contínua e no desenvolvimento de soluções incrementais que atendam às necessidades atuais.
PONTOS FRACOS	• Falta de estrutura para inovação radical: Apesar de discutir a importância da inovação radical, as entrevistas observam que falta um envolvimento mais profundo do design em projetos de inovação mais disruptivos, onde o foco tende a ser exclusivamente nos aspectos de negócios. • Resistência à experimentação: Há uma limitação na capacidade de experimentar soluções inovadoras devido à exigência de garantir resultados positivos imediatos, o que acaba restringindo as inovações a melhorias incrementais. • Ausência de espaços de inovação: As entrevistas sugerem que, embora a inovação seja uma prioridade declarada, muitas organizações ainda não criaram os espaços necessários para que o DDI ocorra de maneira eficaz, o que limita as possibilidades de criação de inovações radicais.
RECOMENDAÇÕES	• Criação de laboratórios de inovação: Implementar os chamados "laboratórios de intérpretes" que permitam uma colaboração mais ativa entre diferentes disciplinas para fomentar a inovação de novos mercados. • Incentivar a experimentação: Desenvolver uma cultura organizacional que permita a experimentação sem a pressão imediata de resultados, possibilitando a exploração de inovações mais radicais. • Envolver o design em inovações disruptivas: Aumentar a participação do design em inovações radicais para garantir que a perspectiva centrada no usuário também seja considerada em projetos de transformação de modelos de negócios. • Criar espaços de diálogo: Incentivar a criação de espaços (físicos ou virtuais) para que designers, agilistas, e outros envolvidos possam dialogar e cocriar soluções inovadoras.

Fonte: Elaboração própria.

Diante de um dilema clássico de gestão do portfólio de inovação, as organizações ainda apostam majoritariamente em estratégias de inovação incremental por mitigação de riscos de limitação de recursos. No entanto, apenas inovações radicais podem promover a criação de novos mercados e significados, garantindo à uma organização diferencial competitivo. Assim, tanto (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012) quanto os entrevistados concordam que há a necessidade de criar espaços para inovação que – em termos práticos – representam

oferecer às pessoas tempo, recursos e possibilidades para experimentar, aprender e evoluir novas ideias e conceitos com o apoio de visionários, chamados intérpretes, capazes de antecipar necessidades dos clientes e consumidores.

- **“Gestão do Design”**: Definida como *“a implementação do Design como um programa formal de atividades, por meio da comunicação de sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de Design em todos os níveis para atingir seus objetivos”* (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2010) com o intuito de *“maximizar a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como instrumento da sua estratégia empresarial”* (MARTINS; MERINO, 2011), a Gestão do Design é um código que obteve 13 ocorrências ao longo de 4 (quatro) documentos de transcrições correspondentes às entrevistas realizadas. Os principais achados identificados foram:

Tabela 32 – Análise – Código: “Gestão do Design”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Gestão de Carreira e Desenvolvimento de Times de Design: De acordo com as entrevistas, há um foco significativo em gerir carreiras e times de design, garantindo o desenvolvimento a longo prazo dos designers, enfatizando a importância da liderança no apoio aos processos criativos. • Inseguranças na Implementação de Design: Os times de design enfrentam inseguranças ao entrar em projetos, o que pode dificultar o andamento das atividades. A falta de clareza no início dos projetos cria desafios para a equipe de design, que precisa liderar em um ambiente de incertezas. • Integração Cultural nas Organizações: O design é percebido de maneiras diferentes em várias áreas da empresa, o que influencia diretamente sua implementação e eficácia. Em algumas áreas, o design é valorizado e defendido por todos os níveis hierárquicos, enquanto em outras, ele é visto como um custo adicional ou desnecessário. • Falta de Métricas Claras para Avaliar o Impacto do Design: Não há métricas específicas ou retorno sobre investimento (ROI) claro para avaliar os benefícios tangíveis do design dentro da organização. • Papel Integrador do Designer: O design desempenha um papel crucial na eficiência digital, atuando como mediador entre o mercado, as pessoas e a eficiência operacional, assegurando que os produtos desenvolvidos

	sejam realmente desejados pelos usuários.
PONTOS FORTES	• Valorização do Design nas Áreas Estratégicas: Em algumas áreas da empresa, o design é altamente integrado e defendido por todos, desde os estagiários até os diretores, o que facilita a implementação em projetos. • Integração com Equipes Multidisciplinares: Há um reconhecimento da importância de integrar designers com outros perfis, como UX e pesquisadores, para agregar valor nos projetos e criar soluções mais eficientes.
PONTOS FRACOS	• Diferenças Culturais: A variação na percepção do design entre diferentes áreas da empresa cria uma falta de uniformidade em sua implementação, com algumas áreas resistindo à inclusão do design nos processos devido a questões de custo ou falta de entendimento do valor. • Falta de Métricas de Avaliação: A ausência de métricas concretas para medir o impacto do design torna difícil demonstrar o valor do design de maneira objetiva, o que prejudica sua defesa em projetos estratégicos.
RECOMENDAÇÕES	• Desenvolver Métricas de Avaliação de ROI de Design: Criar métricas claras e tangíveis para avaliar o impacto do design em projetos, ajudando a demonstrar seu valor para a organização e facilitando sua defesa em discussões estratégicas. • Uniformizar a Valorização do Design: Promover treinamentos e workshops em toda a empresa para alinhar a compreensão do valor do design, reduzindo as resistências culturais e integrando o design de forma mais homogênea nas diversas áreas. • Fortalecer a Liderança e Comunicação: Incentivar que designers adotem papéis de liderança mais proativos, melhorando a comunicação e a articulação interna para defender o design como um mediador essencial entre os interesses do mercado e da empresa.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as entrevistas, diante do desafio de promover o Design para todos os níveis organizacionais capaz de criar diferencial competitivo e maximizar a eficiência dos negócios, há diversas oportunidades como disseminar a cultura de Design e ter a capacidade de avaliar e medir o retorno do uso do Design. Ao mesmo tempo, há inúmeros desafios a serem superados tais como diferenças culturais e a própria necessidade de fortalecer a liderança e a capacidade comunicativa dos designers como integradores de conhecimento e agentes da mudança organizacional.

- **“Paradigmas do Design”**: Com apenas 3 ocorrências em apenas 2 (duas) das entrevistas, o código de “Paradigmas do Design” oferece – no escopo deste estudo – poucas possibilidades de aprofundamento e discussões relativos aos seus achados. Do ponto de vista estritamente conceitual, destaca-se apenas o comentário do Entrevistado 01 (E01) em que menciona *“a mudança do foco no produto para o foco no serviço”* como uma passagem mais forte que sugere um momento de mudança de paradigma com relação ao Design.
- **“Design como Processo”**: Com 18 ocorrência através de 6 documentos transcritos de entrevistas com praticantes, o código de “Design como Processo” pressupõe uma visão mais articulada do Design para além de um mero conjunto desconexo de técnicas, práticas e ferramentas empregadas na resolução de determinado problema/desafio. Sendo assim, associado ao nível tático, o “Design como Processo” possui um caráter essencialmente integrador e – de acordo com os achados a partir dos dados – podem ser destacados os seguintes aspectos:

Tabela 33 – Análise – Código: “Design como Processo”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Discovery Contínuo: A prática de Discovery Contínuo é destacada como crucial para a integração de métricas e feedback dos usuários em todas as fases do desenvolvimento, garantindo melhorias contínuas. • Experimentação e Coleta de Dados: Organizações aplicam design como uma abordagem de experimentação constante, utilizando dados coletados para entender as necessidades e perfis de clientes e colaboradores. • Processos Colaborativos: O trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares é essencial para o sucesso das etapas de planejamento, pesquisa e criação de soluções. • Métricas e Validação de Produto: A validação contínua de produtos com base em métricas e testes de usabilidade garante que as soluções finais sejam ajustadas e refinadas de acordo com o feedback dos usuários.
PONTOS FORTES	• Integração Multidisciplinar: O design atua como um ponto de convergência entre áreas como desenvolvimento e ciência de dados, resultando em soluções mais robustas e integradas. • Foco em Descoberta e Experimentação: O processo de discovery contínuo e o uso de experimentação permitem o refinamento de produtos

	e serviços com base em dados e feedback constante. • Reconhecimento Crescente do Design: De acordo com a opinião dos entrevistados, o design é cada vez mais reconhecido como uma disciplina autônoma e estratégica nas organizações, com impacto direto na gestão e na liderança de projetos.
PONTOS FRACOS	• Falta de Métricas Definidas: Embora a importância das métricas seja reconhecida, a implementação de medições claras e eficazes ainda é um desafio para muitas organizações. • Desalocação de Recursos: Estruturas organizacionais projetizadas dificultam a alocação contínua de equipes para melhorias de processos, prejudicando a adoção de abordagens de design mais ágeis, uma vez que o foco sempre está voltado para uma maior otimização do uso de recursos humanos em detrimento a uma maior geração de valor (mentalidade da escassez). • Insegurança nas Equipes de Design: Algumas equipes de design enfrentam insegurança ao lidar com a incerteza e a complexidade envolvidas na exploração de novos territórios dentro dos projetos.
RECOMENDAÇÕES	• Fortalecer a Cultura de Métricas: Implementar práticas mais robustas de acompanhamento de métricas ao longo do ciclo de vida dos projetos, tanto para monitorar o desempenho do processo de design quanto para avaliar o impacto das soluções geradas. • Melhorar a Alocação de Recursos: Revisar a estrutura organizacional para permitir a alocação de equipes de design de forma contínua, reduzindo a dependência de projetos isolados e garantindo uma abordagem mais integrada de melhorias de processo. • Capacitação e Suporte às Equipes de Design: Oferecer capacitação contínua e apoio para que as equipes de design possam lidar melhor com as incertezas e desafios do processo de inovação, fortalecendo a confiança e a capacidade de execução. • Aplicar Práticas como INCEPTION, LEAN CANVAS e PRODUCT-MARKET FIT.

Fonte: Elaboração própria.

Considerando a opinião dos respondentes, há uma tendência clara de valorizar elementos como o uso do Design de Serviço (STICKDORN et al., 2020) como uma referência da visão do “Design como Processo”, além disso, buscam estabelecer uma articulação entre práticas como DISCOVERY, INCEPTION, LEAN e PRODUCT-MARKET FIT como uma

forma de explorar problemas/soluções (PROBLEM-SOLUTION FIT) e garantir não apenas a viabilidade técnica, mas de negócios.

- **“Design como Função”**: O código “Design como Função” recebeu 26 ocorrências ao longo de 6 (seis) diferentes documentos de transcrição que representam o mesmo número de entrevistados. Semanticamente, este código foi definido para representar uma visão mais operacional do Design em que há uma forte preocupação com o caráter solucionador de problemas da disciplina. Dessa maneira, os principais achados podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 34 – Análise – Código: “Design como Função”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Uso do Design em Projetos: De acordo com os entrevistados, o design é muitas vezes utilizado de forma incipiente, limitado a liderar dinâmicas, sem um papel mais aprofundado na execução de técnicas e estratégias completas. • Integração do Design com Outras Áreas: Ao longo das entrevistas, ficou evidente que a cultura de design varia significativamente entre áreas. Em alguns setores, há uma integração completa entre equipes de design e negócios, promovendo maior valor ao cliente. Em outros, a falta dessa colaboração prejudica a eficácia do design. • Impacto do Design: Embora o design traga valor em termos de eficiência digital, há dificuldades em medir o impacto concreto (ROI) de suas contribuições, especialmente em termos quantitativos. • Desafios Culturais: O design enfrenta resistências culturais dentro de algumas organizações, especialmente em níveis de liderança que não veem o valor de investir em pesquisas e abordagens centradas no usuário. Nas entrevistas, ficou evidente que muitos tomadores de decisão (gerentes de projetos e/ou negócios) subestimam o valor do design.
PONTOS FORTES	• Valor agregado através de pesquisas: Foi identificado que empresas que integram pesquisas de mercado e de usuários conseguem desenvolver soluções mais aderentes às necessidades dos clientes. • Cultura de Inovação: Em algumas áreas, a cultura de design está bem estabelecida, com apoio tanto de líderes quanto de equipes operacionais. • Facilitação e Mediação: Os designers atuam também como facilitadores de processos, agregando valor na construção de jornadas e mediação de dinâmicas, além de criar coesão entre as partes interessadas.

PONTOS FRACOS	• Baixa valorização em algumas áreas: A falta de uma cultura uniforme de design dentro das organizações resulta em setores onde o design é subvalorizado, visto apenas como um custo, sem reconhecimento de seu valor estratégico. • Desconhecimento de Métodos: Muitos stakeholders desconhecem os métodos de design ou não compreendem o tempo necessário para um design bem executado, resultando em processos acelerados que prejudicam a qualidade final. • Resistência à Mudança: Lideranças, gerentes de projeto e negócios, muitas vezes, resistem à implementação de design por não perceberem seu valor tangível, criando um ciclo vicioso de desvalorização.
RECOMENDAÇÕES	• Educação Interna sobre o Valor do Design: Sugere-se promover workshops e treinamentos para liderança e outras equipes sobre o valor do design e seus métodos, destacando como ele pode otimizar a entrega de soluções e melhorar a eficiência. • Integração Interdisciplinar: Deve-se estimular a integração entre equipes de design e negócios, buscando unir perspectivas sobre desejabilidade, viabilidade e impacto do design no negócio. • Criação de Métricas de Valor: Deve-se adotar métricas que quantificam o impacto do design, tanto qualitativa quanto quantitativamente, para que líderes possam enxergar os benefícios reais. • Desenvolvimento de uma Cultura Unificada: Deve-se trabalhar na criação de uma cultura de design uniforme em todas as áreas da organização, promovendo o design como uma ferramenta estratégica e não apenas estética.

Fonte: Elaboração própria.

No caso do “Design como Função”, apesar de ser um dos níveis mais básicos de disseminação do Design dentro de uma organização, ainda apresenta níveis de maturidade discrepantes não apenas entre organizações, mas dentro de diferentes áreas de uma mesma organização. Isto se dá – principalmente – por conta do baixo conhecimento do valor do Design, seus métodos e técnicas. Portanto, as organizações que possuem maneiras de medir o valor do Design – normalmente – apresentam uma menor resistência no processo de transformar o Design como uma capacidade organizacional.

- **“Design: Habilidades/competências/técnicas/ferramentas”:** Este código obteve 13 ocorrências em apenas 1 (um) documento transcrito da entrevista de um respondente específico, o que por si pode limitar a análise dos resultados obtidos e - eventualmente - representar um enviesamento das discussões quanto ao código específico. Entretanto, de acordo com o Entrevistado 01 (E01), o designer deve ter:
 - **Curiosidade e Mindset de Pesquisa:** É enfatizado que o designer deve ter um forte senso de curiosidade, perguntando "por quê?" repetidamente, *semelhante à curiosidade de uma criança*.
 - **Empatia Cognitiva:** A habilidade de entender a dor e a necessidade do usuário, sem necessariamente sofrer junto, é considerada crucial no design.
 - **Capacidade Comunicativa:** Habilidades de mediação, facilitação e capacidade de atuar como um integrador de conhecimento entre as diferentes áreas multidisciplinares.

- **EIXOS/LENTEs**

- **“Planejamento e Jornadas Estratégicas (**)”:** Com 45 ocorrências somadas ao longo de 9 (nove) documentos correspondentes às entrevistas realizadas por parte deste estudo, o código de “Planejamento e Jornadas Estratégicas” remete às abordagens que uma empresa usa para se preparar e se antecipar ao futuro, garantindo que tempo, recursos e esforços sejam destinados para um mesmo caminho a ser trilhado por todos. Por isso, os principais aspectos encontrados a respeito deste código ao longo das entrevistas com praticantes podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 35 – Análise – Código: “Planejamento e Jornadas Estratégicas (**)”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Cultura Organizacional: Diferentes culturas de planejamento foram identificadas. Algumas empresas possuem uma postura mais reativa e outras mais proativas em relação aos seus mercados de atuação. • Conexão Estratégica: Existe uma desconexão entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais, o que impede uma execução alinhada com os objetivos da empresa. Um exemplo relatado por um dos entrevistados menciona a falta de alinhamento entre o planejamento

	estratégico e a estratégia de desenvolvimento de produtos da organização. • Planejamento Orientado a Finanças: Em algumas empresas, o exercício de planejamento estratégico – muitas vezes – se resume a um planejamento financeiro anual voltado para definição de metas de receitas e despesas.
PONTOS FORTES	• Aplicação de OKRs: O uso de OKRs, mesmo que de forma não completamente estruturada, está presente em algumas áreas e organizações, o que oferece um potencial de adaptação mais ágil e direcionada.
PONTOS FRACOS	• Planejamento Reativo: A maior parte dos entrevistados mencionou que suas organizações possuem uma postura reativa diante do mercado respondendo mais a demandas imediatas do que antecipando tendências de mercado. “Estamos sempre correndo atrás”. • Falta de Integração: A estratégia está desconectada dos níveis táticos e operacionais, gerando dificuldades na implementação e execução dos objetivos estratégicos. • Foco Excessivo em Metas Financeiras: Há uma crítica de que o planejamento estratégico está muito voltado para o faturamento e vendas, em detrimento da visão de longo prazo e da missão organizacional.
RECOMENDAÇÕES	• Revisões Regulares: Implementar revisões trimestrais das iniciativas estratégicas para garantir que a empresa se adapte rapidamente às mudanças de mercado e corrijam desvios. • Alinhar Estratégia com Execução: Criar uma maior integração entre os níveis estratégico, tático e operacional, garantindo que as metas e ações de cada área estejam alinhadas com a visão global da empresa. • Aprimorar o Uso de OKRs: Expandir o uso de OKRs em todas as áreas das organizações, tornando o processo mais ágil e dinâmico, com revisões frequentes e flexibilidade para ajustes. • Diversificar Metas: Reduzir o foco exclusivo em metas financeiras e ampliar a visão estratégica para incluir a missão e os valores da empresa, além de metas de inovação e desenvolvimento a longo prazo.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, percebe-se uma convergência entre os praticantes entrevistando indicando o uso de OKRs (NIVEN; LAMONTE, 2017) como uma abordagem que pode estar mais adequada para o ambiente complexo, dinâmico e instável em que as organizações do século XXI funcionam. Como principais benefícios esperados, pode-se enumerar:

Integração entre todos os níveis organizacionais, partindo dos objetivos estratégicos e alinhando iniciativas, ações, projetos e operações de modo que todos possam contribuir – conjuntamente – pelo resultado global. Ao mesmo tempo, os OKRs se caracterizam por ciclos de feedback e avaliação mais curtos, o que mais uma vez se encontra totalmente alinhado com os preceitos da Agilidade. Por outro lado, os OKRs ainda não oferecem uma resposta satisfatória sobre como transformar empresas que se comportam de maneira reativa diante do mercado em empresas proativas. Entende-se que as abordagens mapeadas em outros códigos (ex. “Inovação - tipos e abordagens”) podem oferecer melhores respostas sobre como modificar este traço da cultura organizacional.

- **“Estrutura (e transformação) Organizacional”**: Com 40 ocorrências encontradas em 8 (oito) das 9 entrevistas realizadas com praticantes, este código foi definido para representar achados a respeito da estrutura organizacional e seus processos de transformação ocorridos recentemente provocados por motivações internas e externas, incluindo a pandemia do COVID-19 que catalisou inúmeras mudanças nos negócios ao redor do mundo. Os principais achados da pesquisa podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 36 – Análise – Código: “Estrutura (e transformação) Organizacional”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Transformação Digital: A pandemia acelerou significativamente a transformação digital nas empresas, exigindo adaptações rápidas, como a implementação de trabalho remoto e a adoção de tecnologias digitais. • Inovação: Os respondentes mencionaram – em sua maioria – a sugestão de criação de células de inovação, onde equipes específicas se dedicariam à validação de novas ideias sem se preocupar com os resultados mais imediatos (vendas, receitas, metas). • Modelo de Trabalho Híbrido: A necessidade de encontrar um equilíbrio entre trabalho remoto e presencial foi enfatizada, reconhecendo que ambos têm suas vantagens e limitações. • Desafios de Comunicação: A comunicação é um desafio recorrente, especialmente quando há escalas maiores, onde a clareza das direções estratégicas tende a se perder nos níveis tático e operacional. • Autonomia e Agilidade: A tendência em modelos de autonomia, como Growth Units (GUs) e alianças internas, permite flexibilidade,

	experimentação e adaptação mais rápida às mudanças de mercado. Algumas organizações optaram por modelos halocráticos.
PONTOS FORTES	• Adoção Rápida de Tecnologias Digitais: A transformação digital foi rápida e eficaz durante a pandemia, permitindo que as empresas se adaptassem às novas necessidades do mercado. • Inovação e Experimentação: A criação de espaços dedicados à inovação, como Labs e GUs, se demonstrou eficiente na criação de um ambiente de constante evolução e adaptação. • Trabalho Assíncrono: A flexibilidade do trabalho remoto e assíncrono aumentou a eficiência de decisões e permitiu maior adaptação às necessidades individuais dos colaboradores. • Existência de Estruturas Heterogêneas: A diversidade de empresas (de startups a grandes corporações) refletiu na percepção de diferentes estruturas organizacionais e modelos operativos que, eventualmente, podem ser combinados para maximização dos resultados em negócios.
PONTOS FRACOS	• Desafios de Comunicação Interna: Com o crescimento das operações, a comunicação entre níveis estratégico, tático e operacional enfrenta barreiras, resultando em possíveis desalinhamentos. • Resistência à Mudança: Mudanças rápidas na estrutura organizacional causaram fricções e resistência, especialmente quando as culturas internas foram afetadas. • Isolamento de Células de Inovação: Embora as células de inovação criem novas ideias, a falta de integração com o restante da organização pode atrasar a implementação e escalabilidade das inovações.
RECOMENDAÇÕES	• Melhoria da Comunicação: Deve-se investir em ferramentas e processos que garantam uma comunicação clara e eficiente entre todos os níveis da organização, especialmente ao escalar operações. • Integração de Inovação: Recomenda-se criar mecanismos que conectam as células de inovação com as operações tradicionais, facilitando a transição das ideias validadas para a implementação em larga escala. • Equilíbrio entre Presencial e Remoto: Desenvolver políticas de trabalho híbrido que maximizem os benefícios de ambas as modalidades, promovendo momentos presenciais estratégicos.

Fonte: Elaboração própria.

Diante do desafio de discutir aspectos associados à estrutura organizacional e os eventuais processos de transformação que as empresas e negócios têm sido submetidos, deve-se reconhecer a

difficuldade de elaborar recomendações que possam ser compartilhadas tanto por *startups* quanto por grandes corporações, independentemente de estarem situadas no setor público ou privado. Assim, de maneira unânime, os respondentes concordaram que as estruturas precisaram mudar e serem adaptadas principalmente a partir da pandemia do COVID-19. Estes respondentes alegam que a velocidade das mudanças foi acelerada pelo advento da pandemia. Neste sentido, deve-se reconhecer tanto que somente a partir dessa crise global, a Agilidade passou a ser a prática dominante no setor de tecnologia (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021), sendo – portanto – necessário adaptar não apenas ferramentas de trabalho, mas as estruturas organizacionais em si, adotando conceitos como times ágeis e autônomos baseados nos conceitos de *halocracia*. Por outro lado, os achados da pesquisa não abordam diretamente pontos importantes sobre como realizar estes processos de transformação (ex. como nosso negócio se torna mais ágil e Design-driven?) e como conciliar diferentes culturas e estruturas dentro de uma mesma organização, conforme proposto por (KOTTER, 2014) ao apresentar uma abordagem “dual”.

- **“Inovação (Tipos e Abordagens)”**: Com 46 ocorrências registradas entre os 9 (nove) documentos de transcrição que representam as entrevistas com praticantes, o código de “Inovação (Tipos e Abordagens)” foi definido para representar como as organizações buscam inovar em termos de produtos, serviços e modelos de negócios incluindo aspectos como processos, cultura, incentivos etc. Em particular, este estudo tem interesse em descobrir como a Agilidade e o Design podem ser integrados para promover a inovação dentro destas organizações. Dessa maneira, os principais achados são resumidos conforme a seguir:

Tabela 37 – Análise – Código: “Inovação (Tipos e Abordagens)”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Inovação Incremental e Radical: As entrevistas abordam a importância da inovação tanto incremental quanto radical. A inovação incremental é vista como essencial para a melhoria contínua, enquanto a inovação radical é necessária para abrir novos mercados e criar novas oportunidades. • Design-Driven e Agilidade: A abordagem design-driven enfatiza a

	criação de novos mercados através de soluções inovadoras e exige uma comunidade de suporte, incluindo empresas, instituições de ensino e designers. A agilidade é considerada fundamental para testar e iterar rapidamente, complementando o design. • Espaços de Inovação: A criação de espaços físicos ou virtuais para inovação é destacada como crucial. Esses espaços permitem a colaboração entre diferentes profissionais, facilitando a troca de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras. • Suporte da Alta Gestão: A implementação de processos inovadores depende fortemente do apoio da alta administração. O sucesso de iniciativas disruptivas está associado ao engajamento e comprometimento do nível executivo. • Iniciativas de Inovação Interna: Várias iniciativas, como programas de empreendedorismo interno e células de inovação, são discutidas. Estes são métodos para incentivar a criatividade dentro da organização e permitir experimentação com novos modelos de negócios. Destaca-se a menção ao uso de bootcamps.
PONTOS FORTES	• Complementaridade entre Design e Agilidade: De acordo com a maioria dos entrevistados, o design proporciona uma visão criativa, enquanto a agilidade facilita a execução prática. Juntas, essas abordagens tornam o processo de inovação mais eficiente. • Foco em Criar Comunidades de Inovação: A ideia de formar comunidades que suportam a inovação é um ponto positivo, ajudando a manter um fluxo constante de ideias e colaboração. Abre-se um precedente para o incentivo a programas de inovação aberta. • Flexibilidade e Adaptação: A disposição para experimentar e ajustar abordagens conforme os resultados é uma qualidade destacada, permitindo uma melhoria contínua nos métodos de inovação.
PONTOS FRACOS	• Falta de Estrutura para Inovação Design-Driven: De maneira geral, os entrevistados valorizam a abordagem design-driven, mas reconhecem a ausência de uma estrutura formal, o que dificulta sua implementação. Falta um laboratório ou ambiente dedicado para desenvolvimento e testes de novas soluções. • Conflitos Entre Design e Agilidade: Em algumas organizações, há uma rivalidade entre as equipes de design e agilidade, o que prejudica a colaboração e o avanço de projetos. Este comportamento mencionado por alguns entrevistados revela uma cultura de “silos” • Inconsistência no Apoio da Alta Gestão: De acordo com os relatos, o sucesso das iniciativas de inovação é inconsistente devido à falta de suporte contínuo da alta administração, afetando a longevidade e a

	eficácia dos projetos. • Baixa Maturidade em Inovação Interna: Ficou evidente que alguns programas de inovação interna ainda estão em fase inicial, sem processos bem definidos ou estruturados para garantir a continuidade e o impacto.
RECOMENDAÇÕES	• Desenvolver um Espaço Formal de Inovação: Recomenda-se criar um ambiente dedicado (laboratório de inovação) onde designers, agilistas e outros profissionais possam colaborar em novas ideias, com liberdade para testar sem medo de falhar. • Alinhar Design e Agilidade: Promover iniciativas que incentivem a colaboração entre as equipes de design e agilidade, enfatizando os pontos fortes de cada abordagem para complementar a inovação. • Fortalecer o Apoio da Alta Gestão: Garantir o compromisso da alta administração com as iniciativas de inovação, criando uma cultura organizacional que valorize e suporte a experimentação. Para tanto, o planejamento estratégico, objetivos e metas devem contemplar – também – formas de medir o sucesso de iniciativas de inovação de uma maneira diferente daquelas empregadas para operações usuais. • Criar Comunidades e Redes de Suporte: Incentivar a formação de redes internas e externas que possam apoiar a inovação, envolvendo academia, outras empresas e a comunidade local. • Implementar Programas de Capacitação em Negócios: Incluir treinamentos focados em metodologias de negócios, como Lean Startup, para capacitar designers e agilistas, facilitando a criação de soluções com impacto comercial.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, observa-se que as organizações ainda possuem baixa maturidade em gestão da inovação, fazendo com que a cultura da inovação possa permear todas as áreas do negócio. Nisto, pode-se afirmar que foram identificadas organizações com programas mais formais e com mecanismos de incentivo à participação em iniciativas de inovação (ex. Bootcamp) e outras em que – além da ausência de incentivos – não há o devido suporte da alta gestão, fazendo com que as iniciativas de inovação possam ser despriorizadas diante das demandas do cotidiano. Além disso, é importante mencionar que – atualmente – existe um dilema quanto à gestão do portfólio de inovação em que as abordagens incremental e radical proporcionam diferentes níveis de exposição a riscos e – obviamente – de retorno sobre o investimento. Por

fim, os praticantes sugerem que apesar de eventuais conflitos, há uma relação de sinergia entre a Agilidade e o Design dentro do contexto da inovação quando associadas aos processos de experimentação e validação de hipóteses. Em organizações mais maduras quanto ao processo de inovação, a Agilidade e o Design somam forças com a perspectiva de Negócios. Entre as abordagens mais populares, encontra-se o Lean Startup.

- “**Metodologia de novos Produtos/Serviços**”: Com 12 ocorrências registradas em 5 (cinco) diferentes documentos associados às entrevistas dos praticantes, o código de “Metodologia de novos Produtos/Serviços” é um tema recorrente nos debates sobre a integração da Agilidade e do Design. Sendo assim, os principais achados a partir dos dados empíricos coletados em campo foram resumidos conforme a seguir:

Tabela 38 – Análise – Código: “Metodologia de Novos Produtos/Serviços”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• LEAN INCEPTION: Focado em alinhar expectativas entre os stakeholders do projeto e as lideranças envolvidas, garantindo que todos compreendam o escopo e objetivos do produto a ser construído. • Discovery Contínuo: Integração constante entre design e desenvolvimento, onde o designer trabalha considerando métricas e avaliações contínuas, não apenas antecipando etapas futuras. • Metodologias Ágeis e Design: As entrevistas abordam a tentativa de integrar o design no fluxo ágil, destacando os desafios de não limitar o design a Sprints curtas, respeitando o tempo necessário para pesquisas mais aprofundadas. • Comunicação na Equipe: Reforça a importância da comunicação clara entre todos os membros da equipe como um elemento crucial para o sucesso em metodologias ágeis. • LEAN STARTUP: Sugerida como uma metodologia que consegue equilibrar design, agilidade e uma camada de negócios, permitindo ajustes contínuos e não limitados por timeboxes rígidos.
PONTOS FORTES	• Alinhamento de Expectativas: A metodologia LEAN INCEPTION é eficaz para alinhar stakeholders e equipes desde o início, reduzindo desentendimentos ao longo do projeto. • Enfoque em Métricas e Validação: A abordagem de Discovery Contínuo permite ajustes rápidos com base em métricas reais, garantindo um

	desenvolvimento mais próximo das necessidades do usuário. • Flexibilidade no Processo: A utilização de metodologias como LEAN STARTUP oferece uma abordagem menos rígida e mais adaptável ao contexto e aprendizado obtido durante o desenvolvimento.
PONTOS FRACOS	• Desafios de Integração: Dificuldades ao integrar processos de design e desenvolvimento em metodologias ágeis, devido às diferentes necessidades de tempo e abordagem de cada área. • Limitações da Agilidade: A necessidade de entregas rápidas pode comprometer a profundidade das pesquisas e validações do design, gerando conflitos com o desenvolvimento. • Falta de Cultura de Desenvolvimento Incremental de Produtos: Alguns relatos indicam que ainda há dificuldades para desenvolver projetos que evoluam continuamente com base em descobertas e incrementos financeiros.
RECOMENDAÇÕES	• Aprimorar a Integração entre Design e Desenvolvimento: Definir janelas de tempo que permitam a realização de pesquisas e testes sem comprometer a agilidade do projeto, equilibrando melhor as necessidades de ambas as áreas. • Foco na Comunicação e Transparência: Fortalecer os canais de comunicação dentro das equipes para garantir que todos estejam na mesma página, facilitando a cooperação em metodologias ágeis. • Adotar Metodologias Flexíveis: Investir em abordagens como LEAN STARTUP que permitam ajustes contínuos com base em aprendizado, em vez de processos rigidamente timeboxed. • Valorização de Métricas: Priorizar o uso de métricas e dados na tomada de decisão durante o desenvolvimento para garantir que o produto final esteja alinhado com as necessidades do usuário e objetivos de negócios.

Fonte: Elaboração própria.

No contexto das “Metodologias para Novos Produtos/Serviços” fica evidente o potencial e sinergia para a integração entre Agilidade e Design, embora haja eventuais conflitos como mencionado acima. Dessa maneira, as abordagens de LEAN STARTUP (RIES, 2011) surge como uma abordagem para conectar Negócios, Design e Agilidade, ao passo em que LEAN INCEPTION e Continuous Discovery (CAROLI, 2018) surgem como formas de manter todas as partes interessadas alinhadas durante o desenvolvimento de um novo produto ou serviço.

- **“Modelos de Negócios”**: Com 13 códigos registrados em 7 diferentes entrevistas, o código de “Modelo de Negócios” foi definido para representar a maneira como as empresas realizam suas ofertas para o mercado; e para endereçar a maneira como elas apresentam novas ofertas (produtos ou serviços). Resumidamente, os achados empíricos foram os seguintes:

Tabela 39 – Análise – Código: “Modelos de Negócios”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Modelos de Negócio <i>Ad Hoc</i>: De acordo com as entrevistas, os modelos de negócios existem, novos surgem, mas não existe um processo maduro e estruturado para definir, implantar, manter e descontinuar modelos de negócios. O que existe são iniciativas internas ainda incipientes. Assim, alguns dos entrevistados afirmam que foram implementados programas internos de inovação e empreendedorismo, com foco em adaptar e explorar novas formas de captar, vender e estruturar projetos. • Integração de Metodologias: A metodologia "Lean Startup" é vista como uma ponte eficaz entre design e agilidade, permitindo maior flexibilidade e foco nos aspectos de negócio.
PONTOS FORTES	• Foco na Inovação: De acordo com as entrevistas, de maneira geral as empresas “acordaram” para a necessidade e investir em inovação, tanto interna quanto externamente, com programas que incentivam a exploração de novos modelos. Aqui, abre-se uma porta para programas de inovação aberta. • Uso de Metodologias Ágeis: A abordagem ágil e o uso do Lean Startup permitem ciclos rápidos de feedback e ajustes, facilitando a adaptação a mudanças pode fazer como que o processo de concepção e avaliação de novos modelos de negócio seja feita de maneira mais rápida e com o nível de risco controlado.
PONTOS FRACOS	• Maturidade dos Modelos de Negócio: A partir das entrevistas, pode-se afirmar que as organizações ainda se encontram num estágio inicial e imaturo no que diz respeito à existência de um processo sistemático para o desenvolvimento de novos modelos de negócio. • Integração de Processos: Há uma falta de um fluxo de trabalho estabelecido e bem definido para a criação e escalabilidade de novos modelos de negócio.
RECOMENDAÇÕES	• Fortalecer a Cultura de Experimentação: Incentivar a cultura de teste e aprendizado incremental, criando espaços para projetos piloto e protótipos que possam ser ajustados ao longo do tempo. A prática de realizar

	Bootcamps pode ser um mais bem explorada. • Consolidar Processos de Criação de Novos Modelos de Negócios: Com a o desenvolvimento da cultura de experimentação, o próximo passo deve ser estabelecer um processo maduro e claro para estabelecer como novos modelos de negócios são criados, avaliados, continuados e descontinuados dentro das organizações. • Capacitação e Treinamento: Continuar investindo na capacitação de equipes, especialmente em metodologias ágeis e Lean Startup, para criar uma base sólida de conhecimento. • Explorar Parcerias Externas: Considerar parcerias com outras empresas ou organizações especializadas para acelerar o desenvolvimento e amadurecimento de novos modelos de negócio.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, toda organização possui modelos de negócios existentes porque é vital para a sua sobrevivência. No entanto, poucas organizações possuem um processo de reflexão quanto aos seus modelos de negócios, tendo métricas claras sobre os atuais e processos para criação, avaliação, implantação e manutenção de novos modelos de negócios. Poucas possuem algumas iniciativas internas de **experimentação**. Ainda mais raro é ter organizações que já alcançaram um nível de maturidade alto e apresentam governança para a jornada de novos modelos de negócios. Neste contexto, se destacam o aparecimento dos conceitos de: **Experimentação, Bootcamps, LEAN STARTUP e Inovação Aberta** associadas a este código.

- **Integração da Agilidade e do Design**

- **“Integração no Nível Estratégico”:** Com 46 ocorrências presentes em todas as entrevistas realizadas, o código de “Integração no Nível Estratégico” é um dos principais focos deste estudo, que busca trazer à tona como a Agilidade e o Design têm sido conciliados nas jornadas estratégicas para transformar as organizações. Os principais achados que foram associados a este código podem ser resumidos conforme a seguir:

Tabela 40 – Análise – Código: “Integração no Nível Estratégico”

ASPECTO	ACHADO
PONTOS-CHAVE	• Integração de Design e Agilidade: As entrevistas abordam a importância da integração entre o mindset de design e a agilidade, enfatizando que ambos têm pontos fortes complementares. Alguns entrevistados chegam a sugerir que o design é mais eficaz na fase de concepção e feedback, enquanto a agilidade contribui para o teste e implementação. • Design-Driven e Data-Driven: É necessário que as organizações utilizem design e dados estrategicamente para inovar e criar soluções que realmente atendam às necessidades do mercado. • Inovação Incremental e Radical: De acordo com as entrevistas, design tem sido mais aplicado em inovações incrementais, enquanto a inovação radical ainda é vista como um processo mais orientado pelo negócio, sem uma participação clara do design. • Sinergia entre Design e Agilidade: Para alcançar inovação efetiva, é crucial promover uma colaboração entre design e agilidade, mantendo o foco no cliente e adaptando processos para serem menos burocráticos e mais flexíveis.
PONTOS FORTES	• Complementaridade: A combinação de design com agilidade permite que a inovação seja abordada de maneira holística, com foco tanto em criatividade quanto em execução rápida. • Enfoque no Cliente: A necessidade de ser customer-centric (centrado no cliente/usuário) é um aspecto positivo que fortalece a aplicação prática de estratégias de design e agilidade. • Flexibilidade e Aprendizado Contínuo: A utilização de metodologias como Lean Startup facilita o aprendizado rápido e a adaptação em ciclos curtos.
PONTOS FRACOS	• Resistência Cultural: Alguns entrevistados alegam que há resistência para integrar design e agilidade nos níveis estratégicos, visto que as decisões são mais lentas e menos flexíveis. • Desalinhamento Estratégico: Alguns entrevistados mencionaram que - muitas vezes - existe uma falta de alinhamento entre a estratégia global da empresa e estratégia de produto, o que pode levar a resultados insatisfatórios e disfunções nas operações diárias.
RECOMENDAÇÕES	• Promover a Cultura de Design e Agilidade: É necessário disseminar o conhecimento sobre design e agilidade em todos os níveis da organização, com foco em colaboração e cocriação. • Alinhar Estratégia e Operação: Buscar maior alinhamento entre as estratégias de produto e da organização como um todo, para evitar

	conflitos de prioridades e melhorar a inovação. • Foco em Inovação Incremental e Radical: Expandir a aplicação do design para inovações radicais, não apenas incrementais, envolvendo o design desde a fase de concepção até a execução. • Utilizar Metodologias Adequadas: Implementar metodologias que unam design e agilidade, como Lean Startup, para suportar tanto a inovação incremental quanto a radical.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, todos os praticantes que foram entrevistados conseguem visualizar valor para a integração da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações. Há menções explícitas sobre o uso para as jornadas de planejamento estratégico e de inovação, em particular focando na necessidade de alinhar a estratégia global às jornadas de geração de valor dentro da organização (ex. estratégia de produtos). Além disso, surge a necessidade de combinar não apenas Agilidade e Design, mas adicionar elementos de ciência de dados como forma de apoiar o processo de tomada de decisão. Apesar de reconhecer o potencial, nenhum dos respondentes indicou de maneira clara como explorá-lo. De forma tímida, sugerem que o uso da abordagem de LEAN STARTUP pode catalisar esta integração e proporcionar seus benefícios esperados.

- **“Integração no Nível Tático”:** Com apenas 11 ocorrências identificadas em 4 entrevistas diferentes, o código de “Integração no Nível Tático” foi definido para associar relatos e narrativas que pudessem relacionar elementos da “Agilidade em Escala” e do “Design como Processo”. Porém, o baixo número de ocorrências inviabiliza que análises mais profundas sejam conduzidas para extrair aspectos importantes como: pontos-chave, pontos fortes, pontos fracos e recomendações. Entretanto, como maior destaque, menciona a recorrência do conceito de “Discovery Continuous” como uma forma de integrar tanto a Agilidade quanto o Design no nível tático.
- **Integração no Nível Operacional:** Com apenas 9 (nove) ocorrências identificadas em 5 entrevistas diferentes, o código “Integração no Nível Operacional” foi definido para mapear todos os relatos ou conceitos associados aos elementos de Agilidade e de Design no nível operacional

e sua integração. Diversos trabalhos, como os de (BRHEL et al., 2015; JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014a, 2014b; SILVA et al., 2011), já discutiam práticas como *user stories*, *personas*, cenários, protótipos, *wireframes*, jornadas de usuário etc. como formas de integrar a Agilidade e o Design no contexto do desenvolvimento de produtos digitais baseados em software. Entre os achados das entrevistas que estão alinhados à teoria existente, destaque a prática de “*one-team*” que significa que os respondentes encorajaram que haja uma equipe multidisciplinar composta por diferentes perfis, mas todos trabalhando juntos buscando os mesmos objetivos e entregas.

Com a conclusão da etapa Análise do Conteúdo com (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002) este estudo alcança um nível detalhado e profundo de entendimento sobre os relatos e experiências compartilhadas pelos praticantes entrevistados. Se por um lado os achados e inferências realizadas não podem ser generalizados para qualquer contexto, por outro, tem-se evidência empírica suficiente dentro de uma amostra minimamente relevante para discutir as convergências e divergências a respeito da literatura existente sobre o tema. Esta síntese será apresentada nos próximos capítulos.

4.3 Considerações Finais

Dentro do contexto deste estudo, a necessidade de ir a campo coletar evidência empírica a partir da experiência dos praticantes da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações se deu devido ao fato de que o campo teórico ainda se encontra em pleno desenvolvimento. Justamente por isso, para consolidar e expandir o arcabouço teórico de conhecimento, deve-se incentivar e promover estudos científicos que ajudem a compreender o fenômeno no seu ambiente real e organizar o conhecimento de forma que ele seja aplicável, útil, replicável e escalável pelos demais integrantes da indústria, mercado e academia.

Dessa maneira, com a conclusão da etapa Resultados, deve-se buscar estabelecer os pontos de maior interesse do estudo através de um recorte do escopo geral inicialmente definido. Com isso, pode-se viabilizar um maior aprofundamento nas proposições e avaliações a serem realizadas nos capítulos seguintes deste estudo. Inicialmente, para fins de organização do conhecimento, pode-se categorizar os códigos por nível organizacional

(estratégico, tático e operacional) e por área de conhecimento (Agilidade, Design e Integração).

Tabela 41 – Organização dos Códigos por Nível e Área de Conhecimento

NÍVEL	AGILIDADE	INTEGRAÇÃO	DESIGN
ESTRATÉGICO	Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile (41)	Integração no Nível Estratégico (46) Planejamento e jornadas estratégicas (**) (45) Estrutura (e transformação) organizacional (47) Inovação (tipos e abordagens) (46) Metodologias de novos produtos/serviços (12) Modelos de negócios (13)	Design como Estratégia/Pensamento (26) Design Estratégico/Strategic Design (4) Design-driven Innovation (DDI) (9) Gestão do Design (13) Paradigmas do Design (3)
TÁTICO	Agilidade em Escala (21)	Integração no Nível Tático (11)	Design como Processo (18)
OPERACIONAL	Agilidade operacional (métodos, práticas e ferramentas) (40)	Integração no Nível Operacional (9)	Design como Função (24) Design: Habilidades, competências, técnicas e ferramentas (13)

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as informações mencionadas anteriormente, pode-se afirmar que as áreas de conhecimento que apresentaram maior destaque com relação à ocorrência de códigos foram, nesta ordem: Integração (183 ocorrências em 8 diferentes códigos); Agilidade (102 ocorrências em 3 diferentes códigos); e Design (86 ocorrências em 8 códigos). Com relação aos níveis organizacionais, considerando a ocorrência de aplicação dos códigos ao longo das entrevistas, pode-se afirmar que os maiores destaques foram, nesta ordem: Estratégico (305 ocorrência em 12 diferentes códigos); Operacional (62 ocorrências em 4 diferentes códigos); Tático (40 ocorrências em 3 diferentes códigos). Por fim, a combinação Área de Conhecimento/Nível revela que – quantitativamente – os achados empíricos se concentraram na área de Integração e no nível Estratégico,

concentrando 209 ocorrências distribuídas em 6 diferentes códigos, evidenciando que os dados empíricos revelam um potencial a ser explorado nesta combinação específica.

Logo, pode-se estabelecer o escopo de investigação para o restante da pesquisa ao redor dos códigos mais recorrentes e com maior sinergia com os dados teóricos e empíricos encontrados. Para tanto, o foco foi mantido no nível estratégico e com ênfase na área de conhecimento de Integração entre as duas disciplinas. Complementarmente, os códigos associados ao nível estratégico e localizados nas áreas de conhecimento da Agilidade e do Design com o mínimo de 5 (cinco) ocorrências também foram selecionados.

Tabela 42 – Escopo definido para proposta e avaliação da pesquisa.

NÍVEL	AGILIDADE	INTEGRAÇÃO	DESIGN
ESTRATÉGICO	Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile (41)	Integração no Nível Estratégico (46)	Design como Estratégia/Pensamento (26)
		Planejamento e jornadas estratégicas (**) (45)	Design Estratégico/Strategic Design (4)
		Estrutura (e transformação) organizacional (47)	Design-driven Innovation (DDI) (9)
		Inovação (tipos e abordagens) (46)	Gestão do Design (13)
		Metodologias de novos produtos/serviços (12)	Paradigmas do Design (3)
		Modelos de negócios (13)	

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, essa lista selecionada de códigos representa o recorte de escopo necessário para aprofundamento da proposta e avaliação a serem apresentados por este estudo ao longo dos próximos capítulos.

(**) **Planejamento e Jornadas Estratégicas**, conforme definido no Capítulo 4 deveria se chamar apenas “**Planejamento Estratégico**”, conforme definido no Capítulo 3. Para tanto, deve-se admitir como expressões semanticamente equivalentes no contexto deste estudo.

5 COMPASS-MM: MODELO DE MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM AGILIDADE E DESIGN ESTRATÉGICOS PARA NEGÓCIOS DIGITAIS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar uma proposição para um modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos com foco em organizações de negócios digitais. Esta proposição será construída através das próximas seções deste capítulo considerando uma forte fundamentação na teoria existente (Capítulo 3 – Fundamentação Teórica) combinada os dados empíricos descobertos a partir da pesquisa de campo (Capítulo 4 – Entrevista com Praticantes).

Dessa forma, pretende-se organizar o conhecimento existente de maneira dispersa e difusa - porém um fenômeno reconhecidamente existente – através de um artefato (modelo de maturidade organizacional) capaz de apoiar organizações e praticantes em suas jornadas de transformação organizacional, saindo de um estado atual (diagnóstico) para um estado futuro e desejado (prognóstico).

Dentro do contexto do presente capítulo, o nome **COMPASS-MM** foi definido como uma alusão à expressão *compass* (do inglês), que significa “bússola”, de forma a expressar o propósito deste modelo de maturidade: prover orientação para praticantes e organizações sobre navegar por um processo de transformação organizacional, que se trata de um processo contínuo e evolutivo das corporações para sobreviverem e seguirem sendo relevantes nos tempos atuais.

5.1 MODELOS DE MATURIDADE

A escolha de um modelo de maturidade organizacional em vez de um framework ou conjunto de guidelines envolve tanto aspectos teóricos quanto práticos. Modelos de maturidade são amplamente reconhecidos por sua capacidade de fornecer uma visão estruturada e progressiva do desenvolvimento de capacidades, processos e práticas dentro de uma organização (WENDLER, 2012). Ainda segundo (WENDLER, 2012), por sua vez, frameworks e guidelines tendem a oferecer diretrizes pontuais e recomendações de boas práticas, sem necessariamente incluir uma avaliação de níveis de evolução ou um caminho

progressivo de melhoria contínua. Adicionalmente, como razões para a elaboração de modelos de maturidade, podem ser citadas:

- Modelos de maturidade como instrumento de diagnóstico evolutivo: Um dos principais diferenciais de um modelo de maturidade é a perspectiva evolutiva. Esse tipo de modelo propõe estágios ou níveis de maturidade que descrevem o percurso de desenvolvimento de uma organização, permitindo diagnosticar em qual nível de desenvolvimento a organização se encontra, indicando o que deve ser aprimorado para avançar para o próximo patamar (ANDERSON; BOZHEVA, 2021; GARCIA, 2019). Desse modo, diferentemente de um framework (que, em geral, oferece uma estrutura conceitual ou procedimental) e de guidelines (que são orientações mais prescritivas e pontuais), o modelo de maturidade:
 - Conecta a situação atual da organização (nível de maturidade) a um plano de crescimento, viabilizando melhorias incrementais e verificáveis (GARCIA, 2019).
 - Leva em consideração diferentes dimensões (por exemplo, liderança, cultura, processos, tecnologia, entre outras) e as evolui progressivamente ao longo de estágios pré-definidos (ANDERSON; BOZHEVA, 2021).
- Vantagem da abordagem incremental e focada em resultados: Ao estruturar uma linha de evolução, o modelo de maturidade apoia o processo de aprendizado organizacional. Sobretudo em temas como Agilidade e Design no nível estratégico — que demandam transformações culturais e comportamentais — é fundamental ter uma maneira de avaliação contínua de progresso. Segundo(COHN, 2011), a Agilidade não é apenas adoção de métodos e técnicas, mas sim uma mudança de mentalidade que requer desenvolvimento graduado de competências. Além disso, dentro de uma perspectiva de estágios de maturidade, estes descrevem o que se espera de uma organização em cada nível (ex.: práticas ágeis mais rudimentares vs. práticas altamente integradas ao negócio), permitindo avaliar lacunas específicas e estabelecer planos de ação coerentes com a realidade de cada estágio.
- Avanço da base teórica e das pesquisas em modelos de maturidade: A literatura sobre modelos de maturidade está consolidada em diversos domínios, sendo o Capability Maturity Model (CMM) (WEBER; CURTIS; CHRISSIS, 1993) e o Capability Maturity Model Integration (CMMI) (CHRISSIS; KONRAD; SHRUM, 2002)(CHRISSIS; KONRAD; SHRUM, 2002) exemplos clássicos. Além disso, pesquisas acadêmicas sustentam a efetividade dos modelos de maturidade em:
 - Mapear diferentes níveis de desenvolvimento organizacional.

- Guiar processos de melhoria contínua e governança (WENDLER, 2012).

Em trabalhos voltados especificamente à Agilidade, modelos de maturidade já foram propostos para avaliar a adoção de princípios ágeis (COHN, 2011). No campo do Design no nível estratégico, há estudos mostrando como a cultura de Design amadurece em estágios, partindo de práticas pontuais até envolver a organização como um todo (MOZOTA, 2006, 2010).

- Facilidade de benchmarking e orientação para práticas situadas: Outra vantagem de um modelo de maturidade é oferecer possibilidades de comparação (benchmarking) entre diferentes organizações ou unidades de negócio, pois os estágios funcionam como referencial. Isso é especialmente valioso em contextos de pesquisa de doutorado, pois:
 - Possibilita análises empíricas mais robustas (ex.: comparar empresas em diferentes níveis de maturidade ágil e correlacionar com resultados de inovação).
 - Permite adaptar o modelo para contextos distintos, mantendo um núcleo conceitual que facilita a generalização dos resultados acadêmicos.
- Direcionamento para evolução contínua e aprendizado organizacional: Por fim, um fator essencial na escolha de um modelo de maturidade é a sua capacidade de orientar a organização ao aprendizado e à melhoria contínua (KERZNER, 2005). Enquanto frameworks e guidelines podem indicar “o que fazer”, o modelo de maturidade oferece “onde você está e onde pode chegar”. Nesse sentido, a forma incremental de evolução funciona como um mapa de transformação.

Portanto, a escolha por um modelo de maturidade em detrimento de um *framework* ou de apenas *guidelines* se justifica pela capacidade de mapear estágios evolutivos, oferecer diagnóstico situacional, sustentar benchmarking e guiar a organização por meio de um processo de melhoria contínua. Em se tratando de adoção de Agilidade e do Design Estratégico, essas características tornam o modelo de maturidade particularmente adequado para avaliar, monitorar e fomentar o desenvolvimento organizacional, contribuindo tanto para a teoria (na esfera acadêmica) quanto para a prática (no ambiente profissional).

Por fim, salienta-se o fato de que embora existam modelos de maturidade voltados para a Agilidade e o Design, atualmente não existem uma proposta para avaliar a maturidade organizacional sob a perspectiva integrada de ambas as disciplinas e

segmentada por diferentes aspectos das jornadas estratégicas, nem focado em negócios digitais, nem de propósito geral.

Tabela 43 – Características do Modelo de Maturidade COMPASS-MM.

ASPECTO	CARACTERÍSTICAS DO COMPASS-MM
Objetivo	Estabelecer o nível de maturidade organizacional nas disciplinas de Agilidade e Design Estratégicos em organizações que atuam com Negócios Digitais.
Abordagem	Avaliar os processos e práticas diárias na organização para entender o quanto a organização pode ser considerada ágil (Agilidade de Negócios, ou <i>Business Agility</i>) ou Guiada por Design (<i>Design-driven</i>).
Público-Alvo	Organizações baseadas em negócios digitais em busca de transformação organizacional.
Dimensões	5 dimensões (Planejamento Estratégico; Estrutura – e transformação – Organizacional; Inovação; Metodologias de Novos Produtos e Serviços; e Inovação) cada uma delas com 5 possíveis níveis de maturidade.
Flexibilidade	A estrutura básica do Modelo de Maturidade não pode ser alterada (Dimensões e Níveis).
Instrumento de Avaliação	Modelo de Avaliação (apresentado mais adiante) disponibilizado em forma de questionário.
Inspiração	Outros modelos de maturidade tanto na área de Engenharia de Software (ex. CMMI) quando do Design (Design Usage Maturity Model – DUMM; Design Value Scorecard).
Aspectos positivos	• Diagnóstico simples e fácil; • Modelo de Avaliação intuitivo; • Orientação sobre a criação de um roadmap de transformação organizacional para alcançar um estado desejado.
Limitações	Não oferece prescrições objetivas sobre quais passos a seguir.

Fonte: Elaboração própria, inspirado em (GARCIA, 2019).

5.2 ESTRUTURA

Dentro do contexto do presente estudo, uma vez decidida a abordagem a ser proposta através de um modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos com foco em organizações de negócios digitais, deve-se definir os elementos fundamentais deste modelo de maturidade.

De antemão, salienta-se que – de acordo com Fundamentação Teórica apresentada no Capítulo 3 – tem-se como referência e inspiração modelos de maturidade apresentados isoladamente sob a perspectiva da Agilidade e do Design que servem de inspiração ou referência para a elaboração da presente proposição.

Sendo assim, destaca-se na Tabela a seguir os achados da revisão da literatura que podem contribuir diretamente com a elaboração da estrutura da proposição deste trabalho de doutorado:

Tabela 44 – Organização das Abordagens por Disciplina vs. Nível Organizacional

NÍVEL	AGILIDADE	INTEGRAÇÃO	DESIGN
ESTRATÉGICO	Flight Levels (LEOPOLD, 2018), Leis da Agilidade (DENNING, 2018), Scaled Agile Framework (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), Kanban Maturity Model (KMM) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), Fit for Purposes (F4P) (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), OKRs (DOERR; PAGE, 2018).	Lean Startup (RIES, 2011). Além destes, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (GROEGER; SCHWEITZER, 2015), (KOVYNYOV; BUERCK; MIKUT, 2021), (LERMEN et al., 2023), (IMJAI et al., 2024).	Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BUCHANAN et al., 2011; MOZOTA, 2003; MOZOTA; WOLFF, 2019), Design Estratégico (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019), Design-driven Innovation (DDI) (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012), Design Ladders (GARCIA, 2019), Four Powers of Design (MOZOTA, 2006), Design Usage Maturity Model (DUMM) (GARCIA, 2019).
	Além disso, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (KOTTER, 2014), (AGHINA; SMET; WEEDA, 2015), (HANDSCOMB et al., 2017), (SMET; LURIE; GEORGE, 2018), (LEOPOLD, 2018), (DENNING, 2018), (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), (BROSSEAU et al., 2019), (JADOUL et al., 2020), (COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020), (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), (AGHINA et al., 2021), (ANDERSON;		Além disso, outros trabalhos acadêmicos e da indústria: (SUN; WILLIAMS; EVANS, 2011), (WESTCOTT et al., 2013), (ACKLIN, 2013), (LIBÂNIO, 2014), (MOREIRA, 2016), (WOLFF; AMARAL, 2016), (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016), (GARCIA, 2019), (MERONI, 2008), (LIU; DE BONT, 2017), (TONETTO et al., 2019), (VERGANTI, 2011), (VERGANTI, 2012),

	ZHEGLOV, 2023).		(NORMAN; VERGANTI, 2014), (LANDONI et al., 2016) .
TÁTICO	Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Nexus (BITTNER et al., 2017).	Lean UX (GOTHELF; SEIDEN, 2016), Agile UX (BLOKDYK, 2018), Lean Inception (CAROLI, 2018). Outros trabalhos da academia, indústria/mercado: (CAGAN, 2017).	Metodologias de Design (NEVES; OLIVEIRA, 2017); Visão de Design como Processo (CROSS, 2011); Design de Produto (CROSS, 2000); Design de Serviço (STICKDORN et al., 2020); Design centrado no Usuário (DCU) (BÜRDEK, 2010) Design de Experiência (UX) (BÜRDEK, 2010).
OPERACIONAL	Scrum (SCHWABER, 2004), Kanban (ANDERSON, 2010), Extreme Programming (XP) (BECK, 2004), Feature-driven Development (FDD) (PALMER; FELSING, 2002).	Trabalhos originados na academia ou indústria: (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009), (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (FRYE; INGE, 2013), (JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b), (BRHEL et al., 2015), (GRASHILLER; LUEDEKE, 2017), (CURCIO et al., 2019), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019).	Visão de Design como Função (CROSS, 2011); Técnicas de Design usadas isoladamente (MARTIN; HANINGTON, 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Salienta-se, no entanto, que os demais achados da revisão da literatura (além dos achados da pesquisa de campo, Capítulo 4 – Entrevistas com Praticantes), serão empregados nos demais elementos da estrutura do modelo de maturidade, conforme apresentado nas seções a seguir.

5.2.1 Dimensões

De acordo com o recorte do arcabouço teórico identificado no Capítulo 3 – Fundamentação Teórica segmentado no nível estratégico, tem o seguinte mapeamento entre abordagens e sua aplicabilidade nas jornadas estratégicas das organizações:

Tabela 45 – Abordagem vs. Aplicabilidade nas Jornadas Estratégicas

ABORDAGEM	APLICABILIDADE NAS JORNADAS ESTRATÉGICAS
Flight Levels	Estrutura organizacional, planejamento estratégico , coordenação e integração.
Leis da Agilidade	Estrutura organizacional , desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor/foco no cliente), coordenação e integração.
Scaled Agile Framework (SAFE)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), estrutura organizacional , escalabilidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor/foco no cliente), transformação organizacional .
Kanban Maturity Model (KMM)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), estrutura organizacional , escalabilidade, desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), transformação organizacional .
Fit for Purpose (F4P)	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), gestão de iniciativas, modelos de negócios, inovação .
Objective Key-Results (OKR)	Alinhamento estratégico-operacional (planejamento estratégico e de gestão de portfólio de iniciativas), gestão de mudanças.
Lean Startup	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), gestão de iniciativas, modelos de negócios, inovação .
Gestão do Design	Marca e mercado (marketing), inovação, desenvolvimento de novos produtos e serviços (experiência do cliente e entrega de valor).
Design Estratégico	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (experiência do cliente e entrega de valor), inovação, transformação organizacional , sustentabilidade.
Design-driven Innovation (DDI)	Desenvolvimento de novos produtos e serviços (entrega de valor), modelos de negócios, inovação, transformação organizacional e social.

Fonte: Elaboração própria.

Neste sentido, pode-se resumir as dimensões do modelo de maturidade organizacional conforme a seguir:

Figura 33 – Jornadas Estratégicas Seleccionadas



Fonte: Elaboração própria.

Assim, estas jornadas estratégicas foram identificadas como as dimensões a serem parte integrante da estrutura do modelo de maturidade organizacional, sendo definidas – dentro do escopo deste estudo – conforme a seguir:

- Metodologia de novos produtos e serviços: Esta dimensão captura os processos, métodos, técnicas e ferramentas empregados – tanto na Agilidade quanto no Design – para a criação de novos produtos e serviços dentro do portfólio de ofertas mantido e oferecido pela organização ao mercado e consumidores.
- Modelos de negócios: De acordo com (OSTERWALDER et al., 2014), são as maneiras pelas quais uma organização cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a estrutura que descreve como a empresa opera, quais produtos ou serviços oferece, de que forma se diferencia no mercado, como gera receita e como se sustenta financeiramente. Neste domínio, busca-se entender a maneira como é o processo de criação, continuidade, descontinuidade e gestão dos modelos de negócios de uma organização.
- Estrutura (e transformação organizacional): Esta dimensão discute os possíveis modelos de estrutura organizacional mais tradicionais e clássicos (hierarquizado e organizado por departamento ou funções) e seu processo de

transformação em modelos baseados em pequenos times autônomos, baseados em projetos, ou em redes amorfas e temporárias criadas para cumprir missões específicas (COHN, 2011; KERZNER, 2005; KOTTER, 2014).

- **Planejamento estratégico:** Esta dimensão diz respeito à maneira pela qual a organização se prepara para o futuro. Existe alguma prática? É intencional ou não-intencional? Qual é o horizonte de tempo (curto, médio, longo prazo)? Que aspectos são considerados? Quais métodos e/ou ferramentas são empregadas para realização do planejamento, acompanhamento e revisões? As respostas a estas perguntas servem de parâmetro para avaliar a maturidade de uma organização na dimensão de planejamento estratégico.
- **Inovação:** Esta diz respeito à maneira pela qual a organização busca inovar buscando explorar mercados existentes ou – até mesmo – criar novos mercados. Além disso, também compreende as melhorias de processo ou abordagens internas. Neste sentido, algumas perguntas surgem naturalmente: Existe alguma abordagem institucional? É intencional ou não-intencional? Existe apoio e recompensas corporativas? Que tipos de inovação estão presentes? As respostas a estas perguntas servem de parâmetro para avaliar a maturidade de uma organização na dimensão de inovação.

5.2.2 Níveis

Dentro do contexto de propor um modelo de maturidade organizacional, faz-se necessário a definição de níveis de maturidade associado a cada um dos domínios como forma de oferecer uma perspectiva sobre a maturidade da organização em cada um deles compondo um panorama geral do diagnóstico atual, permitindo a elaboração de estratégias e planos de ação para alcançar uma situação desejada futura.

Logo, inspirado pelos níveis definidos pelo CMMI (CHRISSIS; KONRAD; SHRUM, 2002) e pelo Design Value Scorecard do Design Management Institute (DMI) (WESTCOTT et al., 2013), o **COMPASS-MM** apresenta 5 (cinco) níveis que são apresentados com suas respectivas descrições e eventuais manifestações possíveis (exemplos meramente ilustrativos) sob a perspectiva da Agilidade e do Design:

- **NÍVEL 1 – INICIAL:** Os processos são *ad hoc*, caóticos e pouco previsíveis. O sucesso depende em grande parte de esforços individuais (heroísmo). Há

pouca ou nenhuma documentação ou padronização de processos. Em resumo, no Nível 1, a organização depende de indivíduos talentosos para “fazer acontecer”. A cultura ainda não está voltada a processos sólidos, nem à continuidade de boas práticas de Agilidade e de Design, sendo – portanto - refém de uma experiência pontual ou de indivíduos.

- **NÍVEL 2 – REPETITIVO:** Os projetos começam a ser planejados e monitorados. Há um gerenciamento básico de requisitos, recursos e prazos de forma contínua e repetitiva. Além disso, existe alguma documentação, mas ela é focada em cada projeto individual não necessariamente integrada em toda a organização, sendo – portanto – baseado em iniciativas extremamente situacionais e localizadas. No Nível 2, a organização já consegue gerenciar projetos de forma mais confiável. As práticas de Agilidade e de Design começam a ser inseridas para garantir que prazos e requisitos sejam cumpridos, mas não há ainda uma cultura organizacional de melhoria contínua ou padronização em toda a empresa.
- **NÍVEL 3 – PADRONIZADO:** Os processos são definidos, documentados e padronizados em nível organizacional. Há uma preocupação em integrar diferentes áreas e projetos, garantindo consistência e reuso de práticas bem-sucedidas. As equipes trabalham segundo processos estabelecidos, mantendo espaço para adaptações conforme necessidades do projeto. No Nível 3, o grande diferencial é a padronização e a integração. Os métodos ágeis já não ficam restritos a equipes pioneiras; tornam-se política interna. Da mesma forma, o Design passa a ter processos definidos e alinhados à estratégia corporativa, com maior colaboração entre áreas.
- **NÍVEL 4 – GERENCIADO:** A organização utiliza métricas e análises quantitativas para gerenciar processos, qualidade e produtividade. Indicadores de desempenho (KPIs) são definidos e monitorados constantemente, permitindo decisões baseadas em dados. As variações de processo e resultados são compreendidas dentro de limites estatísticos. No Nível 4, a organização se torna **data-driven** em diversos aspectos: práticas de Agilidade são otimizadas com base em métricas, e o Design busca embasamento quantitativo e qualitativo para tomadas de decisão. O foco é prever e controlar a qualidade.
- **NÍVEL 5 – OTIMIZADO:** A organização está focada em melhoria contínua e inovação de processos. A ênfase recai na prevenção de problemas e em

análises de causa raiz (por exemplo, usando a técnica “5 Porquês”). Busca-se a excelência por meio de experimentos, pesquisas e adoção de novas tecnologias ou metodologias. No Nível 5, a cultura de melhoria contínua e inovação permeia todos os processos. A organização enxerga a Agilidade e o Design como forças propulsoras de valor e vantagem competitiva. Não se trata apenas de cumprir processos, mas de evoluir constantemente para entregar melhores resultados ao negócio e aos usuários.

O caminho desde o Nível 1 (Inicial) até o Nível 5 (Otimizado) revela uma progressão na adoção de processos cada vez mais estruturados, quantitativos e voltados à inovação.

- No início, tudo é *ad hoc* e impulsionado por esforços individuais.
- Em seguida, surgem métodos de gerenciamento e controle de requisitos contínuos (repetitivos) e situacionais (localizado em projetos ou iniciativas específicas).
- Depois, há uma padronização organizacional dos processos, inclusive de práticas Ágeis e de Design.
- Passa-se, então, a um estágio gerenciado e quantitativo, em que métricas e análises dão o tom das decisões.
- Por fim, a organização se torna inovadora, buscando otimizar continuamente todos os aspectos de seus processos, produtos e serviços, sendo capaz de sobreviver e se reinventar de maneira perene (organizações resilientes ou organizações exponenciais).

Em cada nível, as práticas de Agilidade e de Design vão se tornando mais robustas e integradas. Essa evolução contribui para que a organização entregue cada vez mais valor a seus clientes e stakeholders, com produtos e serviços de qualidade superior e capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

5.2.3 Modalidades do Modelo de Maturidade

A partir da decisão de propor um modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos com foco em organizações de negócios digitais, deve-se definir a

tipologia do modelo. No caso do CMMI (CHRISSIS; KONRAD; SHRUM, 2002), apresenta-se os seguintes tipos:

- **Estagiado:** Os processos são agrupados de acordo com cinco níveis de maturidade (1 ao 5). Para atingir cada nível, a organização precisa satisfazer um conjunto específico de áreas de processo e práticas associadas. Assim, a evolução acontece de maneira sequencial, de um nível para o próximo. Não é possível declarar maturidade em nível 3, por exemplo, sem ter cumprido todos os requisitos do nível 2. Dessa maneira, a organização “sobe de nível” apenas quando atende a todas as áreas de processo que compõem aquele nível de maturidade.
 - **Vantagens**
 - Comunicação Simples: É mais fácil para clientes e stakeholders entenderem que a empresa “é nível 3” ou “é nível 4” em “Modelo de Maturidade X”.
 - Roteiro de Evolução: O caminho de melhoria é claro e padronizado – cada nível tem um pacote de áreas de processo a serem implementadas.
 - **Desafios**
 - Menos Flexibilidade: A organização pode ter que implementar áreas de processo que, naquele momento, podem não ser prioridade estratégica.
 - Foco Global: Como o estágio mede a maturidade da organização inteira, ela só avança de nível se todos os projetos cumprirem os requisitos.

Assim, no caso do **COMPASS-MM**, decidiu-se não usar o modelo estagiado por entender que não há a necessidade de comunicar ou anunciar que determinada organização alcançou o “Nível X” do modelo de maturidade. Eventualmente, em versões futuras, esta decisão pode ser reavaliada.

- **Contínuo:** Para cada uma das dimensões, existe um *score* contínuo que vai de 0 (zero) a 5 (cinco), considerando as pontuações obtidas no Formulário de Avaliação (a ser apresentado mais adiante). Assim, ao invés de um nível de

maturidade global, apresenta-se um resultado (diagnóstico) por dimensão, já direcionando a organização e seus praticantes sobre que passos podem ser seguidos para aumentar o nível de capacidade da organização em cada uma delas. Neste caso, a empresa pode escolher em quais áreas de processo quer se concentrar primeiro, elevando o nível de capacidade de cada área de forma independente.

- **Vantagens**

- Flexibilidade de Foco: Permite concentrar esforços nas áreas de processo mais críticas para o negócio, sem ter que cobrir tudo de uma só vez.
- Evolução Modular: Uma área de processo pode estar no nível de capacidade 3, enquanto outra está no nível 2, refletindo as prioridades e recursos disponíveis.

- **Desafios**

- Comunicação Mais Complexa: É menos trivial para o mercado ou para clientes externos entender, por exemplo, que “estamos no nível 4 de capacidade em Gerência de Projetos, mas nível 2 em Verificação”.
- Visão Fragmentada: Se não houver um planejamento adequado, o foco em áreas específicas pode deixar outras partes do processo sem a devida evolução.

Assim, nesta versão do **COMPASS-MM**, optou-se por um formato contínuo de avaliação para uma determinada organização, que poderia obter um nível de capacidade 3 na dimensão Planejamento Estratégico e um nível de capacidade 4 (quatro) na dimensão Inovação. Mais adiante será apresentado o instrumento de avaliação.

Para sumarizar as principais vantagens e desvantagens entre as modalidades/tipos conceituais de modelos de avaliação, pode-se apresentar a seguinte tabela resumida:

Tabela 46 – Principais Diferenças (Resumo) – Tipos de Modelo de Maturidade

FATOR	Tipo – Estagiado	Tipo - Contínuo
Unidade de Medida	Níveis de maturidade (1 a 5) para toda a organização.	Níveis de capacidade (1 a 5) para cada área de processo.
Evolução	Sequencial por “degraus”: 1 → 2 → 3 → 4 → 5	Modular: cada área de processo evolui de forma independente
Flexibilidade de Adoção	Menor, pois deve-se cumprir todas as áreas exigidas em cada nível	Maior, pois a organização escolhe em quais áreas foca primeiro.
Comunicação Externa	Mais simples (ex.: “Somos Modelo de Maturidade X Nível 3”)	Mais complexa (ex.: “Estamos em nível 4 de algumas áreas, e nível 3 em outras”)
Objetivo Principal	Obter uma “foto” do nível de maturidade global	Permitir uma especialização e melhoria contínua em áreas-chave

Fonte: Elaboração própria.

Analiticamente, pode-se afirmar que o tipo ideal depende das metas e do contexto de cada organização:

- Organizações que buscam certificações ou resultados de marketing costumam preferir o estagiado, pois ter o “Modelo de Maturidade Nível X” é de fácil compreensão e demonstra maturidade global.
- Organizações que desejam flexibilidade ou que têm áreas de processo mais críticas podem preferir o contínuo, porque podem priorizar os processos mais importantes no momento e evoluir gradualmente.
- Em alguns casos, empresas começam no contínuo (focando áreas críticas) e, ao longo do tempo, convertem esse progresso num estágio específico, se desejarem obter uma classificação de maturidade global.

No presente estudo, ratifica-se que a decisão foi contemplar apenas a modalidade contínua de avaliação para o Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design para Negócios Digitais, **COMPASS-MM**, uma vez que este estudo de doutorado não pretende oferecer selos de níveis de maturidade, e sim, se apresentar como uma ferramenta de avaliação e transformação organizacional.

5.2.4 Outros Elementos do Modelo de Maturidade Organizacional

Do ponto de vista de estrutura do modelo de maturidade, além dos elementos previamente descritos (Dimensões, Níveis ou Estágios, Modalidades), deve-se mencionar os seguintes elementos adicionais:

- **Práticas e evidências:** Para cada dimensão, em cada um dos níveis de maturidade definidos (1 a 5), deve-se prover práticas (primárias e complementares) e exemplos de evidência da presença dos traços de cultura e processos esperados.
- **Recomendações:** Embora não seja o principal propósito de um modelo de maturidade realizar prescrições, pode-se apresentar recomendações que ajudem praticantes e organizações a entender possíveis linhas de ação para alcançar o nível seguinte de maturidade.
- **Modelo de Avaliação:** Além da apresentação conceitual do modelo (mais adiante na Seção “Mapeamento Dimensões, Níveis e Evidências e Demais Elementos”), deve-se oferecer um conjunto mínimo de orientações sobre como avaliar uma organização – seja no modelo contínuo, seja no estagiado – e oferecer uma perspectiva prática da situação atual e um indicativo de qual caminho (plano de ação) seguir para alcançar uma situação desejada.

5.3 MAPEAMENTO DIMENSÕES, NÍVEIS E EVIDÊNCIAS E DEMAIS ELEMENTOS

Nesta seção é apresentado o mapeamento dos níveis/estágios de maturidade e suas respectivas práticas e evidências esperadas para cada uma das dimensões definidas para o **COMPASS-MM**, o modelo de maturidade organizacional proposto neste estudo. Compreendendo a necessidade de tirar vantagem dos achados tanto da teoria (Capítulo 3 – Fundamentação Teórica) quanto prática (Capítulo 4 – Entrevista com Praticantes), uma técnica de pesquisa empregada neste momento é o cruzamento, ou triangulação, de dados (SANTOS, 2018) para fortalecer as proposições apresentadas neste estudo.

5.3.1 Metodologias de Novos Produtos e Serviços

Organizações baseadas em negócios digitais possuem como carro-chefe produtos e serviços digitais que são oferecidos através de diferentes modelos de negócio ao mercado consumidor. Logo, as metodologias empregadas para a criação de novos produtos e serviços desempenham um papel fundamental na sobrevivência, sustentabilidade e sucesso corporativo da empresa.

Tabela 47 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 1

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Os processos são <i>ad hoc</i> , caóticos e pouco previsíveis. O sucesso depende em grande parte de esforços individuais (heroísmo). Há pouca ou nenhuma documentação ou padronização de processos. Neste caso, as possíveis evidências ou manifestações da presença da Agilidade e do Design apresentam um caráter fortemente operacional e localizado em pequenas iniciativas isoladas, equipes enxutas e processos informais. Por isso, as práticas e evidências tanto da Agilidade quanto do Design são apresentadas separadamente abaixo.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE)	De maneira geral, existe a adoção pontual ou superficial de práticas Metodologias Ágeis mais populares como Scrum (SCHWABER, 2004) e Kanban (ANDERSON, 2010), sendo possível identificar a realização de reuniões diárias ou de eventos de planejamento. Pode-se incluir também uso de práticas isoladas do Extreme Programming (BECK, 2004). Mas não há um processo sistemático conectando os eventos e cerimônias previstos nas metodologias. Adicionalmente, por se tratar de processos <i>ad hoc</i>, não há previsibilidade de integrações formais com as práticas de Design previstas para este nível. Qualquer uso conjunto será considerado fortuito e casual. Práticas primárias: Não existem. Práticas complementares: Uso de alguns eventos/artefatos de Metodologias Ágeis.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (DESIGN)	Do ponto de vista conceitual, entende-se que o Design aplicado como parte do esforço empregado para a criar novos produtos e serviços assume a faceta de “Design como Função”, conforme apresentado por (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Neste caso, o Design tende a ser reativo, focado apenas em resolver problemas imediatos (ex. corrigir interfaces, ou promover melhorias estéticas), sem maiores preocupações com coerência visual ou experiência do usuário. Portanto, não há maiores integrações com a Agilidade, compreendendo que qualquer uso conjunto pode ser considerado fortuito ou casual.

	Práticas primárias: Não existem. Práticas complementares: Uso de algumas técnicas e ferramentas de Design de Produto/Serviço, tanto para Design de Experiência (UX), quanto Design de Interface (UI).
RECOMENDAÇÕES	Por se tratar de um estágio inicial, a principal recomendação é definir estabelecer consistência entre as práticas de Agilidade e de Design de modo que elas passem a ser consistentes e repetitivas, de modo a alcançar o nível seguinte de maturidade.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 48 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 2

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	De maneira geral, os projetos começam a ser planejados e monitorados. Há elementos básicos de Gestão, Engenharia e Design, como gerenciamento de escopo, recursos e prazos de maneira contínua e repetitiva. Amplia-se o uso de boas práticas de Design e Engenharia de Software (e disciplinas relacionadas). Além disso, existe alguma documentação, mas ela é focada em cada projeto individual não necessariamente integrado em toda a organização, sendo – portanto – baseado em iniciativas extremamente situacionais e localizadas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Inicia-se a integração mais formal e ostensiva de práticas de Agilidade e de Design, mas ainda de maneira a aparentar a realização de dois processos paralelos (ex. <i>Upstream</i> e <i>downstream</i>) em que há pontos de contato. Do ponto de vista da unidade organizacional, percebe-se ainda a concentração destas práticas, tanto da Agilidade quanto do Design, restrita a pequenos time independentes que realizam suas atividades com alguma autonomia buscando criar um novo produto ou serviço digital. Neste caso, ainda não há coordenação entre times para este fim, sendo – mais recorrentemente – a iniciativa sendo concentrada a apenas um time, em alinhamento ao conceito da Lei do Pequeno Time (DENNING, 2018) e do Flight Level 1 (LEOPOLD, 2018). Do lado da Agilidade, Passa-se a adotar alguns elementos essenciais de Metodologias Ágeis em alguns projetos (Scrum ou Kanban), com algumas cerimônias obrigatórias (planejamento, acompanhamento via quadro Kanban, daily meetings) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004). Na perspectiva do desenvolvimento de um novo produto ou serviço digital, pode-se afirmar que neste nível de maturidade, já se espera que haja um backlog de produto mais claro, embora nem sempre priorizado de forma consistente. Ao mesmo tempo, os papéis (Product Owner, Scrum Master, Equipe de Desenvolvimento) podem começar a ser identificados, mas muitas vezes ainda se sobrepõem ou não são bem compreendidos. Estes conceitos encontram alinhamento também com os achados para o código “Agilidade Operacional” do

	Capítulo 4 (Entrevista com Praticantes). Por sua vez, do lado do Design, ainda percebe-se o Design como uma “caixa de ferramentas” a serem utilizadas para um fim específico, em alinhamento à visão do Design como função (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Assim, algum nível de padronização aparece: por exemplo, guias de estilo básicos ou modelos pré-definidos para interfaces. Além disso, são realizados primeiros esforços de pesquisa e testes de usabilidade, porém ainda pontuais e sem integração total ao ciclo de desenvolvimento. Há um certo gerenciamento de requisitos de Design, mas focado em documentos ou guidelines específicos de cada projeto. Estes conceitos encontram alinhamento também com os achados para o código “Design como Função” do Capítulo 4 (Entrevista com Praticantes). Ademais, considerando a inicial integração da Agilidade e do Design no nível operacional da organização, salienta-se que há evidência teórica e empírica suficiente indicando sinergia entre as duas disciplinas. Por exemplo, como práticas de escopo e requisitos, técnicas da Agilidade (ex. User Stories, conforme proposto por (COHN, 2011)) combina elementos de técnicas de Design como Personas, Cenários e Jornadas de Usuário (MARTIN; HANINGTON, 2012) para a especificação de requisitos funcionais de um produto ou serviço digital. Estes conceitos encontram alinhamento tanto na teoria através dos trabalhos apresentados por (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009), (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (FRYE; INGE, 2013), (JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b), (BRHEL et al., 2015), (GRASHILLER; LUEDEKE, 2017), (CURCIO et al., 2019), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019), quanto na prática através do código “Integração no Nível Operacional” das Entrevistas com Praticantes. Práticas primárias: • Uso de Metodologias Ágeis nível operacional (Scrum, Kanban, XP) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) para times específicos. • Uso de técnicas do Design como parte do processo de desenvolvimento de software (MARTIN; HANINGTON, 2012). Práticas complementares: • Integração formal de práticas de Agilidade (operacional) com técnicas do Design dentro de um processo único de desenvolvimento de produtos/serviços digitais.
RECOMENDAÇÕES	Como recomendações gerais, a organizações e praticantes devem estar atentos a: • Maior integração entre áreas: Incentivar uma maior integração entre os times de Produto/Projeto e outras áreas, para reduzir ineficiências e

	atrasos que impactam o andamento dos projetos. • Melhoria na gestão visual: Aumentar o uso de ferramentas de gestão visual para melhorar a comunicação e a clareza nas operações, especialmente em times que trabalham remotamente ou de forma distribuída.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 49 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 3

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, entende-se que os processos são definidos, documentados e padronizados em nível tático e entre equipes. Há uma preocupação em integrar diferentes áreas e projetos, garantindo consistência e reuso de práticas bem-sucedidas. As equipes trabalham segundo processos estabelecidos, mantendo espaço para adaptações conforme necessidades de um projeto ou iniciativa.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Neste nível já há maiores integrações formais entre os fluxos de atividades da Agilidade e do Design. Dentro de uma perspectiva mais tática, há uma preocupação mais forte com a coordenação entre equipes/áreas, conforme defendido pela Lei da Rede (DENNING, 2018) e correspondente ao Fligh Level 2 (Nível de voo 2) apresentado por (LEOPOLD, 2018). Do lado da Agilidade, fica estabelecida a adoção de Metodologias Ágeis de maneira sistemática: Scrum, Kanban ou XP (Extreme Programming) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) havendo guias de boas práticas definidas pela organização. Os eventos ocorrem de forma consistente e são institucionalizados em diversos times, não apenas em alguns projetos. Há uma cultura de colaboração mais forte: integração entre áreas de negócio, desenvolvimento e operações começa a se estruturar. Em particular, amplia-se o uso da gestão de dependências e gestão visual do Kanban para a coordenação entre equipes (e não apenas internamente). Metodologias para Agilidade em Escala, tais como Nexus (BITTNER et al., 2017) ou LeSS (LARMAN; VODDE, 2016) começam a serem experimentadas como forma de articular múltiplas unidades organizacionais (departamentos, áreas funcionais, projetos, iniciativas, operações). De outro lado, o Design passa a ser visto como uma prática de projeto (BONSIEPE, 2012), sendo usado para compreender problemas e projetar artefatos/soluções para atender tais necessidades. Nisto, também deve ser considerada a visão do “Design como Processo” (CROSS, 2011; NEVES; OLIVEIRA, 2017). Em termos práticos, cria-se um fluxo de trabalho que inclui

	Discovery, prototipagem, testes e validação (BRHEL et al., 2015). Em muitas organizações, surge ou se consolida um Design System (documentado e versionado) para unificar aspectos visuais e funcionais dos produtos. Pesquisas com usuários, testes de usabilidade e revisão de interfaces deixam de ser ações pontuais e passam a ser parte integrante do ciclo de desenvolvimento. Do ponto de vista da integração da Agilidade e do Design em um nível tático, destaca-se abordagens de alinhamento entre todas as partes interessadas (stakeholders) e diferentes disciplinas. Entre elas, destaca-se a Lean Inception (CAROLI, 2018), que é uma jornada colaborativa conduzida em workshops estruturados, cujo principal objetivo é definir o MVP (Minimum Viable Product), ou Produto Mínimo Viável. Esse processo permite que a equipe identifique o que deve ser entregue inicialmente para validar hipóteses e gerar valor rapidamente. Neste sentido, existem outras abordagens similares com o mesmo intuito e podem ser implementadas para alcançar os mesmos resultados, entre Lean UX (GOTHELF; SEIDEN, 2016) e Agile UX (BLOKDYK, 2018). Práticas primárias: • Uso de Metodologias Ágeis nível operacional (Scrum, Kanban, XP) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) de maneira consistente em vários times da organização. • Integração formal do ciclo de vida de produto/serviço envolvendo Design e Agilidade, desde a descoberta (Discovery) (CAGAN, 2017) até a construção do artefato digital, incluindo a documentação correspondente do processo adotado. Práticas complementares: • Uso de abordagens de Agilidade em Escala. • Estratégia de desenvolvimento baseada em sucessivos MVPs (CAROLI, 2018).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a ampliar o nível de maturidade e alcançar os níveis seguintes, as organizações e praticantes devem considerar: • Melhorar a gestão de dependências: Garantir que todas as equipes atualizem regularmente as dependências e que haja um sistema mais robusto para monitorar essas interdependências pode minimizar atritos e facilitar o fluxo de trabalho [Entrevistas com Praticantes]. • Integração de Engenharia com Agilidade e Design: Garantir que os aspectos de engenharia, como a topologia das equipes, sejam levados em conta na gestão ágil pode aumentar a eficiência e a integração dos processos [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 50 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 4

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização utiliza métricas e análises quantitativas para gerenciar processos, qualidade e produtividade. Indicadores de desempenho (KPIs) são definidos e monitorados constantemente, permitindo decisões baseadas em dados (data-driven). As variações de processo e resultados são compreendidas dentro de limites estatísticos. Este nível também representa que a organização – dentro desta dimensão – está alcançando um estágio avançado de transformação que impacta o seu nível estratégico, tendo obtido êxito nos estágios preliminares de transformação mais focados nos níveis operacional e tático. Inicia-se a transição do Flight Level 2 para Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018), com ampliação do uso das Leis da Agilidade: Lei do Time, Lei da Rede e Lei do Cliente (DENNING, 2018).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	De maneira geral, as práticas de Agilidade tanto para pequenos times (Lei do Pequeno Time, (DENNING, 2018)) quanto para múltiplos times (Lei da Rede, (DENNING, 2018)) que atuam em projetos, operações, iniciativas e afins devem estar consolidadas sob o manto de qualquer conjunto de metodologias para Agilidade, seja no nível operacional com as abordagens de Scrum, Kanban ou Extreme Programming (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004), seja no nível tático com as abordagens de Agilidade em Escala, tais como Nexus (BITTNER et al., 2017) ou LeSS (LARMAN; VODDE, 2016). Em termos práticos, além de seguir as cerimônias e práticas definidas, as equipes analisam métricas de fluxo, previsibilidade e qualidade (ex.: <i>velocity</i>, <i>lead time</i>, <i>cycle time</i>, <i>burndown charts</i>, <i>CFD – Cumulative Flow Diagram</i> etc.) (ANDERSON, 2010; SCHWABER, 2004). Sob a perspectiva de coordenação entre estas múltiplas equipes, é necessário haver uma gestão das dependências, com um monitoramento constante de impedimentos e uma atuação sistemática na remoção de gargalos de produção. Além disso, deve haver uma gestão visual integrada para facilitar a comunicação e articulação das equipes ao redor destas dependências e impedimentos. Práticas do Kanban suportam adequadamente este modelo de gestão. Há uma consolidação da visão do Design como processo (CROSS, 2000) com o estabelecimento de metodologias de Design de Produto (CROSS, 2000) e de Design de Serviço (STICKDORN et al., 2020) em um movimento de sistematização e formalização das práticas de Design em toda organização. Em relação ao nível de maturidade anterior, há a inclusão de novas práticas/técnicas de Design centrado no Usuário e de Design de Experiência, sendo estas mais fortemente voltadas para entendimento do comportamento do usuário e sua respectiva tradução em termos de dados. Assim, os designers passam a tomar decisões baseadas em dados (ex.: testes A/B, heatmaps, métricas de conversão ou satisfação dos usuários) (MARTIN; HANINGTON, 2012). Por exemplo, realizam

pesquisas qualitativas (entrevistas em profundidade) combinadas com análises quantitativas (estatísticas de uso, telemetria) para direcionar melhorias de UX/UI.

Do ponto de vista da integração da Agilidade, não há mais distinção de processos específicos de Agilidade e processos específicos de Design, todos passam a fazer parte de um processo único de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Buscando estabelecer uma centralidade nas pessoas clientes e pessoas usuárias. Neste momento, pode surgir uma maior sistematização de processos:

- A cultura de desenvolvimento de novos produtos/serviços pode integrar o nível estratégico ao operacional a partir de abordagens como o Scaled Agile Framework (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018) que fornece um conjunto abrangente de práticas, princípios e funções que permitem a execução da agilidade em múltiplas camadas organizacionais. O SAFe busca garantir a entrega de valor em larga escala, promovendo alinhamento estratégico, colaboração e qualidade. Envolve práticas de Agilidade e de Design; de Engenharia de Software e Experiência do Usuário (UX).
- Além do SAFe, outra abordagem que pode oferecer um suporte sistemático para integração de diferentes disciplinas é o Fit-for-Purpose (F4P) (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), que possui alta aplicabilidade no contexto estratégico das organizações, especialmente em cenários onde o foco é adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, maximizar a entrega de valor e alinhar operações e produtos às necessidades dos clientes.

Práticas primárias:

- Uso de métricas de processo (ex. métricas de fluxo), de produto e de usuários (ANDERSON, 2010).
- Uso de abordagens de Agilidade em Escala, impactando todos os times envolvidos no desenvolvimento de um determinado produto/serviço digital (BITTNER et al., 2017; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; LARMAN; VODDE, 2016).
- Processos de Agilidade e de Design integrado como um único processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços (BLOKDYK, 2018; GOTHELF; SEIDEN, 2016).

Práticas complementares:

- Uso de abordagens sistemáticas de integração e escalabilidade como SAFe e F4P [Entrevistas com Praticantes].

RECOMENDAÇÕES	Objetivando a ampliar o nível de maturidade e alcançar os níveis seguintes, as organizações e praticantes devem considerar: • Definir métricas claras para todos os níveis: Introduzir métricas específicas para áreas onde elas ainda estão ausentes pode ajudar a criar mais clareza e fornecer feedback contínuo sobre o progresso dos projetos [Entrevistas com Praticantes]. • Fortalecer o alinhamento estratégico: Seria recomendável estabelecer mecanismos mais claros para conectar as metas estratégicas com as atividades diárias, garantindo que os times entendam como suas tarefas contribuem para os objetivos maiores da empresa [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 51 – Metodologias de Novos Produtos e Serviços – Nível 5

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização está focada em melhoria contínua e inovação de processos. Busca-se a excelência por meio de experimentos, pesquisas e adoção de novas tecnologias ou metodologias. No Nível 5, a cultura de melhoria contínua e inovação permeia todos os processos. A organização enxerga a Agilidade e o Design como forças propulsoras de valor e vantagem competitiva. Não se trata apenas de cumprir processos, mas de evoluir constantemente para entregar melhores resultados ao negócio e aos usuários. Neste momento, a organização conclui a implantação do Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018) e das Leis da Agilidade: Lei do Time, Lei da Rede e Lei do Cliente (DENNING, 2018).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Do lado da Agilidade, as equipes (e a organização como um todo) praticam a cultura de experimentação: fazer protótipos de processos ou produtos, aprender com feedback rápido e iterar rapidamente. Há uma retroalimentação constante de melhorias que já foram implementadas, garantindo que todo o conhecimento gerado seja aplicado em novos projetos. Além disso, a organização começa a adotar OKRs (Objectives and Key Results) ou métricas específicas para avaliar a eficácia das práticas ágeis, correlacionando-as a resultados de negócio (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017). Desse modo, pode-se dizer que a organização compreende e faz uso da Agilidade de Negócios (Business Agility) (FOSTER; LEYBOURN, 2021), ou está transformada do ponto de vista ágil. Do lado do Design, pode-se afirmar que assume um papel estratégico de transformação e inovação: é parte integrante da tomada de decisão em níveis executivos. A organização pode ter laboratórios de inovação ou times de “DesignOps” altamente maduros para retroalimentar o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim, conectando pesquisa

	avançada, testes frequentes e colaboração multidisciplinar, afinal, a organização busca inspirar tendências e não apenas reagir ao mercado. Por exemplo, atividades de experimentação (testes de novos conceitos de interface, novas tecnologias) passam a se tornar rotineiras. Adicionalmente, há mensuração contínua do impacto do Design no negócio: seja em termos de engajamento, retenção ou impacto financeiro direto (BUCHANAN et al., 2011; DORE et al., 2018; MOZOTA, 2010; OSTERWALDER et al., 2014; SHEPPARD et al., 2018; WESTCOTT et al., 2013). Práticas primárias: • Conectar estratégia e execução: Implementar ferramentas e práticas, como OKRs (NIVEN; LAMONTE, 2017), de maneira mais sistemática e integrada para garantir que as metas estratégicas estejam diretamente conectadas ao trabalho diário das equipes. • Uso de frameworks de Agilidade e de Design: Incentivar o uso de metodologias como Lean Startup (RIES, 2011) e SAFE (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), especialmente em processos de inovação e design de novos produtos. Isso pode melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta das organizações. • Uso de estratégias de Entrega Contínua (Continuous Delivery) que cria um <i>pipeline</i> único desde a concepção/identificação da necessidade, até a disponibilização do valor e acompanhamento do seu uso por parte dos usuários/clientes [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Alinhamento com a estratégia: Deve-se buscar integração das abordagens (Agilidade e de Design) e os processos estratégicos da empresa, com o objetivo de gerar mudanças reais e visíveis nos resultados [Entrevistas com Praticantes]. • Criação de espaços para inovação: É fundamental e necessário estabelecer laboratórios ou espaços onde designers, agilistas e outras equipes possam colaborar e experimentar novas ideias é essencial para fomentar a inovação dentro da organização [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Capacitar lideranças: Criar programas de treinamento voltados para a liderança, destacando a importância da Agilidade e de Design a nível estratégico e operacional. Isso ajudará a reduzir a resistência à mudança e a garantir uma adoção mais eficaz de práticas ágeis [Entrevistas com Praticantes]. • Fortalecer a cultura ágil e design-driven: Promover uma cultura

	organizacional que valorize a adaptabilidade, colaboração e inovação contínua. A criação de um Centro de Excelência em Agilidade (CoE) pode ajudar a disseminar práticas e conhecimentos ágeis. Além disso, foi sugerida a adoção de um Value Management Office, ou Escritório de Gerenciamento de Valor, uma forma inovadora de ampliar os benefícios gerados por estruturas como um escritório de projetos [Entrevistas com Praticantes]. • Melhorar a disseminação de conhecimento: Criar mecanismos para que o conhecimento sobre agilidade seja mais amplamente compartilhado dentro da organização, por meio de workshops, treinamentos e projetos práticos [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

5.3.2 Modelos de Negócios

Modelos de negócios são as maneiras pelas quais uma organização cria, entrega e captura valor. Em outras palavras, é a estrutura que descreve como a empresa opera, quais produtos ou serviços oferece, de que forma se diferencia no mercado, como gera receita e como se sustenta financeiramente. Alguns pontos-chave que compõem um modelo de negócio incluem (OSTERWALDER et al., 2014):

- Proposta de valor: o benefício que a organização oferece aos clientes, seja em forma de produtos, serviços ou soluções únicas.
- Segmentos de clientes: o público-alvo que a empresa pretende atender e satisfazer.
- Canais de distribuição: como a empresa faz seus produtos ou serviços chegarem aos clientes (lojas físicas, canais digitais, aplicativos, etc.).
- Relacionamento com o cliente: como a empresa se comunica e cria laços com os consumidores (suporte, atendimento, programas de fidelidade).
- Fontes de receita: de que forma a organização recebe pelos produtos/serviços (venda direta, assinatura, licenciamento, publicidade, entre outros).
- Estrutura de custos: os principais gastos necessários para manter o negócio (matéria-prima, folha de pagamento, marketing, infraestrutura).
- Recursos principais: os ativos críticos para a operação (tecnologia, patentes, pessoal especializado, instalações).

- Atividades-chave: as operações centrais que permitem a criação e a entrega da proposta de valor (pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, vendas).
- Parcerias: alianças estratégicas ou fornecedores que ajudam a empresa a operar de forma mais eficiente ou a alcançar novos mercados.

Neste sentido, modelo de negócio é como um “mapa” que define a lógica de como uma empresa funciona e cresce, alinhando suas atividades de criação de valor às necessidades dos clientes e às metas financeiras da organização. A seguir é mostrado o mapeamento dos níveis de maturidade para a dimensão “Modelos de Negócios” do **COMPASS-MM**, que foi definido a partir da triangulação dos achados tanto do Capítulo 3 (Fundamentação Teórica) quanto do Capítulo 4 (Entrevistas com Praticantes).

Tabela 52 – Modelos de Negócios – Nível 1

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são criados de forma reativa e não estruturada, com iniciativas <i>ad hoc</i> . Não há processos claros para validação ou revisão.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Identificação inicial de problemas e oportunidades com base em percepções intuitivas (RIES, 2011). • Uso limitado de frameworks simples (como o Business Model Canvas) (OSTERWALDER et al., 2014) para mapear os modelos existentes. • Formação de equipes multidisciplinares, ainda sem uma abordagem estruturada de trabalho (RIES, 2011). Práticas complementares: • Exploração de metodologias básicas de Design Thinking (CROSS, 2011) para entender o cliente e o problema. • Realização de entrevistas exploratórias com clientes para validar problemas iniciais (Problem-Solution Fit) (RIES, 2011). • Introdução de reuniões regulares (Daily Standups) para organizar tarefas..
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Capacitação Inicial: Treinar equipes em práticas básicas de Lean Startup e Design Thinking, que são ferramentas básicas para dominar o conhecimento conceitual sobre modelos de negócios [Entrevistas com

	Praticantes]. • Definição de Processos Básicos: Criar um fluxo simples para mapear, testar e validar ideias [Entrevistas com Praticantes]. • Cultura de Feedback: Incentivar a coleta contínua de feedback de clientes e usuários [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 53 – Modelos de Negócios – Nível 2

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os processos começam a se repetir de maneira estruturada, mas ainda dependem de iniciativas locais. A experimentação e a validação são realizadas em ciclos, mas carecem de padronização e integração.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Aplicação de ciclos iterativos (Build-Measure-Learn) para validar hipóteses (RIES, 2011). • Desenvolvimento de MVPs (CAROLI, 2018) básicos e realização de testes com clientes reais. • Documentação dos aprendizados gerados em experimentos. • Promoção de workshops e bootcamps internos para explorar soluções colaborativas [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Uso do Value Proposition Canvas para ajustar propostas de valor (OSTERWALDER et al., 2014). • Introdução de sprints ágeis para validação incremental de ideias [Entrevistas com Praticantes]. • Criação de métricas iniciais para medir o impacto das soluções propostas (como Net Promoter Score – NPS e taxa de adoção) [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Formalização dos Processos: Documentar fluxos para criação e validação de modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Ampliação da Capacitação: Realizar treinamentos avançados em práticas ágeis e de Lean Startup [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 54 – Modelos de Negócios – Nível 3

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Os processos de criação e validação de modelos de negócios estão bem definidos e alinhados à estratégia organizacional. A organização busca ativamente o product-market fit (ajuste entre produto e mercado), que é o momento em que um produto/serviço atende de forma tão eficaz às necessidades de um mercado específico que passa a ser amplamente adotado e valorizado pelos consumidores desse segmento. É quando existe um forte alinhamento entre o que o produto oferece e o que o mercado realmente deseja (RIES, 2011).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Estabelecimento de processos claros e contínuos para experimentação e validação (RIES, 2011). • Criação e uso de mapas de jornada do cliente para identificar pontos de fricção e oportunidades (MARTIN; HANINGTON, 2012). • Promoção de cultura de experimentação com prototipagem evolutiva e feedback contínuo [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Realização de iterações de Design para testar hipóteses críticas rapidamente [Entrevistas com Praticantes]. • Alinhamento entre equipes multidisciplinares por meio de frameworks ágeis, como Scrum (SCHWABER, 2004). • Monitoramento consistente de KPIs relacionados ao Problem-Solution e Product-Market Fit (RIES, 2011).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Governança de Modelos de Negócios: Criar um comitê ou equipe dedicada à gestão e revisão periódica dos modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Integração de Tecnologia: Introduzir ferramentas digitais para monitoramento de desempenho e coleta de feedback em tempo real [Entrevistas com Praticantes]. • Parcerias Estratégicas: Iniciar colaborações com startups ou hubs de inovação para ampliar a capacidade de desenvolvimento [Entrevistas com Praticantes]. • Incorporação de Dados: Começar (incipiente) a usar dados para orientar decisões e validar hipóteses de mercado [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 55 – Modelos de Negócios – Nível 4

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são gerenciados estrategicamente, com processos maduros, métricas claras e uma cultura organizacional orientada à inovação e adaptabilidade (RIES, 2011).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Monitoramento contínuo de métricas críticas e avançadas (como LTV – Lifetime Value e CAC – Customer Acquisition Cost) para avaliar o desempenho dos modelos (CAGAN, 2017). • Estruturação de programas de inovação aberta para explorar novas oportunidades [Entrevistas com Praticantes]. • Facilitação de hackathons e bootcamps voltados à criação de novos modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Realização de experimentos rápidos e escaláveis para validar novas ideias [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Alinhar métricas de design e negócios, como tempo de mercado e impacto em receita (KILIAN; SARRAZIN, 2015) • Implementação de laboratórios de experimentação interna para explorar ideias disruptivas (VERGANTI, 2011). • Promoção de sprints de retrospectiva para identificar aprendizados e melhorias contínuas [Entrevistas com Praticantes]. • Automação parcial de processos de validação e coleta de feedback de mercado [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Inovação de Alto Impacto: Investir em foresight estratégico para identificar tendências e liderar mudanças de mercado [Entrevistas com Praticantes]. • Automatização Avançada: Conciliar ferramentas de inteligência artificial para gerar insights e prever o desempenho de novos modelos [Entrevistas com Praticantes]. • Escalabilidade: Expandir modelos de negócios bem-sucedidos para outros mercados não explorados [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 56 – Modelos de Negócios – Nível 5

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são otimizados continuamente, com práticas de ponta em Lean Startup, Agilidade e Design Thinking, integradas a tecnologias avançadas e uma cultura de inovação (RIES, 2011).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Automação total de processos de validação e análise de desempenho [Entrevistas com Praticantes]. • Uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina para prever tendências e oportunidades. • Criação de ecossistemas de inovação, integrando parceiros estratégicos e startups [Entrevistas com Praticantes]. • Cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Participação ativa em comunidades globais de inovação e empreendedorismo [Entrevistas com Praticantes]. • Co-criação de soluções com clientes e stakeholders em escala [Entrevistas com Praticantes]. • Experimentação em larga escala para identificar oportunidades disruptivas [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Evolução Contínua: Estabelecer métricas para medir o impacto dos modelos de negócios no longo prazo e ajustá-los continuamente [Entrevistas com Praticantes]. • Investimento em Inovação Radical: Apoiar projetos de alto risco e alto impacto por meio de financiamento interno e externo (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012). • Liderança de Mercado: Posicionar a organização como referência em inovação e adaptabilidade [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

5.3.3 Inovação

A relação entre Inovação e Design é cada vez mais reconhecida como um elemento estratégico para o sucesso organizacional, especialmente na criação de inovações que transcendem melhorias incrementais e redefinem mercados. Nesse contexto, a teoria da Design-Driven Innovation (DDI), desenvolvida por Roberto Verganti (VERGANTI, 2012) e aprofundada em colaboração com Donald Norman (NORMAN; VERGANTI, 2014), oferece uma abordagem para compreender e aplicar o Design como catalisador de inovações radicais. A DDI enfatiza a importância de criar novos significados e experiências de uso, transformando a forma como produtos e serviços são percebidos pelos consumidores. Com base nessa perspectiva, os níveis de maturidade para a Inovação apresentados nesta seção refletem um caminho evolutivo para as organizações, integrando práticas de Design e Inovação. Essa trajetória vai desde iniciativas iniciais e informais até a consolidação de um ecossistema de inovação contínuo, onde o Design assume papel central na geração de valor sustentável e disruptivo.

Tabela 57 – Inovação – Nível 1

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação ocorre de forma <i>ad hoc</i> , sem processos estruturados ou direcionamento estratégico claro. A organização depende de esforços isolados ou iniciativas individuais.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Reconhecer a importância da inovação como um pilar estratégico (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019). • Introduzir os conceitos de empatia e foco no cliente como parte da abordagem inicial de inovação (PESCHL, 2019). • Incentivar iniciativas individuais e fomentar a comunicação sobre inovação [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Identificar talentos internos que possam atuar como intérpretes (VERGANTI, 2012). • Introduzir conceitos básicos de Design Thinking (CROSS, 2011) para gerar conscientização.
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar um pequeno núcleo ou time dedicado à inovação [Entrevistas com

	Praticantes]. • Iniciar o mapeamento das necessidades dos stakeholders, mesmo que de forma rudimentar [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 58 – Inovação – Nível 2

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os processos básicos de inovação começam a ser replicados, mas ainda carecem de consistência. Há uma dependência de inovação incremental, com foco em melhorias nos produtos existentes.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Implementar práticas de design centradas no usuário (UCD) (BÜRDEK, 2010). • Estabelecer processos mínimos para captura e gestão de ideias, com foco em cocriação junto a stakeholders internos [Entrevistas com Praticantes]. • Criar times de inovação com apoio de líderes que promovam a cultura de experimentação [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Criar ambientes colaborativos onde equipes possam propor soluções incrementais [Entrevistas com Praticantes]. • Envolver especialistas externos para insights iniciais sobre mudanças de mercado [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Incluir KPIs básicos relacionados a resultados de inovação nos projetos em andamento [Entrevistas com Praticantes]. • Investir em treinamento básico em inovação radical para gestores e equipes (VERGANTI, 2011, 2012).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 59 – Inovação – Nível 3

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO	Neste nível, a organização define claramente seus processos de inovação e

GERAL	começa a integrar diferentes áreas. Existe maior alinhamento estratégico e capacidade de gerar tanto inovações incrementais quanto radicais.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Formalizar os "laboratórios de intérpretes", com especialistas internos e externos (VERGANTI, 2011, 2012). • Promover projetos piloto com foco em inovação radical (NORMAN; VERGANTI, 2014). Práticas complementares: • Adotar tecnologias e ferramentas que facilitem a prototipagem e experimentação (RIES, 2011). • Estimular a troca de ideias entre áreas por meio de hackathons ou encontros regulares [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar KPIs específicos para medir resultados de inovação radical (NORMAN; VERGANTI, 2014). • Desenvolver um portfólio de projetos de inovação com balanceamento entre incremental e exploratório (NORMAN; VERGANTI, 2014). • Estabelecer parcerias estratégicas com universidades e centros de pesquisa [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 60 – Inovação – Nível 4

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação é parte central da estratégia organizacional. Os processos são bem gerenciados e otimizados para garantir resultados sustentáveis e previsíveis.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Consolidar a cultura de experimentação e tolerância ao erro (LANDONI et al., 2016; PESCHL, 2019). • Estabelecer métricas avançadas para avaliar a experiência do usuário e o impacto da inovação (KOLARZ et al., 2015). • Investir na criação de espaços físicos e digitais para inovação colaborativa [Entrevistas com Praticantes]. • Garantir que o Design seja um pilar central nos projetos

	interdepartamentais (KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016). Práticas complementares: Incorporar epifanias tecnológicas no processo estratégico, identificando oportunidades de mudanças radicais no mercado (NORMAN; VERGANTI, 2014).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: - Desenvolver um ecossistema de inovação robusto que conecte diferentes atores (startups, fornecedores, clientes) [Entrevistas com Praticantes]. - Garantir que a inovação seja parte intrínseca do planejamento organizacional de longo prazo [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 61 – Inovação – Nível 5

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação é contínua e integrada ao DNA da organização. A empresa se torna referência no setor por sua capacidade de redefinir mercados e criar novos significados para seus produtos e serviços.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: - Desenvolver um pipeline contínuo de inovações transformadoras, lideradas pelo Design (KOLARZ et al., 2015). - Promover um ambiente onde as epifanias tecnológicas sejam rapidamente exploradas e implementadas (NORMAN; VERGANTI, 2014). Práticas complementares: - Liderar discussões internas e externas sobre inovação, contribuindo para a definição de tendências [Entrevistas com Praticantes]. - Incorporar metodologias avançadas como foresight estratégico para prever mudanças de longo prazo (NORMAN; VERGANTI, 2014), [Entrevistas com Praticantes]. - Promover o Design como diferencial competitivo em todos os pontos de contato com o cliente (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: Garantir a evolução constante da capacitação dos intérpretes e das equipes de inovação (NORMAN; VERGANTI, 2014).

	Continuar monitorando e adaptando-se a mudanças no ambiente externo, garantindo relevância contínua [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

5.3.4 Estrutura – e transformação – Organizacional

A transformação organizacional tem sido amplamente discutida em teorias que abordam a complexidade e a adaptabilidade necessárias para organizações contemporâneas prosperarem em mercados dinâmicos. Modelos como os Flight Levels (LEOPOLD, 2018), de Klaus Leopold, o Kanban Maturity Model (KMM) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021; KOTTER, 2014) e as redes duais propostas por Kotter (KOTTER, 2014) oferecem diretrizes valiosas para compreender e estruturar a evolução de organizações em direção à agilidade e eficiência estratégica.

Esses modelos destacam que a transição para uma estrutura organizacional madura requer a combinação de práticas ágeis, como visualização de fluxos, gestão de dependências e coordenação estratégica, com a promoção de uma cultura de inovação e colaboração. Neste contexto, cada nível de maturidade reflete uma etapa no progresso organizacional, desde operações reativas e isoladas até um sistema integrado, resiliente e otimizado, capaz de alinhar estratégia e execução para gerar valor contínuo.

A seguir, são apresentados os cinco níveis de maturidade para a estrutura organizacional, detalhando práticas obrigatórias, desejáveis e recomendações fundamentadas nas principais teorias e frameworks mencionados. Este modelo busca fornecer um roteiro claro e prático para organizações que desejam avançar em sua jornada de transformação.

Tabela 62 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 1

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a estrutura organizacional opera com processos informais e pouco alinhamento estratégico. Há falta de clareza em responsabilidades e práticas ágeis não utilizadas de forma significativa. A estrutura ainda carece de um entendimento claro do papel do Design e do Design Thinking (CROSS, 2011). O foco está na manutenção das operações básicas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS	Práticas primárias: Mapear processos-chave e fluxos de trabalho básicos, com ênfase em

(AGILIDADE E DESIGN)	visibilidade inicial (Kanban Nível 0) (ANDERSON, 2010). • Criar uma visão mínima de papéis e responsabilidades das equipes [Entrevistas com Praticantes]. • Introduzir o conceito básico de Design Thinking (CROSS, 2011) como ferramenta para resolver problemas simples e criar empatia com o cliente Práticas complementares: • Adotar práticas iniciais de Kanban (ANDERSON, 2010), como o uso de quadros para visualização do trabalho. • Promover conscientização sobre os conceitos fundamentais de agilidade organizacional (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer a visibilidade total do trabalho em andamento usando práticas do Kanban Maturity Model (KMM Nível 1) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021). • Fomentar o entendimento de lideranças sobre a necessidade de práticas ágeis por meio de workshops introdutórios (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 63 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 2

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização começa a implementar práticas ágeis de forma isolada, principalmente no nível de equipes operacionais. A comunicação ainda é hierárquica, e a colaboração entre áreas é limitada.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Introduzir reuniões regulares para alinhar as entregas das equipes [Entrevistas com Praticantes]. • Implementar práticas consistentes de Kanban, como limites de WIP (Work in Progress) e gestão de fluxo (ANDERSON, 2010). • Realizar retrospectivas periódicas para análise de gargalos e oportunidades de melhoria [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Alinhar equipes usando conceitos do Flight Level 1 (foco na execução

	operacional) (LEOPOLD, 2018). • Iniciar pequenos experimentos em processos organizacionais para fomentar ciclos rápidos de aprendizado e feedback [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar rituais de coordenação entre equipes, utilizando elementos do Flight Level 2 (gestão de fluxo de valor) (LEOPOLD, 2018). • Trabalhar para reduzir resistências culturais através da construção de um senso de urgência, como proposto por Kotter (KOTTER, 2014).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 64 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 3

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização define claramente seus fluxos de valor, e as equipes começam a colaborar de forma estruturada, eliminando silos funcionais. A estratégia organizacional começa a ser conectada ao trabalho operacional.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Adotar práticas de coordenação de trabalho entre equipes com base no Flight Level 2 (LEOPOLD, 2018), garantindo a visibilidade de dependências críticas. • Incorporar práticas de co-criação e workshops estruturados com diferentes departamentos [Entrevistas com Praticantes]. • Estabelecer líderes de Design ou "design leads" em posições estratégicas na organização (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016). • Garantir que todas as iniciativas de design estejam alinhadas à estratégia organizacional por meio de métricas e objetivos claros, eventualmente usando OKRs (ANDERSON, 2010; DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) alinhados aos fluxos de valor. • Consolidar a gestão de fluxo de trabalho com métricas Kanban (ANDERSON, 2010; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018) avançadas , como lead time e taxa de entrega. Práticas complementares: • Introduzir a prática de Planejamento Incremental de Programas (PI Planning), inspirada no SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018).

	• Criar um Value Management Office (VMO) para conectar a estratégia organizacional ao trabalho operacional [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer um modelo de governança ágil que integre a estratégia de negócios com a execução, garantindo alinhamento contínuo (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017) • Aprofundar o uso de práticas do Kanban Maturity Model (KMM Nível 3) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), como a gestão de riscos no fluxo de valor.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 65 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 4

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização implementa práticas robustas de gestão estratégica e operacional. Há uma governança clara, uso eficaz de métricas e foco em inovação contínua.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Alinhar decisões estratégicas com métricas de fluxo operacional, com base em Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018). • Monitorar continuamente o desempenho do fluxo de valor usando métricas como throughput e previsibilidade (ANDERSON, 2010). • Usar um índice interno para medir a maturidade e o valor do Design (KILIAN; SARRAZIN, 2015). • Promover o equilíbrio entre estruturas estáveis e componentes ágeis, como defendido por Kotter em sua teoria de redes duais (KOTTER, 2014). Práticas complementares: • Implementar ciclos de feedback estratégico com stakeholders usando metodologias como Design Thinking (CROSS, 2011; RIES, 2011) e Lean Startup (RIES, 2011). • Estabelecer uma cultura de melhoria contínua com base no conceito de <i>kaizen</i> (ANDERSON, 2010).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Expandir a coordenação estratégica para incluir inovação disruptiva e experimentação, usando frameworks como o Fit for Purpose

	(ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). • Estabelecer líderes como agentes de mudança, capacitando-os em princípios de liderança transformacional (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017), [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 66 – Estrutura (e Transformação) Organizacional – Nível 5

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização opera como um sistema adaptável e responsivo, capaz de entregar valor contínuo ao cliente. Estruturas tradicionais convivem harmonicamente com redes ágeis de equipes.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Utilizar o Kanban Maturity Model (KMM Nível 5-6) para integrar inovação e sustentabilidade na estratégia organizacional (ANDERSON; BOZHEVA, 2021). • Gerenciar a organização como um sistema de sistemas, com foco em redes de valor, conforme proposto pelo Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018). • Aplicar o modelo de rede dual de Kotter (KOTTER, 2014), garantindo que inovação e eficiência coexistam. Práticas complementares: • Criar processos que fomentem ciclos rápidos de aprendizado, como o ciclo Construir-Medir-Aprender do Lean Startup (RIES, 2011). • Promover liderança compartilhada e autonomia total em equipes [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Continuar explorando novas abordagens ágeis para lidar com mercados disruptivos [Entrevistas com Praticantes]. • Fomentar uma cultura organizacional que valorize experimentação contínua, resiliência e aprendizado incremental [Entrevistas com Praticantes]. • Criar e manter um Centro de Excelência (CoE) para consolidar as melhores práticas de Agilidade e Design em todos os níveis organizacionais (do operacional ao estratégico) [Entrevista com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

5.3.5 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico desempenha um papel crucial na definição do direcionamento organizacional e na promoção de sua adaptabilidade frente às dinâmicas de mercado. Para garantir sua eficácia, é essencial compreender e mensurar os diferentes níveis de maturidade que refletem a evolução das práticas estratégicas (NIVEN; LAMONTE, 2017). Esta seção apresenta um modelo de maturidade que integra conceitos clássicos de planejamento estratégico com abordagens contemporâneas, como Agilidade e Design Thinking (CROSS, 2011), destacando como esses frameworks contribuem para transformar o planejamento estratégico em um processo dinâmico, colaborativo e orientado por propósito.

Cada nível de maturidade é descrito considerando práticas obrigatórias, desejáveis e recomendações que auxiliam na evolução organizacional. O modelo também enfatiza como a Agilidade, ao incorporar ciclos iterativos, OKRs (DOERR; PAGE, 2018) e alinhamento entre equipes, e o Design Thinking, ao promover a inovação e a cocriação, podem ser aplicados para otimizar o planejamento estratégico e garantir maior alinhamento entre estratégia, execução e resultados organizacionais. Assim, o objetivo desta análise é fornecer um guia prático para que organizações possam transitar entre os diferentes níveis de maturidade de forma consistente e sustentável.

Tabela 67 – Planejamento Estratégico – Nível 1

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é reativo, pontual e não estruturado. Decisões são tomadas sem alinhamento claro entre objetivos organizacionais e operacionais. Falta alinhamento com a experiência do usuário ou práticas de Design.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Identificação básica de metas organizacionais [Entrevistas com Praticantes]. • Comunicação mínima entre níveis estratégicos e operacionais [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares:

	• Introdução de frameworks básicos como SWOT (MARTIN; HANINGTON, 2012), entre outros. • Reuniões periódicas para avaliação de metas [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer processos básicos de coleta de dados internos e externos [Entrevistas com Praticantes]. • Introduzir ferramentas simples como Kanban (ANDERSON, 2010) para visualização e controle. • Fomentar uma cultura inicial de feedback e aprendizado [Entrevistas com Praticantes].

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 68 – Planejamento Estratégico – Nível 2

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, surge um planejamento estratégico estruturado, mas ainda isolado de outras áreas. Há repetição de processos anteriores com melhoria incremental limitada.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Implementação de ciclos anuais de planejamento estratégico [Entrevistas com Praticantes]. • Definição clara de KPIs básicos [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Uso de OKRs (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) para conectar metas estratégicas a táticas operacionais. • Envolvimento inicial de equipes multifuncionais [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Integrar práticas ágeis no planejamento, como ciclos rápidos de revisão (ANDERSON, 2010; DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017). • Utilizar ferramentas digitais de colaboração para melhorar a visibilidade (ANDERSON, 2010). • Incorporar o Design Thinking (CROSS, 2011) para explorar oportunidades

	criativas, através de técnicas de Design, conforme apresentado por (MARTIN; HANINGTON, 2012)

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 69 – Planejamento Estratégico – Nível 3

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é institucionalizado e orientado para resultados. Existe alinhamento entre a visão estratégica e as operações táticas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: - Planejamento baseado em dados (data-driven) [Entrevistas com Praticantes]. - Integração entre estratégias corporativas e planos de execução (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). Práticas complementares: - Utilização de metodologias ágeis escaladas, como SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; MARTIN; HANINGTON, 2012), garantindo que o portfólio de soluções (produtos ou serviços digitais) estão alinhados aos objetivos estratégicos. - Realização de workshops de cocriação com stakeholders (MARTIN; HANINGTON, 2012).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: - Estabelecer laboratórios de inovação estratégicos (NORMAN; VERGANTI, 2014). - Criar indicadores mais sofisticados, como métricas de experiência do cliente (DORE et al., 2018). - Alinhar iniciativas estratégicas a propósitos claros utilizando frameworks como Fit for Purpose (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 70 – Planejamento Estratégico – Nível 4

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO	Neste nível, a organização gerencia estrategicamente a execução em tempo real.

GERAL	Há integração total entre estratégias, operações e feedbacks.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Revisões estratégicas contínuas baseadas em OKRs (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) . • Adoção de ferramentas de gestão de portfólio Lean (HUMBLE; MOLESKY; O'REILLY, 2020; POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2003). • Integração de ferramentas de Design, como protótipos digitais, para testar novas estratégias em tempo real (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018). • Construção de mapas dinâmicos de jornada que refletem mudanças organizacionais e de mercado (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018). Práticas complementares: • Estruturas de equipe baseadas em fluxos de valor (DENNING, 2018). • Integração completa de Design e Agilidade para inovação contínua [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar um Value Management Office para priorizar e alinhar recursos [Entrevistas com Praticantes]. • Fortalecer a cultura de experimentação e prototipação rápida (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018) • Desenvolver liderança estratégica ágil por meio de coaching (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 71 – Planejamento Estratégico – Nível 5

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é dinâmico, preditivo e focado em inovação e sustentabilidade. Toda a organização é adaptável e orientada por propósito.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E	Práticas primárias: • Uso de análise preditiva para suportar decisões estratégicas [Entrevistas

DESIGN)	com Praticantes]. • Alinhamento perfeito entre planejamento, execução e feedback de mercado (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). Práticas complementares: • Parcerias externas para cocriação de valor (inovação aberta) [Entrevistas com Praticantes]. • Automação de processos estratégicos com inteligência artificial [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Promover a cultura de aprendizado organizacional contínuo [Entrevistas com Praticantes]. • Expandir a influência do Design Estratégico (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019) e Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019) nos modelos de negócios, que alimentam o planejamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria.

5.4 MODELO DE AVALIAÇÃO

Considerando que o principal foco deste estudo é apresentar o Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design para Negócios Digitais denominado, **COMPASS-MM**, a definição de uma maneira de proceder a avaliação seria um requisito desejável. No entanto, visando a ampliar as contribuições realizadas por esta pesquisa, apresenta-se – adicionalmente – uma versão inicial do modelo de avaliação.

Dessa forma, conforme decidido anteriormente (5.2.3 – Modalidades do Modelo de Maturidade), nesta versão haverá apenas o tipo “contínuo” de avaliação do modelo de maturidade, que será mais bem detalhado conforme a seguir.

Tabela 72 – Modelo de Avaliação Contínuo - Descrição

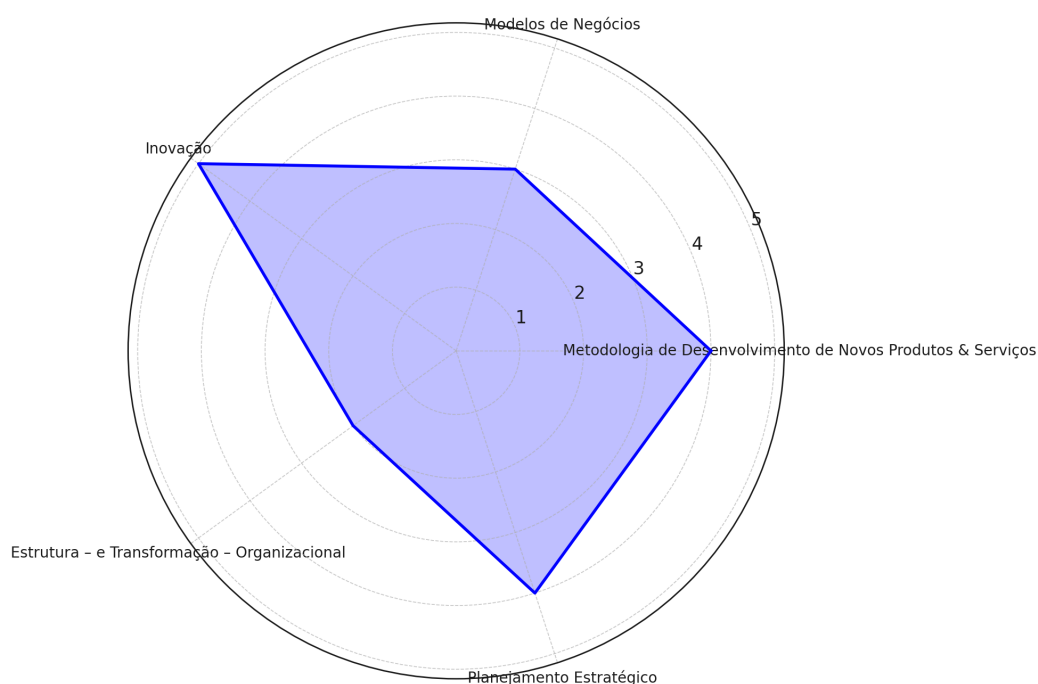
ASPECTO	DESCRIPTIVO
TIPO	Contínuo
VISÃO GERAL	5 diagnósticos, sendo um por dimensão (Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços; Modelos de Negócios; Inovação; Estrutura – e Transformação –

	Organizacional; e Planejamento Estratégico).
FERRAMENTAS	Ferramentas de formulários online: • Google Forms - https://docs.google.com/forms/ • Survey Monkey - https://www.surveymonkey.com/ • Etc. Processadores de planilhas, texto e dados: • Google Spreadsheets – https://docs.google.com/spreadsheets/ • Google Docs – https://docs.google.com/ • Google Looker - https://cloud.google.com/solutions/data-analytics-and-ai • Microsoft Office - https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365 • Microsoft Power BI - https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/ • Etc.
ENVOLVIDOS	Haverá dois tipos de envolvidos no processo de diagnóstico: • Aplicadores: Profissionais especialistas em Agilidade e Design com amplo conhecimento teórico e prático para conduzir as a aplicação dos questionários nas organizações. Sugere-se que o processo seja conduzido em pares (um profissional de cada perfil) para ampliar a capacidade analítica de extrair informação relevante dos entrevistados. • Entrevistados: Pessoas que atuam nas mais diversas atividades organizacionais, com ênfase naqueles envolvidos nas jornadas estratégicas de: Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços; Modelos de Negócios; Inovação; Estrutura – e Transformação – Organizacional; e Planejamento Estratégico.
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	Formulário preenchido por especialista contendo 25 questões organizadas para identificar o nível de implantação e aplicabilidade em cada um dos níveis de capacidade de cada uma das dimensões, a saber: • Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços (5 questões – 1 por nível); • Modelos de Negócios (5 questões – 1 por nível); • Inovação (5 questões – 1 por nível); • Estrutura – e Transformação – Organizacional (5 questões – 1 por nível); • Planejamento Estratégico (5 questões – 1 por nível). Escala e pontuação das respostas de cada questão:

	• ATENDE COMPLETAMENTE: Significa que todas as práticas primárias e complementares daquele nível/dimensão são realizadas de maneira consistente e recorrente na organização, havendo evidências através de documentos, mídias ou artefatos físicos/digitais comprobatórios. Pontuação: 1.0 ponto. • ATENDE PARCIALMENTE: Significa que todas as práticas primárias foram atendidas naquela dimensão/nível por parte da organização, mas ela ainda não avançou nas práticas complementares. Pontuação: 0.5 ponto. • NÃO ATENDE: Significa que as práticas primárias não foram atendidas pela organização para uma dada dimensão/nível, independentemente de as práticas complementares estarem sendo realizadas ou não. Pontuação: 0.0 ponto. Complementarmente, o instrumento de coleta de dados deve identificar quais práticas foram consideradas como atendidas e as que foram consideradas como não atendidas, servindo como base para ações futuras por parte das organizações e praticantes.
TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	Haverá a combinação de diferentes técnicas de análise conforme a seguir: • Objetiva/quantitativa: Dentro de uma determinada dimensão, após analisada as 5 (cinco) questões de cada um dos níveis, será realizado o somatório das pontuações obtidas refletindo em um valor numérico na escala de 0 (zero) a 5 (cinco), indicando a maturidade da organização naquela dimensão específica analisadas. • Subjetiva/qualitativa: Dentro desta mesma dimensão, cada uma das 5 (cinco) questões analisadas oferece uma perspectiva conceitual sobre quais práticas (primárias ou complementares) foram atendidas ou não. Com isso, forma-se a base para um plano de ação visando a elevar o nível de maturidade da organização analisada.
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	O relatório final compreende a análise sumarizada de cada uma das dimensões detalhando: • Gráfico de radar (exemplo a seguir) mostrando o nível geral de maturidade organizacional; • Nível de capacidade obtido em cada umas dimensões (pontuação); • Práticas (primárias e complementares) atendidas e não atendidas em formato texto. • Recomendações identificadas para evoluir a maturidade da organização dentro daquele nível/dimensão, conforme orientações pré-definidas no próprio COMPASS-MM.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 34 – Exemplo Ilustrativo – Gráfico de Radar – Nível de Maturidade da Organização.



Fonte: Elaboração própria.

Assim, após a realização de um diagnóstico da situação atual, pode-se visualizar o gráfico que resume o nível de capacidade dela em cada uma das dimensões. Além disso, pode-se recorrer à lista de práticas atendidas, atendidas parcialmente, não atendidas e suas respectivas recomendações para servir de fundamento para um plano de ação para transformação organizacional.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo introduziu o modelo de maturidade organizacional **COMPASS-MM**, projetado para atender às necessidades de transformação de organizações de negócios digitais, integrando as disciplinas de Agilidade e Design Estratégicos. O modelo é fundamentado em extensa revisão teórica e evidências empíricas obtidas através de entrevistas com praticantes, possibilitando um alinhamento entre a prática e a teoria.

O **COMPASS-MM** busca oferecer uma abordagem estruturada para que organizações avaliem e aprimorem suas capacidades, partindo de um diagnóstico inicial

para alcançar estágios mais elevados de maturidade. Suas dimensões abrangem aspectos fundamentais como planejamento estratégico, inovação, estrutura organizacional, metodologias para novos produtos e serviços e modelos de negócios, cada uma delas mapeada em cinco níveis de evolução.

Ao longo deste capítulo, reforçou-se a importância de um modelo de avaliação contínuo, permitindo flexibilidade para organizações priorizarem as áreas mais críticas em suas jornadas de transformação. Essa abordagem modular proporciona uma aplicação prática e adaptável, enquanto mantém uma base conceitual robusta, alinhada às melhores práticas em Agilidade e Design no nível estratégico.

Por fim, conclui-se que o **COMPASS-MM** não apenas serve como um guia de navegação para a transformação organizacional, mas também contribui significativamente para o avanço teórico na interseção de Agilidade e Design Estratégico. Essa integração, ainda pouco explorada na literatura, tem o potencial de alavancar a competitividade e a sustentabilidade das organizações baseadas em negócios digitais frente aos desafios e oportunidades atuais.

6 AVALIAÇÃO DA PROPOSIÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de realizar a avaliação do modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos com foco em organizações de negócios digitais, denominado **COMPASS-MM** apresentado no capítulo anterior. Por se tratar de um estudo de doutorado, há a exigência de validação empírica empregando métodos científicos de pesquisa.

No presente estudo, decidiu-se optar por uma combinação das seguintes técnicas de pesquisa:

- Grupo focal: Técnica qualitativa de coleta de dados que promove a interação entre participantes com o objetivo de explorar opiniões, percepções e ideias sobre um determinado tema ou solução. Normalmente, envolvem de 3 a 12 participantes havendo a facilitação por parte de um moderador. A escolha dos participantes se dá por intencionalidade (conhecimento e pertinência nos temas de interesse). Uma das principais vantagens é o baixo custo e rapidez para realização. Por outro lado, apresenta fragilidades comuns a outros métodos qualitativos: risco de vieses e impossibilidade de generalização dos resultados (SANTOS, 2018).
- Survey: Complementarmente à realização do Grupo Focal será realizada a disponibilização de um formulário eletrônico seguindo o formato de *survey* (SANTOS, 2018) como forma de coletar características sobre os participantes e suas impressões sobre aspectos do modelo de maturidade organizacional apresentado durante a sessão. A análise se dará através do uso de técnicas de estatísticas descritiva (SANTOS, 2018) sem maiores pretensões de proceder testes de hipóteses ou outras análises mais aprofundadas.

Sendo assim, de acordo com (KONTIO; LEHTOLA; BRAGGE, 2004), como parte da realização de um grupo focal, deve-se levar em conta um conjunto de passos sequenciais de modo a garantir o rigor necessário para assegurar a validade científica dos achados identificados.

Tabela 73 – Passos para a Realização de Grupos Focais.

#	PASSO	DESCRIÇÃO
1	Definição do Problema de Pesquisa	Neste contexto, pretende-se usar o método de grupo focal para obter feedback – principalmente de natureza qualitativa – sobre a proposição de Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégico para Negócios Digitais, denominada COMPASS-MM . Sabe-se que o método não é adequado para teste de hipóteses ou obtenção de informação de natureza quantitativa.
2	Planejamento do Grupo Focal	O grupo focal – normalmente – dura de 2 a 3 horas seguindo um roteiro pré-definido para facilitar a objetividade das discussões e contando com a facilitação de um mediador.
3	Seleção dos Participantes	Um dos pontos mais críticos para a realização de grupos focais é a seleção dos participantes. No presente estudo, a amostragem foi realizada por conveniência, garantindo a disponibilidade e a presença de especialistas – de fato – no assunto a ser discutido, garantindo uma maior riqueza dos feedbacks e opiniões compartilhados.
4	Condução do Grupo Focal	No caso do presente estudo, o autor desta pesquisa atuou como mediador como forma de conduzir as discussões, sem – no entanto – interferir ou enviesar a opinião dos participantes. Considerando um roteiro pré-definido, o mediador deveria ter flexibilidade para conduzir as discussões, provocar mais discussões, incentivar o conflito construtivo, sintetizar trechos longos para consolidar o entendimento e nivelar a compreensão de todos os participantes.
5	Análise dos Dados	Os dados de natureza qualitativa devem ser analisados conforme técnicas apropriadas, por exemplo, Análise do Discurso e/ou do Conteúdo (SANTOS, 2018) e os eventuais dados de natureza quantitativa podem ser discutidos empregando técnicas de estatísticas descritiva (SANTOS, 2018).

Fonte: Adaptado de (KONTIO; LEHTOLA; BRAGGE, 2004).

6.1 PROTOCOLO DO GRUPO FOCAL

Um grupo focal é uma técnica qualitativa de coleta de dados que promove a interação entre participantes com o objetivo de explorar opiniões, percepções e ideias sobre

um determinado tema ou solução (KONTIO; LEHTOLA; BRAGGE, 2004). Este protocolo visa a orientar a realização de um grupo focal para validar uma solução proposta nesta tese de doutorado. Neste sentido, o objetivo é avaliar a solução proposta – um Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais - identificando pontos fortes, limitações, e sugestões de aprimoramento com base nas percepções dos participantes.

6.2 PLANEJAMENTO

Visando ao bom funcionamento da realização do grupo focal e mitigando os riscos de insucesso quanto aos objetivos definidos, deve-se promover um planejamento cuidadoso garantindo que todas as ações necessárias sejam executadas antes, durante e depois da sua realização.

Tabela 74 – Planejamento – Grupo Focal.

#	PASSO	DESCRIÇÃO
1	Objetivo	Avaliar a proposição de Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégico para Negócios Digitais, denominada COMPASS-MM .
2	Seleção dos Participantes	De acordo com (KONTIO; LEHTOLA; BRAGGE, 2004), deve-se selecionar perfis representativos do público-alvo da solução, considerando um número entre 6 a 12 participantes para promover diversidade de opiniões. No caso do presente estudo, foram escolhido 6 especialistas dentro do domínio da Agilidade e do Design Estratégico, além de pessoas com conhecimento e experiência profissional nas áreas representadas pelas dimensões do modelo de maturidade: Inovação, Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços, Modelos de Negócios, Planejamento Estratégico e Estrutura – e Transformação – Organizacional. Salienta-se a enorme dificuldade de encontrar voluntários para participar do referido grupo focal. Sendo assim, o perfil dos participantes pode ser visualizado mais adiante na seção de PERFIL DOS PARTICIPANTES.
3	Mediador	O mediador/moderador é o próprio autor deste estudo de doutorado.
4	Materiais	Os seguintes materiais foram definidos: • Roteiro: Maiores detalhes apresentados no APÊNDICE H –

		GRUPO FOCAL – ROTEIRO. • Termo de Consentimento: Maiores detalhes no APÊNDICE G – GRUPO FOCAL – CONSENTIMENTO E FORMULÁRIO DOS PARTICIPANTES. • Outros materiais: Documento contendo o Capítulo 5 da tese como forma de apresentar em detalhes o modelo de maturidade organizacional proposta. O material foi disponibilizado 7 (sete) dias antes da realização do grupo focal. Este mesmo material foi apresentado novamente durante a sua realização.
5	Logística	Os seguintes aspectos foram definidos para o grupo focal: • Formato: Remoto (não presencial) • Ferramenta: Zoom (www.zoom.com), com gravação audiovisual e transcrição automática da reunião ativada. • Data/horário: 29/01/2025 – 18:30 às 20:30 • Duração esperada: 120 minutos

Fonte: Adaptado de (KONTIO; LEHTOLA; BRAGGE, 2004).

Com a conclusão do planejamento, o grupo focal finalmente foi realizado conforme programado e os resultados podem ser discutidos na seção a seguir.

6.3 RESULTADOS

De acordo com o protocolo definido para este grupo focal, pode-se segmentar as informações coletadas como resultados conforme a seguir:

- **Perfil dos Participantes:** Informações de natureza quantitativa voltadas para caracterizar a amostra selecionada de participantes.
- **Feedbacks sobre a Proposição:** Informações de natureza qualitativa sobre os principais aspectos e elementos do Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais, denominado **COMPASS-MM.**

Nas subseções a seguir apresenta-se um maior detalhamento dos resultados obtidos.

6.3.1 Perfil dos Participantes

Adiante pode ser visualizado o perfil dos participantes selecionados para atuar no grupo focal a partir das respostas do questionário (survey) preenchido como parte do processo de participação na cerimônia.

Figura 35 – Termo de Consentimento.

Declaro estar ciente das condições acima que envolvem a participação neste Grupo Focal.

6 respostas



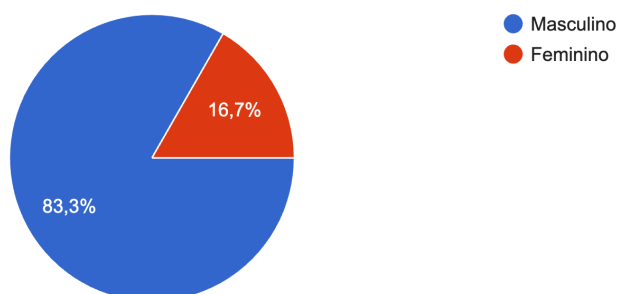
Fonte: Elaboração própria.

O formulário dos participantes deveria ser iniciado a partir do aceite da participação voluntária (entre outras condições). De acordo com os resultados, pode-se afirmar que 100% dos participantes concordou com o termo de consentimento apresentado (vide: **APÊNDICE G – GRUPO FOCAL – CONSENTIMENTO E FORMULÁRIO DOS PARTICIPANTES**). Apesar de ser um resultado esperado, não se deve descartar o cenário em que – mediante as condições apresentadas – algum dos participantes desistisse do grupo focal.

Em seguida, apresenta-se a segmentação da amostra selecionada a partir do aspecto de gênero.

Figura 36 – Segmentação da Amostra por Gênero.

Gênero
6 respostas

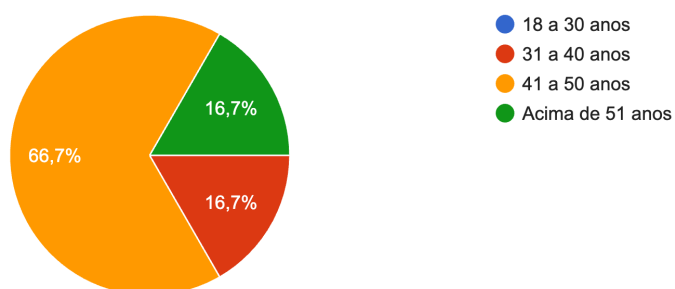


Fonte: Elaboração própria.

Idealmente, deveria haver um maior equilíbrio e diversidade entre os gêneros respondidos pelos participantes. No entanto, por se tratar de uma amostra por conveniência e suscetível à disponibilidade e interesse dos mesmos, foi priorizada a preservação da exigência de conhecimento e experiência nas áreas de interesse deste estudo.

Figura 37r – Segmentação da Amostra por Faixa Etária.

Faixa Etária
6 respostas



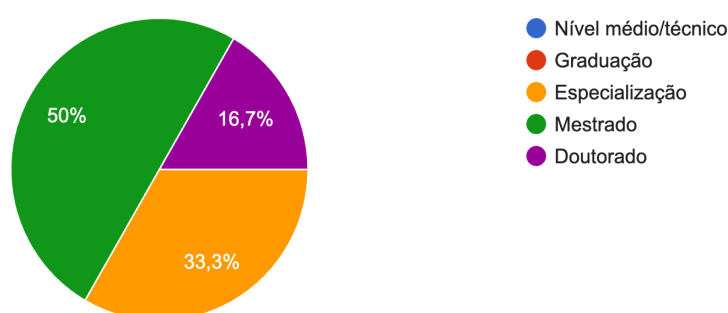
Fonte: Elaboração própria.

Dentro da perspectiva de faixa etária da amostragem, pode-se afirmar que todos os participantes possuem a partir dos 31 anos, com maior destaque para a faixa dos 41 aos 50 anos concentrando 4 (quatro) dos 6 (seis) participantes, alcançando um percentual de 66%.

Figura 38 – Segmentação da Amostra por Nível de Escolaridade.

Nível de Escolaridade

6 respostas

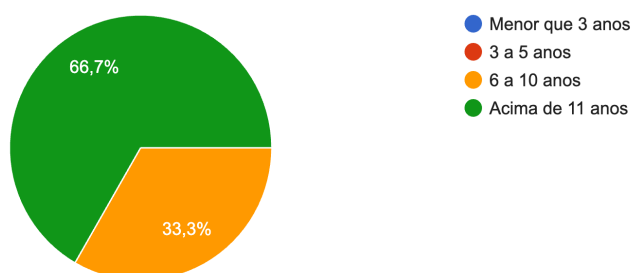


Fonte: Elaboração própria.

Considerando o aspecto de nível de escolaridade dos participantes, percebe-se o alto nível de formação apresentado pelos mesmos, onde 100% dos respondentes possuem especialização, mestrado ou doutorado. Este resultado mostra a assertividade da escolha da amostra, exigindo com que os convidados tivessem conhecimento teórico e prático acima da população. Em particular, o fato de que 5 (cinco) dos 6 (seis) respondentes (quase 85%) possuíam mestrado e/ou doutorado, sabe-se que estes indivíduos não apenas possuem conhecimento teórico e prático do fenômeno estudado em campo, mas – também – possuem um senso dos desafios e exigências necessárias a uma pesquisa científica como este estudo de doutorado. Portanto, seus feedbacks não se resumiram aos aspectos da avaliação da proposição de modelo de maturidade organizacional, mas também incluíram sugestões sobre como conduzir a análise deste grupo focal e como definir as limitações deste trabalho e delinear os trabalhos futuros.

Figura 39 – Segmentação da Amostra por Tempo de Experiência Profissional.

Tempo de experiência profissional em organizações baseadas em negócios digitais
6 respostas



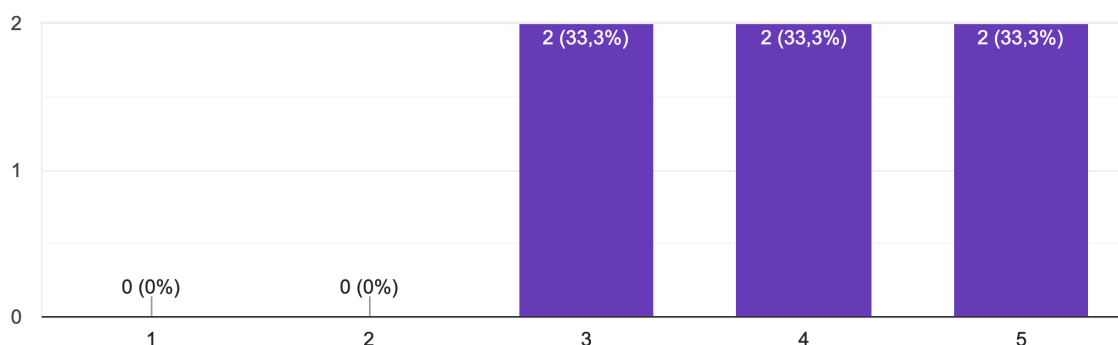
Fonte: Elaboração própria.

Dentro do contexto do tempo de experiência profissional em organizações baseadas em negócios digitais, pode-se afirmar que 100% dos profissionais encontra-se em um estágio intermediário (2 de 6) ou avançado (4 de 6) da carreira, onde todos possuem ao menos 6 (seis) anos de experiência profissional dentro do segmento, sendo possível classificá-los como profissionais pleno ou senior.

Figura 40 – Segmentação da Amostra por Domínio da Agilidade Estratégica.

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre Agilidade no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas



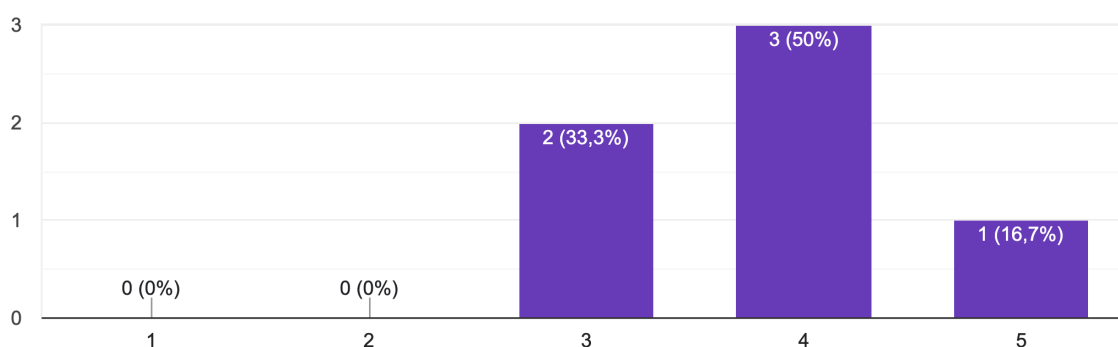
Fonte: Elaboração própria.

Com relação à afirmativa “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre Agilidade no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, não houve nenhuma discordância, com 100% dos participantes afirmando serem indiferentes ou concordarem (parcial ou totalmente) com a afirmativa, o que indica que todos podem possuir o conhecimento adequado da Agilidade quando discutida sob a perspectiva do nível estratégico das organizações.

Figura 41 – Segmentação da Amostra por Domínio do Design Estratégico.

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre Design no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas



Fonte: Elaboração própria.

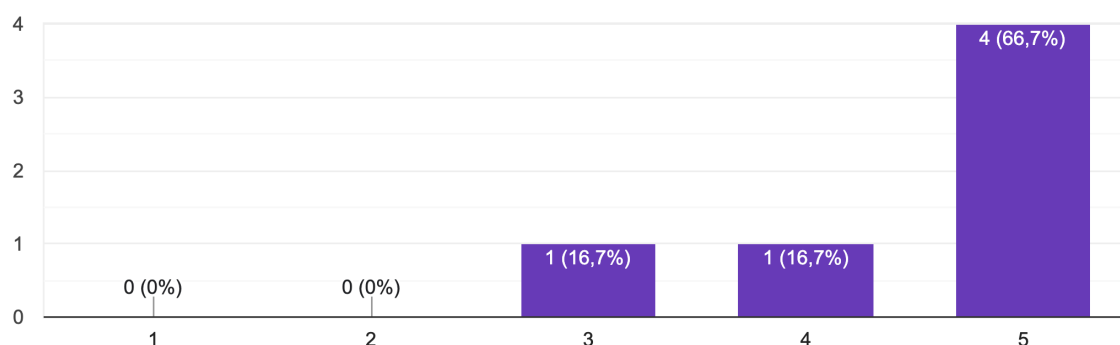
Por sua vez, com relação à afirmativa “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre Design no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, mais uma vez, não houve nenhuma discordância, com 100% dos participantes afirmando serem indiferentes ou concordarem (parcial ou totalmente) com a afirmativa, o que indica que todos podem possuir o conhecimento adequado do Design quando discutido sob a perspectiva do nível estratégico das organizações.

Assim, a similaridade dos resultados quando discutidas as questões tanto da Agilidade quanto do Design, indica que há um equilíbrio no conhecimento teórico e prático dos respondentes, o que pode representar que a amostra foi selecionada de maneira apropriada e assertiva.

Figura 42 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão Inovação

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Inovação" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas



Fonte: Elaboração própria.

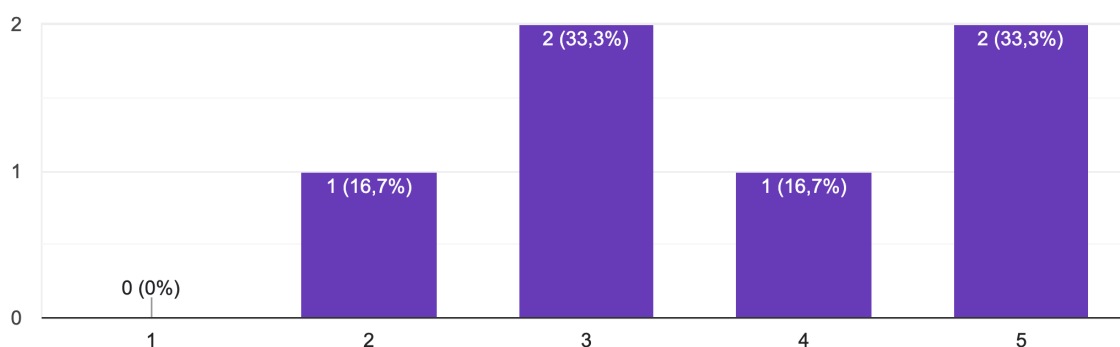
A partir da afirmativa “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Inovação" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, houve 4 (quatro) respostas assinalando “concordar totalmente”, 1 (uma) resposta sinalizando “concordar parcialmente” e 1 (uma) sinalizando “indiferente”. Portanto, houve uma clara tendência de concordância por parte dos participantes e nenhuma ocorrência de discordância. Mais uma vez, salienta-se a escolha adequada da amostra selecionada para o grupo focal.

Mais adiante, com relação à afirmativa “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, apesar da tendência de concordância ser amplamente favorável (50%), houve uma maior ocorrência de sinalização de discordância ou de indiferença (50% somados).

Figura 43 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços”

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços" nas ...icas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas

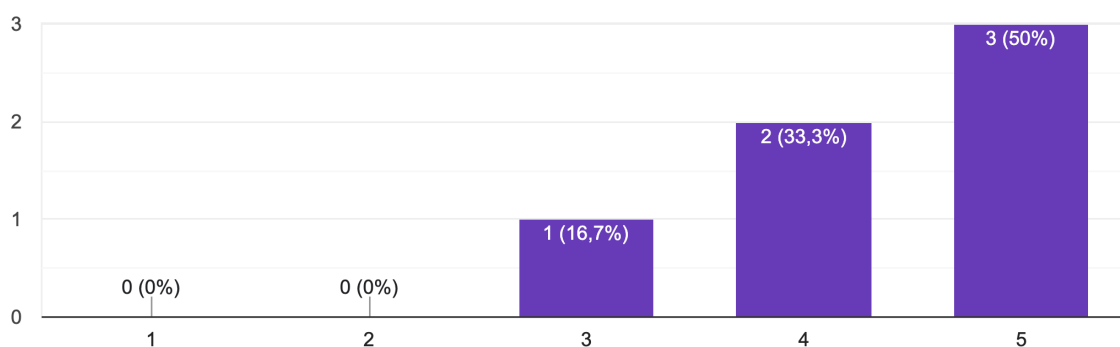


Fonte: Elaboração própria.

Figura 44 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Modelos de Negócios”

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Modelos de Negócios" nas organizações, incluindo frameworks...nicas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas

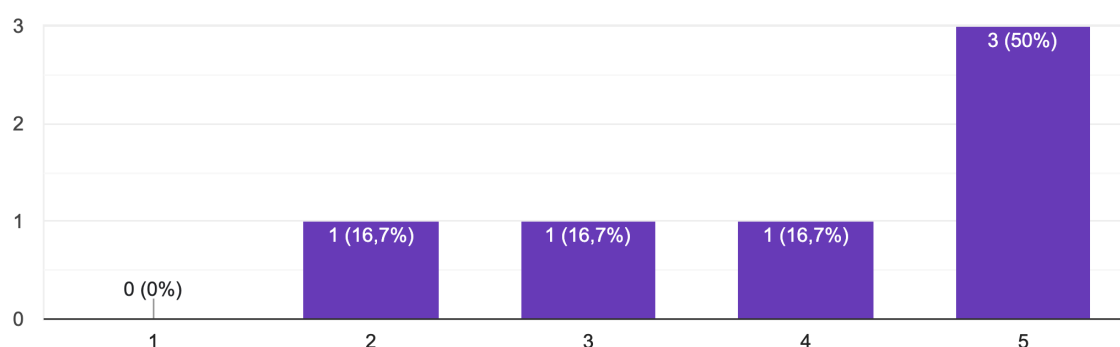


Fonte: Elaboração própria.

Considerando a afirmativa de que “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Modelos de Negócios" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, a amostra de participantes mostrou uma forte familiaridade de conhecimento teórico e prático sobre o conceito de “Modelos de Negócios”, onde cerca de 85% dos respondentes indicaram concordar (parcial ou totalmente) e 15% dos respondentes indicaram neutralidade sobre o domínio (apesar da reconhecida familiaridade com o tema).

Figura 45 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Estrutura – e Transformação - Organizacional”

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Estrutura - e Transformação - Organizacional" nas organizações,...nicas, ferramentas e abordagens mais populares.
6 respostas



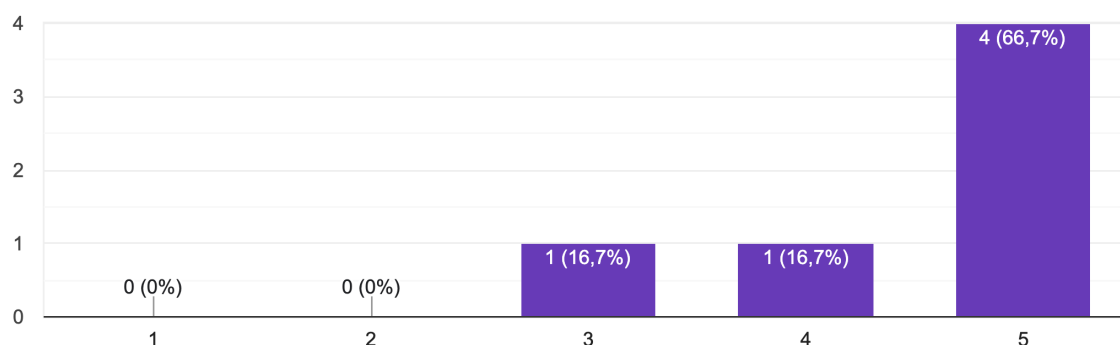
Fonte: Elaboração própria.

No entanto, com relação à afirmativa de que “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Estrutura - e Transformação - Organizacional" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, apesar de 50% dos participantes indicarem que “concordarem totalmente”, o restante da amostra se dividiu entre aqueles que discordam parcialmente (16,67%), se mostram neutros (16,67%) e concordam parcialmente (16,67%).

Figura 46 – Segmentação da Amostra por Domínio da Dimensão “Planejamento Estratégico”

Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Planejamento Estratégico" nas organizações, incluindo framework...cnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

6 respostas



Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, quanto à afirmação de que “Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Planejamento Estratégico" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares”, denota-se claramente que os participantes são indivíduos com bastante conhecimento teórico e prático sobre planejamento estratégico com 5 (cinco) dos 6 (seis) respondentes indicando concordância (parcial ou totalmente) e apenas 1 (um) dos 6 (seis) indicando neutralidade quanto à afirmativa.

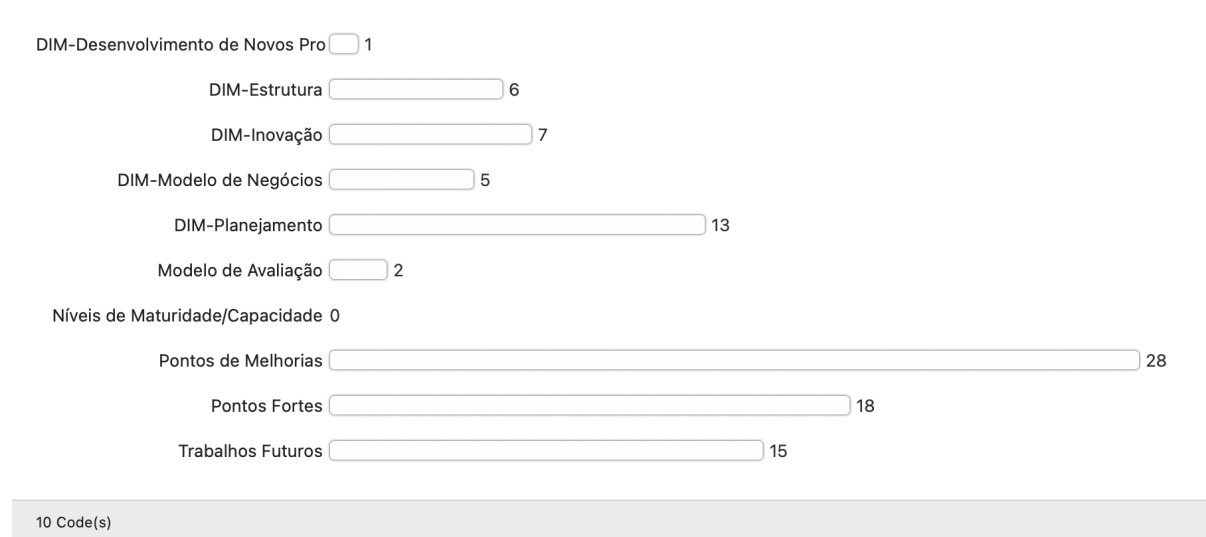
Portanto, diante dos resultados observados, pode-se afirmar que a amostra de participantes selecionada é adequada para o desafio proposto, se destacando mais fortemente por seu conhecimento em: Agilidade Estratégica (domínio); Inovação, Modelos de Negócios e Planejamento Estratégico (dimensões), sem qualquer prejuízo com relação ao conhecimento de Design Estratégico (domínio); Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços e Estrutura – e Transformação – Organizacional (dimensões).

6.3.2 Feedback dos Participantes

Considerando o uso de grupos focais para coletar feedbacks a respeito de um determinado assunto, pode-se afirmar que se trata de uma técnica de pesquisa de caráter qualitativo. Neste contexto, por se tratar de um estudo científico, o uso de técnicas apropriadas para fins de análise faz-se necessário. Assim, com o uso da ferramenta Atlas TI (<https://atlasti.com/>), foi criado um novo projeto organizado da seguinte maneira:

- Documentos: 1 (um) um arquivo relacionado à sessão do grupo focal transcrito automaticamente através do uso da ferramenta Zoom (<https://zoom.com/>) e suas funcionalidades de gravação e de transcrição de reuniões.
- Código: São elementos básicos conceituais para análise, podendo representar um conjunto de conceitos, definições, abstrações, categorizações, tipologias que podem ser associadas aos trechos da entrevista para fins de análise posterior (CRESWELL; POTH, 2018; MERRIAM; TISDELL, 2016). No caso deste projeto criado para análise do grupo focal, os conceitos fundamentais (códigos) estavam definidos a priori de acordo com a abordagem de codificação dedutiva. Os códigos definidos e suas ocorrências podem ser visualizados conforme a seguir:

Figura 47 – Códigos e suas quantidades de ocorrência



Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

Para fins meramente de estruturação, os códigos foram organizados em grupos de códigos que representam suas categorias, sendo eles:

- Estrutura Geral (7 códigos): Criado para agrupar os códigos relacionados aos elementos da estrutura do próprio modelo de maturidade, sendo detalhado conforme a seguir:
 - DIM-Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços – 1 (uma) ocorrência;
 - DIM-Estrutura – 6 (seis) ocorrências;
 - DIM-Inovação – 7 (sete) ocorrências;
 - DIM-Modelos de Negócios – 5 (cinco) ocorrências;
 - DIM-Planejamento – 13 ocorrências;
 - Modelo de Avaliação – 2 (duas) ocorrências;
 - Níveis de Maturidade/Capacidade – 0 (zero) ocorrências.
- Feedbacks: Criado para agrupar percepções, sentimentos e opiniões gerais sobre o modelo de maturidade em si, sendo detalhado conformado a seguir:
 - Pontos de Melhoria – 28 ocorrências;
 - Pontos Fortes – 18 ocorrências;
 - Trabalhos futuros – 15 ocorrências.
- **Memos:** Notas para lembranças futuras como parte do processo de análise. No caso específico deste projeto, não houve uso de memos.
- **Redes:** Referem-se a representações visuais que ilustram as relações entre diferentes elementos do seu projeto, como códigos, citações, memos e outros objetos. As redes permitem aos usuários: visualizar conexões, explorar padrões e organizar informações. No caso específico deste projeto, não foram definidas redes conceituais a priori por opção do pesquisador, sem quaisquer razões adicionais. Com esta decisão, os eventuais relacionamentos se darão apenas no nível dos achados (citações e seus códigos correspondentes).

Mais adiante, a partir desta estrutura inicial de projeto, optou-se por analisar os achados considerando a abordagem de Análise do Conteúdo com (CRESWELL; POTH, 2018; GOLDENBERG, 2004; MERRIAM; TISDELL, 2016; MINAIO, 2002) com o apoio da ferramenta Atlas TI. Sendo assim, após a realização do Grupo Focal, o arquivo de transcrição automática criado pela Ferramenta Zoom foi revisado pelo pesquisador-autor

deste estudo e foi carregado dentro da ferramenta Atlas TI. Em seguida, foi realizada a leitura e aplicação dos códigos definidos a priori para cada trecho da transcrição onde houvesse a correspondência. Finalmente, após a realização da leitura e aplicação dos códigos no documento associado, se tornou possível realizar a análise detalhada dos achados para cada um dos grupos e códigos existentes neste projeto de pesquisa. Para tanto, objetivando à obtenção do relatório de códigos, foi necessário contar com o apoio da funcionalidade (MENU: Códigos → Relatórios → Livro de Códigos) de relatórios do próprio Atlas TI para que a devida extração e agrupamento das informações pudesse ser realizada. Para favorecer a validade interna do estudo, as opções selecionadas para a geração do relatório são exibidas a seguir:

Figura 48 – Relatório de Códigos – Grupo focal

ATLAS.ti Report

Grupo Focal

Codes

Report created by Allan Araujo on 1 Mar 2025

o **DIM-Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços**

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

- ◆ EstruturaGeral

1 Quotations:

- 🕒 1:44 ¶ 651 in Grupo Focal

Content:

a gente tem ali um deslocamento da aplicação do próprio planejamento estratégico para o momento já de operação pós aprendizado. E aí é muito mais como um ponto de sugestão. Se fizer sentido trazer aqui para essas caixinhas,

Filter: All items

Grouping: No Grouping

Report Options

- ☒ Creating & Modifying User
- ☐ Used In Documents
- ☒ Groups
- ☐ Linked Codes
- ☒ Quotations
 - ☐ Type of content
 - ☐ Creating & Modifying User
 - ☐ In Document
 - ☐ Codes
 - ☐ Hyperlinks
 - ☐ Linked Memos
 - ☒ Content
 - ☐ Comments
- ☐ Linked Memos
- ☒ Comments

Cancel Save... Print...

Fonte: Elaboração própria, com auxílio do Atlas TI.

Os resultados da geração automática de relatórios podem ser visualizados no **APÊNDICE J – RELATÓRIO DE CÓDIGOS – GRUPO FOCAL**. Logo, considerando uma segmentação por grupo de códigos, os resultados são discutidos cada para um dos códigos definidos:

- **ESTRUTURA GERAL:** Grupo de códigos criado para organizar 7 códigos (conceitos fundamentais) sobre os elementos que compõe o modelo de maturidade organizacional avaliado por este estudo.
 - **DIM-Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços:** Houve apenas 1 (uma) ocorrência de citação, contendo o seguinte comentário: *“a gente tem ali um deslocamento da aplicação do próprio planejamento estratégico para o momento já de operação pós aprendizado. E aí é muito mais como um ponto de sugestão. Se fizer sentido trazer aqui para essas caixinhas, essa organização, que eu não consegui ver muito bem, essa aplicação em separado, o aprendizado e a operação em si, e que, dentro de um contexto de gestão e métodos acaba misturando um pouco. Mas essa é a única consideração que eu tenho para fazer”*, o que impede uma análise mais aprofundada, nem mesmo a elaboração de uma nuvem de palavras.

Neste sentido, a alegação apenas reforça a necessidade de que o processo de “Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços” deve estar alinhado com as diretrizes e objetivos definidos no “Planejamento Estratégico” da organização.

- **DIM-Estrutura:** Houve 6 (seis) ocorrências, o que já permite que análises possam ser realizadas para sintetizar os achados. Resumidamente, os trechos associados a este código remetem às seguintes ideias:
 - Alinhamento da transformação organizacional ao planejamento estratégico para evitar rupturas e garantir que as mudanças sejam conduzidas de maneira estruturada.
 - Durante o processo de mudança organizacional, a implementação de grandes mudanças na organização exige movimentar diversos aspectos internos. A estrutura organizacional aparece como um pilar fundamental para sustentar e orientar essas transformações.
 - Necessidade de considerar a cultura organizacional como parte fundamental destas mudanças estruturais. Com isso,

apresenta-se a dificuldade de criar métricas adequadas que avaliem o grau de maturidade cultural e comportamental. Algumas métricas básicas são viáveis, mas podem não capturar toda a complexidade envolvida.

- Por fim, o fundamental engajamento e o comprometimento da liderança como elementos essenciais para que o comportamento desejado seja efetivamente adotado em toda a organização. Sem o apoio e exemplo dos líderes, as iniciativas de mudança podem ficar apenas no discurso.

De maneira geral, entende-se que todos os pontos já se encontram contemplados no **COMPASS-MM**, com a ressalva do elemento da mudança da cultura organizacional e métricas associadas que – por viabilidade de cronograma – devem ser incluídas apenas em uma versão futura do modelo de maturidade organizacional.

- **DIM-Inovação:** Com 7 (sete) ocorrências, os principais pontos a serem destacados a partir dos comentários dos participantes do grupo focal podem ser resumidos conforme a seguir:
 - Distinção entre inovação incremental e disruptiva: Há destaque para a importância de diferenciar claramente os dois tipos e buscar equilíbrio entre eles, entendendo que a maior parte das inovações tende a ser incremental, enquanto a disruptiva demanda atenção e recursos específicos.
 - Horizontes de inovação (H1, H2, H3): A adoção de uma abordagem estratificada (por exemplo, dividindo em horizontes de curto, médio e longo prazo) facilita a visualização do que é inovação incremental, radical e como transacionar de uma para outra.

No **COMPASS-MM** já se encontra contemplada a distinção entre os tipos de inovação incremental e disruptiva. No entanto, a segmentação adicional em inovações de Horizontes

1, 2 e 3 poderá ser incluída apenas numa versão futura do modelo de maturidade considerando a viabilidade de cronograma do presente estudo.

- **DIM-Modelo de Negócios:** Com 5 (cinco) ocorrências, os principais pontos a serem destacados a partir dos comentários dos participantes do grupo focal podem ser resumidos conforme a seguir:
 - **Pré-Ideação e Cultura de Inovação:** Antes mesmo de *hackathons* estruturados, sugere-se um “pré-ideatom”, algo mais simples para coletar e amadurecer ideias iniciais, incentivando envolvimento e criatividade entre as equipes.
 - **Uso de Hackathons e Bootcamps:** Essas dinâmicas surgem como forma de impulsionar inovação e cultura organizacional, podendo ser enquadradas em diferentes “níveis” de maturidade (por exemplo, do nível 2 ao nível 4) conforme os objetivos e o grau de complexidade envolvidos.

No **COMPASS-MM**, as dimensões de Inovação e Modelos de Negócios já se encontram fortemente relacionadas. De acordo com os achados do grupo focal, sugere-se que haja um fortalecimento da cultura de inovação para todos os níveis da empresa e que a experimentação passe a ser parte fundamental do processo de criação de novos modelos de negócios. Por outro lado, os achados do grupo focal não revelaram maiores considerações a respeito sobre como gerir, manter ou descontinuar iniciativas e modelos de negócios, o que se encontra contemplado no modelo de maturidade organizacional proposto através de comitês e instâncias de monitoramento e avaliação contínua das iniciativas organizacionais e seus modelos de negócios.

- **DIM-Planejamento Estratégico:** Com 13 ocorrências, os principais pontos a serem destacados a partir dos comentários dos participantes do grupo focal podem ser resumidos conforme a seguir:

- Adaptação constante vs. métodos tradicionais: O planejamento estratégico tradicional costuma ser estático, mas o contexto atual muda rapidamente. Surgiu a reflexão sobre como manter esse planejamento vivo, com revisões mais frequentes e dados que retroalimentem a estratégia sem paralisar a operação a cada atualização. Ideia de transformar a estratégia (incluindo missão, visão e valores) em algo dinâmico, apoiado por dados e indicadores que permitam corrigir rotas em menor escala, sem ter de refazer todo o planejamento a cada novo cenário.
- Ferramentas de análise relevantes: Foi mencionada a importância de inserir métodos como PESTEL para análises externas (variáveis incontrolláveis), SWOT como base primária do planejamento, análise BCG para portfólio de produtos e mapeamento/análise de stakeholders para compreender os interesses envolvidos.
- Planejamento participativo e comitês temáticos: A metodologia envolve a criação de comitês que recebem dados e conteúdos previamente (“sala de aula invertida”) para, em encontros presenciais, processar essas informações colaborativamente. Essa abordagem fomenta a participação e apropriação das decisões estratégicas.

De maneira geral, todos os *insights* mencionados pelos participantes já se encontram contemplados pelo **COMPASS-MM**, com a inclusão de ferramentas adicionais de planejamento (PESTEL, SWOT, BCG etc.) sendo direcionada como parte das melhorias selecionadas para atualizar o modelo organizacional ainda na versão apresentada por esta tese de doutorado.

- **Modelo de Avaliação:** Em relação ao item “modelo de avaliação”, houve apenas 2 (dois) comentários ou ocorrências que se apresentaram divergentes entre si. Um dos participantes alegou que seria importante um estado intermediário entre o ATENDE e o NÃO ATENDE; e outro participante alegou que isso aumentaria o “espaço

amostral de possibilidade a serem avaliadas e pontuadas dentro do modelo de avaliação”. De fato, o autor deste estudo concorda com a alegação de que criar mais estados intermediários deixaria o modelo de avaliação complexo e dificultaria a comparabilidade entre os resultados de diferentes organizações.

- **Níveis de Maturidade/Capacidade:** Não houve ocorrências, o que significa que não houve qualquer comentário a respeito deste item durante o grupo focal apesar do roteiro contemplar em seus questionamentos.
- **Feedbacks:** Grupo de códigos criado para organizar 3 códigos (conceitos fundamentais) sobre os pontos fortes, pontos de melhorias (melhorias selecionadas para serem atualizadas no modelo ainda na versão desta tese de doutorado) e trabalhos futuros (pontos que serão discutidos e incorporados em versões futuras do modelo de maturidade organizacional).
 - **Pontos Fortes:** Ao longo da realização do grupo focal, foram identificadas 18 ocorrências de comentários ou afirmações que podem ser consideradas como pontos fortes da proposta de modelo de maturidade organizacional apresentada. Os principais destaques podem ser resumidos conforme a seguir:
 - **Escopo Estratégico e Coragem Temática:** O trabalho aborda um nível alto de estratégia (design estratégico), trazendo complexidade e dinamismo; isso foi visto como um ato corajoso dada a natureza “viva” da estratégia em ambientes de negócios digitais. Adicionalmente, a escolha de permanecer em um nível estratégico, deixando práticas operacionais (ex.: CMMI, Scrum) como secundárias, foi vista de modo positivo. Isso permitiu enfatizar a importância de diagnóstico e de uma “bússola” para orientar onde a organização deve investir.
 - **Estruturação e Profundidade de Pesquisa:** O material foi elogiado pela profundidade, consistência teórica e referências bem consolidadas, demonstrando rigor e cuidado na construção do conteúdo. Além disso, a aplicação prática foi

percebida como clara, mesmo estando em um nível mais conceitual devido à natureza de um doutorado.

- Abordagem de Modelo de Maturidade (em comparação às opções de construir um framework ou abordagens relacionadas): Destacou-se a pertinência de um modelo de maturidade para mapear a situação atual da organização, possibilitando definir planos de evolução em estágios específicos, de maneira contínua e flexível.
 - Flexibilidade: A adoção de um modelo contínuo (em vez de estagiado) foi considerada vantajosa, pois as organizações podem evoluir nos pontos mais estratégicos para elas, sem ficar presas a etapas rígidas ou irrelevantes em seu contexto específico.
 - Recomendações Práticas: O fato de o modelo apresentar recomendações finais foi elogiado por consolidar insights em “ação”, permitindo às organizações e praticantes terem direcionamento para realizar seus próprios projetos de transformação organizacional.
- **Pontos de Melhoria:** Por sua vez, como parte da realização do grupo focal, foram identificadas 28 ocorrências de comentários ou afirmações que podem ser consideradas como pontos a serem melhorados no **COMPASS-MM**. Estes feedbacks por demandarem análise e – eventualmente – ações concretas, serão analisados com maior rigor, considerando a seguinte organização:
- **ITEM e DESCRIÇÃO:** Feedbacks providos pelos participantes do grupo focal.
 - **ANÁLISE DO PESQUISADOR e DECISÃO:** Comentários e análise por parte do pesquisador-autor desta tese. A decisão pode assumir os seguintes valores: SIM (será modificado na versão atual do modelo de maturidade), NÃO (será considerado apenas para uma versão futura do **COMPASS-MM**), C (para indicar que o pedido já se encontra contemplado na proposta do **COMPASS-MM**) e NA (não se aplica, por não fazer parte do escopo definido).

Tabela 75 – Feedbacks – Pontos de Melhorias – Análise e Deliberação

ITEM	DESCRIÇÃO	ANÁLISE PESQUISADOR	DECISÃO
Foco no Processo e Clareza no Nome do Modelo	Foi apontada a necessidade de enfatizar mais claramente a abordagem de processos (tanto de trabalho quanto de negócios) no modelo de maturidade. O nome atual do modelo pode não remeter diretamente à ideia de “processo”, devendo-se evidenciar melhor essa conexão para que fique clara a proposta metodológica.	De fato, o propósito não é ser um processo e sim um modelo de maturidade que permita diagnóstico e seja a base para planejamento de projetos de transformação organizacional.	NÃO
Inclusão da Dimensão de Gestão de Mudança e Cultura Organizacional	Percebe-se a ausência de uma dimensão específica que aborde a gestão de mudança e cultura organizacional. Recomenda-se criar ou incorporar uma seção dedicada a fatores culturais e resistências internas, considerando que barreiras culturais muitas vezes impedem a adoção de novas tecnologias e práticas. Alguns trechos foram considerados “tímidos” nas recomendações, principalmente em relação à mudança de comportamento e adesão dos times. Sugere-se expandir a parte de recomendações para contemplar melhor aspectos de engajamento, comunicação e motivação, alinhados à estratégia.	De fato, a criação de uma nova dimensão para a cultura organizacional, ou a ampliação do elemento de estrutura organizacional poderia melhorar e refinar o modelo proposto. Contudo, devido à inviabilidade de cronograma, este avanço será mapeado para uma versão futura.	NÃO
Segmentação da Inovação (Incremental e Disruptiva)	Foi sugerido distinguir claramente inovação incremental da inovação disruptiva, pois elas exigem abordagens e níveis de investimento diferentes. Equilibrar o foco para não priorizar apenas um tipo de inovação, contemplando tanto melhorias contínuas quanto iniciativas mais	Atualmente, o COMPASS-MM já contempla essa diferenciação e propõe uma estratégia incremental para adotar ambos os tipos de inovação no portfólio da organização. Portanto, esta distinção já existe.	C

	arrojadas.		
Periodicidade e Evolução Contínua	Foi destacada a importância de se aplicar o modelo de forma recorrente (por exemplo, a cada seis meses ou um ano). Assim, é possível mapear o progresso ao longo do tempo, ver retrocessos ou avanços e ajustar estratégias de acordo com a maturidade atingida.	Não existe qualquer restrição. A avaliação já pode ser aplicada de maneira periódica.	C
Ferramentas de Engajamento e Comunicação Simples	Há menções à dificuldade de “parar a operação” para discutir estratégias, reforçando a relevância de ferramentas que facilitem engajamento e comunicação (ex.: encontros participativos, linguagem clara e simples). Sugere-se incluir práticas e artefatos que auxiliem na troca de informações e no alinhamento entre diferentes níveis hierárquicos.	Atualmente, o COMPASS-MM já contempla que as mudanças nos níveis mais básicos e operacionais sejam realizadas em harmonia e integração com as mudanças dos níveis táticos e estratégicos.	C
Uso de Artefatos Visuais (Canvas, Tabelas e Mapas)	Os participantes enfatizaram a importância de elementos visuais para comunicar e tangibilizar a estratégia. Recomenda-se incorporar frameworks visuais, como Canvas (Business Model Canvas, Strategy Canvas ou Value Proposition Canvas), tabelas e mapas, que facilitem a compreensão e o engajamento.	Nesta proposição do modelo de maturidade organizacional denominado COMPASS-MM já se encontra contemplado como prática primária ou complementar o uso de diferentes elementos visuais como o BMC ou o VPC.	C
Ajuste de Hackathons e Bootcamps ao Nível de Maturidade	Houve a sugestão de reposicionar essas práticas (Hackathons, Bootcamps) possivelmente para um nível 3 de maturidade, e não necessariamente ao nível 4. A definição exata de cada nível precisa considerar em que momento essas iniciativas de inovação fazem mais sentido para a organização.	Não há maiores impactos em reposicionar algumas práticas associadas às dimensões de Inovação e de Modelos de Negócios.	SIM

Inserção do Value Proposition Canvas (VPC) em Práticas Primárias	O VPC é destacado como ferramenta fundamental para detalhar a proposta de valor antes mesmo do Business Model Canvas. Isso evita confusões e aplicações equivocadas do BMC, ajudando a estruturar melhor o processo de descoberta e entrega de valor.	Não há maiores impactos em reposicionar algumas práticas associadas às dimensões de Inovação e de Modelos de Negócios.	SIM
Abordagem Estratificada de Inovação com Horizontes H1, H2 e H3	Sugere-se adotar a lógica dos “Horizontes de Inovação” (H1, H2, H3) para diferenciar o tipo de inovação (incremental, adjacente ou radical) em cada estágio de maturidade. Isso facilita entender como passar de melhorias pontuais para inovações mais disruptivas.	Existem diferentes tipologias para classificar a inovação. Não existe prejuízo de incorporar ao COMPASS-MM a noção de horizontes da inovação. Contudo, devido à inviabilidade de cronograma, este avanço será mapeado para uma versão futura.	NÃO
Ajustes na Descrição do Nível 5 da Inovação	Recomenda-se reformular a linguagem que descreve o nível mais avançado de maturidade. Ao invés de “inovação integrada ao DNA”, sugere-se especificar de forma mais objetiva que a inovação está presente em todos os processos críticos e decisões da organização, deixando o conceito menos abstrato.	De acordo. Será mais bem descrito e detalhado.	SIM
Tratamento de Métricas Complexas	Reconhece-se a dificuldade em mensurar cultura, maturidade e aspectos intangíveis. Recomenda-se ressaltar que algumas métricas podem ser simples, porém são viáveis, e que modelos desse tipo devem sempre lidar com certo grau de subjetividade.	Reconhece-se a importância de incluir a dimensão da gestão da mudança e associar métricas. Contudo, devido à inviabilidade de cronograma, este avanço será mapeado para uma versão futura.	NÃO
Inclusão da Ferramentas básicas de planejamento	Foi sugerida a aplicação da PESTEL (Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal) para complementar a análise interna (ex.: SWOT). A PESTEL auxilia na compreensão dos fatores externos incontroláveis que afetam a	Reconhece-se a importância das ferramentas mencionadas. A sugestão será contemplada.	SIM

	estratégia. Sugere-se que a SWOT seja considerada prática primária no nível 1, por ser uma das ferramentas mais clássicas de planejamento estratégico. Da mesma forma, a matriz BCG pode ajudar na análise de portfólio de produtos e o mapeamento/análise de stakeholders na identificação de influências externas e internas importantes.		

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira, os pontos de melhoria identificados com a decisão **SIM** encontram-se ajustados e apresentados no **APÊNDICE K – COMPASS-MM – VERSÃO FINAL**.

- **Trabalhos Futuros:** Como parte da realização do grupo focal, foram identificadas 15 ocorrências de comentários ou afirmações que podem ser consideradas como pontos serem **TRABALHOS FUTUROS** para evolução do modelo de maturidade organizacional em novas versões. Assim como os pontos de melhoria, estes itens dependem de uma análise mais criteriosa por parte do pesquisador, conforme a seguir:

Tabela 76 – Feedbacks – Trabalhos Futuros – Análise

ITEM	DESCRIÇÃO	ANÁLISE PESQUISADOR
Aplicação do método em uma organização real	Propõe-se que o método em desenvolvimento seja aplicado de maneira prática em uma organização para testar sua eficácia e coletar dados empíricos. A ideia é validar a abordagem em um ambiente real, permitindo observar resultados, avaliar desafios e ajustar o modelo conforme necessidades específicas do contexto empresarial.	De fato, trata-se de um passo natural mas que – por conta da viabilidade de cronograma – deve ser direcionada como trabalhos futuros. A validação da proposição ocorreu apenas com um grupo focal de especialistas no escopo deste estudo.

Criação de um “Design Transformation Canvas”	Sugere-se a elaboração de um “canvas” específico para apoiar a transformação organizacional e digital. Não se trata de um Business Model Canvas tradicional, mas sim de um instrumento que permita planejar, visualizar e alinhar ações de transformação, funcionando como um “Design Plan” que oriente a implementação das estratégias.	De acordo com o feedback dos participantes, deve-se criar um elemento visual – tal qual um canvas – que demonstre o estado atual e um caminho para o estado desejado. Por se tratar de um novo subproduto do modelo de maturidade, deve ser direcionado como trabalho a ser desenvolvido no futuro.
Análise de trade-offs e priorização de melhorias	Ressalta-se a necessidade de avaliar cenários para escolher melhorias com melhor custo-benefício. Exemplo: investir em duas melhorias pode elevar a organização de nível 3 para 4, mas apenas uma melhoria (mais cara) talvez chegue ao nível 5. Esse processo envolve análise e escolha, exigindo um “backtrack” constante para equilibrar custo, benefício e impacto. Para tanto, deve-se superar a dificuldade de comprovar quantitativamente que determinada iniciativa ou melhoria de fato supera outra. Para tomar decisões embasadas, é fundamental trazer dados estatísticos confiáveis, capazes de medir se uma mudança realmente traz ganhos ou se alinha à estratégia digital e de inovação proposta.	Trata-se de um tema extremamente interessante: Se capaz de avaliar o custo-benefício de alguns passos dentro do processo de transformação organizacional para escolher passos ou um caminho que favoreça a maximização do retorno sobre o investimento. No entanto, diante do tamanho do desafio, as respostas para estes questionamentos poderiam ser obtidas apenas a partir de outro estudo de doutorado.
Gestão da mudança	Foi mencionado que a gestão de mudança é um fator crítico em qualquer processo de transformação. As pessoas envolvidas precisam estar preparadas para adotar novos comportamentos e práticas, e isso demanda ações específicas de comunicação, treinamento e acompanhamento. Enfatiza-se a participação ativa das	Nesta versão proposta do COMPASS-MM, um Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais, não foi contemplada uma dimensão específica para conduzir o processo de gestão da própria mudança. No entanto, reconhece-se a importância de criar uma nova dimensão, ou ao menos contemplar no escopo da dimensão de “estrutura” aspectos relacionados à gestão da mudança, cultura organizacional e aspectos comportamentais tanto

	partes interessadas (stakeholders) e a importância de cada membro da organização sentir-se parte do processo, contribuindo com ideias e execução das transformações. Adicionalmente, discute-se a importância de a alta liderança ser coerente com as mudanças propostas, demonstrando envolvimento e ajustando o próprio comportamento para sustentar a transformação. Sem esse apoio efetivo, as iniciativas podem enfrentar resistência ou desaceleração.	da liderança quanto dos demais integrantes da organização. Este escopo será adicionado numa versão futura do COMPASS-MM.
Modelo de avaliação automatizado	Identifica-se um forte potencial de construir um modelo de avaliação que seja automatizado, permitindo que organizações sejam diagnosticadas de maneira mais célere, objetiva e com feedbacks contínuos. Além disso, a automação do modelo de avaliação traria benefícios como agilidade, padronização e possibilidade de reaplicar o processo em diferentes contextos com menor esforço manual.	Com a consolidação e estabilidade do modelo de maturidade, pode-se considerar adotar formatos automatizados de avaliação e – eventualmente – de elaboração dos planos de ação. Portanto, deve ser rediscutido para uma versão futura do COMPASS-MM.
Planejamento estratégico dinâmico e flexível	Há uma crítica aos modelos tradicionais de planejamento, considerados estáticos em um mundo em constante mudança. Propõe-se desenvolver meios de manter o planejamento vivo e atual, sem a necessidade de “parar” a organização a cada seis meses para rever tudo. A ideia é encontrar equilíbrio entre ter diretrizes sólidas (âncoras) e, ao mesmo tempo, permitir ajustes (o “barco” se adequando às ondas). Ademais, sugere-se que a atualização estratégica se baseie em	Na dimensão de “Planejamento Estratégico” apresentada como parte da estrutura do COMPASS-MM, já se leva em consideração uma evolução gradual dos modelos tradicionais de planejamento para os modelos mais ágeis e adaptativos usados atualmente. Portanto, pode-se afirmar que esta recomendação provida pelos especialistas já se encontra disponível na versão do modelo de maturidade proposta por este estudo de doutorado.

	indicadores, os quais devem retroalimentar o modelo de modo contínuo. Assim, eventuais premissas equivocadas seriam corrigidas no decorrer do processo, mantendo a estratégia sempre revisada e alinhada às realidades internas e externas.s	

Fonte: Elaboração própria.

Salienta-se que não houve a necessidade de incluir uma coluna para explicitar a deliberação por parte do pesquisador-autor, uma vez que – por se tratar do código “Trabalhos Futuros – já havia o encaminhamento de que as proposições de alterações e eventuais melhorias seriam atendidas apenas em versões futuras do **COMPASS-MM**.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões apresentadas ao longo deste capítulo evidenciaram o esforço de avaliar, de forma estruturada, a proposição do Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais (COMPASS-MM). O conjunto de procedimentos metodológicos — que envolveu a combinação de Grupo Focal e Survey — forneceu subsídios relevantes para verificar como a proposição se posiciona perante as necessidades, expectativas e percepções de profissionais experientes no tema. Em linhas gerais, os resultados demonstraram a coerência teórica do modelo e sua aplicabilidade prática, ao mesmo tempo em que apontaram oportunidades de evolução e aprofundamento.

No que diz respeito aos aspectos positivos, a maioria dos especialistas ressalta a solidez teórica do COMPASS-MM, destacando o alinhamento com as demandas contemporâneas de organizações que lidam com alta incerteza e constantes transformações de mercado. De acordo com os especialistas, a abordagem de “Agilidade Estratégica” e “Design Estratégico” em nível organizacional foi considerada acertada, pois expande o debate para além de metodologias operacionais como diversos outros trabalhos relacionados já abordaram anteriormente. Assim, argumentaram que direcionando a atenção para elementos de governança, cultura e estrutura de decisão focam a energia num

componente organizacional que pode acelerar os processos de transformação e de mudança. Neste ponto, os especialistas reconheceram a complexidade desse escopo, os elogiando o caráter abrangente do modelo, avaliando-o como um passo importante para orientar empresas em distintos estágios de maturidade.

Adicionalmente, a forma de segmentação em dimensões (Inovação, Planejamento Estratégico, Modelos de Negócios, Estrutura Organizacional, Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços) demonstrou-se efetiva ao permitir uma análise modular e progressiva do desempenho e das lacunas em cada área-chave. Esse desenho facilita tanto o diagnóstico das organizações quanto a definição de ações específicas de melhoria, uma vez que é possível concentrar esforços em dimensões mais críticas, sem descuidar do todo. Outro ponto reconhecido pelo grupo focal foi a pertinência em propor recomendações práticas ao final de cada nível, proporcionando orientações que podem ser adaptadas ao contexto de cada empresa.

Entretanto, no processo de avaliação, emergiram contribuições que apontam oportunidades de refinamento. Entre elas, destaca-se a necessidade de abordar, com maior ênfase, a gestão de mudança e a cultura organizacional como dimensões ou subdimensões mais explícitas, visto que grande parte das dificuldades de implementação de qualquer transformação estratégica decorre de comportamentos, mentalidades e resistências internas. Outro ponto amplamente sugerido foi a inclusão de ferramentas adicionais, como o PESTEL e a matriz BCG, os quais ampliariam as possibilidades de diagnóstico do ambiente externo e do portfólio de negócios (IDALBERTO CHIAVENATO; ARÃO SAPIRO, 2023), bem como a adoção de abordagens visuais (por exemplo, Canvas específicos) para facilitar a comunicação e o engajamento de equipes multidisciplinares.

Na mesma direção, algumas críticas construtivas reforçaram a necessidade de tratar a inovação de modo estratificado, diferenciando iniciativas incrementais e disruptivas de forma mais sistemática. Embora o COMPASS-MM já reconheça tais tipologias de inovação, a adoção de lógicas como “Horizontes de Inovação” (H1, H2, H3) (MCKINSEY, 2009) poderia tornar o processo de evolução tecnológica e mercadológica mais claro. Ademais, foi apontado o potencial de se desenvolver, no futuro, mecanismos de avaliação automatizada e sistematizada para que organizações possam medir sua maturidade de modo recorrente e comparável.

Por fim, as evidências coletadas sinalizam que o modelo se encontra em um estágio robusto, tendo recebido validação quanto à relevância acadêmica e potencial de aplicabilidade. Ainda assim, a própria natureza dinâmica do ambiente de negócios digitais

demanda que seja tratado como um “artefato vivo”, aberto a revisões e atualizações contínuas. A incorporação de pontos adicionais, como a gestão de mudança, bem como o uso de métricas sofisticadas e a expansão das ferramentas de análise, configura um caminho promissor para a evolução do COMPASS-MM. Portanto, salienta-se que o modelo amadureceu de maneira significativa, mas também há o reconhecimento de que o processo de aprimoramento deverá prosseguir, no intuito de garantir cada vez mais a coerência e a efetividade da proposta diante das demandas reais do mercado.

7 CONCLUSÃO

Este capítulo tem por objetivo apresentar um fechamento dos principais achados, contribuições e limitações da presente tese, intitulada “COMPASS-MM: Proposição de um Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais”. Busca-se aqui reforçar os pontos fortes da pesquisa, elucidar as suas limitações, discutir potenciais ameaças à validade dos resultados e sugerir possíveis trabalhos futuros. Sendo assim, a proposta central deste trabalho foi desenvolver um modelo de maturidade que integrasse os conceitos de Agilidade (com foco no nível estratégico) e Design (com foco no nível operacional), visando promover a transformação organizacional de negócios digitais de forma inovadora, colaborativa e centrada em pessoas.

7.1 CONTEXTO

A tese partiu da constatação de que as organizações contemporâneas, especialmente aquelas cujo cerne do negócio se apoia em ativos digitais (as chamadas empresas de negócios digitais), operam em um cenário de elevada volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Tal ambiente exige maior rapidez de resposta a mudanças (Agilidade) e aprofundamento do conhecimento sobre comportamento e experiência humana (Design) como pilares para a competitividade e a inovação. A partir daí, estabeleceu-se o desafio de investigar como Agilidade e Design poderiam ser harmonizados, não apenas no nível operacional (como já ocorre em inúmeros projetos de desenvolvimento de software e produtos físicos), mas também no nível estratégico das organizações.

Para cumprir essa meta, delinearam-se os seguintes objetivos:

1. Investigar qual é – atualmente – o papel do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais, identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para promover a integração entre as duas áreas de conhecimento.
2. Construir e propor um modelo de maturidade organizacional capaz de orientar a adoção e a evolução desses conceitos em empresas de diferentes níveis de experiência, abrangência e complexidade.

3. Validar o modelo por meio da coleta de opiniões de especialistas, a fim de incorporar feedbacks e refinar a proposição teórico-prática.

Nesse sentido, utilizou-se o método de Design Science Research (DSR) (SANTOS, 2018) como fio condutor da pesquisa, combinando estratégias qualitativas e participativas, como revisão bibliográfica, entrevistas com especialistas, triangulação de dados e sessões de avaliação.

Tabela 77 – Mapeamento: Objetivos x Etapa de Pesquisa

OBJETIVO	ETAPA/CAPÍTULO	COMENTÁRIOS
(1) Investigar qual é – atualmente – o papel do Design e da Agilidade no nível estratégico das organizações baseadas em negócios digitais, identificando as principais oportunidades, desafios e lacunas existentes para promover a integração entre as duas áreas de conhecimento.	Capítulo 3: Fundamentação Teórica Capítulo 4: Entrevista com Praticantes	O Capítulo 3: Fundamentação Teórica apresentou os principais direcionadores/jornadas estratégicas que deveriam ser focadas como parte desta pesquisa. Por sua vez, o Capítulo 4 definiu – através do processo de codificação e análise do conteúdo – quais seriam os arcabouços teórico-prático fundamentais para a elaboração da proposição deste estudo.
(2) Construir e propor um modelo de maturidade organizacional capaz de orientar a adoção e a evolução desses conceitos em empresas de diferentes níveis de experiência, abrangência e complexidade.	Capítulo 5: COMPASS-MM: Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais.	A partir do método de triangulação dos dados tanto da teoria (capítulo 3) quanto do campo de pesquisa (capítulo 4), foi definida a proposição de um modelo de maturidade organizacional capaz de oferecer orientação tanto para organizações quanto para praticantes realizarem suas próprias jornadas de transformação.
(3) Validar o modelo por meio da coleta de opiniões de especialistas, a fim de incorporar feedbacks e refinar a proposição teórico-prática.	Capítulo 6: Avaliação da Proposição	Um grupo de especialistas foi convocado a participar de um grupo focal como forma de avaliar de maneira isenta e imparcial a proposição do COMPASS-MM . De acordo com os feedbacks processados e submetidos à análise do conteúdo, foram identificados comentários, feedbacks, com maior destaque para os PONTOS FORTES, PONTOS DE MELHORIA e TRABALHOS FUTUROS para evolução do modelo de maturidade organizacional.

		Os resultados selecionados para serem aplicados na versão do COMPASS-MM neste estudo de doutorado podem ser conferidos no APÊNDICE K – COMPASS-MM – VERSÃO FINAL .

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, pode-se afirmar que os objetivos específicos foram cumpridos ao longo das sucessivas etapas de pesquisa.

7.2 PONTOS FORTES E CONTRIBUIÇÕES

O trabalho apresenta diversos pontos fortes que demonstram tanto sua contribuição científica quanto sua aplicabilidade organizacional:

- **Integração de dois campos robustos e emergentes:** Embora a Agilidade e o Design já sejam objeto de inúmeros estudos, grande parte das pesquisas se concentra em nível operacional (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009), (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (FRYE; INGE, 2013), (JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b), (BRHEL et al., 2015), (GRASHILLER; LUEDEKE, 2017), (CURCIO et al., 2019), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019), a presente tese inova ao reposicionar essa integração no patamar estratégico, mostrando como práticas, princípios e mindset de Agilidade podem dialogar com os fundamentos do Design Estratégico, Gestão do Design e Inovação guiada por Design para promover transformações de maior alcance, que vão além de equipes pontuais.
- **Foco em Negócios Digitais:** Na esteira das transformações tecnológicas, surgiram empresas cuja atividade-fim, modelos de negócio e proposições de valor são majoritariamente digitais nesse ambiente, Agilidade e Design tornam-se praticamente imprescindíveis para sustentar diferenciação competitiva (BHARADWAJ et al., 2013). A tese demonstra como o **COMPASS-MM** pode atuar como um roteiro para empresas que não apenas desenvolvem software, mas que vivem em ecossistemas onde produtos, serviços e processos são altamente digitais, escaláveis e atualizáveis em tempo real.

- **Estrutura em Dimensões Estratégicas:** O **COMPASS-MM** abrange dimensões críticas que se relacionam fortemente com a rotina cotidiana das organizações baseadas em negócios digitais, tais como:
 - Planejamento Estratégico: Centrado na definição de objetivos de longo prazo, mas com ciclos de adaptação curtos que incorporam insights gerados pela cultura ágil e pelas reflexões do Design.
 - Estrutura (e Transformação) Organizacional: Foca em como a empresa organiza suas equipes, sua hierarquia (ou rede de equipes) e suas políticas de autonomia, visando equilibrar estabilidade e flexibilidade.
 - Modelos de Negócio: Busca a exploração de novos caminhos de geração de valor, associando tecnologias emergentes, oportunidades de mercado, cenários prospectivos e a lógica de cocriação do Design.
 - Inovação: Enfatiza tanto inovação incremental quanto radical (Design-driven Innovation) (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012). Reflete sobre como as práticas ágeis podem acelerar a prototipagem e o aprendizado de forma a validar hipóteses de maneira mais eficiente.
 - Metodologias de Novos Produtos e Serviços: Define como equipes podem orquestrar métodos de descoberta e entrega, combinando os elementos da Agilidade e do Design reduzir incertezas e criar valor centrado em pessoas.
- **Modelo de Maturidade com Níveis e Evidências:** Ao oferecer descrições de níveis de maturidade para cada dimensão, acompanhadas de evidências qualitativas e quantitativas, o **COMPASS-MM** se consolida como uma ferramenta de autoavaliação e direcionamento. Dessa forma, cada organização pode:
 - Diagnosticar em qual nível de maturidade se encontra;
 - Identificar gaps prioritários para evoluir;
 - Planejar ações concretas de melhoria, fazendo uso das recomendações de práticas e ferramentas.
- **Contribuição Teórica e Metodológica:** A construção do **COMPASS-MM** foi norteada por teorias consolidadas no campo do Design (Gestão do Design,

Design Estratégico, Inovação guiada por Design) e no campo da Agilidade (Agilidade de Negócios, Agilidade em Escala, Transformação Ágil). A síntese produzida gerou *insights* conceituais ainda pouco disseminados na bibliografia acadêmica (de acordo com as evidências demonstradas no **APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS**), abrindo um novo espaço de debate acerca do híbrido Agilidade e Design no nível estratégico.

- **Avaliação e Feedback de Especialistas:** Durante a etapa de validação, profissionais de Design, executivos de transformação ágil, consultores e pesquisadores foram convidados a opinar sobre a coerência, clareza e aplicabilidade do modelo. Essa pluralidade de visões trouxe riqueza de perspectivas e ajudou a mitigar vieses do autor. Embora a amostra não tenha sido numerosa, foi suficiente para evidenciar ajustes relevantes.

Dessa forma, tanto esta pesquisa de doutorado quanto um dos seus produtos (o modelo de maturidade organizacional **COMPASS-MM**) apresentam pontos fortes e fundamentais contribuições para a consolidação do arcabouço teórico e prático a respeito da Agilidade e do Design com foco no nível estratégico das organizações.

7.3 LIMITAÇÕES

A presente tese incorre em certas limitações e enfrenta ameaças que podem restringir a validade, a abrangência ou a replicabilidade dos resultados, que devem ser descritos e detalhados como exigido em um estudo científico. Sendo assim, as principais limitações podem ser enumeradas conforme a seguir:

- **Amostra Limitada e Concentração Setorial:** A pesquisa qualitativa, com entrevistas e sessões de avaliação, envolveu principalmente profissionais de tecnologia ou acostumados a metodologias ágeis e a processos de design digital. Embora esse cenário seja adequado para a proposta de negócios digitais, carece-se de maior diversidade para consolidar a validade externa. Organizações de segmentos tradicionais, com baixíssimo grau de digitalização, podem enfrentar obstáculos metodológicos adicionais ao adotar o **COMPASS-MM**.

- **Complexidade do Processo de Transformação:** O **COMPASS-MM** fornece direcionamentos sobre “o que fazer” para integrar Agilidade e Design numa jornada para transformar a organização, mas não garante que “como fazer” seja simples ou linear. Transformações organizacionais são fenômenos complexos, que envolvem mudança cultural, resistências internas, dinâmicas políticas, entre outros fatores. O modelo oferece possibilidades de caminhos, porém o sucesso efetivo depende de fatores contextuais (liderança, recursos, conjuntura econômica etc.).
- **Subjetividade na Avaliação dos Níveis de Maturidade:** A adoção de indicadores qualitativos e descrições de evidências nos diversos níveis de maturidade pode levar a interpretações diversas ou até mesmo imprecisas. A subjetividade intrínseca a conceitos como “planejamento estratégico adaptativo” ou “transformação organizacional” pode favorecer discrepâncias na classificação do nível de maturidade caso os avaliadores não estejam alinhados em termos de critérios. Em versões futuras do **COMPASS-MM** pode-se focar em evidências objetivas para determinar o atendimento ou não de um determinado nível de maturidade.
- **Necessidade de Ajustes Culturais e Geográficos:** As práticas de Agilidade e Design são fortemente influenciadas por culturas organizacionais típicas de países anglo-saxões e europeus consagrada na literatura tradicional sobre os temas. Em regiões com outros valores e costumes, a adoção das práticas propostas pode exigir adaptações. Assim, o **COMPASS-MM**, se aplicado em realidades socioculturais muito distintas (por exemplo, empresas familiares em contextos emergentes), pode requerer um processo de tropicalização ou customização.
- **Tempo Reduzido para Observação de Resultados:** Transformações estratégicas profundas levam meses ou anos para produzir evidências contundentes de sucesso ou fracasso. Esta tese não incluiu estudos de caso longitudinais (acompanhar a empresa por 2 a 3 anos) para mensurar o impacto real do COMPASS-MM em variáveis como rentabilidade, redução de custo ou satisfação de clientes. Assim, há margem para estudos complementares de longo prazo que fortaleçam as conclusões.

Além das limitações descritas acima, estudos empíricos costumam apresentar – de acordo com o seu desenho de pesquisa – ameaças de validade quanto aos seus resultados.

De acordo com (WOHLIN, 2012), existem 4 (quatro) tipos de ameaça à validade e no presente estudo elas podem ser identificadas conforme a seguir:

- **Validade Interna:** Risco de viés de confirmação nos estudos ou entrevistas, pois o pesquisador pode tender a valorizar opiniões que reforçam as hipóteses iniciais. Procurou-se reduzir esse viés com triangulação de dados (entrevistas, revisão de literatura, feedback de pares).
- **Validade Externa:** Generalizações amplas devem ser feitas com cautela, visto que o conjunto de organizações/praticantes envolvidos é limitado e que as aplicações reais do **COMPASS-MM**, embora promissoras, demandam maior massa de evidências.
- **Validade de Conclusão:** O tamanho reduzido de amostras e a ênfase em entrevistas qualitativas podem limitar a força estatística das inferências. Ademais, o estudo não adotou abordagens experimentais ou quantitativas rigorosas.
- **Validade de Construção:** Conceitos como “Agilidade Estratégica” ou “Design Estratégico” podem ser interpretados de diversas formas na literatura, exigindo cuidado na delimitação de constructos. Nesta tese, procurou-se respaldar as definições em autores consagrados e trabalhos científicos de maior relevância (número de citações).

Dentro deste contexto, as limitações e ameaças – embora reconhecidas – não diminuem o valor das contribuições e a relevância desta pesquisa.

7.4 TRABALHO FUTUROS

Considerando as limitações e ameaças expostas, abrem-se várias linhas de pesquisa e desenvolvimento que podem ampliar e consolidar o **COMPASS-MM**:

- **Aplicação do método em uma organização real:** Propõe-se que o método em desenvolvimento seja aplicado de maneira prática em uma organização para testar sua eficácia e coletar dados empíricos. A ideia é validar a abordagem em um ambiente real, permitindo observar resultados, avaliar desafios e ajustar o modelo conforme necessidades específicas do contexto empresarial. Nesta proposição, a aplicação seria durante um curto intervalo

apenas para fins de validar o modelo de avaliação e – eventualmente – promover refinamentos no **COMPASS-MM**.

- **Estudos de caso longitudinais:** Uma perspectiva de pesquisa empírica poderia incluir acompanhar organizações que adotem o **COMPASS-MM** por um período prolongado, mensurando a progressão de maturidade e seus impactos em métricas tangíveis (tempo de lançamento de produtos, taxas de satisfação do cliente, redução de retrabalho etc.). Esses dados trariam evidências quantitativas e consolidariam a efetividade do modelo.
- **Ampliação para setores e perfis de empresa diversificados:** Uma possibilidade seria aplicar o COMPASS-MM em setores não digitais (ou menos digitais), como manufatura, varejo, agronegócio, construção civil ou mesmo no setor público, para observar quais adaptações são necessárias ao modelo. Desse modo, poderia se testar se a união entre Agilidade e Design Estratégico também gera valor em ambientes pouco familiarizados com esses conceitos.
- **Criação de um “Design Transformation Canvas”:** Como resultado do grupo focal com especialistas, sugere-se a elaboração de um “canvas” específico para apoiar a transformação organizacional e digital, que possa ser um instrumento que permita planejar, visualizar e alinhar ações de transformação, funcionando como um “Design Plan” que oriente a implementação das estratégias.
- **Análise de trade-offs e priorização de melhorias:** Um dos achados sugeridos como trabalhos futuros durante a realização do grupo focal com especialistas foi avaliar cenários para escolher melhorias com melhor custo-benefício. Para tanto, deve-se superar a dificuldade de comprovar quantitativamente que determinada iniciativa ou melhoria de fato supera outra. Para tomar decisões embasadas, é fundamental trazer dados estatísticos confiáveis, capazes de medir se uma mudança realmente traz ganhos ou se alinha à estratégia digital e de inovação proposta. Neste caso específico, seria necessário a realização de outras pesquisas científicas aprofundadas para o estabelecimento destes relacionamentos e valorações.
- **Digitalização e automação da avaliação do COMPASS-MM:** Atualmente, o COMPASS-MM é apresentado em formato textual, com matrizes de níveis e exemplos de evidências. Futuramente, podem surgir plataformas digitais ou aplicativos que auxiliem a diagnosticar o nível de maturidade, dar sugestões

de boas práticas e monitorar evolução. Isso viabilizaria maior escalabilidade do modelo e a coleta de dados sistemáticos para pesquisas posteriores. Adicionalmente, a automação do modelo de avaliação traria benefícios como agilidade, padronização e possibilidade de reaplicar o processo em diferentes contextos com menor esforço manual.

- **Gestão da Mudança:** Como parte dos feedbacks obtidos no grupo focal com especialistas, foi mencionado que a gestão de mudança é um fator crítico em qualquer processo de transformação. As pessoas envolvidas precisam estar preparadas para adotar novos comportamentos e práticas, e isso demanda ações específicas de comunicação, treinamento e acompanhamento. Nisto, enfatiza-se a participação ativa das partes interessadas (stakeholders) e a importância de cada membro da organização sentir-se parte do processo, contribuindo com ideias e execução das transformações. Além disso, ressalta-se a importância de a alta liderança ser coerente com as mudanças propostas, demonstrando envolvimento e ajustando o próprio comportamento para sustentar a transformação. Sem esse apoio efetivo, as iniciativas podem enfrentar resistência ou desaceleração. Logo, a gestão da mudança poderá ser contemplada – futuramente – como uma nova dimensão ou como parte da dimensão de “Estrutura – e transformação – Organizacional”.

Estas são apenas algumas possibilidades de trabalhos futuros, melhorias e refinamentos que podem ser implementadas no contexto do **COMPASS-MM** para que ele possa ir além de um trabalho acadêmico e possa se apresentar como uma ferramenta útil para diagnóstico e planejamento de ações de transformação organizacional.

7.5 ENCERRAMENTO

Neste momento, salienta-se a conclusão de que a tese atendeu ao propósito inicial de construir e avaliar um modelo de maturidade organizacional (COMPASS-MM) capaz de orientar a adoção combinada de Agilidade e Design Estratégico em negócios digitais. Sendo assim, a grande contribuição deste estudo reside em expandir o escopo dessas duas áreas, demonstrando que elas podem (e devem) ultrapassar a fronteira do desenvolvimento de produtos e a esfera puramente operacional para transformar efetivamente a estratégia, a cultura e a competitividade das organizações.

Além dos pontos fortes já listados, esta pesquisa reitera a premissa de que as transformações são impulsionadas por pessoas e que modelos, frameworks e métodos só ganham real efetividade quando associados a valores de colaboração e envolvimento de todos. Neste sentido, o Design e a Agilidade surgem como vetores de aceleração desses processos de transformação.

Embora diversas empresas já adotem Métodos Ágeis e ferramentas de Design, ainda há muito espaço para que essas abordagens atinjam níveis mais profundos de maturidade estratégica, alinhando áreas, objetivos de negócio e decisões de inovação. Neste sentido, há a expectativa de que a tese aqui apresentada possa se converter em um guia para ajudar empresas de diferentes portes, especialmente as intensivas em negócios digitais, a evoluir gradualmente e sustentar as vantagens competitivas que resultam da soma de Agilidade e Design.

Por fim, acredita-se que, por meio de trabalhos futuros, estudos empíricos e refinamentos contínuos, o COMPASS-MM possa se consolidar como um instrumento valioso para orientar a convergência entre o pensamento Ágil e o pensamento de Design, contribuindo para a transformação e consolidação de organizações mais resilientes e capazes de superar os desafios do mundo atual em um ambiente dinâmico, complexo, ambíguo e incerto.

REFERÊNCIAS

- ACKLIN, C. Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 147–160, 2013.
- ADIKARI, S.; MCDONALD, C.; CAMPBELL, J. **Little Design Up-Front: A Design Science Approach to Integrating Usability into Agile Requirements Engineering**. (J. A. Jacko, Ed.) Human-Computer Interaction. New Trends. **Anais...** Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2009.
- AGHINA, W. et al. The Impact of Agility: How to Shape your Organization to Compete. **McKinsey Quarterly**, n. May, p. 19, 2021.
- AGHINA, W.; SMET, A.; WEEDA, K. Agility: It Rhymes with Stability. **McKinsey Quarterly**, p. 1–12, 2015.
- ANDERSON, D. J. . **Kanban: successful evolutionary change in your software business**. 1ª ed. [s.l.] Blue Hole Press, 2010.
- ANDERSON, D. J.; BOZHEVA, T. **Kanban Maturity Model, Coaches' Edition: A Map to Organizational Agility, Resilience, and Reinvention**. 2ª ed. [s.l.] Kanban University Press, 2021.
- ANDERSON, D. J.; ZHEGLOV, A. **Fit for Purpose: Sintetizando a experiência do cliente com a estratégia para resultados de negócios acelerado**. 1ª ed. [s.l.] Blue Hole Press, 2023.
- ARAUJO, A. R. S. et al. **Os Paradigmas de Inovação e suas Implicações no Design, na Engenharia de Software e no Gerenciamento de Projetos**. [s.l.] Blucher Open Access, 2021.
- ARAUJO, A. R. S.; MOURA, H. P. DE; FRANÇA, C. COMPLEXITY WITHIN SOFTWARE DEVELOPMENT PROJECTS: AN EXPLORATORY OVERVIEW - Complexidade em Projetos de Desenvolvimento de Software: Uma Visão Geral Exploratória. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 13, n. 0, p. 445–455, 2016.
- BACCARINI, D. The concept of project complexity - A review. **International Journal of Project Management**, v. 14, n. 4, p. 201–204, 1996.
- BACKES, B. P; WOLFF, FABIANE. Design Management and Maturity: an Analysis of the Publications of DMI Review. **Academic Design Management Conference**, n. August 2016, p. 143–171, 2016.
- BAHIANA, C. **A Importância do Design para sua Empresa**. Brasília: [s.n.].
- BAXTER, M. **Projetos de Produtos. Guia Prático para o Design de Novos Produtos**. 3ª edição ed. [s.l: s.n.].
- BECK, K. **Extreme Programming Explained: Embrace Change**. 2º ed. [s.l.] Addison-Wesley, 2004.

BERNARDES, M. M. E. S. et al. Identificação de Pesquisas Estratégicas em Gestão de Design Direcionadas ao Aumento da Competitividade de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. **Design e Tecnologia**, v. 3, n. 05, p. 24, 2013.

BHARADWAJ, A. et al. **DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=2742300><https://ssrn.com/abstract=2742300>>.

BITTNER, K. et al. **The Nexus Framework for Scaling Scrum**. 1ª ed. [s.l.] Addison-Wesley Professional, 2017.

BJÖRKLUND, T. A.; HANNUKAINEN, P.; MANNINEN, T. **Measuring the Impact of Design, Service Design and Design Thinking in Organizations on Different Maturity Levels**. Proceedings of the ServDes2018 Conference. **Anais...** Linköping University Electronic Press, 2018.

BLOKDYK, G. **Agile UX: Third Edition**. 3ª ed. [s.l.] 5STARCooks, 2018.

BONSIEPE, G. **Design Como Prática de Projeto**. 1ª ed. [s.l.: s.n.].

BORJA DE MOZOTA, B.; VALENTINE, L.; NELSON, J. The Value of Design Research. **Design Journal**, v. 19, n. 2, p. 187–193, 2016.

BRHEL, M. et al. Exploring principles of user-centered agile software development: A literature review. **Information and Software Technology**, v. 61, p. 163–181, 2015.

BROSSEAU, D. et al. The Journey to an Agile Organization. **McKinsey Insights**, n. May, p. 10, 2019.

BUCHANAN, R. et al. Design Strategic Value Revisited: A Dynamic Theory for Design as Organizational Function. **The Handbook of Design Management**, n. December 2019, 2011.

BÜRDEK, B. E. **Design History, Theory and Practice of Product Design**. 2ª ed. [s.l.: s.n.].

BUSINESSAGILITYINSTITUTE. Relatório Business Agility. p. 1–24, 2019.

CAGAN, M. **Inspired: How to Create Tech Products Customers Love**. 1ª ed. [s.l.] Wiley, 2017.

CAROLI, P. **Lean Inception: Como alinhar pessoas e construir o produto certo**. 1ª ed. [s.l.] Editora Caroli, 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5ª ed. [s.l.] Atlas, 2021.

CHRISSIS, M. B. ; KONRAD, M. ; SHRUM, S. **Capability Maturity Model ® Integration (CMMI SM), Version 1.1 CMMI SM for Software Engineering (CMMI-SW, V1.1) Continuous Representation Improving processes for better products**. [s.l.: s.n.].

COHN, M. **Succeeding with agile: software development using Scrum**. 1ª ed. [s.l.] Addison-Wesley Professional, 2011.

COMELLA-DORDA, S.; HANDSCOMB, C.; ZAIDI, A. Agility to action: Operationalizing a value-driven agile blueprint. n. June, 2020.

CRESWELL, J. W. .; POTH, C. N. . **Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches**. [s.l.] SAGE, 2018.

CROSS, N. **Engineering Design Methods: Strategies for Product Design**. 3rd. ed. New York: Chichester, 2000.

CROSS, N. **Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work**. 2^a ed. [s.l.: s.n.].

CURCIO, K. et al. Usability in Agile Software Development: A Tertiary Study. **Computer Standards and Interfaces**, v. 64, n. December 2018, p. 61–77, 2019.

DAFT, R. L. . **The new era of management**. [s.l.] Thomson/South-Western, 2006.

DENNING, S. **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**. 1^a ed. [s.l.] Amaryllis, 2018.

DINGSØYR, T.; MOE, N. B.; OHLSSON, H. H. Towards an understanding of scaling frameworks and business agility: A summary of the 6th international workshop at XP2018. **ACM International Conference Proceeding Series**, v. Part F1477, 2018.

DOBRIGKEIT, F.; DE PAULA, D. Design Thinking in Practice: Understanding Manifestations of Design Thinking in Software Engineering. **ESEC/FSE 2019 - Proceedings of the 2019 27th ACM Joint Meeting European Software Engineering Conference and Symposium on the Foundations of Software Engineering**, p. 1059–1069, 2019.

DOERR, JOHN.; PAGE, LARRY. **Measure what matters : how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs**. 1^a ed. [s.l.] Portfolio/Penguin, 2018.

DORE, F. et al. The business value of design. **McKinsey Quarterly**, v. 2018, n. 4, p. 58–72, 2018.

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. **Empirical studies of agile software development: A systematic review**. [s.l.: s.n.]. v. 50

DYBÅ, T.; DINGSØYR, T. Strength of Evidence in Systematic Reviews in Software Engineering. **ESEM'08: Proceedings of the 2008 ACM-IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement**, n. June 2014, p. 178–187, 2008b.

DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, v. 80–81, n. May, p. 3–29, 2019.

FOSTER, M.; LEYBOURN, E. The Business Agility Report. Rising to the Challenge. 4th Edition. **Business Agility Institute**, p. 1–24, 2021.

FRIEDMAN, K. Theory construction in design research Criteria: Approaches, and methods. **Design Studies**, v. 24, n. 6, p. 507–522, 2003.

FRYE, U.; INGE, T. **The Integration of Design Thinking and Lean Software Development from the Perspective of Product Owners and Scrum Masters**. [s.l.] CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, 2013.

FUTURE TODAY INSTITUTE. 2021 Tech Trends Report: Strategic trends that will influence business, government, education, media and society in the coming year. **14th Annual Edition**, v. 14, p. 568, 2021.

GARCIA, A. C. C. **DUMM - Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas.** [s.l.] Universidade Federal de Pernambuco, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª edição ed. [s.l.] Editora Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais.** 8ª Edição ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GOTHELF, J.; SEIDEN, J. **Lean UX: Designing Great Products With Agile Teams.** 2ª ed. [s.l.] O'Reilly Media, 2016.

GRASHILLER, M.; LUEDEKE, T. Integrated Approach to the Agile Development with Design Thinking in an Industrial Environment. **Proceedings of the International Conference on Engineering Design, ICED**, v. 2, n. DS87-2, p. 239–248, 2017.

GREGORY, R. W. Design Science Research and the Grounded Theory Method: Characteristics, Differences, and Complementary Uses. **Theory-Guided Modeling and Empiricism in Information Systems Research**, n. January 2010, 2011.

GRIFFITHS, M.; DIETHELM, L. **PMI-ACP Exam Prep, Premier Edition: A Course in a Book for Passing the PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) Exam.** 2º ed. [s.l.] RMC, 2012.

GROEGER, L.; SCHWEITZER, J. Transformational Leadership, Design Thinking and the Innovative Organization. **EGOS paper proposal for Sub-theme 09 : (SWG) Leadership in Art , Design and Organization** ., n. July 2014, p. 1–19, 2015.

HANDSCOMB, C. et al. The Five Trademarks of Agile Organizations. **McKinsey & Company**, n. December, p. 1–22, 2017.

HASS, K. B. **Managing Complex Projects: A New Model.** 1ª ed. [s.l.] Berrett-Koehler Publishers, 2008.

HOLMSTRÖM, J.; KETOKIVI, M.; HAMERI, A. P. Bridging practice and theory: A design science approach. **Decision Sciences**, v. 40, n. 1, p. 65–87, 2009.

HUMBLE, J.; MOLESKY, J.; O'REILLY, B. **Lean Enterprise: How High Performance Organizations Innovate at Scale.** 1 edição ed. [s.l.] O'Reilly, 2020.

IDALBERTO CHIAVENATO; ARÃO SAPIRO. **Planejamento Estratégico.** [s.l.] Atlas, 2023.

IMJAI, N. et al. The Intertwined Effects of Digital Literacy, Agile Mindset on Design Thinking Skill and Management Control Competency: Insights from Thai Young Accountants. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 4, n. 2, 1 nov. 2024.

JADOUL, Q. et al. Organization Practice Agility in the Time of COVID-19: Changing your Operating Model in an Age of Turbulence. **McKinsey & Company**, n. November, p. 8, 2020.

JURCA, G.; HELLMANN, T. D.; MAURER, F. Integrating agile and user-centered design: A systematic mapping and review of evaluation and validation studies of agile-UX. **Proceedings - 2014 Agile Conference, AGILE 2014**, p. 24–32, 2014a.

JURCA, G.; HELLMANN, T.; MAURER, F. **Integrating Agile and User-Centered Design: A Systematic Mapping and Review of Evaluation and Validation Studies of Agile-UX**. [s.l.: s.n.].

KENSING, F.; BLOMBERG, J. Participatory Design: Issues and Concerns. **Computer Supported Cooperative Work**, v. 7, n. 3–4, p. 167–185, 1998.

KERZNER, H. . **Using the project management maturity model : strategic planning for project management**, 2nd ed. 2nd. ed. [s.l.] Wiley, 2005.

KILIAN, J.; SARRAZIN, H. Building a design-driven culture. **McKinsey & Company**, n. September, 2015.

KITCHENHAM, B. A.; CHARTERS, S. Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. EBSE Technical Report EBSE-2007-01. School of Computer Science and Mathematics, Keele University. n. January, p. 2007, 2007.

KLITSIE, J. B.; PRICE, R. A.; DE LILLE, C. S. H. Overcoming the Valley of Death: A Design Innovation Perspective. **Design Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 28–41, 2019.

KNASTER, R.; LEFFINGWELL, D. **SAFe 4.5 Distilled: Applying the Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering**. 2^a ed. [s.l.] Addison-Wesley Professional, 2018.

KOLARZ, P. et al. Innovation by Design: How Design Enables Science and Technology Research to Achieve Greater Impact. **Design Council**, ago. 2015.

KONTIO, J.; LEHTOLA, L.; BRAGGE, J. **Using the focus group method in software engineering: Obtaining practitioner and user experiences**. Proceedings - 2004 International Symposium on Empirical Software Engineering, ISESE 2004. **Anais...**2004.

KOTTER, J. P. **Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World**. 1^a ed. [s.l.] Harvard Business Review Press, 2014.

KOVYNYOV, I.; BUERCK, A.; MIKUT, R. Design of Transformation Initiatives Implementing Organisational Agility: an Empirical Study. **SN Business & Economics**, v. 1, n. 6, jun. 2021.

KUHN, S.; MULLER, M. J. B. T.-C. OF THE A. C. M. Participatory design. v. 36, n. 6, p. 24+, 2 nov. 1993.

LANDONI, P. et al. Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 484–499, 2016.

LARMAN, C.; VODDE, B. **Large-Scale Scrum: More with LeSS**. 1^a ed. [s.l.] Addison-Wesley Professiona, 2016.

LEOPOLD, K. **Rethinking Agile: Why Agile Teams Have Nothing to Do with Business Agility**. 1^a ed. [s.l.] Leanability Press, 2018.

LERMEN, F. H. et al. Does Maturity Level Influence the Use of Agile UX Methods by Digital startups? Evaluating Design Thinking, Lean Startup, and Lean User Experience. **Information and Software Technology**, v. 154, 1 fev. 2023.

LIBÂNIO, C. DE S. **Competências na Formação e Integração de Indivíduos e Equipes na Gestão de Design: um Framework para a Indústria do Vestuário**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014.

LIU, S. X.; DE BONT, C. Barriers to Strategic Design: A Perspective from China. **She Ji**, v. 3, n. 2, p. 133–145, 2017.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição ed. [s.l.] Editora Atlas, 2003.

MARTIN, B.; HANINGTON, B. **Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions**. 1ª Edição ed. [s.l.] Rockport Publishers, 2012.

MARTINS, R. F. D. F. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – Um Modelo de Integração do Design em Organizações**. [s.l: s.n.].

MARTINS, R. F. DE F.; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MCKINSEY. **Enduring Ideas: The three horizons of growth**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <[https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth#/>](https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth#/).

MERONI, A. Strategic Design: Where are we now? Reflection Around the Foundations of a Recent Discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31–38, 2008.

MERRIAM, S. B. .; TISDELL, E. J. . **Qualitative research : a guide to design and implementation**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2016.

MINAIO, M. C. DE S. **Pesquisa Social: Teoria, Métodos e Criatividade**. 21ª edição ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

MINTZBERG, HENRY. **Managing**. [s.l.] Berrett-Koehler Publishers, 2011.

MOREIRA, B. R. **GESTÃO DO DESIGN NA PRÁTICA: Framework para Implementação em empresas**. Porto Alegre: UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, abr. 2016.

MOREIRA, B. R.; BERNARDES, M. M. E S.; ALMENDRA, R. A. **Gestão do Design na Prática: Framework para Implementação em Empresas**. [s.l: s.n.].

MOZOTA, B. B. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. [s.l.] Allworth, 2003.

MOZOTA, B. B. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. **Design Management Review**, v. 17, n. 2, p. 44–53, 2006.

MOZOTA, B. B. Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal (Former Series)**, v. 9, n. 2, p. 26–31, 2010.

MOZOTA, B. B. DE; KLOPSCH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão Do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa**. 1ª ed. [s.l.] Bookman, 2010.

MOZOTA, B. B. DE; WOLFF, F. Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 1, p. 4–26, 2019.

NEELY, A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. **Operations Management Research**, v. 1, n. 2, p. 103–118, 1 dez. 2008.

NEVES, A. M.; OLIVEIRA, A. R. M. **Design como Pensamento: Uma Breve História da Metodologia de Design**. 1ª ed. Recife: Centro de Artes e Comunicação. Universidade Federal de Pernambuco., 2017.

NIVEN, P. R. ; LAMONTE, BEN. **Objectives and key results : driving focus, alignment, and engagement with OKRs**. 1ª edição ed. [s.l.] John Wiley & Sons, Inc., 2017.

NORMAN, D. A.; VERGANTI, R. Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change. **Design Issues**, n. January, 2014.

NTTDATA. **A Agilidade na América Latina 2022 Insights**. [s.l: s.n.].

OSTERWALDER, ALEXANDER. et al. **Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want**. 1 Edição ed. [s.l.] Wiley, 2014.

PAHL, G. et al. **Engineering Design: A Systematic Approach**. 3ª ed. [s.l.] Springer, 2006.

PALMER, S. R.; FELSING, J. M. **A Practical Guide to Feature-Driven Development**. 1ª ed. [s.l.] Prentice Hall, 2002.

PESCHL, M. F. Design and Innovation as Co-creating and Co-becoming with the Future. **Design Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 4–14, 2019.

POPPENDIECK, M.; POPPENDIECK, T. **Lean software development: an agile toolkit Software Development Managers**. 1ª ed. [s.l.] Addison-Wesley Professional, 2003.

PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. **Harvard Business Review**, p. 35, 2015.

RIES, E. **The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses**. [s.l.] Crown Business, 2011.

RUDD, C. Third Wave of Agile. **SolutionsIQ White Paper**, p. 1–8, 2016.

SANTOS, A. DOS. **Seleção do Método de Pesquisa: GUIA PARA PÓS-GRADUANDOS EM DESIGN E ÁREAS AFINS**. 1ª ed. Curitiba: EDITORA INSIGHT, 2018.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. 1ª ed. [s.l.] Microsoft Press;, 2004.

SHEPPARD, B. et al. The Business Value of Design: How do the best design performers increase their revenues and shareholder returns at nearly twice the rate of their industry counterparts? **McKinsey & Company**, p. 18, 2018.

SILVA, T. S. et al. User-centered Design and Agile Methods: A Systematic Review. **Proceedings - 2011 Agile Conference, Agile 2011**, p. 77–86, 2011.

SILVA, T. S. **A Framework for Integrating Interaction Design and Agile Methods**. Tese de Doutorado—[s.l.] PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL, 2012.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. [s.l.: s.n.].

SMET, A. DE; LURIE, M.; GEORGE, A. ST. Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations. **McKinsey & Company**, n. October, p. 27, 2018.

SPINUZZI, C. The methodology of participatory design. **Technical Communication**, v. 52, n. 2, p. 163–174, 2005.

STICKDORN, MARC. et al. **This is service design doing: applying service design thinking in the real world : a practitioner's handbook**. [s.l.] O'Reilly Media, Inc., 2020.

SUN, Q.; WILLIAMS, A.; EVANS, M. A Theoretical Design Management Framework. **Design Journal**, v. 14, n. 1, p. 112–132, 2011.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. The New New Product Development Game. **Harvard Business Review**, 1986.

TONETTO, L. M. et al. A Pragmatic Path for Strategic Design: Influences from Industrial Design, Cognitive Studies and Management Sciences. **Strategic Design Research Journal**, v. 12, n. 3, p. 402–416, 2019.

TUKKER, A. Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from suspronet. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 4, p. 246–260, jul. 2004.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D.; YANG, M. C. **Product Design and Development: Paperback – International Edition**. 7ª ed. [s.l.] McGraw-Hill Education, 2019.

VAN DER MERWE, A.; GERBER, A.; SMUTS, H. Guidelines for conducting design science research in information systems. **Communications in Computer and Information Science**, v. 1136 CCIS, n. September 2021, p. 163–178, 2020.

VASCONCELOS, L. A. **The designer's perception and expert's evaluation: testing techniques for problem exploration on a design methodology framework**. [s.l.] Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

VERGANTI, R. Designing Breakthrough Products. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 10, 2011.

VERGANTI, R. **Design Driven Innovation**. 2ª edição. ed. [s.l.] Canal Certo, 2012.

VERSIONONE; DIGITAL.AI. 14th annual State of Agile Report. **Annual Report for the STATE OF AGILE**, v. 14, n. 14, p. 2–19, 2020.

VERSIONONE; DIGITAL.AI. 15th annual State of Agile Report. **Annual Report for the STATE OF AGILE**, v. 15, n. 15, p. 1–23, 2021.

VIANNA, C. T. Classificação das pesquisas científicas - Notas para os alunos. n. January 2013, p. 2, 2013a.

VIANNA, C. T. M. **METODOLOGIA CIENTÍFICA - Guia Simplificado para a Classificação de Pesquisas Científicas.** Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/343532633_Professor_CLEVERSON_TABAJARA_VIANNA_-Tabajaraifscedubr_-PESQUISA_E_METODOLOGIA_CIENTIFICA_CLASSIFICACAO_DAS_PESQUISAS_CIENTIFICAS_-Notas_para_os_alunos_Natureza_Procedimentos_Basica>. Acesso em: 7 set. 2021b.

WEBER, C. V.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B. Capability Maturity Model, Version 1.1. **IEEE Software**, v. 10, n. 4, p. 18–27, 1993.

WENDLER, R. **The maturity of maturity model research: A systematic mapping study.** Information and Software Technology. **Anais...**dez. 2012.

WESTCOTT, M. et al. The DMI Design Value Scorecard: A New Design Measurement and Management Model. **Design Management Review**, v. 24, n. 4, p. 10–16, 2013.

WESTERMAN, GEORGE.; BONNET, DIDIER.; MCAFEE, ANDREW. **Leading digital: turning technology into business transformation.** [s.l.] Harvard Business Review Press, 2014.

WIERINGA, R. J. **Design science methodology: For information systems and software engineering.** [s.l.: s.n.].

WOHLIN, CLAES. **Experimentation in software engineering.** [s.l.] Springer, 2012.

WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Design Management Competencies, Process and Strategy: A Multidimensional Approach to a Conceptual Model. **Strategic Design Research Journal**, v. 9, n. 3, 2016.

WOLFF, F.; DUTRA, F. P.; RIBEIRO, V. G. Métricas para Design: Uma Análise Sistemática da Produção Científica do Design Management Institute. **Strategic Design Research Journal**, v. 9, n. 1, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PILOTO

ATENÇÃO: Esta versão do roteiro de entrevista foi empregada apenas durante as **entrevista-piloto** realizadas como forma de avaliar e validar o instrumento de coleta de dados. Dessa forma foram identificadas oportunidades de melhoria (adição, edição e remoção de questões) que foram contempladas no **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (OFICIAL)**.

Para a coleta dos dados qualitativos, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturadas que combinam perguntas e sub-perguntas moldadas de acordo com o andamento da entrevista.

O roteiro foi elaborado a partir de referências da literatura estudada segmentadas conforme a seguir:

- Agilidade, Metodologias Ágeis, Agile e afins:
 - The Age of Agile (DENNING, 2018);
 - Rethinking Agile: Why Agile Teams Have Nothing to Do with Business Agility (LEOPOLD, 2018);
 - Acelere: Tenha Agilidade Estratégica em um Mundo em Constante Mudança (KOTTER, 2014);
 - The impact of agility: How to shape your organization to compete (AGHINA et al., 2021);
 - The Business Agility Report: Rising to the Challenge (FOSTER; LEYBOURN, 2021);
 - Agility in the time of COVID-19: Changing your operating model in an age of turbulence (JADOUL et al., 2020);
 - The Journey to an Agile Organization (BROSSEAU et al., 2019);
 - Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations (SMET; LURIE; GEORGE, 2018);
 - The Five Trademarks of Agile Organizations (HANDSCOMB et al., 2017);
 - The State of Agile 2020 e 2021 (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021);

- A Agilidade na América Latina 2022 – Insights (NTTDATA, 2022).
- Gestão do Design e/ou Design Management:
 - DUMM - Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas (GARCIA, 2019);
 - Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future (MOZOTA; WOLFF, 2019);
 - Métricas para Design: Uma Análise Sistemática da Produção Científica do Design Management Institute (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016);
 - Design Management Competencies, Process and Strategy: A Multidimensional Approach to a Conceptual Model (WOLFF; AMARAL, 2016);
 - Design Management and Maturity: an analysis of the publications of DMI Review (BACKES, B. P; WOLFF, 2016);
 - Gestão do Design na Prática: Framework para Implementação em empresas (MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016);
 - Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience (ACKLIN, 2013);
 - Identificação de Pesquisas Estratégicas em Gestão de Design Direcionadas ao Aumento da Competitividade de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (BERNARDES et al., 2013).
- Design Estratégico, Organizações guiadas por Design e/ou Design-driven organizations:
 - A Pragmatic Path for Strategic Design: Influences from Industrial Design, Cognitive Studies and Management Sciences (TONETTO et al., 2019);
 - Building a design-driven culture (KILIAN; SARRAZIN, 2015)(KILIAN; SARRAZIN, 2015).
- Inovação guiada por Design e/ou Design-driven Innovation:
 - Overcoming the Valley of Death: A Design Innovation Perspective (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019);

- Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis (DZIALLAS; BLIND, 2019);
- Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities (LANDONI et al., 2016);
- Innovation by Design: How Design Enables Science and Technology Research to Achieve Greater Impact (KOLARZ et al., 2015);
- Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change (NORMAN; VERGANTI, 2014);
- Designing Breakthrough Products (VERGANTI, 2011).

Adicionalmente, questões do roteiro que não possuem referência direta com a literatura supracitada foram incluídas com o objetivo exploratório para identificação de novo elementos que possam contribuir com este estudo.

Além disso, onde foi possível, as questões foram elaboradas de modo a não deixar explícito quais construtor de Agilidade ou Design focados no nível estratégico estavam sendo alvo do interesse da pesquisa.

Por fim, o roteiro abaixo recebeu indicações para cada pergunta:

- Descrição (questão propriamente dita);
- Relevância: ALTA, MÉDIA, BAIXA, indicando a relevância de cada questão;
- Objetivo;
- Referência (se for aplicável).

Com isso, espera-se oferecer ao entrevistador a flexibilidade necessária durante a execução do roteiro de entrevista.

Abaixo, a versão final do roteiro utilizado nas entrevistas.

[APRESENTAÇÃO]

- Apresentação do pesquisador e cumprimentos.
- Agradecimento ao participante.
- Solicitação de permissão para gravar (caso o participante não autorize a gravação, todos os passos seguintes devem ser registrados por escrito).

[INTRODUÇÃO]

O objetivo desta pesquisa é entender aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações como forma de extrair – através destes – o conhecimento subjacente existente nestas organizações.

<LEITURA E ACEITE DO TCLE>

[SOBRE ENTREVISTA]

No presente momento, a entrevista levará um tempo estimado de 60 minutos. Futuramente, é possível que haja contato para esclarecimento de dúvidas e questões.

[SOBRE RESPOSTAS]

Não existem respostas certas ou erradas nesta entrevista. Nosso objetivo é coletar suas impressões, opiniões e sentimentos sobre os vários assuntos abordados. Leve o tempo que for necessário. Tudo o que for importante para você, nos interessa. Reforçando que suas respostas não serão disponibilizadas para a empresa. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

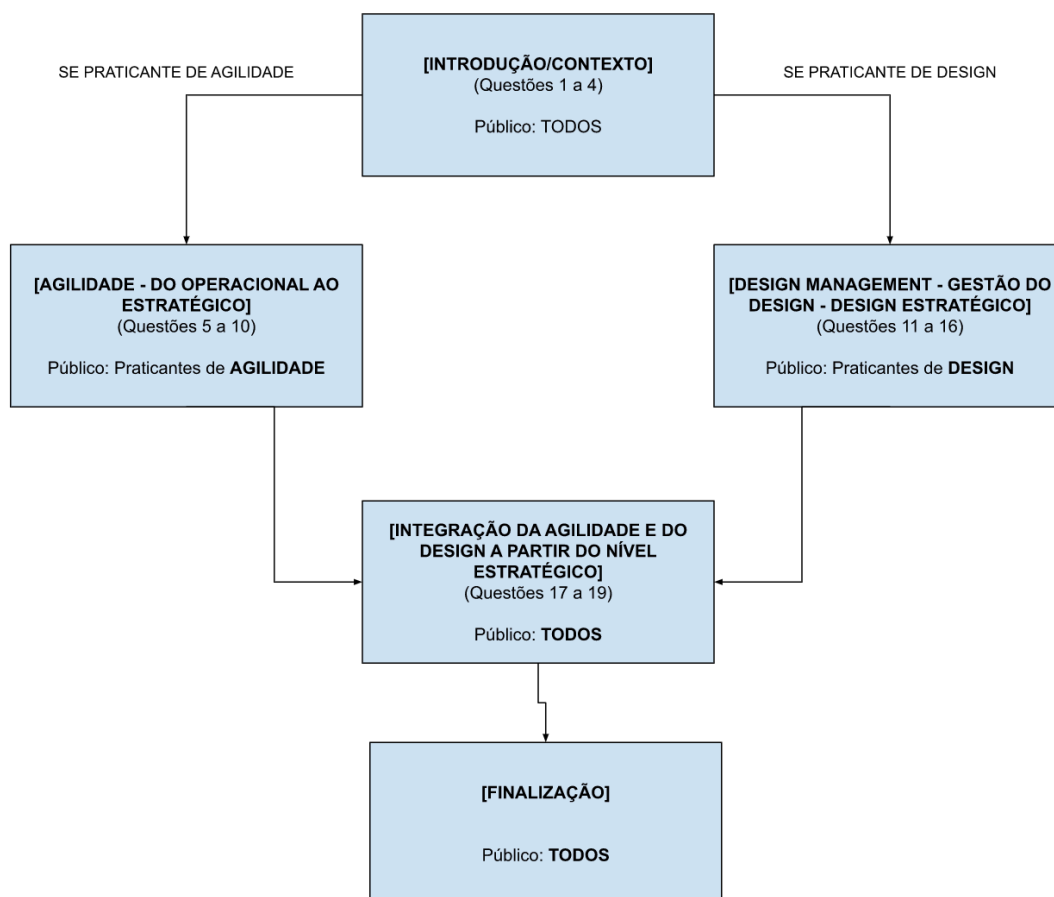
[SOBRE A VISÃO GERAL]

O roteiro da entrevista possui 19 questões organizadas conforme a seguir:

- 4 (quatro) perguntas (organizadas de 1 a 4) comuns a todos entrevistados, focando nos aspectos de Introdução e Contexto da entrevista, visando a promover um maior entendimento sobre a organização estudada através da ótica do entrevistado.
- 6 (seis) perguntas específicas (organizadas de 5 a 10) direcionadas aos praticantes da Agilidade em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles envolvidos em atuação no nível estratégico das organizações.
- 6 (seis) perguntas específicas (organizadas de 11 a 16) direcionadas aos praticantes de Design em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles envolvidos em atuação no nível estratégico das organizações.

- 3 (três) perguntas (organizadas de 17 a 19) sobre a integração da Agilidade e do Design com ênfase no nível estratégico das organizações.

Assim, a estrutura pode ser representada visualmente através da seguinte imagem:



[INTRODUÇÃO/CONTEXTO ORGANIZACIONAL]

Questões gerais e introdutórias, aplicáveis para todos os perfis de entrevistados.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: BAIXA.

OBJETIVO: Busca compreender de que maneira o entrevistado atua na organização, oferecendo possíveis *insights* para o entendimento e interpretação das demais questões presentes neste instrumento de coleta de dados.

REFERÊNCIA: Não se aplica.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho antes e durante/após a pandemia provocada pela COVID-19?
 - a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?
 - b. Houve mudanças em relação aos processos de desenvolvimento de novos projetos, produtos e serviços? Se sim, quais?
 - c. Houve mudanças em relação ao processo de transformação digital? Se sim, quais?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: De maneira preliminar, compreender se, e quais mudanças ou transformações possam ter havido recentemente na estrutura organizacional, principalmente a partir da Pandemia causada pelo vírus do COVID-19.

REFERÊNCIA: Inspirado em (NTTDATA, 2022; VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) que relatam uma profunda aceleração do processo de transformação digital/ágil dos negócios como resultado da Pandemia causada pelo vírus da COVID-19.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, experimentação, criação de novos modelos de negócios?
 - a. SE SIM
 - i. Existe um processo estabelecido para fomentar a inovação, experimentação, criação de novos modelos de negócios? Como funciona?
 - ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Há uma correlação positiva entre empresas que inovam e experimentam mais serem aquelas em que há uma intensidade do uso da Agilidade e do Design.

REFERÊNCIA: De acordo com (KOLARZ et al., 2015) há uma forte correlação entre o uso do Design e a capacidade inovativa das organizações. Adicionalmente, (DENNING, 2018) também defende que empresas mais ágeis são mais capazes de inovar em seus produtos, serviços e modelos de negócio.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia ou abordagem para sustentar este trabalho/iniciativa?
 - a. [SIM/NÃO] Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa? Por quê?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: Estabelecer a existência ou não de procedimentos organizacionais mais fortemente relacionados à estratégia, sem necessariamente mencionar este construto. Neste sentido, menciona o termo oriundo do senso comum “preparar para o futuro” como uma expressão equivalente.

REFERÊNCIA: Como referências diretas tem-se: (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018). Adicionalmente, de maneira indireta, estes autores citam trabalhos de Michael Porter e outras obras clássicas do estudo da estratégia em Administração.

[AGILIDADE – DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes de agilidade nos mais diferentes níveis organizacionais.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Identificar como o valor da Agilidade é percebido dentro das organizações e possibilitar – mais adiante – uma comparação entre os achados da revisão da literatura e os achados da coleta de dados no campo.

REFERÊNCIA: Estudos como (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) já trazem alguns benefícios do uso da Agilidade que podem ser utilizados para confrontar a informação obtida através deste instrumento de coleta de dados.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Identificar quais são as principais e desafios para adotar Agilidade dentro das organizações e possibilitar – mais adiante – uma comparação entre os achados da revisão da literatura e os achados da coleta de dados no campo.

REFERÊNCIA: Estudos como (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) já trazem alguns desafios e barreiras do uso da Agilidade que podem ser utilizados para confrontar a informação obtida através deste instrumento de coleta de dados.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?
 - b. Na sua opinião, quais passos devem ser seguidos adiante como forma de ter uma organização mais ágil?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: De maneira geral, todas organizações estão passando por processos de transformação, que foram acelerados principalmente a partir da pandemia do COVID-19. Alguns chamam de transformação ágil, outros de transformação digital, entre diversos outros nomes. O fato é que as organizações estão mudando e esta questão visa a extrair a percepção do entrevistado a partir do prisma da Agilidade.

REFERÊNCIA: Questão inspirada nos estudos promovidos por (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018) e os relatórios e recomendações produzidos pela McKinsey ao longo dos últimos anos (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019; COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020; HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

[FLIGHT LEVEL 1 - LEI DO PEQUENO TIME]

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?
 - a. SE SIM
 - i. Como são organizados os times?
 - ii. Quais são as principais e práticas e ferramentas ágeis empregadas no dia a dia?
 - iii. Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?
 - b. E NÃO
 - a. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: BAIXA.

OBJETIVO: O propósito deste estudo não é identificar aspectos da integração da Agilidade e do Design no nível operacional. Porém, entende-se que alguns princípios básicos são universais. Neste caso, procura-se identificar traços da presença da “LEI DO PEQUENO TIME”.

REFERÊNCIA: Um dos pilares da Agilidade Organizacional é a Lei do Pequeno Time, conforme defendido por (DENNING, 2018) em alinhamento direto com o conceito de *Flight-level* ou níveis de voo, conforme preconizado por (LEOPOLD, 2018). Em particular, neste caso, trata-se do Nível de Voo Número 1 (Flight Level 1).

[FLIGHT LEVEL 2 - ENTRE TIMES - LEI DA REDE]

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?
 - a. SE SIM
 - i. Qual é o objetivo comum que une estes times? (Ex. a criação de uma plataforma/produto/serviço ou uma operação contínua)?
 - ii. Como acontece a comunicação entre os times?
 - iii. Como funcionam as relações de dependências entre os times?
 - iv. Quais são as ferramentas utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre as equipes?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Esta questão tem o objetivo de extrair evidências sobre a existência de elementos da agilidade em escala.

REFERÊNCIA: Existem alguns frameworks para orientar o uso de agilidade em escala por múltiplos times, tais como o SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018). Porém, de maneira mais conceitual – focada no nível tático – outros autores apresentam a Lei da Rede (DENNING, 2018) ou o Nível de Voo Número 2, ou Flight L TOC \f G \h \z \t "X P

[FLIGHT LEVEL 3 - LEI DO CLIENTE - AGILIDADE ORGANIZACIONAL - DE NEGÓCIOS]

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO> existe processo de planejamento estratégico?
 - a. SE SIM
 - i. Como funciona?
 - ii. Quais são as ferramentas ou abordagens utilizadas para integrar objetivos e indicadores aos demais níveis organizacionais?
 - iii. Qual é a periodicidade deste planejamento e dos ciclos de revisão?

- iv. Como as iniciativas (Ex. projetos, produtos, serviços, grupos de trabalho, forças-tarefas) estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?
- b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar evidências sobre o uso da Agilidade no nível estratégico ou organizacional.

REFERÊNCIA: Inspirado diretamente no conceito de Nível de Voo Número 3, ou Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018) e – indiretamente – no conceito da Lei do Cliente (Law of Customer) apresentado por (DENNING, 2018).

[DESIGN MANAGEMENT - GESTÃO DO DESIGN - DESIGN ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes do Design nos mais diferentes níveis organizacionais.

11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é revelar a percepção do valor do Design para as organizações. Dependendo das respostas, pode-se inferir sobre um papel do Design como técnica, como método/processo, como vantagem estratégica/diferencial competitivo ou mesmo como forma de pensamento associado à resolução de problemas ou inovação.

REFERÊNCIA: Inspirada em nos trabalhos de (KILIAN; SARRAZIN, 2015; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016), entre outros. Dentro de uma perspectiva de maturidade do Design na organização também pode-se recorrer ao estudo de (GARCIA, 2019).

12. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar possíveis barreiras para a adoção do Design nas organizações. Neste caso, dependendo das respostas, pode-se não apenas identificar tais barreiras e discutir à luz da literatura existente, mas também inferir sobre o papel do Design como técnica, como método/processo, como vantagem estratégica/diferencial competitivo ou mesmo como forma de pensamento associado à resolução de problemas ou inovação.

REFERÊNCIA: Inspirada em nos trabalhos de (KILIAN; SARRAZIN, 2015; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016), entre outros. Dentro de uma perspectiva de maturidade do Design na organização também pode-se recorrer ao estudo de (GARCIA, 2019).

13. De maneira geral, em quais níveis organizacionais (ou contextos de atuação), você percebe que o uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - a. Quais são os tipos de problemas resolvidos ou desafios superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - b. Quais são as funções organizacionais que envolvem o uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - c. Como está organizada e como funciona a liderança de Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar - de maneira explícita – o papel e as funções exercidas pelo Design dentro da organização, além do funcionamento da estrutura funcional que acomoda os profissionais de Design. Estes são interesses particularmente importantes para a Gestão do Design (ou Design Management).

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

14. Do ponto de vista das competências de design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (equipes de projeto)?

RELEVÂNCIA: BAIXA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os profissionais de Design possam atuar no nível operacional. Embora o foco aqui seja no nível operacional das organizações, os modelos conceituais de Gestão do Design (Design Management) se interessam por categorizar estas informações.

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

15. Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar as abordagens e metodologias de design empregadas. Assim, pode-se revelar aspectos importantes sobre como novos produtos/serviços são elaborados a partir da perspectiva de Design. Trata-se de outro aspecto observado pelos modelos conceituais de Gestão do Design (Design Management).

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

16. Do ponto de vista da estratégia corporativa, você percebe o uso do Design?
- a. SE SIM

- i. Como o Design é utilizado para gerar vantagem competitiva no mercado?
 - ii. Como o Design é utilizado para promover diferentes estratégias de inovação?
 - iii. Como o Design é utilizado para apoiar a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócios?
 - iv. Como o Design é utilizado para apoiar o processo de planejamento estratégico?
- b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta estes aspectos fundamentais como mercado, inovação, novos {produtos, serviços e modelos de negócios} e o próprio planejamento organizacional.

REFERÊNCIA: Questão também inspirada em trabalhos de Gestão do Design (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Adicionalmente foram considerados estudos que focam no papel mais estratégico do Design tais como (DZIALLAS; BLIND, 2019; KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019; KOLARZ et al., 2015; NORMAN; VERGANTI, 2014; TONETTO et al., 2019; VERGANTI, 2011).

[INTEGRAÇÃO DA AGILIDADE E DO DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes da agilidade e do design com foco em como integrá-los a partir do nível estratégico.

17. Do ponto de vista da criação de **novos produtos/serviços/modelos de negócios**, você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - a. SE SIM
 - i. Como funciona?

- ii. Quais são as principais vantagens e sinergias?
 - iii. Quais são os principais desafios e conflitos?
- b. SE NÃO
 - i. Como você entende que esta integração poderia ser realizada?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto novos {produtos, serviços e modelos de negócios}.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

18. Do ponto de vista da **inovação**, você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
- a. SE SIM
 - i. Como funciona?
 - ii. Quais são as principais vantagens e sinergias?
 - iii. Quais são os principais desafios e conflitos?
 - b. SE NÃO
 - i. Como você entende que esta integração poderia ser realizada?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto da inovação nas organizações.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

19. Do ponto de vista **estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico)**, você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
- a. SE SIM
 - i. Como funciona?

- ii. Quais são as principais vantagens e sinergias?
- iii. Quais são os principais desafios e conflitos?
- b. SE NÃO
 - i. Como você entende que esta integração poderia ser realizada?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto da estratégia (e seu processo de planejamento) nas organizações.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

OBS: Em relação às mudanças na estrutura organizacional, a pergunta (2) deste roteiro de entrevista já aborda diretamente.

[FINALIZAÇÃO]

- Há algo que você gostaria de acrescentar?
- Há algo que você gostaria de perguntar?

[AGRADECIMENTOS]

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS (OFICIAL)

[Esta é a versão oficial do instrumento de coleta de dados contemplando os ajustes necessários identificados após a realização das entrevistas-piloto].

Para a coleta dos dados qualitativos, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturadas que combinam perguntas e sub-perguntas moldadas de acordo com o andamento da entrevista.

O roteiro foi elaborado a partir de referências da literatura estudada segmentadas conforme a seguir:

- Agilidade, Metodologias Ágeis, Agile e afins:
 - The Age of Agile (DENNING, 2018);
 - Rethinking Agile: Why Agile Teams Have Nothing to Do with Business Agility (LEOPOLD, 2018);
 - Acelere: Tenha Agilidade Estratégica em um Mundo em Constante Mudança (KOTTER, 2014);
 - The impact of agility: How to shape your organization to compete (AGHINA et al., 2021);
 - The Business Agility Report: Rising to the Challenge (FOSTER; LEYBOURN, 2021);
 - Agility in the time of COVID-19: Changing your operating model in an age of turbulence (JADOUL et al., 2020);
 - The Journey to an Agile Organization (BROSSEAU et al., 2019);
 - Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations (SMET; LURIE; GEORGE, 2018);
 - The Five Trademarks of Agile Organizations (HANDSCOMB et al., 2017);
 - The State of Agile 2020 e 2021 (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021);
 - A Agilidade na América Latina 2022 – Insights (NTTDATA, 2022).
- Gestão do Design e/ou Design Management:

- DUMM - Design Usage Maturity Model: um Modelo de Maturidade para avaliar o Grau de Utilização de Design nas Empresas (GARCIA, 2019);
- Forty Years of Research in Design Management: A Review of Literature and Directions for the Future (MOZOTA; WOLFF, 2019);
- Métricas para Design: Uma Análise Sistemática da Produção Científica do Design Management Institute (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016);
- Design Management Competencies, Process and Strategy: A Multidimensional Approach to a Conceptual Model (WOLFF; AMARAL, 2016);
- Design Management and Maturity: an analysis of the publications of DMI Review (BACKES, B. P; WOLFF, 2016);
- Gestão do Design na Prática: Framework para Implementação em empresas (MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016);
- Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption Process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience (ACKLIN, 2013);
- Identificação de Pesquisas Estratégicas em Gestão de Design Direcionadas ao Aumento da Competitividade de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras (BERNARDES et al., 2013).
- Design Estratégico, Organizações guiadas por Design e/ou Design-driven organizations:
 - A Pragmatic Path for Strategic Design: Influences from Industrial Design, Cognitive Studies and Management Sciences (TONETTO et al., 2019);
 - Building a design-driven culture (KILIAN; SARRAZIN, 2015).
- Inovação guiada por Design e/ou Design-driven Innovation:
 - Overcoming the Valley of Death: A Design Innovation Perspective (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019);
 - Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis (DZIALLAS; BLIND, 2019);
 - Design Contribution to the Competitive Performance of SMEs: The Role of Design Innovation Capabilities (LANDONI et al., 2016);

- Innovation by Design: How Design Enables Science and Technology Research to Achieve Greater Impact (KOLARZ et al., 2015);
- Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change (NORMAN; VERGANTI, 2014);
- Designing Breakthrough Products (VERGANTI, 2011).

Adicionalmente, questões do roteiro que não possuem referência direta com a literatura supracitada foram incluídas com o objetivo exploratório para identificação de novos elementos que possam contribuir com este estudo.

Além disso, onde foi possível, as questões foram elaboradas de modo a não deixar explícito quais construtor de Agilidade ou Design focados no nível estratégico estavam sendo alvo do interesse da pesquisa.

Por fim, o roteiro abaixo recebeu indicações para cada pergunta:

- Descrição (questão propriamente dita);
- Relevância: ALTA, MÉDIA, BAIXA, indicando a relevância de cada questão;
- Objetivo;
- Referência (se for aplicável).

Com isso, espera-se oferecer ao entrevistador a flexibilidade necessária durante a execução do roteiro de entrevista.

Abaixo, a versão final do roteiro utilizado nas entrevistas.

[APRESENTAÇÃO]

- Apresentação do pesquisador e cumprimentos.
- Agradecimento ao participante.
- Solicitação de permissão para gravar (caso o participante não autorize a gravação, todos os passos seguintes devem ser registrados por escrito).

[INTRODUÇÃO]

O objetivo desta pesquisa é entender aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações como forma de extrair – através destes – o conhecimento subjacente existente nestas organizações.

<LEITURA E ACEITE DO TCLE>

[SOBRE ENTREVISTA]

No presente momento, a entrevista levará um tempo estimado de 60 minutos. Futuramente, é possível que haja contato para esclarecimento de dúvidas e questões.

[SOBRE RESPOSTAS]

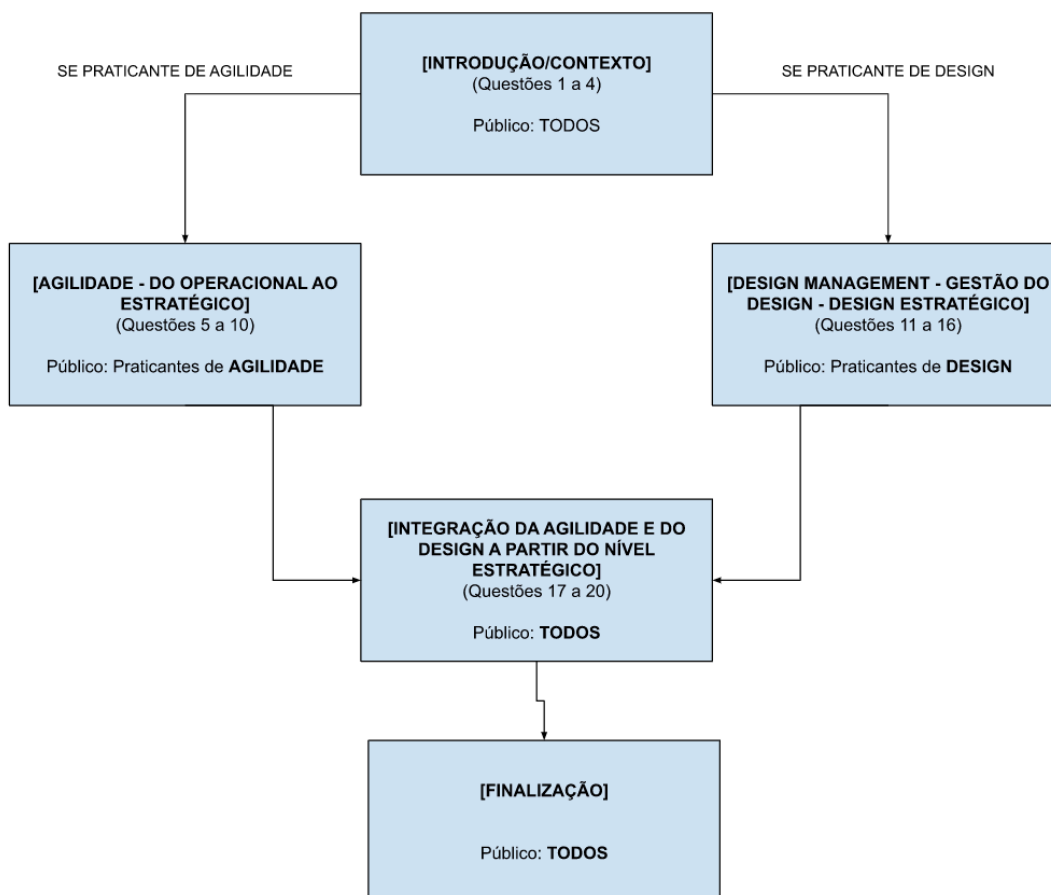
Não existem respostas certas ou erradas nesta entrevista. Nosso objetivo é coletar suas impressões, opiniões e sentimentos sobre os vários assuntos abordados. Leve o tempo que for necessário. Tudo o que for importante para você, nos interessa. Reforçando que suas respostas não serão disponibilizadas para a empresa. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

[SOBRE A VISÃO GERAL]

O roteiro da entrevista possui 20 questões organizadas conforme a seguir:

- 4 (quatro) perguntas (organizadas de 1 a 4) comuns a todos entrevistados, focando nos aspectos de Introdução e Contexto da entrevista, visando a promover um maior entendimento sobre a organização estudada através da ótica do entrevistado.
- 6 (seis) perguntas específicas (organizadas de 5 a 10) direcionadas aos praticantes da Agilidade em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles envolvidos em atuação no nível estratégico das organizações.
- 6 (seis) perguntas específicas (organizadas de 11 a 16) direcionadas aos praticantes de Design em diferentes níveis organizacionais, com preferência para aqueles envolvidos em atuação no nível estratégico das organizações.
- 4 (quatro) perguntas (organizadas de 17 a 20) sobre a integração da Agilidade e do Design com ênfase no nível estratégico das organizações.

Assim, a estrutura pode ser representada visualmente através da seguinte imagem:



[INTRODUÇÃO/CONTEXTO ORGANIZACIONAL]

Questões gerais e introdutórias, aplicáveis para todos os perfis de entrevistados.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Busca compreender de que maneira o entrevistado atua na organização, oferecendo possíveis *insights* para o entendimento e interpretação das demais questões

presentes neste instrumento de coleta de dados. A relevância foi aumentada (de BAIXA para MÉDIA) a partir da realização das entrevistas-piloto.

REFERÊNCIA: Não se aplica.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?
 - a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?
 - b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: De maneira preliminar, compreender se, e quais mudanças ou transformações possam ter havido recentemente na estrutura organizacional, principalmente a partir da Pandemia causada pelo vírus do COVID-19.

REFERÊNCIA: Inspirado em (NTTDATA, 2022; VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) que relatam uma profunda aceleração do processo de transformação digital/ágil dos negócios como resultado da Pandemia causada pelo vírus da COVID-19.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?
 - a. SE SIM
 - ii. Existe um processo estabelecido? Como funciona?
 - iii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?
 - b. SE NÃO
 - iv. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Há uma correlação positiva entre empresas que inovam e experimentam mais serem aquelas em que há uma intensidade do uso da Agilidade e do Design.

REFERÊNCIA: De acordo com (KOLARZ et al., 2015) há uma forte correlação entre o uso do Design e a capacidade inovativa das organizações. Adicionalmente, (DENNING, 2018) também defende que empresas mais ágeis são mais capazes de inovar em seus produtos, serviços e modelos de negócio.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?
 - a. SE SIM
 - i. Como funciona?
 - ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?
 - iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa? Por quê?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: Estabelecer a existência ou não de procedimentos organizacionais mais fortemente relacionados à estratégia, sem necessariamente mencionar este construto. Neste sentido, menciona o termo oriundo do senso comum “preparar para o futuro” como uma expressão equivalente.

REFERÊNCIA: Como referências diretas tem-se: (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018). Adicionalmente, de maneira indireta, estes autores citam trabalhos de Michael Porter e outras obras clássicas do estudo da estratégia em Administração.

[AGILIDADE – DO OPERACIONAL AO ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes de agilidade nos mais diferentes níveis organizacionais.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Identificar como o valor da Agilidade é percebido dentro das organizações e possibilitar – mais adiante – uma comparação entre os achados da revisão da literatura e os achados da coleta de dados no campo.

REFERÊNCIA: Estudos como (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) já trazem alguns benefícios do uso da Agilidade que podem ser utilizados para confrontar a informação obtida através deste instrumento de coleta de dados.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Identificar quais são as principais e desafios para adotar Agilidade dentro das organizações e possibilitar – mais adiante – uma comparação entre os achados da revisão da literatura e os achados da coleta de dados no campo.

REFERÊNCIA: Estudos como (VERSIONONE; DIGITAL.AI, 2020, 2021) já trazem alguns desafios e barreiras do uso da Agilidade que podem ser utilizados para confrontar a informação obtida através deste instrumento de coleta de dados.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?
 - a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: De maneira geral, todas organizações estão passando por processos de transformação, que foram acelerados principalmente a partir da pandemia do COVID-19. Alguns chamam de transformação ágil, outros de transformação digital, entre diversos outros nomes. O fato é que as organizações estão mudando e esta questão visa a extrair a percepção do entrevistado a partir do prisma da Agilidade.

REFERÊNCIA: Questão inspirada nos estudos promovidos por (DENNING, 2018; KOTTER, 2014; LEOPOLD, 2018) e os relatórios e recomendações produzidos pela McKinsey ao longo dos últimos anos (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU

et al., 2019; COMELLA-DORDA; HANDSCOMB; ZAIDI, 2020; HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

[FLIGHT LEVEL 1 - LEI DO PEQUENO TIME]

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?
 - a. SE SIM
 - i. Como são organizados os times?
 - ii. Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?
 - iii. Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: BAIXA.

OBJETIVO: O propósito deste estudo não é identificar aspectos da integração da Agilidade e do Design no nível operacional. Porém, entende-se que alguns princípios básicos são universais. Neste caso, procura-se identificar traços da presença da “LEI DO PEQUENO TIME”.

REFERÊNCIA: Um dos pilares da Agilidade Organizacional é a Lei do Pequeno Time, conforme defendido por (DENNING, 2018) em alinhamento direto com o conceito de *Flight-level* ou níveis de voo, conforme preconizado por (LEOPOLD, 2018). Em particular, neste caso, trata-se do Nível de Voo Número 1 (Flight Level 1).

[FLIGHT LEVEL 2 - ENTRE TIMES - LEI DA REDE]

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?
 - a. SE SIM
 - i. Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?
 - ii. Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?

- b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: Esta questão tem o objetivo de extrair evidências sobre a existência de elementos da agilidade em escala.

REFERÊNCIA: Existem alguns frameworks para orientar o uso de agilidade em escala por múltiplos times, tais como o SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018). Porém, de maneira mais conceitual – focada no nível tático – outros autores apresentam a Lei da Rede (DENNING, 2018) ou o Nível de Voo Número 2, ou Flight Level 2, (LEOPOLD, 2018).

[FLIGHT LEVEL 3 - LEI DO CLIENTE - AGILIDADE ORGANIZACIONAL - DE NEGÓCIOS]

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?
 - a. SE SIM
 - i. Como funciona?
 - ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?
 - iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?
 - iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar evidências sobre o uso da Agilidade no nível estratégico ou organizacional. *Em relação às entrevistas piloto, foi modificada a pergunta para focar no aspecto da agilidade de negócios e não apenas no planejamento estratégico (já atendido pela questão 4 deste questionário).*

REFERÊNCIA: Inspirado diretamente no conceito de Nível de Voo Número 3, ou Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018) e – indiretamente – no conceito da Lei do Cliente (Law of Customer) apresentado por (DENNING, 2018).

[DESIGN MANAGEMENT - GESTÃO DO DESIGN - DESIGN ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes do Design nos mais diferentes níveis organizacionais.

11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é revelar a percepção do valor do Design para as organizações. Dependendo das respostas, pode-se inferir sobre um papel do Design como técnica, como método/processo, como vantagem estratégica/diferencial competitivo ou mesmo como forma de pensamento associado à resolução de problemas ou inovação.

REFERÊNCIA: Inspirada em nos trabalhos de (KILIAN; SARRAZIN, 2015; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016), entre outros. Dentro de uma perspectiva de maturidade do Design na organização também pode-se recorrer ao estudo de (GARCIA, 2019).

12. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar possíveis barreiras para a adoção do Design nas organizações. Neste caso, dependendo das respostas, pode-se não apenas identificar tais barreiras e discutir à luz da literatura existente, mas também inferir sobre o papel do Design como técnica, como método/processo, como vantagem estratégica/diferencial competitivo ou mesmo como forma de pensamento associado à resolução de problemas ou inovação.

REFERÊNCIA: Inspirada em nos trabalhos de (KILIAN; SARRAZIN, 2015; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016), entre outros. Dentro de uma perspectiva de maturidade do Design na organização também pode-se recorrer ao estudo de (GARCIA, 2019).

13. De maneira geral, em quais níveis organizacionais ou quais são os tipos de problemas são superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar - de maneira explícita – o papel e as funções exercidas pelo Design dentro da organização, além do funcionamento da estrutura funcional que acomoda os profissionais de Design. Estes são interesses particularmente importantes para a Gestão do Design (ou Design Management). **Em particular, a questão foi simplificada para focar nos aspectos principais de compreender em que partes da organização o Design está inserido.**

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

14. Do ponto de vista das competências de Design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (ex. equipes de projeto)?

RELEVÂNCIA: BAIXA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os profissionais de Design possam atuar no nível operacional. Embora o foco aqui seja no nível operacional das organizações, os modelos conceituais de Gestão do Design (Design Management) se interessam por categorizar estas informações.

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al.,

2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

15. Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (ex. integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

RELEVÂNCIA: MÉDIA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar as abordagens e metodologias de design empregadas. Assim, pode-se revelar aspectos importantes sobre como novos produtos/serviços são elaborados a partir da perspectiva de Design. Trata-se de outro aspecto observado pelos modelos conceituais de Gestão do Design (Design Management).

REFERÊNCIA: Questão inspirada em trabalhos obtidos através da revisão exploratória da literatura, tais como (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016).

16. Do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do Design? Em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado? Em quais outras jornadas ele poderia ser aplicado?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta estes aspectos fundamentais como mercado, inovação, novos {produtos, serviços e modelos de negócios} e o próprio planejamento organizacional. *Em relação às entrevistas-piloto, a questão foi simplificada para reduzir a redundância com relação a outras perguntas (ex. questão 4 e questões 17 a 20).*

REFERÊNCIA: Questão também inspirada em trabalhos de Gestão do Design (ACKLIN, 2013; BACKES, B. P; WOLFF, 2016; BERNARDES et al., 2013; MOREIRA; BERNARDES; ALMENDRA, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016; WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Adicionalmente foram considerados estudos que focam no papel mais

estratégico do Design tais como (DZIALLAS; BLIND, 2019; KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019; KOLARZ et al., 2015; NORMAN; VERGANTI, 2014; TONETTO et al., 2019; VERGANTI, 2011).

[INTEGRAÇÃO DA AGILIDADE E DO DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO]

//Questões direcionadas a praticantes da agilidade e do design com foco em como integrá-los a partir do nível estratégico.

17. Do ponto de vista da criação de **novos produtos/serviços/modelos de negócios**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
- Como funciona?
 - Quais as principais sinergias e conflitos?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto novos {produtos, serviços e modelos de negócios}.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

18. Do ponto de vista da **inovação**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
- Como funciona?
 - Quais as principais sinergias e conflitos?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto da inovação nas organizações.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

19. Do ponto de vista **estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico)**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
- Como funciona?
 - Quais são as principais sinergias e conflitos?

RELEVÂNCIA: ALTA.

OBJETIVO: O objetivo desta questão é identificar informações relacionadas ao nível estratégico das organizações e como o Design apoia/suporta o aspecto da estratégia (e seu processo de planejamento) nas organizações.

REFERÊNCIA: Não se aplica. Trata-se do principal interesse deste estudo.

OBSERVAÇÃO: Em relação às mudanças na estrutura organizacional, a pergunta (2) deste roteiro de entrevista já aborda diretamente. Por isto, não foi abordado diretamente.

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

OBJETIVO: Capturar – através da experiência do praticante – como ele enxerga uma visão de futuro e o caminho necessário para que as organizações possam se tornar mais ágeis e mais orientadas pelo Design. **Esta questão foi adicionada ao roteiro após as entrevistas-piloto.**

RELEVÂNCIA: ALTA.

REFERÊNCIA: Não se aplica. É uma pergunta que visa a explorar o pensamento prospectivo com relação às melhores formas de combinar a Agilidade e o Design no nível estratégico das organizações.

[FINALIZAÇÃO]

- Há algo que você gostaria de acrescentar?
- Há algo que você gostaria de perguntar?

[AGRADECIMENTOS]

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

Título da Pesquisa: “Agile Design Management: Framework para Integração do Design e da Agilidade no Nível Estratégico” [TÍTULO PROVISÓRIO].

Pesquisador: Allan Rodrigo dos Santos Araujo, sob orientação do Prof. Leonardo Castillo.

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Contato do Pesquisador: +55 81 98840-5166 – allan.saraujo@ufpe.br

Propósito da Pesquisa: O objetivo desta pesquisa é entender aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da Agilidade e do Design no nível estratégico das organizações como forma de extrair – através destes – o conhecimento subjacente existente nestas organizações. No presente momento, a entrevista levará um tempo estimado de 60 minutos. Futuramente, é possível que haja contato para esclarecimento de dúvidas e questões. Não existem respostas certas ou erradas nesta entrevista. Nosso objetivo é coletar suas impressões, opiniões e sentimentos sobre os vários assuntos abordados. Leve o tempo que for necessário. Tudo o que for importante para você, nos interessa. Reforçando que suas respostas não serão disponibilizadas para a empresa. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

Procedimentos: A entrevista será conduzida de forma semiestruturada. As perguntas abordarão temas relacionados ao objetivo. Com sua permissão, a entrevista será gravada em vídeo/áudio para garantir a precisão das informações coletadas.

Voluntariedade: Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento durante a entrevista, sem qualquer penalidade ou prejuízo. Você também tem o direito de não responder a qualquer pergunta que não se sinta à vontade em responder.

Confidencialidade: Todas as informações fornecidas por você serão tratadas com estrita confidencialidade. Seus dados pessoais não serão divulgados em nenhum relatório ou publicação da pesquisa. Em vez disso, os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificar individualmente os participantes. Os registros da entrevista (gravações e transcrições) serão armazenados de maneira segura, acessíveis apenas ao pesquisador responsável e à equipe de pesquisa autorizada.

Uso dos Dados: Os dados coletados durante esta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. As informações poderão ser publicadas em artigos científicos, apresentações em conferências, ou em outras formas de divulgação acadêmica, sempre assegurando o anonimato dos participantes.

Riscos e Benefícios: Não são esperados riscos significativos para você ao participar desta pesquisa. Não há compensação financeira por sua participação, mas sua contribuição pode ajudar a aumentar o conhecimento sobre o tema da pesquisa, podendo beneficiar a sociedade e/ou a comunidade científica.

Direito de Informação: Você terá o direito de acessar os resultados da pesquisa caso tenha interesse. Para isso, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através das informações de contato fornecidas.

Declaração de Consentimento: Eu, [nome do participante], declaro que fui informado(a) de maneira clara sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa. Estou ciente de que posso desistir a qualquer momento e que a confidencialidade das minhas respostas será garantida. Concordo em participar desta entrevista e autorizo a gravação em áudio, ciente de que meus dados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa.

Assinatura do Participante:

Data: __/__/____

Assinatura do Pesquisador:

Data: __/__/____

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS

[XXX].

ENTREVISTADO 01 – SIGLA: ENT_01

DATA: 24/02/2023 – INÍCIO: 08:30 – FIM: 09:30

#INTRODUÇÃO

08:36:38 Um dia pessoal.

08:36:44 Eu sou Allan. Araújo. Eu sou pesquisador da UFPE, doutorado em design pesquisando sobre o designer estratégico no nível mais estratégico e suas integrações com agilidade. Eu queria agradecer XXXXX por ter topado participar da entrevista e

08:37:12 XXXXX, estou solicitando ao homem de atuar autorização para poder gravar isso faz parte de uma pesquisa para depois vai ser transcrita analisada. Enfim, tá bom.

08:37:23 Tudo bem. Tranquilo, está autorizada.

08:37:25 Então oficialmente o objetivo dessa pesquisa é entender os aspectos relacionados ao conhecimento dos praticantes pessoas que estão praticando a agilidade e o design de nível mais estratégico das organizações e através dos participantes das entrevistas entender o conhecimento subjacente que existe nas organizações. Então, o foco é muito

08:37:51 mais a agilidade e o design naquilo que foge ao nível operacional que é o uso do design e da agilidade para usar uma técnica como um determinado workshop. É no sentido mais amplo. Então, esse é o objetivo da entrevista e dura um tempo estimado de sessenta minutos. Futuramente, eu posso entrar em contato para esclarecer algumas dessas questões.

08:38:21 É sobre as respostas. Obviamente, não existem respostas certas ou erradas. O objetivo é coletar impressões sentimentos percepções sobre os assuntos pode levar o tempo que for para responder eh e aí reforçando também o caráter confidencial para que todos os participantes possam ficar à vontade para

08:38:40 responder livremente. uma vez isso transcrito e levado para a pesquisa todos os dados serão anonimizados. Então podem ficar pode ficar a vontade pra responder.

08:38:57 Conforme o que vier a mente tá dentro desse contexto XXXXX, Eu posso mais uma vez te agradecendo muito tempo.

08:39:08 Posso iniciar com algumas perguntas introdutórias.

08:39:10 Pode Sim?

1) Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

08:39:11 Tá? Bom, começar te perguntando como é que funciona? O teu trabalho na organização atual.

08:39:22 Então eu trabalho hoje na frente de vários projetos e inclusive também dou aula no YYYYY e uso o design para mim tanto design quanto agilidade em todo o processo que eu

estou participando. Então o design e agilidade para mim hoje, tem uma importância estratégica a nível de construção e definição de processos.

08:39:45 Excelente, excelente.

2) Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

08:39:45 Indo pra pergunta, dois e aí pedindo pra fazer um pensamento retrospectivo em relação à pandemia o período mais do ápice, da pandemia do covid-19, quais foram as principais mudanças percebidas no trabalho em relação ao período imediatamente durante os momentos atuais da

08:40:10 pandemia consegue perceber que houve mudanças em relação à forma como os times se organizam na organização? quais foram essas mudanças?

08:40:21 Então, aqui principalmente aqui na escola que eu trabalho por uma gestão de professores do curso técnico, é a gente teve uma mudança grande na preparação de conteúdos. Então como é que a gente pensava aquele conteúdo de maneira estratégica para o estudante que estava agora dentro de casa.

08:40:41 Sem acesso aos recursos da escola de uma escola que tem bastante recursos para esse estudante. Agora, dentro de casa eu vou poder acompanhar as aulas? Então a grande mudança que a gente fez foi na apresentação e na produção desse conteúdo. Então a gente sentou e pensou estratégias e aí usando já o

08:41:09 visual thinking que no design thinking né. A gente pegou esse conteúdo que tava em apresentações em powerpoint que tinha um pouco de conteúdo.

08:41:18 Onde a gente podia fazer curadoria de outros conteúdos e alimentaria um Google sites e transformar aquela aula de maneira é mais visual pro estudante entender sem a presença do professor. Então, muitas vezes o professor gravava podcasts, colocava ali vídeos explicando. Então foi uma mudança é grande dentro

08:41:42 desse processo do operacional. Já na parte estratégica mesmo de acompanhamento de professores e acompanhamento dessa coordenação pedagógica que eu fazia com eles, a gente já utilizava de forma estratégica tanto design e agilidade por exemplo, é as nossas reuniões eram reuniões já de Sprint planning, Sprint review. A gente não fazia daily. Mas a gente estava junto aqui na escola, todo dia. Então a gente sempre estava conversando. A gente usava o **Trello** né pra colocar as informações que eu pudesse acompanhá-los e eles pudessem colocar as informações das tarefas que estavam em andamento. eu fazia uma

08:42:27 pontuação das atividades que eles tinham para fazer durante a semana. Então, a gente já usava um pouco mesmo no presencial essa coisa de tanta agilidade quanto design de forma estratégica. **É claro que com a pandemia se intensificou.**

2) [CONTINUAÇÃO DA PERGUNTA]

08:42:41 Entendi. Então já aproveitando já mencionasse em relação ao formato dos times como é que vocês mudaram as formas dos produtos e serviços, que vocês ofertam.

08:42:54 Em relação ao processo de transformação ainda sobre a pergunta em relação ao processo de transformação digital especificamente, percebeu algum ponto de irrupção alguma coisa mais marcante que que enquanto consegue rememorar?

08:43:09 Então o que foi assim é a grande irrupção para mim, foi justamente essa mudança. 08:43:17 da forma de apresentação do conteúdo né. Existe uma cultura muito grande dos professores de utilizar os slides, muito arraigado material pronto. Ele precisava se atualizar e de repente ele vê a necessidade de transformar aqueles slides em uma página interativa né. Então

08:43:38 Isso foi uma dificuldade grande. A gente fez uma formação de micro learning e outras coisas.

08:43:46 Mais para eles entenderem que os conteúdos precisavam. Agora, serem reduzidos e autoexplicativos a gente aproveitou e começou a utilizar no planejamento de **taxonomia de bloom** eles entenderem que a aula dentro do dia gerar um esforço cognitivo grande para o

08:44:01 estudante se ele fosse até o último nível de bloom. Então, foram essas estratégias que a gente foi utilizando aí durante a pandemia.

08:44:09 E eu acho que a grande mudança aí né E que eu diria que possibilitou aos estudantes acompanharem né e permitiu pra aqueles é claro que a gente tinha estudantes aqui que tinham muito poucos recursos em casa, E esse foi bastante prejudicado, Mas aqueles que tinham algum recurso eh chegaram aqui depois na

08:44:31 escola com uma boa bagagem teórica pra poder aplicar na prática porque a gente tem um foco muito grande aqui no aprender fazendo.

3) Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

08:44:41 Aí trazendo o mais para os dias atuais, XXXXX a pergunta três na organização você atua tu consegues te perceber maiores incentivos para a promoção da inovação experimentação criação de novos modelos de negócios?

08:45:03 Então dentro do formato que a gente tem hoje, não é um eh não é uma coisa que que esteja formalmente definida né. Mas quando a gente tá trabalhando com tecnologia o tempo todo Eh a gente é Obrigado.

08:45:24 De fato, a estar se atualizando e buscando inovações e trazendo sempre tecnologias novas é porque o mercado e mundo de trabalho pede não só a tecnologia, mas também é muito o desenvolvimento dessas **soft skill**, que a gente pega o relatório pro futuro do trabalho do Fórum econômico mundial eles

08:45:47 determinam que até 2025 tantas competências celebridades.

08:45:53 São importantes e Ai a gente pega o toque dez deles o top dez são **soft skills**. Então isso nos obriga a tá sempre tentando inovar nesse sentido. Já que a gente é um curso técnico e tem que trabalhar as **soft skills**.

08:46:07 Sabe?

08:46:08 As **hard skills** que seriam o core do negócio. Mas a gente já entendeu que as **soft skills** são importantes para o desenvolvimento das **hard skills**. Então a gente tem que tá inovando o tempo todo é legal.

08:46:27 eh Mas a gente dentro do nosso fluxo de trabalho tem essa necessidade que precisa fazer isso constantemente.

3) Continuação?

08:46:35 Então existe um uma necessidade, mas não existe uma abordagem formal para a promoção disso.

08:46:44 Isso exatamente.

4) Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

08:46:48 Indo adiante, XXXXX, a pergunta número quatro é daqui, do Roteiro de pesquisa.

08:46:57 Você Consegue perceber uma preocupação com o futuro? especificamente em relação a essa pergunta como é que a empresa se prepara para o futuro? tu percebe algum uso de um processo a metodologia ou alguma abordagem que vai se preparar para o futuro consegue perceber se existe essa essa postura?

08:47:20 Allan, vou dizer que existe o discurso existe né. Mas **na prática a gente não constrói esses processos né.** Eh a empresa é uma empresa que é Eh **você sabe cresceu rapidamente, e naturalmente os processos são negligenciados. você chega num determinado momento você precisa fazer uma revisão.**

08:47:42 Desses processos se você quer continuar crescendo. Então eu percebo aí que alguma negligência né dessa revisão desses processos é talvez isso seja também o problema dos Layoff que estão acontecendo aí porque as empresas cresceram muito rapidamente e acabaram negligenciando esses processos no momento que teriam que

08:48:02 rever esses processos para que conseguissem continuar escalando isso não foi feito. isso não foi feito e você não tem um processo definido você não consegue escalar porque você não sabe para quem perguntar. você não sabe onde está o recurso e tem que estar perguntando e escalar impossível. ai a importância e ai eu te Digo,

08:48:22 né. Importância da gente ter Esse mindset ágil, forma estratégica porque se ele estivesse de fato acontecendo de forma estratégica esses processos estariam sendo revistos a definição dos **OKR** teria um base forte nessa coisa do design-driven né eu percebo que **as pessoas confundem muito hoje o**

08:48:44 que Quer dizer o design thinking com o design driven. Então é uma grande dificuldade aí das empresas inclusive dentro da formação até da empresa, eh a formação que aconteceu foi dividida com professores, e me chamaram para dar uma parte dela e eu vi com outro professor deu uma formação em **design thinking** e eu dei uma em **design driven.**

08:49:06 apesar dos dois terem sido chamados de **"design-driven"** . Então, há uma confusão grande há um discurso de que a gente tá se preparando para essa coisa da inovação que tá utilizando de forma estratégica o design e as metodologias ágeis. Mas na prática isso não está acontecendo.

4) Continuação?

08:49:30 Perfeito. Muito obrigado.

08:49:35 Então só pra gente concluir essa pergunta quatro existe alguma preocupação.

08:49:39 Mas não existe uma abordagem um processo formal e em relação à postura para preencher ainda sobre essa pergunta com a tua enxerga que é uma postura mais reativa? Ou proativa. Digamos, a organização se prepara se antecipa ao futuro ela reage ao que está acontecendo?

08:49:55 É quando eu olho pra alta Liderança. Eu vejo uma **postura muito mais reativa**, do que pro ativa Mas **se a gente olhar para determinados setores você percebe que determinados setores têm essa cultura eh da inovação** de olhar os processos e tentar organizar as coisas um pouco mais assimilada

08:50:23 já dentro da sua estrutura de trabalho. Mas quando a gente olha para essa direção que a empresa, dá que a outra liderança dá eu acho que ela ainda é muito reativa.

08:50:32 Perfeito. Fechando essa parte introdutória aqui no roteiro.

08:50:41 Ele tem uma bifurcação. tem um caminho aqui pelo teu perfil já vai para um conjunto de perguntas mais adiante depois até manda um form para preencher em relação ao o teu contexto profissional.

08:50:53 Não queria usar o tempo da entrevista para isso. Então ela é tempo de experiência. Essas coisas.

08:50:59 Tá? Bom!

11) Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

08:50:57 Só para ilustrar as informações contextuais é ai a gente vai pular para a pergunta diretamente a pergunta do número onze do Roteiro que tem a ver com o uso do design propriamente dito. a primeira pergunta de número onze nessa sessão. 11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na tua organização atual?

08:51:25 Então eu acho que um grande benefício. Que a gente tem aqui com o uso do design.

08:51:30 É a utilização do **princípio da falha** porque porque a gente consegue eh **experimentar** bastante e **a partir do momento que eu consigo experimentar eu consigo gerar muitas ideias criativas** né e ai no futuro inovar é porque eu tô sempre todo o tempo todo pegando uma ideia com o professor

08:51:53 pegando com outro, permitindo né. E ai entra muito essa coisa da **autonomia da agilidade** eu trabalho com eles é a assim: *"a gente tem várias experimentações que a gente pode fazer e vocês não precisam perguntar para mim que experimentação você quer fazer."*

08:52:10 *Você vai fazer você é o professor dentro da sala de aula.*

08:52:11 *Você tem liberdade para fazer qualquer experimento e me trazer o resultado"*

08:52:17 Aí como é que se funcionou. Se não funciona. Se quiser ajuda pra definir as métricas e o sucesso é gostoso dessa nessas experiências de **experimentos**.

08:52:29 A gente senta. Junto a gente faz **Então Acho que o grande benefício**.

08:52:32 **Que traz é a gente ter essa liberdade para experimentar né.**

08:52:36 **Porque eu acho que é isso que de fato se vai promover a inovação lá na frente.**

12) Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

08:52:40 Aí construindo, construindo em cima dessa pergunta, pergunta, número 12. Por outro lado, quais são as barreiras ou desafios para disseminação do design que você percebe? 08:52:53 Repete por favor que falhou?

08:52:54 Perdão quais são as principais barreiras ou desafios para a disseminação do design na organização?

08:53:01 É eu acho que é a principal barreira é a questão da **cultura**.

08:53:07A gente vem de uma **cultura muito forte. De Quando recebe um problema pensar imediatamente.**

08:53:13 **A solução né e definir qual é o caminho mais curto desse ponto ao ponto b ou seja o problema a solução é e o design, traz um desafio para a gente que é essa mudança, nele e do pensamento de quando você receber aquele problema primeiro mergulhar nele e entender qual é a necessidade daquela pessoa daquelas**

08:53:36 **pessoas que trouxeram esse problema para vocês foco nas pessoas é pra poder entender se aquele problema é realmente eh, o problema que ela tem ou se é a pontinha do problema ou se está desviando para você ter essa visão da pessoa ter prevendo os problemas essa é uma mudança de pensamento melhor uma mudança de**

08:53:56 **cultura.** Isso é bastante complicado. Agora, olhando quando a gente isso na inovação que a gente está falando dessa inovação de solução. **quando a gente vai para o design driven está pensando a inovação da criação de novos mercados de novas soluções e novos mercado,** né a gente precisa construir em torno né e de forma,

08:54:21 estratégica, no entorno grupos de pessoas que o **Vergantti** fala você precisa ter É aquelas empresas de tecnologia **você precisa ter os institutos de ensino superior próximo** você precisa ter **Designer**, você precisa ter Ali **uma comunidade** que te ajude a pensar esses novos mercados Então, o grande desafio no design driven é de fato, você

08:54:50 **conseguir construir e manter o diálogo entre essa comunidade.**

13) De maneira geral, em quais níveis organizacionais ou quais são os tipos de problemas são superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

08:54:56 Perfeito. Muito obrigado. Indo para a pergunta de número treze. pensando na organização como um todo de maneira geral quais níveis organizacionais ou contexto de atuação você percebe o uso do design. pode ser mais, Enfim, você percebe mais uso operacional ou em projetos? departamentos em que

08:55:22 contextos organizacionais você percebe o uso do design? onde é que ele está onde é que ele não está?

08:55:29 Isso atual.

08:55:27 Aí olhando pra mim a organização hoje. Disso tá Então vamos lá.

08:55:34 É como a gente tem essa divisão de uma área que trabalha mais na questão de desenvolvimento de produtos e soluções.

08:55:41 Digitais, é uma outra parte que trabalha mais com com formação e vem com o ensino eh a gente pode dividir Bem. ai eu vejo essa divisão Bem, clara. **O pessoal**

08:55:53 Que trabalha com o desenvolvimento de produtos e soluções digitais vejo muito pouco o uso do design tanto em operacional como de forma estratégica é ele entra como se fosse uma ferramenta que eu vou usar num determinado ponto ali do desenvolvimento do projeto quando a gente vai pra esse braço educacional

08:56:17 que está mais em contato.

08:56:25 Virtual. Tá tudo do pensamento de usar mais de **mindset de design** quanto **mindset ágil**, a gente já começa a colocar tanto no operacional como de forma estratégica o uso do design. A gente traz esses recursos dessa mudança de pensamento **quando a gente quer inovar a nível de solução gente foca nas pessoas.**

08:56:49 gente quer **inovar no nível de mercado a gente foca nesses intérpretes** desse laboratório, de intérpretes que deveriam estar caminhando

13) Continuação

08:56:59 É perfeito. Então, nesse contexto ainda em cima da pergunta treze.

08:57:11 Como é que tu percebes como é que tá organizado e como funciona a liderança do design na tua organização?

Então eu acho que a gente tem essa **liderança acontecendo de forma muito pulverizada é eu vejo que tem pessoas que tem eh já bem desenvolvida essa cultura e aplica aí nos seus**

08:57:36 programas e tem pessoas que ainda estão em desenvolvimento, ou que estão bem numa fase inicial e que não conseguem aplicar e há muito pouco muito pouca interação entre esses atores eh a gente não tem o espaço e aí voltando nessa coisa do Vergantti a gente não tem esse espaço essa comunidade de troca que deveria

08:57:59 existir então, por isso é que eu percebo em determinados setores a gente tem Sim, uma cultura de design

08:58:07 **Mais avançada e alguns outros numa fase bem inicial.**

08:58:12 Isso.

14) Do ponto de vista das competências de Design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (ex. equipes de projeto)?

08:58:11 Movendo para a pergunta catorze do ponto de vista das competências de design quais são os conhecimentos habilidades e atitudes necessárias que você percebe para o uso do design no nível mais operacional? Que conhecimentos habilidades e atitudes

08:58:36 que o design designer precisa no nível operacional?

08:58:40 Então eu acho que no nível operacional o design tem uma vantagem se ele tem de fato, essa **cultura**.

08:58:48 Né é presente é essa coisa mesmo da é da **curiosidade** de um **mindset de iniciante de pesquisa de querer saber tudo** essa coisa a gente diz o pessoal da desconto foi diz o seguinte: que o designer não precisa ser especialista em nada. Mas ele precisa.

08:59:16 Saber quais as perguntas certas fazer né. Então eu acho que essa coisa da **curiosidade** por essa busca essa **investigação** que **é mais importante nessa cultura para o designer** né eu acho que quando falta essa **cultura de investigação** de querer buscar de querer perguntar dessa curiosidade de ter dentro de um **momento de**

08:59:46 descoberta. Ele descobre essa coisa da empatia muito forte essa **cultura da empatia**.

08:59:51 É muito presente quando eu falo empatia é o que o pessoal.

08:59:55 Chama de **Empatia cognitiva**. Né. Então não vai sofrer junto com a pessoa, mas é entender a dor dela compreender a dor dela, para saber como é que você consegue ajudá-la **como você consegue atender a necessidade das pessoas** Então é a nível operacional se você precisa ter essa cultura muito forte.

09:00:15 Se você não tem essa cultura. Muito forte, você vai retornar para o pensamento tradicional, **se você tiver de retornar para aquela coisa que recebeu o problema você vai buscar rapidamente**.

09:00:26 Uma solução porque você aprendeu isso na escola. Desde cedo, eh você vai pra escola se você não tirar nota boa você não passa de ano se você errar a questão você repete é **isso a gente vê no trabalho quanto mais rápido você entrega a solução sem experimentar sem receber o feedback** do cliente. Mas você foi **rápido e entregou logo então você é um bom profissional né**.

09:00:48 Então eu acho que é mesmo essa coisa da **curiosidade** do buscado **investigar** E do porquê porque porque é aquela coisa é vender de curiosidade da criança.

15) Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (ex. integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

09:00:58 Perfeito e movendo né pra pergunta Quinze quando a gente sobe o nível do operacional para um nível mais tático, aí vai ser do ponto de vista de processo quais são as

abordagens ou metodologias que você percebe nesse nível, por exemplo, pode envolver a integração e coordenação das

09:01:18 equipes de novos produtos e serviços. Mas obviamente, tem outras jornadas.

09:01:23 É Então quando a gente sobe já o nível de cena é a gente se viu esse outro nível aí eh o que que acontece **necessita**.

09:01:36 Do designer um olhar um pouco mais amplo. É Ele já não vai estar olhando especificamente, uma solução um projeto, **mas ele já vai tá olhando todos aqueles projetos e aquelas soluções que estão ali, debaixo dele** né e perceber como é o design pode ajudar.

09:01:56 É a esses diferentes produtos isso a gente tá acontecendo. A interagir é E aí eu acho que é a grande dificuldade aí é você conseguir.

09:02:07 **Olhar todos os projetos e todas as soluções e entender como eh elas podem interagir** e como elas vão ajudar.

09:02:16 O nível de cima.

16) Do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do Design? Em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado? Em quais outras jornadas ele poderia ser aplicado?

09:02:17 Tá e aí, já pegando o gancho do nível de cima que é o nível mais estratégico a pergunta é dezesseis do ponto de vista da estratégia corporativa você percebe o uso do design e como né e só para citar alguns exemplos que podem compreender a estratégia corporativa vantagem competitiva, inovação criação de novos produtos e serviço, um modelo negócio ou até mesmo para uso do planejamento estratégico Então assim nessas jornadas mais estratégias como você percebe e o design está presente, onde ele não está presente, nessas jornadas na organização atual?

09:02:59 O que eu penso é o seguinte. Usa-se muito esse **mindset do design, esses recursos do design** para a construção dos **OKRs**. é Eh a gente percebe isso quando ler os objetivos, as métricas do sucesso, que houve esse **mindset de design** Mas é muito descolado é a grande dificuldade, que eu vejo é muito **descolado justamente do nível tático e operacional é como se fosse quase a construção de uma estratégia teórica** usando mais né a beleza aqui Mas **descolado justamente do tático e do operacional que estão caminhando às vezes até em direção diferente e aí tanto operacional quanto tático não conseguem ajudar né é na missão da empresa que tá definida ali nos OKRS**
09:03:57 estratégicos, assim eu acho que é **a grande dificuldade aí eh é esse diálogo né do tático do operacional com estratégico.**

09:04:09 Eh e por isso que eu acho que o grande problema que a gente tem hoje dentro da instituição justamente não fazer aquelas **revisões trimestrais é que precisam ser feitas** né quando a gente pensa de maneira estratégica a cada três meses a gente tem que sentar E fazer aquela revisão no que foi

09:04:30 de definido você está andando **criar essa conexão entre estratégico tático e operacional** se não há a gente precisa precisa atualizar adaptar para que isso aconteça, de

fato, Eu acho que é um grande desafio quando a gente pensa de maneira estratégica no uso do design não descolar da

09:04:54 realidade do que está acontecendo ou não conseguir impactar tanto o tático quanto operacional como deveria tá impactando.

17) Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:05:04 Perfeito. Essa segunda sessão que fala mais sobre como é que o design está distribuído em diferentes níveis da organização ou não está ele está presente ou não está aí tem uma sessão do roteiro.

09:05:22 Propriamente dito que tem a ver com **a integração da agilidade e do design no nível estratégico** especificamente aí o que eu queria te perguntar a pergunta de número dezassete (17) é: quando você pensa na do ponto de vista da criação de novos produtos serviços o modelo de negócios como você percebe na sua organização que há uma integração muito clara entre a prática do design e a prática da agilidade como é que funciona quais são as principais vantagens as principais sinergias que tu percebes e quais são os principais conflitos onde tem atrito entre esses dois mundos?

09:06:07 E aí de novo. Eu acho que o **principal problema é cultura** se a gente não cria essa cultura, dentro da empresa, **a gente vai ter alguns nichos da empresa, caminhando E utilizando esse pensamento do design e outros não** eh qual é a grande vantagem é daqueles setores ou daqueles falar, daqueles **squads** ou **daquelas**

09:06:33 **equipes** que estão utilizando esse **mindset de design** de primeiro é entregar valor pro cliente eles conseguem entregar valor para o cliente eh como o outro.

09:06:47 Eu não percebo essa entrega de valor o outro é criar uma solução se ele quando se livrou do problema aqueles squads que estão trabalhando aquelas equipes que de fato estão trabalhando com **mindset de design**, usando o **design**, de **maneira estratégica** dentro da busca da criação de novos mercados ou mesmo dessa inovação em nível de

09:07:09 solução eles **conseguem ser mais eficientes entregar valor de fato Eh pras pessoas ou para as empresas que tão contratando ali os serviços** é o serviço dele né porque eu sigo muito essa coisa do que **hoje o que é importante é o serviço mais do que o produto porque o produto** é o que viabiliza os

09:07:34 serviços essa mudança mesmo que a gente tem ai com o artigo que fala essa mudança do **foco do produto por foco no serviço** Então é esse serviço que vai entregar de fato, o valor para as pessoas ele só acontece, quando a gente tem essa coisa da **cultura do design** muito arraigada né e aí **quando eu falo cultura do design é uma cultura da inovação** não só desse pensamento mas as pessoas nasce muito próximo com

09:08:09 agilidade cinco um a três outras abordagens métodos e metodologias voltados para inovação que podem ajudar muito nesse caminhar Aí se você entrega valor, você consegue de fato, cativar aquele cliente.

09:08:28 Eh e ele tem certeza que se tiver alguma alguma nova solicitação,

09:08:36 Uma nova necessidade ele pode contar com você por **uma solução, que de fato vai entregar valor para aquela pessoa ou aquela empresa e que vai ser uma solução, inovadora vai ser uma solução, que vai atender as necessidades deles.**

17) CONTINUAÇÃO

09:08:51 Perfeito ainda sobre a pergunta dezessete XXXXX tu consegue listar quais são os perfis que compõem esses times que trabalham nessa jornada mais estratégica de criação de novos produtos e serviços ou modelo de negócio?

09:09:06 Eh o perfil desse design deveria ser de todo o designer ou então a gente fala de designer como se fosse uma pessoa que fez design, uma pessoa que tem esse **mindset** eh e até mesmo aquelas pessoas que participam de equipes de busca de soluções e que tem que utilizar esse design que a gente chama de **có-designers**, e aí **pode ser qualquer pessoa de qualquer área do conhecimento acho que o mais importante dessa equipe é primeiro ela ser multidisciplinar e segundo ela ter capacidade interdisciplinar** Então aquelas pessoas tem que ser capazes de fazer **interferências em áreas do conhecimento que não são delas** né isso é

09:09:54 fundamental, ali. Quando a gente está falando de **inovação** Quando a gente tá falando de pensar **soluções inovadoras**, de produzir ideias criativas se eu não sou capaz de fazer referência em outras áreas do conhecimento eu me fecho na minha eh e o design ele não tem um objeto específico.

09:10:13 Ele é capaz de dinheiro. É uma abordagem Ele é capaz de **utilizar ferramentas métodos e metodologias de qualquer área do conhecimento** porque o que tá por trás ali.

09:10:27 Do design é justamente essa cultura. Esse mindset, essa maneira diferente de pensar de criar e buscar soluções inovadoras.

18) Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:10:39 Na pergunta anterior a dezessete tubos e chega a mencionar sobre inovação no dia Dezoito é exatamente isso a gente sai da dezessete que o foco era novos produtos serviços de modelo de negócio para falar especificamente sobre o fenômeno da inovação porque na atual organização como é que tu percebe que

09:11:02 agilidade e design eles podem ser combinados para por tornar a organização mais inovadora o ou do ponto de vista do que não tem hoje. O que quando percebe que essa integração poderia ser mais bem realizada, para tornar a organização mais inovadora?

09:11:24 A gente tem uma cultura assim, é de **design thinking**, de pensar em inovação a nível de solução. alguns setores mais como eu falei alguns menos né **falta aí criar essa comunidade que possa haver essa troca**, mas eu acho que ela **ainda está muito longe**,

de ser uma empresa, que cria novos mercados essa inovação é nível de mercado que o Verganti fala porque a gente não tem nada de uma estrutura de **design-driven** apesar de se dizer é a gente não tem esse laboratório de intérprete junto conosco conversando dialogando e pensando esses novos mercados com base nas novas tecnologias que a gente fala dessa epifania tecnológica. É condições que a gente fala dessa epifania tecnológica. Abre se um novo mercado e você tem que entender o que você pode fazer para esse novo mercado que você pode entregar de valor profissional do mercado e quem pode te ajudar a evangelizar as pessoas nessa nova solução que você criou você sabe, que é valor mas que as pessoas ainda não sabem Então, você precisa justamente quando a gente fala que você precisa desse laboratório, de intérprete não só para te ajudar a construir essa solução mas também a divulgar a evangelizar as pessoas para nos entenderem que aquela solução de fato entrega valor para ela e aí dentro da instituição atual eu não vejo é nenhum movimento nessa direção.

09:12:54 Né o que eu vejo de fato é uma coisa mesmo um pensamento.

09:12:58 De inovação a nível de solução. Que os números atendem e mesmo assim não é de forma homogênea de forma Bem, pontual dependendo do setor que você tá olhando.

19) Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

09:13:12 E uma última pergunta XXXXX aqui do roteiro específico.

09:13:19 Do inicialmente Previsto, do ponto de vista da estratégia corporativa incluindo o ciclo de planejamento, eu sei que tudo em perguntas, anteriores, chegasse a mencionar alguma coisa. Mas como é que você percebe que existe a integração da agilidade do design hoje como você acha que poderia ser mais bem explorada essa

09:13:40 integração do ponto de vista mais uma vez da estratégia corporativa ou planejamento estratégico?

09:13:46 Então é a mesma coisa. Como eu vejo hoje. São ações.

09:13:50 Muito pontuais. Eh são as vezes equipes que tem essa facilidade de ter um um designer e um agilista trabalhando junto é mas não vejo isso como forma de é uma forma de de incentivo dentro da organização ou seja uma coisa cultural de utilização tanto do design aliado de agilidade para pensar em inovação ou mesmo para ajudar na construção de novos fluxos a melhorar processos a criar processos melhores é Então eh eu acho que isso ainda é muito pouco é eu acho que **temos muito poucos profissionais que tem essa coisa do design, E da agilidade dos dois mindsets caminhando** juntos, muitas vezes eu vejo dentro da própria instituição essa coisa de de uma certa, rivalidade entre o designer melhor aqui a agilidade é melhor aqui Eu acho que Isso é o grande é a grande dificuldade é quando Eu trabalho **Eu trabalho muito com os dois, tenho crítica aos dois** Eu acho que o **design** tem ali um uma um ponto fraco quando a gente chega na parte de de testa, desenvolver os protótipos né mas tem um ponto forte, das questões do feedback mas essa parte do desenvolvimento do teste eu uso muita

agilidade nessa hora Então eu alinho ali, muito essa coisa do design com agilidade porque eu entendo que Eles têm pontos de força diferentes. E como os dois trabalham para inovação.

09:15:34 **É eles podem Sim, colaborar um com o outro.** Né são **abordagens e métodos que podem sim trabalhar junto, mas a grande dificuldade que eu vejo pra isso hoje dentro da organização.**

09:15:48 **É que não existe essa cultura né.** E aí muitas vezes a gente vê eh agilidade às vezes sendo o contrário ao designer sendo contrários à agilidade, o agilista e dizendo que o é que o design demora muito né ou em dezembro que o agilista, realmente não compreendeu a necessidade

09:16:10 do cliente ou da pessoa eh então assim pela **falta dessa cultura** eu acho que tudo se resume na **cultura** entendeu tô batendo forte, ali, mas eu acho que essa cultura de promover o **mindset de design e o mindset de agilidade**, trabalhando juntos, é que pode ajudar. **hoje eu não vejo isso de forma estratégica, dentro da empresa** mas Sim, de forma muito pontual com algumas equipes que tem de fato pessoas que podem contribuir.

20) Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

09:16:43 Beleza. É me ocorreu uma pergunta já esse diálogo aqui. Que eu vou considerar que se eu atualizei mal o roteiro eh e aproveitando a sua experiência prática como praticante. Qual o caminho que você enxerga para que a organização que você atua neste momento possa promover um processo de se tornar mais ágil (ou seja o que as

09:17:18 consultorias vem aí como **transformação ágil**) e como ela pode se tornar mais **design-driven** e é o que as consultorias o Bom, ter vendido aí como design a uma das que você trabalha pode explorar melhor esses dois mundos? qual o caminho que você fez você entende que levaria a organização até lá?

09:17:39 Então eu acho que é o seguinte que que **eu acredito inovação não é só uma abordagem, só método ou só uma ferramenta. Inovação também é espaço** e se eu dentro da instituição. Não crio os espaços para que essa inovação aconteça, ela não vai acontecer. Então **é fundamental que se crie espaços onde possa haver diálogos né entre esses intérpretes, entre designers e agilistas e assim quando eu falo de espaço é pode ser um espaço virtual.**

09:18:15 Mas eu acho fundamental ali, o espaço físico também né Então a gente precisa dizer assim esse espaço aqui é um espaço voltado para a inovação é não sei se você já ouviu falar eh eu já sou a idade é um pouco mais avançada mas tinha lá.

09:18:32 O Xerox PARC é um ambiente de inovação que a gente construiu lá em Palo Alto e que tinha ali.

09:18:43 Nada era uma inovação que você trabalhava sem pensar em construir uma solução para alguém, então assim é um é um como é que é eu tenho esqueci o nome tem uma abordagem de design que fala sobre isso se eu lembrar eu falo devolvido lá.

09:19:02 É o **Adventure Thinking** que é você pensar sem ter nenhum compromisso em criar uma solução. Então acho que esses **espaços para você discutir para você discutir problemas.** Pra **pensar junto.** Eu acho que são **fundamentais.** E se você não tem isso

dentro da organização você não consegue ir a frente com pensar que é uma **organização design-driven.**, porque você não tem esse espaço, para que isso aconteça é Então acho que é fundamental é como Steve Johnson diz no livro dele "De onde vem as boas ideias" que é o **tim bergsli** quando Pensou na criação do dado é ele que estava pensando ali como é que consegue compartilhar documentos com pessoas que usavam o Unix, Windows, e outras plataformas como é que conseguia criar um lugar onde todo mundo qualquer um
 09:20:01 desses Ele levou anos para esperar essa conclusão lá dentro do Xerox PARC é então Eh o **espaço foi criado né e ele não é rápido a empresa tem que entender isso e eu acho que na atual instituição há algum afobamento muito grande por inovação por peças de novos mercados e não se**

09:20:24 cria o espaço para isso não seria fundamental na minha opinião, criar.

09:20:28 Um espaço para isso.

09:20:32 Excelente é deixa eu dar uma olhada aqui, no roteiro. Então e aí já fugindo do roteiro.

09:20:42 Eu acho que não configura alguma pergunta mas.

09:20:48 Já Te perguntando. Tu percebe Então, que o pessoal. É muito está muito preparado para realizar.

09:20:56 Por exemplo, negócios que sejam **incrementais**, mas **de outra natureza as tecnológico ou aquela inovação radical lá que o Verganti fala, não se construiu esses espaços.**

09:21:08 Essa inovação, de criar um novo significado um novo mercado de trabalho o que o **Vergantii** fala a gente tá bem instante porque a gente não tem espaço ainda pensando de maneira organizacional.

09:21:24 De cultura de organização pra desenvolver isso Então você vê pequenas pequenos setores tentando trabalhar isso né Mas se você não tem dentro da organização um espaço para isso acontecer.

09:21:38 Tem Steve Johnson diz lá: pode levar dez anos.

#AMENIDADES

09:21:45 Perfeito perfeito deixa eu dar uma olhada aqui. No roteiro acho que nessa parte que a gente concluiu o roteiro oficialmente para ir para finalização tem algo que você gostaria de acrescentar que gostaria de perguntar.

09:22:05 Não que só é só a no inimigo.

09:22:11 Claro, quatro quatro minutos se dá eu não passei nem no comitê de ética.

09:22:18 É não foi muito tranquilo eh assim o que parte muito do que eu falei de fato acredito E tento colocar em prática né nem sempre consigo colocar tudo é difícil não é trivial colocar tudo isso que eu falei em prática.

09:22:32 Muitas vezes a gente tem que ter em mente eh essa questão muito forte que ai de idade você acha que é dado a adaptação eh às vezes você tem ali, um processo que se funciona bem você pode usar esse pensamento de design pode usar uma de sete haja Mas você precisa olhar pra sua realidade eu acho que isso

09:22:52 é fundamental a sua realidade vai dizer o que você vai adaptar porque você não vai usar né dessa abordagem de designer o descimento desse fluxo da agilidade.

09:23:04 Porque a sua realidade. Não cabe aquilo é por exemplo, o que eu falei aqui é né com os professores eu não preciso ter uma dele.

09:23:12 Né uma cerimônia de dele para acontecer aqui com eles porque todo dia a gente tá sentando junto e a gente tá trocando o tempo total não precisa fazer dele.

09:23:22 Já acontece de maneira natural. Então, essa coisa de poder e de ter é essa capacidade de se adaptar é fundamental e aí eu acho que é agilidade esses mais de sete reais.

09:23:33 É fundamental.

09:23:36 Que é isso XXXXX eu a gente comprou bem, aí.

09:23:41 O tempo estipulado na carreira até com um pouco de folga então, já é uma validação para roteiro aí eu queria aproveitar agradecer o teu tempo conheci a tua história assim tua experiência foi uma dica muito preciosa da vida Então vou agradecer a ela

09:23:57 também e pode ficar tranquilo em relação aos encaminhamentos quer que eu como se tivesse um espaço ainda bom você foi o primeiro vou entrevistar mais umas sete pessoas eu vou ver a transcrição.

09:24:09 Disso. Eu vou categorizar fazer a base do discurso no conteúdo isso é só uns capítulos estratégicos.

09:24:14 Então assim está previsto para defender em qualquer dia entre dezembro, desse ano, e junho do ano, que vem, então qualquer dia entre esses dois períodos aí eu Devo defender mas assim que eu tiver resultados preliminares eu obviamente todo mundo que topou ajudar eu Compartilho tá bom.

09:24:27 Tá ótimo, ótimo legal.

09:24:29 Valeu meu irmão Muito obrigado. Pelo seu tempo e uma excelente.

09:24:32 Seja pra você então se morar.

09:24:36 Obrigado. Meu amigo Estamos junto. Precisar Tá aqui se segue mais informações minhas lá.

09:24:42 Beleza.

ENTREVISTADO 02 – SIGLA: ENT_02

DATA: 03/03/2023 – INÍCIO: 08:57 – FIM: 09:44

#INTRODUÇÃO

08:57:04 Eh bom dia estou aqui hoje conversando com XXXXX foi convidada pra participar dessa entrevista do doutorado. Agradecer o tempo a disponibilidade. A própria ferramenta pede autorização para seguir gravando XXXXX mas eu vou fazer a pergunta formal que vai ficar registrado também eu sou Allan Araújo. Nesse papel aqui, eu estou como pesquisador da UFPE onde eu faço doutorado pesquisando sobre integração de agilidade e do design no nível mais estratégico. Daqui a pouco a gente fala um pouco mais detalhadamente. Estou pedindo solicitação formal para poder gravar essa sessão tá bom XXXXX.

08:57:58 Uhum. Tudo bem pode gravar.

08:58:00 Salientando que tudo aqui vai ser acessível.

08:58:06 Para mim, como eu te expliquei um pouco antes de da gente começar a gravação não irá para terceiros Então pode ficar para falar livremente só quem vai assistir e revisar analisar os textos sou eu mesmo, e uma vez isso feito os dados serão apresentados no estudo de maneira anônima de

08:58:32 maneira sumariada, não a opinião do XXXXX, mas a opinião de um conjunto de pessoas, tá bom? Essa entrevista está prevista para durar cerca de Sessenta minutos Tá.

08:58:44 Objetivo dela é entender os aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da agilidade e do design no nível mais estratégico. porque tem essas duas coisas no nível mais operacional que é a prática no projeto é fazer **stand-up meeting**, fazer um **refinement** né que é o o desenhar um wireframe. Enfim, a curiosidade desse estudo é olhar para a piramide invertida não no nível operacional. como é que essas coisas podem ser combinadas mais lá em cima? um objetivo dessa pesquisa entrevistando diretamente pessoas porque essas duas coisas são mais incipientes nas organizações Então, o conhecimento ainda é muito tático. Então, **através das pessoas a preocupação é capturar o conhecimento que existe nas organizações**

08:59:33 OK.

08:59:37 Sobre respostas não tem resposta certa errada. Pode responder livremente mais uma vez, reforçando os dados são de caráter confidencial Então fique à vontade não nada vai sair daqui, nesse instrumento que tem um roteiro que é perguntas comuns para todos os participantes aí tem uma bifurcação por ter aí tem um conjunto menor

08:59:58 de perguntas aqui que vai para pessoas que praticam mais o design e outros que praticam mais agilidade. no seu caso participou mais a agilidade né aí eu sei que você pratica é da nestas dans vou operacional estratégico e o encerramento mais uma vez

09:00:13 é comum visando a integração dessas coisas. Então eu vou te pegar aqui sobre a pergunta número um ela tem uma sessão, de tradução em contexto organizacional que é para entender como funciona o teu trabalho na tua organização atual.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

09:00:37 Então vamos lá eh no meu dia a dia eu começo olhando né tudo que eu tenho pra fazer o planejamento que a gente constrói de da agenda do grupo Então de curso tudo o que eu tenho pra trabalhar nas diversas frentes.

09:00:54 Que eu trabalho eu tentei trazer pra dentro do Google calibre é etiquetar elas como digamos, assim assuntos que são as minhas metas que eu tenho dentro daquele período de tempo que eu tô trabalhando deixa eu tentar explicar isso melhor imagina que eu tenho um trabalho de ser empreendedor.

09:01:15 De uma de uma nova oferta da empresa que eu estou trabalhando Então isso é uma frente de trabalho minha ai eu vou lá e digo a cor disso daqui é laranja.

09:01:25 Tudo o que for atividades relacionadas a isso questão de laranja na minha agenda certo.

09:00:31 O tá? Bom.

09:01:31 Aí tem uma outra que é tipo, a eu preciso olhar para todos os projetos que a minha área está executando.

09:01:39 Eu não sou a pessoa que está no dia a dia tocando.

09:01:42 A agilidade né como o líder que bate o bumbo Mas eu sou consultor que tá Olhando pra tudo aqui, lhe garantindo uma certa digamos, assim qualidade no que tá sendo feito Seguindo o mesmo padrão de execução a toda a área certo? Aí Essas atividades

ligadas a essa gerenciamento um pouco mais superficial de Todos os times já tem uma outra cor na minha agenda Então eu participo de alguns cerimônias eu vejo como as coisas estão andando eu me comunico com os líderes diretos, e Isso fica em uma outra Cor. Atividades estratégicas para ver como que a gente vai planejar o ano de dois mil e vinte e três por exemplo, já são atividades da área não é nem dos times, nem do empreendedorismo, aí já fica de uma cor diferente também as atividades que a gente faz envolvendo design pra planejar como que vai ser aquele ano. Então eu começo o dia olhando primeiro o que eu tenho para fazer naquele dia.

09:02:46 Dadas as cores que cada um tem e me organizo para começar, o dia dando prioridade o que é mais importante né geralmente tem um acordo do diretor comigo.

09:02:56 Né do que é que eu devo priorizar todas as demandas que aparecem e aí a gente segue nessa forma.

09:03:08 Exatamente.

09:03:01 Então teu trabalho é um trabalho que envolve gestão Mas do ponto de vista da execução faz um trabalho mais consultivo em relação

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

Deixa eu te fazer uma outra provocação a outra pergunta sei que a gente já avançou um pouco em relação à questão da pandemia do convívio dezanove e isso nos permite olhar para trás e ter um olhar retrospectivos aí eu queria entender na tua percepção na tua.

09:03:27 Visão quais foram as principais mudanças percebidas no trabalho, relacionadas à pandemia do covid dezanove aí. Em particular os temas se Houve mudança em relação às estruturas, os squads, os departamentos e áreas funcionais dependendo de cada empresa se houve mudança em relação aos processos de novos produtos e serviços e como percebeu a questão da transformação digital? então essa é uma pergunta um pouco mais longa Mas que os três conselhos têm cadeado.

09:03:57 Não Então, sim. Veja já Houve algumas mudanças em estruturas sim.

09:04:01 Porque tivemos que nos adaptar a esse novo modo de trabalhar Mas acho que a grande mudança não é nenhum desses três pontos a grande mudança está todo mundo começando a viver um mundo mais virtual.

09:04:19 E o presencial, não sendo digamos, a principal forma de trabalho né por que eu te digo isso porque eu estou há mais de quinze anos, remoto né E aí quando tu é só tu remoto nota que as coisas acontece no presencial, E não fica sabendo tu não é envolvido ou a reunião, termina acontecendo e não

09:04:35 deu para se conectar porque não tinha infraestrutura necessária a partir do momento que tá todo mundo em casa todo mundo digamos, assim isolado e que precisa ter esse ambiente remoto funcional a gente fica todo mundo no mesmo patamar né e aí isso faz com que a gente tenha uma comunicação melhor Então a

09:04:57 principal mudança que eu nota é Isso a comunicação melhorou para mim, porque eu já era remoto E agora todo mundo aqui foi por remoto né Mas respondendo tua pergunta mais diretamente houveram algumas mudanças.

09:05:09 Organizacionais? Sim, para adaptar ao conceito e a gente dividir melhor o que cada um ia fazer e também dividir melhor as responsabilidades dentro de cada time tá e sobre a transformação digital.

09:05:23 Eu acho que ela foi acelerada, certo E meio que de forma bruta mesmo porque precisava acelerar a transformação digital, para que a gente tivesse a infraestrutura necessária pra que as ferramentas funcionassem para que a gente tivesse o conhecimento de cada um e usar realmente a gente que não sabia os alvos, um né tinha gente que não sabe usar de forma adequada tem

09:05:48 gente que não sabia salvar as coisas em um drive e elas tiveram que aprender Mas ao mesmo tempo que pessoas que já sabiam essas coisas também se disponibilizaram a ajudar as outras a interagir melhor o que eu nota, é que ao final da pandemia a gente saiu de um mundo

09:06:05 que era totalmente físico. Certo? Para o mundo mais físico e digital, onde as coisas agora têm mais digamos, assim presença no digital, do físico Mas a gente vai começar a notar que o que é tão importante quanto certo e aí isso é uma reflexão que eu já trago algum tempo já está quinze anos em

09:06:25 remoto que a gente precisa dos momentos de se encontrar presencialmente também que faz diferença não dá para ser totalmente remoto tem que ter um equilíbrio aí Sim, permeia em a gente tá nas empresas resolvendo coisas que são importantes pessoalmente também e isso não precisa acontecer todo dia.

09:06:49 Pode acontecer Talvez uma vez por semana, uma vez por mês dependendo do que é o que vai ser resolvido mas agendas que são estratégicas Talvez elas não deversem ser feita de forma remota essa é minha opinião.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. **[MOVER para a próxima pergunta]**

09:07:03 Tá? Bom Obrigado. Thiago deixa Eu ver aqui para a pergunta.

09:07:09 Número três uma pergunta em duas partes A primeira pergunta é se você percebe na organização que você trabalha incentivos para A promoção de inovação experimentação criação de novos modelos de negócios será.

09:07:21 Sim, Eu sinto certo? Assim. Já foi no começo não existia isso também foi a que foi sendo transformado né não via isso muito forte. Hoje.

09:07:32 Eu vejo e vejo uma crescente. Mas ainda não na velocidade, que eu gostaria. gostaria que a gente tivesse muito mais incentivo para fazer isso até porque a área que eu

trabalho é a área que é responsável por esse tipo de coisa. Mas ao mesmo tempo a gente já vê uma melhora significativa em relação aos últimos anos.

09:07:51 Tá aí e a segunda parte das perguntas, é justamente perguntar se existe um processo estabelecido para fomentar a inovação experimental como é que ele funciona e se ele é algo mais voltado para dentro da organização ou ele envolve mais uma abertura conceitual, de inovação aberta como é que tu percebe isso na tua ótica.

09:08:11 Perfeito. A nossa área ela foi responsável por construir um processo para isso, tá? e quando a gente construiu esse processo para isso primeiro a gente iria até estar no mercado certo porque a gente queria ver como isso o iria se comportar com empresas que já estavam trabalhando com inovação e querendo ser disruptivas, Então, nosso primeiro cliente já era um cliente que estava digamos, Assim, nesse momento de transformação e querendo investir nisso porque isso é muito importante também. O cara que vai colocar essas práticas que vão revolucionar a empresa não tiver querendo fazer aquilo ou seja não tiver uma alta gestão da empresa né se levam para baixo dizendo olha a

09:08:57 gente vai realmente tentar fazer isso dificilmente vai dar Certo?

09:09:02 Isso foi um dos primeiros aprendizados que a gente teve essas coisas que são disruptivas.

09:09:08 Só funcionam se tiver o apoio da alta gestão da empresa, isso a gente conseguiu no nosso primeiro cliente e foi fantástico assim a transformação que a gente fez lá em quatro anos a gente tá no quinto ano de contrato com ele a gente vem aprimorando todo o método certo?

09:09:26 E a gente chega no momento que ele vê a gente quer o grau de maturidade de inovação sobre o que a gente tá fazendo então tipo assim o grau foi subindo ele estava 0 aí daqui a pouco ele está em um daqui a pouco ele tem 2 agora já está em

09:09:40 Depois de quatro anos entende e a gente ainda tem mais de dois graus para cima que a gente quer alcançar gente fez um mapeamento com seis graus de inovação. Então, assim, isso funcionou muito bem nesse cara

Aí a gente vai para o segundo cliente com o mesmo método e a gente não consegue o apoio. Aí o negócio já não funcionou. A diretoria não tinha força para implantar o que era para ser implantado isso se leva a dizer não é importante a gente estar vendendo lá na porta.

09:10:09 E aí cara deu seis meses, o projeto foi cancelado porque não tinha força do outro lado para continuar aquilo entende e se provou que a gente já acreditava a hipótese que a gente precisava da alta direção.

quando chega no terceiro contrato tem de novo o apoio do c-level e as coisas começam a acontecer novamente, tem novos aprendizados. E geram resultados ainda mais significativos a gente vai aprendendo que o método está cada vez funcionando melhor.

aí quando foi no quarto cliente. A gente pegou E disse assim acho que está maduro o suficiente para tentar fazer alguma coisa dentro da nossa própria empresa também E aí começou o nosso diretor a tentar articular isso pra que a gente pegasse o nosso método e começasse a tentar mudar também o nosso ecossistema interno isso começou a acontecer.

09:11:04 Mas também existem algumas resistências, certo? Como em qualquer outra empresa.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa?

Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

09:11:07 Eh e aí já vai. Pra quarta pergunta a quarta pergunta é a última dessa sessão de produtora né mais uma vez, sobre a tua ótica né como é que a empresa atual que você trabalha como é que ela se prepara para o futuro se percebe que existe um processo uma metodologia uma abordagem para a sustentabilidade esse trabalho? E se essa postura que você percebe é mais proativa ou reativa?

09:12:07 Veja, é só uma pergunta talvez um pouco mais digamos, complexa, eu acho que existe um certo?

09:12:07 Trabalho de tentar prever o futuro e sinalizar certo? Só que talvez da forma que é feita não seja a mais adequada, eu acho que a gente deveria olhar mais pra o que é a missão da nossa empresa, e como ela deveria se posicionar no mercado nacional e mundial e a partir disso traçar essas coisas .não muito ligado a faturamento a venda claro, que isso é importante Mas assim a missão dela às vezes é colocada um pouco em segundo plano em relação ao que deveria ser feito para aquele planejamento, é como se assim vamos imaginar que eu fosse uma loja certo de vender carros né e aí eu quero vender a Ferrari o hambúrguer essas coisas Certo?Mas daqui a pouco eu tô vendo que a assistência técnica de consertar os carros tá dando mais dinheiro do que eu tentar vender lamborghini e ferrari que dá trabalho aí eu vou investir muita coisa na assistência técnica porque ela vai dar um retorno financeiro. Mas meu trabalho principal que era vender a lamborghini a Ferrari essas coisas eu deixo um pouco mais de lado entende Então tentando fazer uma analogia para Mas é que assim talvez a gente não vá exercitar porque assim imagina que a gente quisesse ser uma Apple.E a gente quer ser uma Apple, ajuda a caçar o caminho para chegar lá ou se a gente quer ser uma Coca cola?

09:13:37 Ou a gente Quer ser uma AMBEV leve Enfim, eh eu não quero entrar no mérito de qual é a empresa em si né?

09:13:43 Mas assim a gente tem uma natureza a gente foi criado para ser uma coisa e a gente às vezes, desvia disso, e termina a virando meio que um camaleão né e às vezes o mercado, nos vê dessa forma, também o mercado, não nos vê como que

09:14:01 a gente realmente é sabe? Então, isso me incomoda um pouco né no que é feito como planejamento para o futuro.

09:14:08 Mas dado que é alinhado o que deveria ser feito, eu acho que a gente planeja bem pra executar, sabe?

09:14:16 Então, já faz uma interpretação intermediada ao grande por você mesmo do que você percebe que é lá tem um processo que define missão valores organizacionais.

09:14:32 Que é o que eu quero ser daqui a vinte daqui a treze anos Mas no exercício mais formal que tem um processo ele é muito orientado a metas financeiras e aí os objetivos. De cada ano, viram muito mais coisas mais financeiras puxadas pela questão de faturamento e venda das receitas, isso aí.

09:14:54 Exatamente Vamos pegar esse exemplo, da pergunta anterior. Da transformação digital certo imagina que a minha área é responsável por transformar digitalmente a empresa certo?

09:15:06 São um exemplo ou a gente é uma área de experimentação, gente quer experimentar coisas novas.

09:15:14 Poxa. Se Eu vou experimentar coisas novas. Eu passo do princípio que a gente vai que em algum momento a gente vai ter essa coisa que não vão dar certo?

09:15:23 São novas certos que para a gente achar o tiro certo né, ou seja o ovo de ouro ou qualquer coisa desse tipo a gente vai ter que experimentar várias possibilidades até achar que vai realmente dar o resultado Mas parte do pressuposto que todas as tentativas nossas tem que dar resultado positivo, Então,

09:15:44 a gente termina limitando a nossa capacidade de experimentar as melhores.

09:15:48 Coisas gente vai ter que sempre fazer inovação menos disruptivas Eu vou estar tentando só incrementar porque eu vou ter que garantir o resultado ao final, daquele processo entende se a gente tivesse mais liberdade pra experimentar de forma mais ampla sabendo que a gente tem claro, algum teto de gasto porque também não pode

09:16:12 gastar absurdos Mas que poderia ficar negativo, ao final de um ano, Mas talvez ao final de cinco ser um superávit absurdo porque a gente descobriu algo que realmente tem muito valor fosse uma forma melhor de conduzir entende.

09:16:42 Perfeito, Então, veja, mais uma interpretação mediada por você na parte de ser mais proativa. Ela é mais reativa no sentido que ela reaja a uma provocação de um cliente ou alguma coisa assim quando a gente vai ser uma determinado mercado, ela não é uma coisa que identificam a possibilidade de uma tendência daqui a cinco dez anos, e investem nisso.

09:17:11 Exatamente. E eu acho que deveria ser o oposto entende justamente isso assim no caso pelo tipo de empresa que a gente é.

09:17:11 Perfeito.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

Essa segunda parte aqui. É basicamente em uma escala. Crescendo do operacional ao estratégico sobre a agilidade como eu disse vocês seriam participantes contribuir com mais com ela o seu conhecimento prático não teórico sobre as questões da agilidade da pergunta número cinco o que você percebe quais são os principais

09:17:29 benefícios do uso da agilidade na sua empresa que você vê como grandes ganhos.

09:17:34 Perfeito. É como Eu tô na empresa. Há muito tempo.

09:17:35 Eu estou há mais de dezoito anos. Então eu peguei a fase que não tinha agilidade. A parte que a gente tentou implantar e teve alguma dificuldade e a fase de hoje que a gente já roda ela de forma natural.

09:17:49 Então o principal benefício que eu vejo é a primeira organização a gente ficou muito mais organizado Mas ao mesmo tempo Menos burocrático por que é organizada a gente já foi no passado, também quando a gente tinha aqueles métodos Bem complexos né de construção das coisas só que tipo era um organizado burocrático e a gente desburocratizou Mas organizou de uma outra forma

09:18:15 tá e isso nos deu visibilidade sobre entregáveis.

09:18:20 Sobre planejamento, sobre nossa capacidade também de prever esse futuro de execução, de estimar melhor em tempo de negociação com novos clientes tá mas além disso, eu vejo que também a gente conseguiu trazer método para os times e esses métodos com pessoas que vão chegando é facilmente

09:18:46 absolvido que a gente executa sempre Da mesma forma tá e isso também gera cadência: cadência de entrega cadência de resultado né cadência de confiança com o cliente.

09:18:59 A gente tá com um cliente de novo que É uma startup ele nunca imaginou porque ele nunca foi desse mundo assim né ele é pro mundo financeiro ele nunca imaginou que existisse tanta organização e tanta capacidade de entregar tanta coisa em quinze dias sabe? Então, assim ele que é de um

09:19:19 mundo financeiro, de faria lima e tal e que vive aquele negócio borbulhante lá vê que a gente consegue fazer Tanta coisa em... como eu boto essa agilidade aqui também pra conseguir me ajudar desse jeito? porque você está me ajudando a fazer uma plataforma E se eu pudesse fazer isso em outras coisas né? então eh eu vejo que a agilidade.

09:19:44 Ela não deve ser encarada só numa área de software ou numa área de hardware ou numa área de engenharia, mas sim a gente vê que isso é um método que pode ajudar em diversas outras áreas a gente tem que estar mais aberto ao uso inclusive ao uso gerencial também poxa se eu preciso tomar decisões de uma grande corporação será que eu não deveria organizar melhor tudo que eu tenho pra fazer né? priorizar o que é mais importante, Certo?

09:20:20 Atacar Primeiro, que entrega mais valor, né? Então, assim são coisas que às vezes a gente não vê acontecer.

09:20:29 Em alguns cenários e que talvez tivesse muita utilidade de ser feito.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

09:20:35 Perfeito e a o outro lado, a pergunta seis quais são as principais barreiras ou desafios que tu ainda enxerga para disseminação da agilidade na organização como um todo.

09:20:47 Eu acho que a barreira principal é o desconhecimento.

09:20:51 Certo? Quando a pessoa desconhece, né o que é que aquilo pode proporcionar ela pode criar uma certa resistência a utilizar o método e aí deixa eu te trazer um exemplo, existe uma técnica chamada LEAN INCEPTION é uma técnica de alinhamento, de

09:21:16 expectativas certo geralmente expectativas em relação ao escopo de algum produto que a gente vai construir Mas toda a jornada dela o objetivo é alinhamento eu quero alinhar quem tá querendo demandar a construção com quem vai construir e com as lideranças que estarão ao longo dessa rodada de execução.

09:21:39 Muita gente diz, isso Não é necessário. Vamos começar Veja Eu posso começar desalinhado.

09:21:47 Mas eu vou ter que ganhar em algum momento certo. A gente começou a ver que técnicas como essa ajudam demais, a gente não ficar voltando para discutir coisas as coisas podem mudar podem. Mas quando a gente sai desde o começo de redor os objetivos que os quais são esses o que a gente busca é isso o que

09:22:08 a gente quer de resultado é esse Como esse negócio vai ter feito a gente vai discutir ao longo da jornada Mas está muito alinhado o que é o objetivo por que a gente está fazendo E quando porque é claro, as outras coisas ficam muito mais fáceis de ser resolvido o problema é quando a gente não

09:22:28 sabe o porque começa? A fazer aí vai descobrindo como vai fazer e daqui a pouco na metade porque era outro certo?

09:22:36 Sim?

09:22:36 Então assim eu acho que o desconhecimento é o que atrapalhar mais Mas a partir do momento que eu apresentei essa técnica para várias outras pessoas eu consegui muitas vezes convencer que ela tem valor e depois ao final do projeto ser agradecido por a gente ter usado aquilo no começo sabe, às vezes

09:22:57 com clientes que eram totalmente contra o uso disso de eles pararem algumas horas para conversar com a gente sobre o que é o propósito, de fato daquele projeto.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?

a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

09:23:10 Então pega um gancho aí. Nessa pergunta eh eu entendo que difere sint as duas respostas das outras utentes diferentes níveis de disseminação da agilidade Então eu perguntar, o objetivo a pergunta número um deixa eu só confirmar aqui a pergunta número sete é como você enxerga o processo de transformação ágil na sua empresa qual é o estado atual onde ela já chegou e está bem estabelecida. Onde ela não chegou ainda o que onde ela precisa é chegar ainda.

09:23:44 Perfeito máximo. Eu posso olhar assim ó quem atende clientes, Certo?

09:23:51 Ou seja o pessoal, que tá ali no dia a dia trabalhando na operação da empresa para atender clientes acho que a gente já tá no nível oito assim mais ou menos de zero a dez tá agora que a gente olha para o nosso Back-office né que é quem suporta a nossa operação, certo? Ai eu diria que a gente ainda tá no nível quatro, ou cinco né tentando melhorar. Acho que a gente sofre muito de falta de agilidade em coisas que poder ser ágeis essa a gente tivesse um processo melhor. mas eu vejo também que nos últimos dois anos, a nossa empresa começou a investir e isso enxergou um pouco esse buraco e começou a trabalhar para que as pessoas tenham mais conhecimento de agilidade e possam melhorar seus processos intenos, às vezes a gente não vê que um processo interno.

09:24:38 de Back-office que não é bem executado isso tem um custo a mais para toda a operação porque tem um monte de gente esperando que aquilo fique pronto, de alguma forma para que possa dar o próximo passo.

[FLIGHT LEVEL 1 - LEI DO PEQUENO TIME]

8. **Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?**

a. **SE SIM**

i. **Como são organizados os times?**

ii. **Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?**

iii. **Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?**

b. **SE NÃO**

i. **[MOVER para a próxima pergunta]**

09:24:59 Da agilidade a gente vai falar sobre temas específicos, agilidade que é pelo número oito né como é que você fez você percebe o uso da agilidade no nível operacional, ou seja as equipes escolares para execução de projetos de atividades cotidianas aí se sim como é que esses

09:25:17 times são organizados quais são as principais práticas que ferramentas que são usadas no dia a dia se existe práticas para visualização e limitação do trabalho.

09:25:26 É Sim. Eles usam? Certo? As ferramentas vêm tentar manter sempre as mesmas. Então a gente busca ter uma padronização dentro da nossa área tá. a ideia é que a gente tenha as cerimônias como prega a própria agilidade. Então, em uma reunião diária ter uma reunião de planejamento tem uma reunião de refinamento o que vai ser construído tem uma revisão final, mostrando que foi o resultado essa é a visão final.

09:26:00 Na nossa área a gente chama de showcase porque a gente tenta trazer isso como se fosse um show mesmo para mostrar o resultado que foi feito ao final, daqueles quinze dias tá e a gente tem também momentos de lições aprendidas, de retrospectivas para ver o que a gente pode melhorar para a próxima.

09:26:20 sequência acho que os times que estão no dia a dia no operacional executam muito Bem, isso quando a gente vai uma camada acima Eu sinto falta certo? Assim, de planejamento e de execução gostaria de ver a gerência média da empresa também planejar tudo o que a gente gostaria de fazer para aquele primeiro quartinho do ano né o que aqui é prioridade para esse quartinho é que a gente vai atacar quem vai ficar cada uma dessas responsabilidades Né porque a questão do time de ser quinze dias ou de ser um mês, ou de ser o período de tempo ele não é determinante. o que é determinante na minha visão é qual é o compromisso que ele está se propondo a fazer em tanto tempo com que resultados que são esperados em relação ao que é o nosso propósito, porque a gente está fazendo aqui Então, assim poderia existir formas na gestão mais alta de organizar melhor o trabalho de ter mais clareza sobre o que a gente está perseguindo e por que a gente está perseguindo aquilo ao longo daquela jornada sabe, Então, eu sinto um pouco

09:27:38 de falta disso. Eu acho que a gente já consegue em um nível mais operacional.

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?

a. SE SIM

i. **Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?**

ii. **Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?**

b. SE NÃO

i. **[MOVER para a próxima pergunta]**

09:27:44 Perfeito exatamente essa a próxima pergunta quando você sai do time que está aqui aquele time/squad , e você pensa na agilidade na coordenação e articulação, entre químicos e aí a pergunta ela divide em duas patas se você percebe sim ou não e sim.

09:28:03 Eu não percebo, tanto certo? Tal que tá assim um certo?

09:28:12 Começo Mas que eu fosse para responder binário dizia não certo?

09:28:12 Tá tu não percebe Então que há uma coordenação entre esses times né.

09:28:16 Não. Existe a coordenação. Mas ela não é com agilidade.

09:28:24 Sabe?

09:28:44 Entendi.

09:28:21 Entende. Ela não segue um processo assim. Não existe Por exemplo, algo que me diga tudo que a gente tem para fazer isso a gente está com essa meta bem estabelecida para isso as coisas não são tão conectadas sabe, Então, eu acho que falta essa conexão pra trazer a clareza que o que tá acontecendo lá embaixo. Tá conectado com o que tá acontecendo aqui em cima isso entrega tal valor ali. geralmente as metas que a gente tem a nível mais alto elas não estão diretamente ligadas a quem tá fazendo no tática operacional é como se fosse um trabalho extra pra bater aquelas metas Enfim.

09:29:09 Certo? Aí eu independente do uso da agilidade como a gente percebe se percebe que é articulada a questão da comunicação e da dependência entre esses times.

09:29:17 Articulação não Isso aí geralmente é um dos meus papéis.

09:29:22 Inclusive tá então assim a gente busca e do jeito.

09:29:31 Que montou o nosso time. É que os seja essa pessoa que navega entre os times que a gente tem dentro da área e tenta trazer esse padrão de execução ou seja eu tô de forma consultiva cada um dos times eu geralmente começo o time com eles nas primeiras reuniões

09:29:46 para entender tudo que a gente vai fazer e tal, pra que eu tenha o domínio do negócio, também porque cada situação é uma situação diferente depois eu vou me afastando na parte da segunda semana, da terceira semana, fica um pouco mais distante participo de algumas cerimônias para ver se está sendo o padrão que a

09:30:11 gente determinou e a gente vai trocando né?

09:30:11 Toda vez que alguém precisa de alguma coisa geralmente recorre a mim, para eu dizer que em outro time poderia ajudar e a gente vai articulando essa comunicação, entre os times todos seguindo o mesmo padrão de trabalho. Mas quando eu te falei da parte que eu sinto que poderia ser melhor organizada não é olhando

09:30:29 pra esse time de baixo. Acho que a parte de baixo funciona super bem e essa articulação já existe a gente pensar assim beleza Mas essas execuções estão nos levando em algum lugar mas esse lugar é o mesmo que o planejamento estratégico da empresa tá, querendo ir ou é outro? sabe o que às vezes parece que a gente tá fazendo um trabalho pra ir pro planejamento estratégico como se fosse hora extra enquanto que a gente tá fazendo lá embaixo, não é a estratégia principal ai volta a analogia da loja poxa era

09:31:01 pra eu vim de Ferrari e uma boguini Mas eu estou fazendo a oficina gerar a maior receita possível.

09:31:07 Então quando assim vai fazer uma interpretação intermediada aí do que aqui no nível operacional nas frentes alto contidas. Tudo funciona muito bem. Quando você sobe ao nível e articular essas coisas não tem um processo um conjunto de ferramentas que garantam que as coisas estão encadeadas em cima a. baixo. De baixo a cima.. Não é isso?

09:31:28 Exatamente por exemplo, tem clientes nossos que usam **OKRs**, Certo? E esses **OKRs** saem lá do CEO até o operacional. Tu Sabe, tipo toda a ligação de tudo Tá. í funciona ai tu vê as coisas se conectarem aí não vê isso isso daqui impacta ali.

09:31:51 Impacta lá no seu quer dizer que lá até chegar no cara. Então, assim, é uma outra forma de organizar o planejamento da na organização e a gente ainda não tá nesse nível de maturidade.

09:32:07 Sim, e aí sobe mais um nível agora que é o nível mais estratégico quando você olha lá para cima.

09:32:24 Aham.

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?

iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?

iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

09:32:15 Na organização tu Percebe ainda que não haja um processo Formal ou um framework? Tu Percebe o uso de agilidade de negócios ou business agility? em que lugares?

09:32:32 Eu não percebo tanto não. Pode até existir e ser um desconhecimento meu por não estar tão próximo desse pessoal. Mas eu acho que a gente não é guiado por isso.

09:32:49 Perfeito aí deixa eu perguntar para quando a gente pensa em iniciativas para abstrair que pode ser projetos pode ser operações tu percebe uma forma uma abordagem sistemática (e não apenas fortuita) de que há uma forma de definir priorizar acompanhar continuar ou descontinuar essas iniciativas?

09:33:15 Veja até existe uma forma sistemática. Mas eu não sei se ela é ágil ela é organizado o suficiente para que a gente tenha clareza pelas decisões. Por exemplo, se ela fosse ágil e se ela fosse guiada por dados, tudo que a gente decidisse a gente tem embasamento para isso Certo? Na verdade eu não sei se é bem assim que funciona. Às vezes chegam as decisões E tipo eu fico olhando assim ou mais será que ia ser o melhor caminho mesmo? Por que a gente tomou essa decisão se os dados estão me mostrando por outro caminho, tá ligado? Então assim, por isso que eu acho que talvez tenha outras formas que estejam sendo usadas na na parte de mais alto nível da organização para tomar as decisões esse é o sentimento da Mas eu posso estar enganado também por não estar tão perto da galera.

17. Do ponto de vista da criação de **novos produtos/serviços/modelos de negócios**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:34:14 Pode acontecer. Então dessa parte aqui da agilidade como agilidade mesmo a gente concluiu. a gente sempre é uma parte aqui que se chama a integração da agilidade e do design no nível estratégico aí tem alguns recortes para valer a sua percepção em determinadas jornadas por exemplo. pergunta dezessete: do ponto de vista da criação de novos produtos serviços ou modelos de negócio como é que tu percebe que elementos da agilidade estão sendo combinados a elementos do design. onde é que tu vê as principais vantagens sinergia vamos dizer, assim os principais desafios e conflitos?

09:35:01 Veja dado esse contexto. Aí eu já vejo agilidade mais presente.

09:35:07 Quando a gente fala de criar novos modelos de negócio ou de a gente.

09:35:14 Eu vejo meio que foi delegado e se cobra o resultado em quantidade eu quero ao final.

09:35:21 De Tal periodo ter tantos como vocês vão fazer não me importam, certo?

09:35:27 Aí quem está com esse chapéu de responsável organiza com agilidade esse processo cria as rotinas.

09:35:38 Cria os acompanhamentos e traz métodos para que isso possa acontecer, aí eu já vejo as coisas acontecerem mais parecido com tático-operacional tá Mas e em outras.

09:35:50 tu está falando em relação a modelos de negócio especificamente Ele tem uma pegada que fica muito parecida com a criação de novos produtos ou serviços sabe.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:36:05 Aí. É só mesmo se repete mais para mais duas jornadas.

09:36:09 Aí a outra pergunta: é do ponto de vista da inovação ou seja, da jornada E inovação como é que tu percebe a integração dessas duas coisas da agilidade do design na tua organização como é que funciona.

09:36:21 Onde é que tem sinergia onde é que tem conflito essas duas vezes da jornada E inovação?

09:36:26 Tá. Vamos lá. Na jornada de inovação desde que a gente começou essa área que que a gente tem hoje.

09:36:35 Isso foi em dois mil e Dezenove eu já tenho Dezenove vinte e um, Virgula.

09:36:41 Vinte e dois, praticamente três é quatro anos de meio.

09:36:46 Eh, a gente sempre trouxe que design iria guiar esse processo certo?

09:36:52 Por acreditar e o design tá no entendimento do problema e que uma vez que a gente entende muito bem o problema gente sabe por que a gente está querendo resolver ele e o como design vai ajudar a defender o que a gente vai fazer é a última parte a gente não tá preocupado ainda.

09:37:14 Mas essa jornada ser diária. Dessa forma. E foi alto.

09:37:19 A gente foi meio aqui, criando como mantra e agilidade acompanhada disso, pra que a gente tenha a meta que tenha um momento de checkpoints e Saiba o que é que a gente evoluiu foi que fez o negócio da gente começar a prosperar, leva a trazer os resultados não quando é que teve algum

09:37:39 conflito quando diz design, precisava de mais tempo e agilidade.

09:37:44 Tinha que acabou. Mas a gente começou sentir que talvez, os tempos né pra cada um dos momentos não precisassem ser exatamente iguais é que quando eu estou num momento de imersão talvez o minha unidade de tempo seja uma quando estou em uma momento de ideação é a minha unidade de tempo pode ser outra quando eu

09:38:09 estou em um momento de protesto a minha unidade de tempo.

09:38:12 Pode ser outra quando eu estou só validando é outro Quando eu estou construindo é outra Então a gente começou a ver a gente poderia variar a unidade.

09:38:21 De tempo dado o tipo de contexto que a gente estava isso facilitaria a gente entregar o todo tá isso foi uma grande sacada né ao longo dessa jornada de aprendizado isso tirou todos os conflitos entre design e agilidade e até a equipe de mais técnica de desenvolvimento.

19. Do ponto de vista **estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico)**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

09:38:44 Perfeito muito bom e a pergunta dezanove a jornada que é da estratégia corporativa que inclui o planejamento estratégico como é que você percebe essa integração do design da agilidade se percebe se ele acontece como é que funciona.

09:39:03 Quais são as sinergias onde onde há conflito.

09:39:06 Pronto veja eu acho que começou se a trazer design para isso pelo menos há dois três anos atrás, no começo de forma muito incipiente ainda muito mais para liderar dinâmicas do que executar as técnicas certo.

09:39:22 Mas isso foi melhorando nesse último ano. Eu já vi. Mais forte isso no design Mas quer que eu vejo Então os conflitos quando as técnicas de design e as informações que a

gente consegue através delas estão muito diferentes do que imaginava que seria o planejamento, né e quando a gente entra no planejamento a gente já chega com

09:39:47 uma certa previsão do que eu gostaria de fazer digamos, Assim, né E quando esse planejamento através de técnica de design desvia de mais do que é que seria essa vontade aí entra o conflito às vezes tira o design...

09:40:04 É.

09:40:01 Ser desse jeito, aqui mesmo entendeu e aí é que ainda precisa ser melhor organizado, sabe?

09:40:10 “Se os dados E os fatos não dizem que eu quero danem-se os fatos”

09:40:12 É vez bem.

09:40:16 Essa faixa de corta da entrevista.

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

09:40:23 E uma última pergunta que é uma evolução do questionário original é dado o estado atual Mas quando está aqui nesse momento e olha lá para frente como é que tu enxerga que tu acha que a tua organização tem que fazer para que ela seja mais diz da XXXXX que é o que alguns consultores estão vendendo por aí ela

09:40:44 tem mais ágil esse processo de transformação acho que outras consultorias estão vendendo cada um está vendo isoladamente como é que enxerga essas coisas podem andar juntas e ter uma empresa mais diz ainda mais ágil daqui, a um tempo o que está faltando como é que eu enxerga o caminho até lá.

09:40:58 Mas essa pergunta. É boa tá é porque isso aí. Foram pilares né.

09:41:05 Dessa área. Que a gente construiu em dois mil dezanove que tem quase quatro anos, A gente precisava ser design-driven e a gente precisava ser também data-driven da também. o que a gente iria construir a gente não sabia ainda, Mas era como se assim que não fosse essas duas coisas não faria sentido existir certo foi como se

09:41:24 fosse assim. O mantra é daí. Nosso diretor chegou naquela época a gente foi tanto vendo como a gente aprendia mais sobre dados E como Interpretar ele é quando também a gente poderia usar design não só para troca de papel não só para Eh criar Interface depois do tipo mas sim, usar de forma

09:41:47 estratégica de entendimento de problema de possibilidade de simulação de e de soluções e sinalização de tudo, então, é desde o começo a nossa área é como se ela surgiu já com esses objetivos, sabe, se a gente possa pensar assim necessária virasse um spin-off talvez já tivesse nesse nível de

09:42:12 maturidade que você está falando Mas a gente faz parte de um negócio muito maior esse negócio muito maior precisaria entrar nesse mesmo esquema de trabalho Então,

é como se a gente precisar é este grupo que já viveu isso por quatro anos e pouco contaminasse o grupo maior de forma positiva.

09:42:34 Para que tudo isso virasse realidade dentro da nossa empresa. Agora, como essa contaminação aconteceria aí a gente tem que pensar a melhor estratégia entende se é pessoas serem treinadas por esse ou se essas pessoas iriam para outros grupos para disseminar esse conhecimento lá iam se misturando

09:42:53 Enfim, ai teria que ver a melhor forma Mas existe resistência né.

09:42:58 Há essa mudança, porque ainda não se acredita tanto no valor de se guiar o design por dados mais cara a gente teve inúmeros casos de sucesso certo e com o feedbacks fantástico dos nossos clientes Então assim, eu acredito demais que esse é o caminho Né, a união do design com agilidade a

09:43:20 união com os dados também ou seja, cada vez mais a gente conhecer de dados e saber o momento de usar aquela informação né e até mais a gente tá digamos, assim trackeando informações para que no futuro, a toma a decisão com aquilo Então, hoje quando a gente vai construir um pequeno software seja, a

09:43:44 gente. Agora, está em um projeto interessante de impacto com várias outras companhias até que são concorrentes nossos Sim, a ideia é construir um negócio pra uma ONG e a gente vai trackear informações de uso nesse negócio pra gente ver lá na frente como isso vai beneficiar a ONG de uma forma melhor Então a gente já começa com outra mentalidade

09:44:08 a construção do negócio entende.

09:44:12 Muito bom.

09:44:14 Eu vejo oportunidades Aí de seguir para um caminho desses.

ENTREVISTADO 03 – SIGLA: ENT_03

DATA: 06/03/2023 – INÍCIO: 08:51 – FIM: 09:51

#INTRODUÇÃO/OUTROS

08:51:45 Isso Bom, dia Eu sou Allan Araujo. sou pesquisador do doutorado da UFPE pesquisando sobre agilidade organizacional.

08:52:02 E exames estratégicos, de integração estou aqui com o XXXXX que é a pessoa especialista praticante da agilidade por ela receber o convite de participar ele eu através dessa pessoa perguntou despedindo explicitamente a autorização para gravar lembrando que todos os

08:52:26 dados que foram levados para dentro da pesquisa serão anonimizados jamais será revelado qualquer opinião pode ficar à vontade Mas especificamente precisa pedir autorização para gravar.

08:52:39 Perfeito objetivo da pesquisa é entender os aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da agilidade e do design no nível mais estratégico das organizações objetivo é através dessas pessoas extrair o conhecimento que existe nas organizações nesse momento entrevista que ela levantou até setenta minutos, pode haver contatos posteriores para

08:53:11 esclarecimentos para assinatura do termo de consentimento porque ao enviar para o comitê de ética de experiência esse consentimento não posso entrar em contato

futuramente um lembrete importante vai que não existe resposta certas ou erradas objetivo é colocar impressões

08:53:31 opiniões, sentimentos pode levar o tempo que for necessário para cada resposta tudo o que foi importante para você nos interessa que essas respostas não serão disponibilizadas para empresa, alguma serão apresentar de maneira sumarizada agregada com os dados dos demais participantes nesse roteiro aqui Ele tem ele tem quatro perguntas introdutórias que

08:54:00 são para pessoas que estejam no mundo da agilidade ou do design em seguida começam uma bifurcação a explicação é se você da agilidade você responder perguntas sobre o mundo da agilidade se você não quiser responder perguntas mais sobre o mundo do design e no fim tem mais quatro perguntas que são

08:54:18 justamente sobre essa integração. No nível mais estratégico buscando aí sim extrair o que se tem hoje o que poderia ter.

08:54:26 Tá? Bom!

2. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

08:54:29 Se de maneira introdução nessa ação inicial, introdução, com um texto organizacional a pergunta número um ela questiona como é que funciona o teu trabalho na organização atual?

08:54:45 Eu trabalho hoje como consultora de agilidade, sou líder do meu time Então eu trabalho principalmente como liderança e fazendo uma consultoria de mudança organizacional, de transformação ágil para outras empresas. então claro, vai depender um pouco. a empresa tem alguns serviços relacionados à consultoria os dois serviços

08:55:13 que acabam olhando é mais o de consultoria em si né que a empresa contrata a gente para resolver um problema específico e claro, geralmente problema está conectado com outros problemas e outras partes da empresa e também tem o serviço de transformação que é o serviço mais completo onde a gente olha

08:55:33 tenta observar mais completamente aquela organização pelo menos aquela área aquela business unit daquela empresa fazendo ela ser ponta a a ponta ágil. Além de também dar aula, workshop, treinamento quando quando é necessário.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

- a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?
- b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

08:55:55 Aí passando para a pergunta de número dois quais foram as principais mudanças percebido no seu trabalho, nesse período né a gente já passou um pouquinho no período da pandemia Mas nesse lapso temporal quais foram as principais mudanças no seu trabalho antes durante a pandemia e particular sobre dois temas?

08:56:30 Uhum, entendeu. Eu mudei de empresa no meio da pandemia. Antes da pandemia eu estava trabalhando na Globo e no presencial. E naquele momento para a pandemia é se sentir se percebia que a conexão ou a conectividade entre as pessoas, gente em todas as cidades. Ela (essa conexão) não era tão grande e é engraçado, porque você muita gente

tinha que lidar com dependência. você vai ter que fazer uma gestão integrada e essa visibilidade ela não era tão grande porque as pessoas quando elas estavam no escritório em escritórios grandes ou distantes as pessoas não se comunicavam também né? E aí no início da pandemia e obviamente a YYYYY no momento ela estava passando por um processo de mudança primeiro ponto foi eles estavam fazendo uma mudança a **Big Bang: muda tudo de uma vez sai mudando tudo** e aí entrou a pandemia no

08:57:27 meio da mudança e no período inicial da pandemia. Primeira coisa que deu para perceber foi todo mundo trabalhando muito mais que estava em casa você não tinha diferenciação do que quer na sua casa o que ela trabalho. Então você não sabia bem o que fazer e só trabalhava continuamente mas também nesse período com as pessoas trabalhando

08:57:52 mais houve a necessidade da comunicação, de alguma forma melhorar né de Você ter mais integração de você ter outros eventos. não tinha as pessoas não tinham maturidade suficiente ainda para resolver os problemas de forma remota Então era o dia inteiro em reunião. cinco seis reuniões diferentes às vezes para tratar do mesmo assunto. o

08:58:18 tempo para trabalhar de fato era muito reduzido. você tinha que fazer alguma coisa em dez minutos para poder delegar para a pessoa para alguém que tivesse se fosse um par para alguém eh pra um terceiro que fosse fazer aquilo senão você não conseguia executar o que estava sendo combinado Então foi na início da

08:58:37 pandemia estava ali muito nos planos né/ E aí eu acho que com o com o andar da pandemia e aí eu troquei de fato para a consultoria acabou ficando mais fácil e ficou mais habituada a não querer sair de casa, eh uma outra coisa que

08:58:55 surgiu muito foi Muita gente começou a produzir conteúdo durante a pandemia.

08:58:59 Então começa a surgir compartilhamento de conteúdo muita comunidade, evento no fim do dia Então, isso também acabou aumentando a quantidade de informação que as pessoas tinham em relação às empresas e em relação a como aplicabilidade em si.

08:59:19 Também e no meio para o final. Que eu comecei a perceber ainda mais e mesmo na consultoria que a gente precisa de **muito mais gestão visual** Então, seja em quadros e ferramentas que em muitos lugares as pessoas já estavam ligando para isso não ligavam para a gestão integrada porque a as vezes era para resolver alguma coisa se bastava bater ombro da pessoa

08:59:43 que estava ali do seu lado se resolvia **facilitação Visual** acabou sendo muito necessária Então as pessoas começaram a cada vez mais usar o MIRROR para poder fazer algumas reuniões e você reduzir o tempo dessas reuniões Mas com pós pandemia Agora, que as pessoas sentem falta de escritório, tem gente que não vamos para o escritório

09:00:06 rapidinho vamos passar um dia. Então têm tido uma necessidade.

09:00:11 Maior desse contato presencial não muito bem não tem uma explicação tão boa além de o gerente quer ficar mais próximo que é gerencial percepções de como deveria ser feito a gente Mas **houve uma mudança muito sobre como as pessoas comunicam** né essa maturidade de comunicação, **essa necessidade da facilitação essa necessidade da informação está mais visível porque você não tem mais como gerenciar próximo e você também não tem mais como a sua comunicação.**

09:00:45 Mudou e os processos de mudança toda empresa. Na pandemia a maioria delas, começou a fazer muito esse processo de mudança de transformações porque se você não se adaptasse naquele momento seu mercado estava fechadinho, e todo mundo de certa forma, inovando mais seja transformar não só no sentido de você propor novas soluções para você

09:01:10 habilitar a tua empresa para trabalhar de casa. Agora as empresas tanto com o momento político que a gente tem enquanto o momento, econômico mundial, elas estão enxugando a máquina de novo e aí de alguma forma também para você argumentar por que eu estou pagando um

09:01:33 escritório aqui em plena paulista? por que Eu tô pagando um prédio aqui extremamente Caro as pessoas colocam seus funcionários pra trabalhar de novo minimamente dois três dias na semana do escritório na Minha percepção com Muitas das empresas. **Houve um retrocesso em relação à adoção de agilidade a adoção de a**

forma de trabalhar porque elas precisam re argumentar de por que você está gastando dinheiro com isso aqui Então, muitas empresas.

09:02:03 Demitiram o seu time de agilidade muitas empresas demitiram parte do estímulo de tecnologia algumas empresas simplesmente falam não precisa de seguir agora não vou voltar para comparar Mas antes de dois anos já trabalhando de outra forma nesse período de pandemia houve uma evolução.

09:02:23 De maturidade e Agora, a gente está regredindo de novo, Essa é uma das coisas que a gente pode observar água nesse meio de agilidade o que cresce a insegurança também de quem trabalha com agilidade em si.

3. **Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?**

a. **SE SIM**

i. **Existe um processo estabelecido? Como funciona?**

ii. **É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?**

b. **SE NÃO**

iii. **[MOVER para a próxima pergunta]**

09:02:38 Ainda diante, da pergunta: número três em relação à cultura da organização Você percebe na sua organização incentivos à promoção da inovação experimentação criação de novos modelos de negócios aí Eu perguntei duas faces Sim, ou não se Sim, a pergunta sub pergunta sobre questão é se existe um processo estabelecido.

09:03:03 Né bom dia se é algo mais voltado para o Interno há mais aberto envolvendo o relacionamento com as outras organizações e a empresa Startups.

09:03:14 Existe Existe uma esse desenvolvimento de pessoas. Ou uma das missões a principal missão da empresa é capacitar o mercado com qualidade dentro da empresa um grupo ela tem três sub conjuntos ali três unidades de negócio a princípio que é uma unidade de negócio de consultoria uma unidade de negócios de treinamento e unidade de negócio de

09:03:42 eventos a unidade de negócios de treinamento Ela é menorzinha de eventos também mas a gente tem um processo principalmente de capacitação interna dos do time interno para desenvolver as pessoas tanto para poder fazer melhor a sua consultoria poder fazer melhor e atender os clientes mas também **existe um processo de**

09:04:06 **capacitação dos clientes quando você está ali dentro seja para acompanhamento, do que a gente chama de delivery manager é uma pessoa especializada ali.**

09:04:15 **Em customer success que fica mais próximo mas também de promover os nossos mercados sejam lives sejam videos, sejam os eventos que um dos eventos é pago mais existe uma promoção de é da capacitação do mercado de promover soluções diferentes ali.** Para o mercado para prova esse encontro né.

09:04:44 Perfeito.

4. **Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou**

observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa? Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

09:04:49 E aí a gente movendo aqui para a pergunta quatro ainda na sessão inicial de introdução com o texto o número quatro diz como a sua empresa se prepara para o futuro existe um processo a metodologia exemplo quando já mexidas ou uma abordagem para suspender esse trabalho de iniciativa Aí Sim, como funciona.

09:05:14 Qual é a periodicidade do planejamento das suas divisões e se no seu entendimento e aí a sua opinião mesmo se é uma postura mais proativa, ou reativa.

09:05:21 Uhum que legal Eh existe né hoje a estrutura organizacional ela tem dois sócios quatro heads embaixo um dos heads um dos sócios é um head também Eh os delivery manager e a liderança e embaixo e aí você tem o time

09:05:42 né e isso é importante entender porque aqui você quando a gente for falar principalmente nas perguntas específicas de agilidade e o modelo operacional se mistura já o modelo organizacional e operacional.

09:05:59 Ele se misturam E aí tem um ponto interessante que existe um plano anual principalmente porque você tem fechamento financeiro, anual então você tem que fazer uma gestão contábil que você sua empresa forçada de alguma forma fazer o planejamento nem que seja porque você tem que fechar a conta no fim

09:06:15 do ano. Mas existe um plano estratégico, feito principalmente pelos sócios no finalzinho do ano eles têm um board que não faz parte da empresa mas eles são conselheiros como se fossem mentores desses sócios para poder apoiar a evolução e com esses mentores eles começaram por exemplo, a participar de

09:06:37 eventos estrangeiros por exemplo, do Gartner, WWDC, DevConference...Eh, isso tudo fora porque eles entendem que isso aqui ajuda a construir a estratégia Então eles veem o que tá fora constrói o plano anual e eles têm uma visão anual muito por conta do

09:07:01 contábil mais Dentro de cada bu a gente tenta ter planos semestrais a cada seis meses que a gente quer até o meio do ano, e aí a gente usa um pouco ali algo parecido com OKRs a gente não fala que é porque a gente não se prende ao formato ou a

09:07:21 ter todas as cadências do OKRs, bonitinhas.

09:07:23 Mas a gente tenta sempre ter clareza, de olha no ano, a gente quer chegar aqui e aí você tem um acompanhamento mensal com a empresa inteira todo mês os sócios o marketing a agenda ali os sócios apresentam como tal os números da empresa como é que está está mais próximo

09:07:40 Se tá mais próximo do número e as estratégias o que está acontecendo e aí a gente tem como grupo a gente vai.

09:07:49 Detalhando ali dentro da BU (business unit) qual é o nosso plano daqueles seis meses gente tem que por exemplo, a gente vai lançar uma plataforma de ensino o plano agora em março Mas a gente tem uma visão dela ou daqui a seis meses Então, a gente tem ali o objetivo e a gente vai traçando em relação a

09:08:07 ele o que a gente quer também Então, tem esse Mix né?

09:08:12 Tem o plano tem os objetivos intermediários e a gente tem aqui principalmente na consultoria, não parte de educação e de eventos a gente não tem tanto Mas na de consultoria por exemplo, dentro dos programas cada duas semanas, a gente faz um objetivo curto ali, o que a gente vai fazer para os

09:08:32 clientes que a gente precisa trabalhar agora **Então a gente tem essa quebra de objetivos de como visão de longo prazo médio e curto prazo para cada time**

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

09:08:45 Então a gente fecha essa introdução a gente Agora, vai para uma sessão de agilidade do operacional estratégico para falar de seis perguntas que já são chamadas sobre agilidade tá bom são duas perguntas um até o espelho da outra Mas a primeira número cinco quais os benefícios que você

09:09:09 percebe a partir do uso da agilidade na sua organização os mais benefícios.

09:09:13 Eu falo de me organizar mas também dos clientes porque como a consultoria acho que é mais é mais abrangente, né primeira coisa que eu acho que acontece quando quando a gente fala agilidade é a evidência do problema qual é o seu problema de fato, E o mais interessante quando a gente vai para

09:09:35 o fundo assessoria ou de transformação os dois a gente tem um processinho de fazer um diagnóstico antes de começar a tratar porque se você sentar com o cliente ele você questiona para pessoa qual seu problema o que você quer resolver ele vai te dizer uma coisa quando você ler o ambiente

09:09:54 quando você entende. E você conecta a visão das outras pessoas você vê que o problema é que está falando é um pedaço todo Sim, às vezes nem é o problema principal Então, primeiro ponto que eu acho que agilidade.

09:10:07 Traz não só na empresa do trabalho mas nos clientes que atuo **a transparência de onde está o problema do que para que isso aqui tá impactando essa visão sistêmica eh e o que você ia aonde você de fato precisa mexer pra Eh gerar valor** que muitas vezes ali

09:10:27 **Não eu quero que esse time é que eu quero um time ágil e é você ver que o problema dele.**

09:10:34 **Não é um time ágil Mas o problema dele é lá na gestão de portfólio.**

09:10:37 **Porque os projetos não estão sendo entregues no prazo, Mas o problema não é que seu time não está entregando mais rápido, você não precisa que o time entregue mais rápido, você precisa parar de descer coisa e aí é onde a gente começa a fazer essa conexão porque a gente está trazendo transparência do**

09:10:50 **problema que é onde às vezes os clientes as pessoas nem estão enxergando porque elas estão tão imersas naquele naquela área ou naquele problema que elas estão sentindo que elas não conseguem enxergar o todo.**

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

09:11:04 E Aí é o espelho e quais são os principais barreiras desafios para disseminação da vida dele. Nas organizações que você percebe.

09:11:16 Uhum, para desejo de pessoa né Tudo para essas mudanças.

09:11:23 Ele. Vai lidar com pessoas Tenho um amigo meu Ele também é farine Ele na minha consultora já é mais velho mas nas antigas.

09:11:32 Ele estava assistindo Scooby-doo numa filha dele e ele viu cada monstro tem uma característica e ele termina.

09:11:40 Ele apresenta os seis monstros Ali no fim das contas precisa se você quer aterrorizar alguém ou se você não quer que alguma coisa aconteça, ou você quer cuidar de alguma coisa você usa uma você se veste de outra forma pra poder fazer aquilo Mas uma das principais instruções é para são

09:12:06 pessoas as pessoas a gente precisa de rotina se você todo dia de manhã, se acorda você vai pra academia e depois você volta para casa e tomar banho começa a trabalhar você para do mesmo horário no fim do dia poderndo nós trabalhar você sempre faz as mesmas coisas o dia que você não faz isso

09:12:24 fica ou você sente no trabalho, direito, você sente que seu dia não foi igual né **Então o primeiro ponto é as pessoas estão acostumadas uma rotina com a forma de fazer alguma coisa** E isso começa a impactar porque porque não é mais daquela forma que você vai fazer alguma coisa né se começa a mudar mesmo que seja que o que está propondo vai melhorar no primeiro momento isso é impactante E se incomoda Então o primeiro desafio é esse segundo desafio é o acesso essa informação gente fala muito que de fato,

09:13:05 a gente pode ser para Você ter business agilty que é agilidade além dos times mais agilidade no teu negócio.

09:13:12 Na organização como um todo Você precisa impactar todos os níveis.

09:13:15 Da organização, inclusive o Klaus Leopold Né ele é o criador do Flight Levels ele fala muito sobre isso quando eu fiz o curso com ele todo mundo, sem pergunta "Klauss, por onde a gente começa?" a gente começa e aí ele fala Então o melhor forma de começar é uma estratégia

09:13:35 né **Você começa na estratégia porque é mais mais impactante só que é muito mais difícil, e ele falar olha eu demoro, anos, para conseguir chegar na estratégia mesmo sendo ele falando com uma organização por causa de confiança** né porque é difícil você chegar no ponto estratégico Então um segundo impacto ali você ter a informação né você conseguir

09:13:56 acessar todos os níveis de mostrar que você precisa olhar para o board. gente como é que está as iniciativas de vocês? que vocês estão trazendo quais são as ações que estão planejando porque é um nível muito alto um tamanho de discussão que você às vezes você não

09:14:16 chega Eu já trabalhei até Startup onde não tinha Ceo a princípio Depois eles mexeram na posição de estratégia para poder até começar, um processo que eles fizeram de venda da companhia Então, eles tinham que deixar uma estrutura mais robusta para fazer essa venda mas no início, eles eram board

09:14:37 societário a Gente fica muito acesso no início com os sócios inclusive só se me chama cara vem cá olha isso aqui para mim tipo o que você acha disso.

09:14:49 Aqui Mas existia uma confiança e era um time interno fazendo aquilo então você conseguia ter mais acesso Então a informação ela também acaba impactando e o outro ponto acho que ali, **é o senso de urgência as pessoas querem que você mude tudo e que você agilidade.**

09:15:09 E ela seja implantada em seis meses eu quero modelo pronto.

09:15:12 Aqui pega me dá pílula mágica e amanhã a Minha empresa todas estão transformadas as pessoas não entendem que o processo de mudança é um processo constante e aí em seis meses eu não vi tanto resultado eu não que a empresa simplesmente existe ao falar está bom o que até onde chegou acho que não vai.

09:15:33 Passar disso só que elas não dão abertura Então o processo é contínuo Então isso também é um impacto que é a eh o emergencialismo de quem está contratando ou das pessoas que estão dando a empresa de ver o resultado e de falar eu sócio agora.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?

a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

09:15:53 Perfeito.

09:15:57 E aí é uma pergunta que pode responder, da maneira que preferir já que pode responder, da maneira que preferir já que você trabalha intervir também em outras empresas como construtora Mas essa especificamente a falta da sua organização atual né perguntando número certo? Diz assim de maneira geral, como você enxerga o

09:16:13 processo de transformação ágil na sua herança atual qual é o estado do uso da agilidade na sua organização.

09:16:21 na empresa que eu trabalho a empresa nasceu ágil Na verdade, a empresa nasceu de educação, treinamento Ela nasceu primeiro do que o resto Ela nasceu com o Ivan que é o CEO ele dava treinamento de Management.

09:16:37 E depois eles viraram Trainer, essas com Scrum.org e aí juntou e fez a empresa e aquele movimento você não quer dar uma custaria na minha empresa e tal e você vai crescendo vai dando robustez ao seu negócio, a empresa assim como todas as outras já foi impactada com o momento,

09:17:00 econômico, mundial, Mas ela tem problemas iguais às outras empresas **ela em nível de agilidade digamos, a operação, tem um nível Ok, tem um nível Bem Maduro as pessoas têm autonomia para tomar a decisão as pessoas a gente tem os nossos eventos a gente tem nossos alinhamentos a gente consegue**

09:17:24 enxergar nossa operação, através de métricas, a gente consegue fazer uma boa gestão da operação, no nosso nível tático que é a gente coordenar a ponta a ponto ali as pessoas o negócio gente às vezes peca porque como se tem integração entre unidade de negócio às vezes Por exemplo, aí eu quero capacitar uma

09:17:43 pessoa interna como é que funciona o processo Mas tem que ver se lá na outra bu tem data e como é que vai fazer de onde sai o dinheiro Então isso esses processos nessas interações entre elas acabam sendo um pouco mais problemáticas e como o nível estratégico ele é muito próximo do nível

09:18:04 tático. Ele acaba que se confunde que algumas vezes porque a estratégia ela lê está transparente Mas o como e que é onde o tático

09:18:17 Principalmente vai entrar aqui que a gente atinge essa parte estratégica que Ele também tem uma parte que acaba pecando porque de fato, é a estratégia nem sempre está envolvido nas discussões ou não tem tanta transparência ou não tem tanta interação ou não tem tanta transparência, ou não tem tanta interação Então, isso acaba

09:18:40 impactando em nível operacional é um time Bem, Maduro nível tático, e estratégico.

09:18:47 Já foi pior. Vai evoluindo. Assim se a gente fosse colocado numa escala. De um a cinco está sendo dois, e meio para três, porque está tratando com métrica e está tentando trazer visibilidade está tentando se anti-frágil se a medida que o mercado também muda para não quebrar a empresa mas tem problemas

09:19:09 de comunicação tem problema de alinhamento vai ter o mesmo problema de lidamos com pessoas e pessoas tem suas agendas tudo isso acaba impactando no nível de maturidade e transformação da empresa.

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?
- a. SE SIM
 - i. Como são organizados os times?
 - ii. Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?
 - iii. Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?
 - b. SE NÃO
 - i. [MOVER para a próxima pergunta]

09:19:23 Excelente Então, onde você já foi ainda normal mas o especial do que ver pela frente né no exatamente a pergunta número oito do Flight level um. Um parentese: parei de testar eu entrevista de pessoas que a gente tem uma noção muito profunda do processo, as vezes não, daí eu omito alguns construtos para deixar a pessoa respondendo livremente mas você já foi mencionando alguns conceitos fundamentais. Então no caso aqui do flight level 1 você percebe o uso da agilidade no no nível operacional para execução de projetos a atividade cotidiana? Então o interesse particular é saber como é que os times são organizados quais são as principais práticas de ferramentas ágeis e se existem práticas para a visualização do trabalho e limitação do trabalho e priorização.

09:19:26 Sim, eh na minha empresa existe principalmente porque são Times menores a gente tem até um time que faz o desenvolvimento especificamente e é um time pequenininho é um time que tem um líder técnico e três desenvolvedores júnior que estão sendo capacitados então ali já tem o modelo muito que a

09:20:40 empresa já nasceu Dessa forma eu vou falar mais abrangente dos clientes que eu acho que porque até acho que o Klauss ele começa a ficar Famoso aqui no Brasil, de fato em dois Mil dezoito dois mil dezanove que é a primeira vez inclusive que ele vem para o

09:21:04 Brasil, que vem primeira vez em dois mil dezanove aí começa se falar muito forte, leve os e começam algumas empresas aplicar e Aí ver tem o primeiro treinamento dele.

09:21:17 Aqui no Brasil. Também Então, **no nível operacional sempre foi o nível acordado que a operação tem que ser ágil. Eu posso gerenciar todo o resto da forma que eu faço Mas eu tenho que ter times ágeis. isso que era a squadificação das empresas** nesse nível todo mundo sempre está tentando rápido vamos usar **Scrum** aqui vamos tentar quando eu comecei em dois, mil dezasseis se falasse **Kanban** a pessoa ia tomar um tiro a pessoa que jogar da

09:21:44 janela. Que Kanban o que? O negócio é Scrum. **Aí a gente vai amadurecendo mostrando olha gente mas aqui pô a gestão visual podia ser melhor a gente pode trabalhar com métrica a gente pode trabalhar um pouco mais com fluxo Então eu acho,**

09:21:59 **que nesse momento a nível operacional e quando a gente escolhe o mercado quem trabalha de fato com agilidade tem uma boa maturidade operacional porque as pessoas já entendem** que ou legal eu preciso ter **uma gestão visual clara** eu preciso ter **uma gestão de wip** meus itens de trabalho não só alimentando o

09:22:18 ip Mas **trabalhando com envelhecimento**, não posso deixar os meus itens de trabalho.

09:22:26 Aqui, ficarem tão mais velhos. Quanto tempo necessário Eu **preciso trabalhar com métrica** Eu preciso fazer essas projeções a gente tem técnicas de priorização como matriz de valor esforço a gente tem root que é anda, esse cara criou a gente tem priorização com MOSCOW Então vai

09:22:44 evoluindo e aí tem as partes um pouco ruins. Da operação que é algumas vezes as pessoas de produto não se vem como parte da agilidade isso acaba impactando porque eles ficam distantes E talvez esse seja maior dor do nível profissional que as pessoas de produto realmente enxergarem que elas fazem parte desse processo ágil

09:23:04 e de envolverem a tecnologia no negócio que é onde a operação pode evoluir principalmente em níveis de práticas quando independente, do cliente que eu entrei para fazer a consultoria o mais engraçado é que todos eles acho que sem exceção tinham pelo menos um quadrinho com umas tarefas nem que fossem alto nível

09:23:28 criado existia uma tentativa ali as pessoas entendem que dá para a gente poder fazer uma daily que todo dia fazer um alinhamento e ter o nosso trabalho não que não necessariamente estão fazendo bem mas existia sempre vai resistir a maioria dos clientes eu sempre via essa tentativa eh quando

09:24:06 Você tem o tempo do teu sistema ali Você falou olha Eu tenho um tempo.

09:24:12 Que é minha meta ali né que é o minha política de porte de tempo e eu tenho que adequar ao meu trabalho a esse tempo Mas ao mesmo tempo, isso já evoluiu muito acho que na operação é onde as empresas mais enxergam que elas precisam é onde elas enxergam o mais

09:24:30 rápido o valor mas não necessariamente é onde elas vão entregar melhor.

09:24:34 Ou mais rápido ou vão desencadear a agilidade organizacional, delas.

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?

a. SE SIM

i. Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?

ii. Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

09:24:39 E subindo o nível né que é o segundo pai que leva como é que tu percebe você percebe nos agendados nessa corda no articulação entre crimes como é que funciona, essa coordenação entre os times e sua dependência quais são as ferramentas que são utilizadas para a visualização

09:25:00 do trabalho e gerenciamento da dependência entre os times.

09:25:01 Acho que agora tem sido mais falado sobre esse nível de coordenação, esse nível dois ele é a ponta chave de qualquer empresa porque às vezes a gente entende o nível dois como ao nível dois E só junto a todo mundo E diz quem tem que

09:25:31 fazer causa do trabalho, só quando a gente fala eh e aí eu vou puxar um outro conceito para poder ficar claro, que é , quando a gente já tem um portfólio o portfólio da aula de serviços de produtos Mas ela também tem o portfólio de iniciativas, de objetivos

09:26:02 Quando a gente olha para o nível tático é quando a gente começa a falar sobre o Value Stream, que é onde as empresas precisam principalmente começar a enxergar o público alvo delas para que eu faça o meu negócio: para quem é o meu produto? quem é que eu vou atender? tem um banco beleza eu tenho um banco e o banco tem uma Value streaming disso a conta corrente quem está usando a conta

09:26:24 corrente tem vários Times que mexem em conta corrente como é que eles se impactam Então nesse segundo nível aqui é onde eu acho que está tendo maior

09:26:34 Evolução Agora, na maior maturidade porque a gente vai falar de gestão de dependência e de serviços e aí aqui é extremamente crucial que não seja só agilidade

discutindo isso Mas a gente tem engenharia para falar de topologia, para falar de arquitetura que esse nível precisa ser desenhado considerando a arquitetura

09:26:55 **sistêmica**. A gente precisa falar do que a gente fato para entregar Então, o que é o nosso tamanho de valor aqui não adianta usar o mesmo tamanho às vezes de valor que todo mundo vai para sinal às vezes, o nível de coordenação eu tenho eu quero fazer uma funcionalidade que vai envolver

09:27:17 dois, três Times, Eu quero olhar o PBI ai que está Naquele nível Às vezes o PBI não faz a história ali.

09:27:20 Pelo Assim, pequenininho não faz muito sentido. Então eu tenho que enxergar e ter maiores.

09:27:26 Eu tenho discussões diferentes e aí que eu acho que casa muito bem o pensamento né de **gestão de mudança evolutivo**.

09:27:34 Ali e prática as pessoas usar práticas do Kanban usar eventos como o **Flight Levels** eles chamam que são interações ágeis e Aí ele usa interação ai de vários modelos né não tem um modelo único mas você ter né tem uma reunião semanal para falar aqui desse portfólio

09:27:56 né que seria nesse nível táticas das contas de extrato pode da BU de extrato beleza Vamos discutir o que a gente precisa fazer quais são nossos objetivos Então é onde está evoluindo eu acho que tem na maioria das empresas mais que tem tido mais cuidado porque isso aqui que vai ditar a parte

09:28:16 daquele teu produto aqui que você tem que ter muito claro a visão aqui onde você começa a enxergar que o seu time pode ser muito rápido Mas não importa Eu tenho um time que termina o negócio é um dia ou até treze **o tempo tem que ser cadenciado tem que**

09:28:30 **ter um ritmo para poder entregar as coisas Então, o nível dois vai muito dar esse ritmo pro que vai sair não naquela empresa nas organizações** Então, deixa na evolução mas a gente vai usar muito **gestão de portfólio** e aí entendendo que portfólio aqui essa gestão de um para mais

09:28:55 **flight levels vai trazer interações** a gente va i trazer a **gestão visual** e vai trazer muito aqui de design thinking, Discovery para poder estruturar e também acho que outra parte tem sido muito aberta.

09:29:08 Ali é a **team topologias** a gente entender a topologia, e arquitetura do seu sistema naquela parte.

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?

iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?

iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

09:29:16 Antes, e aí mais uma vez não subindo disponível.

09:29:26 Você pode ir mais adiante. A pergunta refere se a sua organização você pode abrir o horizonte já que você se sim, como é que funciona.

09:29:37 Quais são as ferramentas ou abordagens utilizadas como é realizada a integração com os demais níveis das organizações. A perguntar é ampla. como é que as iniciativas estratégicas são definidas priorizadas a acompanhadas continuadas ou descontinuadas .

09:30:02 Inclusive por isso que eu estou aqui fazendo essas entrevistas.

09:29:55 Acho nível três onde está o Gap de todo mundo porque as pessoas ainda entendem.

09:30:09 Porque as pessoas entendem que nível três que a estratégia é feita por acionistas por sócio, por alto nível que você não abre as empresas não abrem e falam Assim, olha ô eu tenho uma amiga minha eu to até mentorando.

09:30:22 Ela mora lá na Alemanha, né ela é brasileira Mas ela mora na Alemanha, e ao flamengo poxa gente cheia daqui eles fizeram uma dinâmica um time dele.

09:30:33 Dos diretores da vara em quais os objetivos né quais os objetivos anuais se forem gente como é que a gente tira dos objetivos o time começou da ideia e o diretor pelo falou tá Bom, Mas eu quero que você faça isso aqui tipo, que é a minha ideia sabe, o que ele

09:30:48 combinou é o que ele acha que tem que ser isso na cara você tem que começar a invalidar a hipótese sabe o nível três é onde eu vou gerar muito hipótese e não é o nível para ficar só em quem é dono as outras pessoas têm que ser envolvidas **você**

09:31:01 tem que ter uma visão de mercado muito grande para você trabalhar no nível três acho que o primeiro paradigma que deveria ser quebrado é independente do nível se pode ter qualquer pessoa porque eu sou estrutura organizacional E operacional elas são duas coisas diferentes sua empresa não opera como ela está organizada ela tem uma

09:31:21 estrutura própria para o trabalho ser feito isso acho que é a primeira quebra de paradigma, que as empresas precisam ter e que vai ter algum gerente que algum diretor vai confiar muito que ele vai lá todos os totais que ele vai deter o dedo em alguma iniciativa falar isso aqui não faz desse jeito faz

09:31:40 essa então essa é uma clareza que precisa ser feita os E aí a dor.

09:31:46 No nível três é tentar. Ser muito fechado. Só ficar descendo olha gerente isso que é para vocês fazerem se vira resolve para mim, e as poucas empresas que elas começam a trabalhar começam a envolver mais o nível três, poucos clientes que a gente conseguia que deram essa abertura alguns

09:32:08 tentaram primeiro trabalhar uma visão de objetivos. De que Eles tinham e principalmente a startup seis meses e a gente tenta não ter eu sei que o **OKR** é muito usado mas **três meses talvez seja muito pouco para o nível estratégico é um nível de mudança muito grande que cada três meses, você vai mudar tipo sei lá que a**

09:32:37 empresa já está nesse nível Então, a gente tem que também respeitar, a maturidade para poder delimitar tempo da gente definida delimitar esses objetivos perguntei os objetivos dele já estavam traçados com o que eles combinaram daqui a seis meses.

09:32:50 Eu tenho que fazer uma eu tenho que ter esse produto pronto porque eu vou fazer uma rodada de investimento e o que eu prometi na rodada de investimento para apresentar esse produto Então **a estratégia é muito direcionada para o que tá na cabeça do acionista e você não tem um envolvimento tão grande o**

09:33:08 time e os poucos né o as poucas tentativas de que realmente estava sendo feito que eu acompanho de estratégia tentar um pouco usar o OKR de uma forma adaptada.

09:33:20 Mas usar e começar uma gestão de portfólio das iniciativas deixar visual que está acontecendo porque geralmente tá na cabeça, de cada um e aquilo ali não funciona.

09:33:35 Também e por incrível que pareça desde a morte toda a empresa em nível estratégico tem reunião, de board então, a reunião de board ela existe e precisa ser re significada para o olhar de fato, né pro não ter a competitividade.

09:33:48 De eu quero o meu projeto pronto e acabou. Mas o que faz sentido para a empresa? Então nível estratégico ele tem muita dificuldade mudar essa cabeça para o **business agility** empresas geralmente não fazem isso elas querem saber se tá Bom, eh você tá me pedindo dinheiro, toma aí e atinge esse objetivo pra mim

09:34:12 acabou. Não se mantém essa comunicação e não tem clareza na estratégia.

09:34:17 E a gente traz a estratégia para o nível mais baixo. Que Aí é legal não chega no nível de diretoria qual é a estratégia mais próxima que eu consigo chegar eu tenho fazer um recorte de uma área de tecnologia essa área de inovação Então eu faço no nível três no início da inovação até a operação porque Ah, eu

09:34:39 tenho do outro três organizacional. Mas você acaba tendo que recortar, porque você não consegue chegar no nível três de fato, né ainda mais em empresas que são muito grandes por exemplo, eu fiz consultoria na Johnson, não dá para chegar no nível três não dá para se chegar Nas

09:34:55 cabeças da Johnson beleza qual é o nível mais próximo qual é A estratégia mais próxima que a gente chegar aqui é sei lá, coordenação Brasil.

09:35:02 De não ser que tá? Bom, Isso aqui. Mesmo essa que é latam tipo produtos.

09:35:07 Produtos de bebê Latam Esse aqui é o nosso recorte de emprego.

09:35:13 **Eles começam a tratar a empresa, como pequenas empresas que você não tem a visão geral.**

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:35:18 Perfeito. muito Bom, veja a gente dos flights levels.

09:35:23 A gente deu uma cobriu Aí tem Obviamente, a parte do design.

09:35:28 De quem é designer a gente pular. E aí eu vou mais adiante para que perguntar sobre a integração da agilidade e do design na tua percepção mais uma vez no nível mais estratégico aí é uma pergunta que se repete para diferentes jornadas.

09:35:46 Estratégias para as Três perguntas pergunta: número dezassete do ponto de vista **da criação de novos produtos serviços ou modelo de negócios**, como você percebe a **integração da agilidade e do design** como é que funciona.

09:35:58 Quais são as principais energias quais são os principais conflitos.

09:35:36 Legal acho que vai muito de encontro do que eu estava quando eu falei da operação sobre algumas pessoas de produtos não se enxergarem dentro do processo ágil eu acho que o isso também vai da maturidade que a gente tem de mercado ágil Hoje, principalmente olhando no nível Brasil e a gente tem

09:36:23 nomes óbvio, muito conhecidos com marquês tereza torres que defende principalmente o **Discovery Contínuo** eu acho que a gente não gosta de agilidade então hoje, é daquela lançada Mas existe uma falta de maturidade.

09:36:40 Desconhecimento, e possivelmente do crescimento rápido do mercado de agilidade que a gente teve das pessoas entenderem que seu trabalho não é processo e não

adianta você chegar e falar eu sou muito bom em **SCRUM**, fazer transformação se você não consegue entender o negócio se você não consegue entender aquele produto que tá sendo desenvolvido, e **nesse pedaço onde a gente impacta com design de produtos, serviços né seja de design visual ou design voltado ou a experiência usuário pode** Porque ali aquelas pessoas olham não querem saber se você tá rodando processo x, y, z. elas querem que do lá na concepção da

09:37:22 ideia e las sejam envolvidas que muitas vezes acontece Então, com agilidade com o design ele precisa entender aí aqui que está o pulo de quem é um bom agiliza para quem é agiliza mediano. Que é você conseguir enxergar lá na concepção é você trazer quem precisa estar envolvido na construção

09:37:44 que é aqui que vai entrar o designer o designer não tem que trabalhar duas Sprints um período pra frente ele trabalha olhando para trás, porque eu tô olhando métrica e eu tenho que entender métrica de produto eu tenho conseguido a gente não tem métrica nenhuma a gente não implementou alguma coisa

09:38:00 não vamos colocá-lo vamos convencer as pessoas de trazer essas métricas pessoa vai trabalhando hoje porque ela tá em validação do que está sendo desenvolvido pra poder ajudar contigo você tem uma válida e você tem o futuro que essa concepção fosse dar espaço para a pessoa construir e estar envolvida e pensar o

09:38:20 que Pode vir a ser aquele produto aquele serviço. Então Existe a interação ela é necessária.

09:38:27 A gente tem Algumas referências principalmente Teresa Torres mais incríveis. Eu acho que a forma que ela explica o modelo que ela usa, Mas a gente tem o livro Sprint do Google, por exemplo, também que vai falar um pouco disso.

09:38:42 A gente tem design o que onde vai integrar principalmente de a gente conseguir conectar onde está a concepção e a gente conseguir mostrar que o design precisa estar envolvido em todos os pontos de designer não é só parte do time o designer par além e a pessoa que está trabalhando na agilidade ali sem conseguir

09:39:02 mostrar isso e principalmente, para esse momento, vamos facilitar um Design Thinking, que a gente precisa fazer pesquisa como é que eu te ajudo a fazer a pesquisa .eu trabalhei com o cara que ele também é muito conhecido o Horácio eu acho que a Cris vai conhecer. Ele é do Product Arena.

09:39:20 Então gente boa. Muito expor e ele não cabe melhor. Pra mim. São assim, cara não quero essa Agilidade.

09:39:28 E ele não gostaria de só gostar de mim. Né de agilidade que a gente trabalhou junto e fazendo só que hoje, você precisa mexer o saco que você entende que eu vou lá.

09:39:37 Eu vou fazer pesquisa, tipo você me ouve, **as pessoas só querem que Eu faça processo não quero fazer o processo Eu tenho que resolver esse problema aqui e Eu quero fazer uma coisa Eu tomo uma quando você quer fazer qual é a data. Que precisa falar o cliente que a gente tem que desenrolar eles Mas estão**

09:39:54 coisa tal Mas tem que levar um deve junto porque não adianta você ir lá conceber um negócio que você não deve não Vamos levar o desenvolvedor Então o cara vai junto comigo.

09:40:02 Não sei que Então ele era um cara muito de pesquisa. **Ele era esse cara que tinha um viés de designer de produto.**

09:40:10 Muito grande **Ele não queria saber de agilidade** porque para ele agilidade.

09:40:15 Era para a entrada do e trago que tem que entregar ainda mais o soco Então tem ainda muito

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?
 - a. Como funciona?
 - b. Quais as principais sinergias e conflitos?

09:40:39 Mas muda a jornada, na pergunta dezoito do ponto de vista da inovação como é que você percebe a integração dessas duas coisas como é que funciona.

09:40:50 Quais são as principais energias da inovação em si.

09:40:53 Legal.

09:40:59 Uma coisinha **o principal conflito que vai surgir é as pessoas a chefe criarem processos ágeis ou tentarem as empresas adotarem processos ágeis que não que são robustos ou acabam sendo burocráticos e eles não permitem a inovação.**

09:41:17 Es não permitem que os times criem que que a **como diz assim uma empresa vou usar **SAFE** e você vai fazer um plano de seis sprints pra ficar um dia de vocês preenchem mais ou menos três meses E você vai virar e falar: opa peraí mas onde é que eu posso cara eu tive**

09:41:33 **uma ideia foda eu quero validar onde é isso que entra no meu plano? e e aí o que eu já vi a culpa sem muitos lugares é tudo Bem, a gente tem**

09:41:51 **empresa, aqui toda funcionando, e a gente cria uma célula de inovação, e esse tipo de time é um time que não tem nada a ver com o resto não precisa nada a ver com o resto Mas que fica esperando algo novo fica criando ideia nova aqui você chama da área de design da área de inovação ou**

09:42:07 **sei lá. Um Labs dentro da sua empresa para criar coisa nova que. quando aquele labs valida aquela coisa nova isso vira problema de outra pessoa é isso vira problema de outro time Então, o labs só cria e o resto tem que estar a manutenção e tem que terminar a desenvolver ou**

09:42:22 **validar ou colocar na rua. Então o processo que dependendo da empresa for, criado não quer ter um leve seja ruim.**

09:42:32 **Pode ser bom, mas você não envolve leves. No resto dependendo de como a empresa, do pai, enxerga agilidade principalmente como ela desenha o seu modelo organizacional.**

09:42:42 **Que isso Aqui está o ponto o teu desenho do teu modelo.**

09:42:46 **Organizacional. É como ele vai do teu modelo operacional.**

09:42:49 **Ele vai impactar muito como é que tá essa empresa, vai inovar se você falou que você tem que fazer um plano de cinco princesa de fechado, você perdeu todo o seu espaço de inovação e aí você só vai falar beleza só leves validou em um mês tá Bom, você vai ficar**

09:43:04 **esperando um mês e meio dois meses, pra poder começar a desenvolver aquilo e esse é o concorrente.**

09:43:09 **Por ter um outro, modelo por ter uma outra estrutura de inovação ou outro modelo operacional ele consegue validar e colocar aquele produto na rua antes de você Então isso impacta muito como as empresas enxergam que as demais funcionam e como elas desenharam o modelo operacional, de agilidade dela, para inovação e muitas vezes separam o**

09:43:33 **design desse movimento.**

19. Do ponto de vista **estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico)**, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

09:43:38 E a outra não é outra mas a última sobre essa pegada das perguntas continuando por isso da estratégia corporativa. Incluindo o planejamento, como você percebe essa integração das 2 forças da os principais conflitos.

09:43:57 Eu vou cortar a estratégia não pensando em diretoria mas pensando já tem objetivo, a gente já tem um recorte mais bem estruturado aqui. **Onde deveria estar essa sinergia quando a gente fala da estratégia a gente vai falar da criação da hipóteses falamos, da digestão de hipóteses, de validação das hipóteses, e de apoiar nessa validação então pra agilidade, para ela trabalhar aqui apoiando o design nessa concepção é onde está disponível e de permitir mas também mostrar o valor dessa validação.** Geralmente as estratégias querem coisas prontas. As empresas elas querem coisas “ah, não quero validar nada, isso aqui para mim está mais do que validado” Então na estratégia eles lhe dá para ajudar design andarem Juntos, é muito um fortalecendo o outro né às vezes a fazer uns staffzinhos ali.

09:45:03 De perai **vamos e acaba que vai casar muito com o que já é feito embaixo só que você está subindo o nível que é o designer organizacional.**

09:45:13 **É a padronização de movimento de design. É a validação de hipótese é a pessoa que trabalha com agilidade e tentar trazer alguma coisa que tenha de fora para poder ajudar nessa construção Então a nível estratégico, acaba que você tem que repetir o que você faz embaixo só que pensando para organizacionalmente um nível um pouco mais alto.**

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

09:45:38 Perfeito, Muito obrigado. Mas tu deves perceber um movimento grande muitas consultorias vendem transformação ágil da agilidade. Outras, que vendem transformar as organizações em mais orientadas ao design, e vem consultoria de design-driven. A pergunta objetivamente é o que a sua empresa ou outras que você tem atuado podem fazer para se tornar mais ágeis e ao mesmo tempo mais design-driven? Como é que esse movimento pode ser explorado conjuntamente?

09:46:19 O ponto que a gente vai passar principalmente ali é quando eles forem de lidar é **entender que agilidade não é processo, que agilidade a gente pode olhar por quatro prismas: produto, práticas de engenharia, pessoas e processos em si. Ou é cultura, parte organizacional, depende da literatura. Mas o fundamental é entender que agilidade não é o processo. São todas disciplinas unidas em direção a alguma coisa. E para as empresas serem mais ágeis e mais design-driven é fazer essa junção realmente e não apenas pensar “eu quero um processinho funcionando”, não pensar” meu designer que são melhores”. mas é você pensar que o teu cliente está no centro da sua decisão né? a empresa Ela tem que ter esse olhar sistêmico é menos “eu quero ser alguma coisa e fazer da outra forma forma mais “customer-centric”. Então você que partir da premissa do cliente com o teu negócio. Do valor que você gera para ele e estrutura em torno disso porque se não vai ser “eu só quero uma empresa que seja ágil e tudo vai ter que é ou ágil” pensar em processo você vai desenhar toda empresa pensando em processo ou você vai pensar tua empresa pensando em design e que talvez ela não seja tão eficiente você tem que achar esse equilíbrio, né? **onde é que está o ponto do equilíbrio entre a eficiência e a eficácia? Como você consegue ser um pouco mais previsível?****

09:48:13 Então acho que para frente. Futuro. É muito mais e ai pensando em consultoria E é uma coisa que a gente tem discutido muito inclusive internamente que é a gente não pode entrar no processo de transformação, por exemplo, pensando em só levar agilista. Po tem que ter um design. Eu tenho que ter uma pessoa de engenharia, Eu tenho que ter uma pessoa com um foco mais em produto para que Eu consiga trabalhar aquele processo de mudança olhando os outros prismas e não olhando

09:48:40 só para uma frente porque aí não tem como alguém saber todos os primas e ser muito bom em todos.

Então é muito mais de ter esse time multidisciplinar pensando na mudança e só para a execução eu acho que no futuro essa visão de multidisciplinaridade de agilidade.

09:49:13 Ela não ser só a coisa do agilista, do processo tende a mudar a forma que as empresas se transformam e oferecem seus serviços.

#OUTROS

09:49:22 Beleza. Muito obrigado. A gente concluiu o roteiro, né.

09:49:31 Do tempo estimado mesmo aí para as de ir pra o final né a pergunta se tem alguma coisa que você gostaria de acrescentar que não foi ao sendo capturado pelo instrumento Eh: e se tem alguma coisa que você gostaria de perguntar.

09:49:45 Legal Acho que acrescentar Acho que não Acho nesse momento, sim.

09:49:52 O que a gente tem de movimento no geral, de mercado Eu acho que elas estão que tem tido essa mudança principalmente o que o clássico leopoldo ele traz é que visando a gente não tem nada a ver com você ter Tiago.

09:50:08 Acho que esse é o principal. Ponto falar eu tenho uma empresa que é tradicional.

09:50:13 Beleza. Eu tenho que conectar as pontas que eles falam sobre conectar as ilhas da empresa e a simplicidade.

09:50:29 Hoje pra mim a melhor fonte falando bisnagite vai ser na vertente do Flash leve eles é uma coisa bem técnica bem mais pra engenharia mas é bem interessante.

09:50:50 Como é que o Matthew E o Manoel, eles desenham E eles explicam Mas acho que é isso assim acho que a pesquisa ela é boa E traz mais em vista ali.

09:51:06 Acaba sendo um foco diferente. Em pensamento sistêmico e mudanças gerais e não só vão fazer time Aqui funcionar.

09:51:18 Muito obrigado. Eu vou concluir que agradece não vou parar a gravação.

ENTREVISTADO 04 – SIGLA: ENT_04

DATA: 09/03/2023 – INÍCIO: 19:32 – FIM: 20:45

#INTRODUÇÃO

19:32:11 Boa noite, eu sou Allan Araújo. Eu sou aluno do doutorado da ufpe pesquisando sobre design estratégico e agilidade organizacional essa integração. nosso convidado de hoje para essa entrevista é XXXXX consultor Design uma empresa do

19:32:35 ecossistema no porto digital. Posteriormente eu vou mandar um termo de consentimento. Mas fica tranquilo que ele vai seguir todo o Protocolo que pede ele vai estar completo com LGPD com tudo. Queria agradecer o teu tempo principalmente um

19:32:49 horário inóspito como esse né às sete e meia da noite eu estou pedindo uma autorização formal para gravar porque isso aqui, depois passa por um processo de análise como você já conhece. Mas deixra claro, que todo dado que foi levantado na pesquisa vai ser devidamente anonimizado ninguém

19:33:08 vai ser exposto. Então Pode falar à vontade sobre o roteiro essa pesquisa ela visa entender conhecimento dos praticantes porque a agilidade e design no nível estratégico e de bandeira integrada ainda não há um corpo de conhecimento consolidado das organizações Então, a gente está pegando pessoas chave de algumas

19:33:28 organizações para que através delas a gente possa indiretamente capturar esse conhecimento que existe nas organizações. o tempo ela tem levado até 60 minutos nenhuma das entrevistas até agora, passou desse tempo tanto tempo porque a gente agendou aqui não tem respostas certas ou erradas nosso objetivo é coletar de pressões opiniões e

19:33:48 sentimentos pode levar o tempo para responder cada questão tudo que foi importante para você interessa reforçar as respostas não serão disponíveis para a empresa em pode mais uma vez ficar à vontade Vamos Eu Como Eu disse, Eu vou mandar um termo de consentimento estou avaliando o nível

19:34:07 de idade que a gente precisa que passa no comitê de ética se precisar eu vou mandar para o comitê de ética da ufpe a LGPD vai ser respeitada Então, sem maiores preocupações contra isso esse roteiro aqui tem quatro perguntas introdutórias que é sobre contexto geral sobre

19:34:23 o momento de pandemia de contexto geral, de onde você trabalha aí tem seis perguntas só que se você é um praticante da agilidade organizacional ele vem para um por um caminho se você é uma prática no nível mais estratégico você vem por outro caminho. Mas os dois lados respondem apenas seis questões e por último, tem mais quatro

19:34:42 questionamentos no final, que são as que perguntam exatamente sobre às duas coisas integradas.

19:34:48 Aí eu quando eu peço eu chamo gente, agilidade.

19:34:52 Eu quero perspectiva da agilidade para o design. Quando eu chamo gente como você design eu quero a perspectiva do design e para agilidade do caminho inverso.

19:34:59 Na hora de cruzar os dados Eu vou botar assim ver o que é que tem de ruptura.

19:35:05 Tá Então a primeira sessão aqui é introdução com o texto organizacional.

19:35:12 Eu queria perguntar, como é que funciona. O teu trabalho dia a dia na organização atual.

3. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

19:39:25 Uhum, sou Igual beleza. Não estava falando que eu sou consultor no YYYYY e a minha atuação é dividida em dois momentos. Então **um momento mais operacional onde eu atuo na liderança coordenação de Times de design para entrega de projetos de inovação nesse nesse âmbito nessa atuação eu a gente atua na descoberta de problemas no enquadramento desses problemas e na busca de melhores soluções sempre em conjunto com outras equipes multidisciplinares de desenvolvimento de ciência de dados e testes e outras nessa atuação eu também faço gestão de de carreira e de times né Então pensando nos nos designer ao longo prazo no desenvolvimento deles**, na organização e o segundo a **segunda atuação é uma atuação de consultoria mesmo que às vezes é para empresas também Então, a partir dessa atuação**

19:40:36 atua em algumas iniciativas por exemplo, de fazer o planejamento estratégico do YYYYY tanto na facilitação na definição de algumas etapas desse processo a gente atua em algumas experimentações para a empresa para atuar com o propósito com o olhar de design e com o pensamento

19:41:01 de design a resolver alguns problemas internos seja de posicionamento seja de atuação e até de coisas mais digamos, rotineiras da empresa e essa consultoria também atua às vezes um olhar para outros projetos que são os projetos que eu tô envolvido Mas de alguma maneira contribuindo para para a instituição.

19:41:28 Que seria mais ou menos assim.

19:41:39 Uhum.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

19:41:28 Perfeito brigado vamos mover Então, pra pergunta dois essa daqui, é uma pergunta que ainda faz sentido, principalmente nesse momento, aqui a todos entendemos que o pior já passou em relação a pandemia Mas um olhar retrospectivo quais foram as principais mudanças no trabalho.

19:42:00 Uhum.

19:41:49 Que tu percebeu em relação à pandemia e aí se tu percebeu mudanças em relação às estruturas dos times, como eles funcionavam em relação ao processo de transformação digital propriamente dito que tu percebeu daquele momento olhando nesse momento atual para trás.

19:42:08 É naquele momento, eu acho que a gente tinha muitas possibilidades que a gente não sabia se ia dar certo?

19:42:20 O especialmente no arranjo do trabalho linkando ele com tecnologia e a própria transformação digital que é coisa gente não saber se a coisa ia funcionar, mas tinha muita vontade e aí com a pandemia a coisa se acelerou, acho que alguma coisa até passou do ponto na quando quando a gente fala em coisas que a gente imaginou aqui que

19:42:45 ia ser o novo normal e quando **a gente precisa estar se preparando para tudo ser digital, para todas as relações serem mediadas pelo digital e acho que Agora, a coisa tem se vem se assentando né E aí eu acho que é um exemplo é a própria maneira como as equipes se organizam no trabalho que hoje a**

19:43:11 **gente começa a sentir falta do da presença das pessoas nos escritórios e e muitas muitas muitos colaboradores** eles já mudaram completamente sua rotina para o trabalho no digital trabalho de casa e agora tem um esforço completamente grande para tentar trazer essas pessoas para o trabalho no escritório por ele motivos não só a questão de

19:43:43 produtividade Mas a própria questão de negócio Então, **muitas empresas especialmente empresas que atuam em inovação, que atuam durante ecossistemas que dependem muito da relação com outras empresas elas sentem falta disso, de ter gente de tantas coisas estarem acontecendo e agora, a gente precisa lutar contra o digital de uma maneira que a gente**

19:44:08 **não imaginava antes, e e essa mudança de paradigma na vida das pessoas a partir do digital ela mudou ela gerou coisas que a gente não imaginava então a própria estrutura de custo das pessoas das equipes para trabalhar hoje ela se inverteu dão como a gente imaginava antes que era mais caro**

19:44:35 **você ficar em casa.** Pra trabalhar hoje é mais barato você ficar em casa porque a gente mudou completamente a a nossa estrutura de custo, e hoje ir para o escritório

trabalhar é muito mais complexo Mas trouxe acho que em paralelo, a isso o digital, trouxe alguns benefícios na relação das empresas dos colaboradores a

19:45:02 gente à força a gente aprendeu a trabalhar de maneira mais assíncrona de esperar ter os tempos melhores para as pessoas atuarem e às vezes a gente eu noto que algumas decisões acabam até saindo pouco mais qualificada que as pessoas não tem mais aquela necessidade de tomar uma decisão em tempo real, Então

19:45:28 aparece um problema. Você vai lá. Identifica ele e depois você atua no seu momento Mas eu acho que agora a gente está enfrentando uma nova onda que é identificando depois de passar o maremoto da pandemia o maremoto do todo mundo vai pra casa agora a gente precisa achar um

19:45:55 ponto de equilíbrio. E eu acho que esse esse ponto de equilíbrio.

19:46:03 Não vai ser nem aquele que a gente tava lá no começo do só vislumbrando um caminho pra transformação digital em grande parte o senhor sentia não só na relação de equipes nada na própria primavera como eu te vi a eficiência das empresas utilizando o digital, escalar seu serviço

19:46:25 escalar suas operações reduzir custos através da transformação digital e várias outras coisas acho que não vai ser aquilo que a gente estava olhando lá e também não vai ser o que a gente vislumbrou no ápice da pandemia que achou que o mundo ia virar cem por cento de

19:46:42 pedra de perna para o ar e a partir dali a gente ia ser cem por cento.

19:46:47 Digital Então acho que Agora, vem a rebordosa e a ressaca da pandemia e a gente tentar entender melhor que caminho que a gente vai vai trilhar com novas premissas com novos valores e com com coisas um pouco diferentes do que a gente entrou.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. [MOVER para a próxima pergunta]

19:47:06 Perfeito perfeito movendo para A pergunta: três da introdução a pergunta muda com a perspectiva que para que questionar se você percebe na sua organização incentivos à promoção da inovação experimentação e criação de novos modelos de negócios e sim, tem algumas perguntas que existe um processo estabelecido como é que funciona?

19:47:32 Algo mais aberto. Ou é mais voltado para dentro?

19:47:39 Vamos vamos por partes. Eu acho que **existe sim** um incentivo para essa inovação aberta e o ele **mas ele ele tá no processo está ele está no momento de criação do processo eu acho que dele.**

19:48:02 Eu diria que ele está num processo você falou lá se existe uma um incentivo para inovação e para a experimentação de novos modelos de negocio **eu acho que a gente tá justamente num momento de experimentar a maneira de experimentar esses novos modelos de negócios Então não não diria que a gente tá num**

19:48:25 momento maduro ainda de como fazer essas coisas acontecer Mas existem iniciativas principalmente iniciativas internas onde recentemente nos últimos anos, a gente passou a lançar mão de alguns programas de inovação interna de empreendedorismo Então, acho que isso deixa Bem, claro, esse incentivo a inovação aberta e tentar captar ideias e desenvolver elas

19:48:59 a partir de experimentação pra mitigar o risco de investimentos nisso, e isso acontece no próprio momento onde o organização como um todo precisa reinventar a maneira de de captar projetos a maneira de de vender projetos a maneira de de se produtizar Então, acho que ela vem por um lado,

19:49:32 puxada por essa necessidade que achar novos modelos de negócio Então, não simplesmente por uma decisão, ou por um por uma determinação mas muito por uma necessidade ali, no horizonte de encontrar novos modelos de negócios escaláveis, e é que a partir disso tentar rever o próprio horizonte da organização mas na

19:50:05 minha opinião pessoal. **A gente ainda está em processo de achar o processo de achar o processo para fazer isso gente tem muitas ideias a gente tem muitas coisas que a gente Sabe, que podem ser usadas muitas coisas que a gente tem usado como clientes e a gente tenta replicar para o nosso contexto, da organização mas não tem a sensação**

19:50:29 de que a gente tenha encontrado o fluxo natural das coisas e para dizer que **está numa velocidade de cruzeiro** achando isso Então que ainda tem um um espaço pela frente para gente amadurecer.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa? Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

19:50:46 E aí quando a gente move aqui pra perguntar quatro lá, Agora, lá é pra frente né como é que sua empresa se prepara para o futuro existe um processo ou metodologia para sustentar essa iniciativa aí sim a pergunta de superlotação como é que funciona. Qual é a pele desse periodicidade desse

19:51:05 planejamento de revisões e se na sua opinião, e aí a sua opinião, mesmo se essa postura é mais proativa, ou reativa, em relação ao mercado.

19:51:14 Eu acho que a gente tem instrumentos, de de olhar para esse futuro.

19:51:23 **A gente tem combinado aham abordagens de Por exemplo, de planejamento que envolvem a criação de cenários a gente olhar o o ponto onde a gente quer estar e a partir disso tentar influenciar nossas ações não apenas um nível estratégico, Mas no nível tático e operacional, para que a gente**

19:51:49 atinja esses lugares e evite os lugares que a gente não quer estar então a gente tem lançado mão de dinâmicas de procedimentos e de processos para tentar colocar a atingir esse futuro que a gente espera eu vejo que a gente tem rapidamente eu acho que tem duas coisas a serem

19:52:20 ponderadas uma **é que esse nosso processo tem sido revisado bem frequentemente** Então, a gente for ver a maneira como a gente planejava as coisas na empresa ele mudou bastante nos últimos foi pegar os últimos anos, quando o da água.

19:52:41 Para o vinho. Eh completamente diferente não dá nem pra comparar a maneira como era planejados antes o trabalho planejado hoje, e e a própria maneira como como hoje, é planejado, relativamente diferente da maneira como a gente planejava há dois anos atrás Então eu vejo que com isso **a gente tem**

19:53:05 revisitado os nossos métodos para tentar se preparar para o futuro, e e acho que disso, também reflete um pouco do que eu falei ali, na na resposta anterior que é a gente tá experimentando métodos e técnicas de enfrentar esse novo cenário é difícil da gente no meio do

19:53:31 Furacão dizer se está acertando. Se não está acertando.

19:53:35 Então?

19:53:37 Talvez até um pouco de de paciência para poder entender se esses resultados, estão chegando.

19:53:46 É um pouco mais necessário e quando quando você fala sobre o sobre a comparação com o mercado, eu.

19:53:58 Quando olha para o mercado se postura mais forte e vou reativa, você acha que a empresa tem uma postura prótese em relação está olhando lá na frente e responder a isso ou é o mercado que provoca a empresa reage.

19:54:10 Uhum é Eh é uma pergunta Bem, Bem, complicado.

19:54:19 Não é uma coisa muito de imediato. Porque **a gente na prática a gente é muito provocado pelo mercado Então a gente sofre muito das oscilações do mercado** Então não dá pra pra dizer que a gente já venceu essa amarra e consegue puxar determinados trends aí de como olhar para o futuro

19:54:51 e criar **eu acho que a gente não tá a ponto por exemplo, de criar o nosso espaço.**

19:54:58 Eu acho que tem empresas que estão que elas conseguem se desprender do mercado a ponto de olhar para um futuro e criar o seu cenário Então, hoje a gente ainda depende muito de movimentações que estão acontecendo em outras partes do mercado pra poder entender e aí sim, criar nossa estratégia a partir de um movimento que se

19:55:21 acredita que o mercado vai vai apontar.

19:55:27 Mas por outro lado, eu também vejo que que esse essa entidade aí.

19:55:35 O mercado mesmo grandes empresas referência na área de tecnologia elas também estão sofrendo de de problemas ou barreiras que que a minha empresa, também Então, acho que coisas que a gente errou na nossa no nosso planejamento acabaram sendo coisas que foram erradas no de maneira geral pela área Então, eu acho que se a gente olhar

19:56:11 por esse lado, a gente tá mais ou menos junto porque ninguém foi capaz de antecipar determinadas determinados movimentos de mercado a ponto, de estar na frente dos outros **Então por mais que eu acredito que a gente ainda é mais puxado pelo mercado do que pude o mercado acho que essa diferença não não é**

19:56:37 tão grande e talvez essa diferença tenha diminuído justamente por esse turbilhão que aconteceu na pandemia onde o próximo passo cada vez mais incerto E ele é mais curto a gente não olha para um passo para um futuro que é tão distante hoje.

19:57:01 Um planejamento de longo prazo a gente está falando em três anos.

19:57:06 Vinte cinco anos já é total de uma incerteza violenta que talvez como o quando a gente fazia me lembro da faculdade que eu tava né estudando administração primeira vez estratégico há um planejamento de longo prazo era de dez anos, Hoje, é não faz absolutamente sentido nenhum que você está fazendo um planejamento

19:57:30 nesse com esse roadmap com esse tempo todo na frente Então acho, que é por aí gente tá mais ou menos o mesmo bolo e a diferença entre quem tá olhando na frente quem tá sendo puxado hoje é um pouco menor.

11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

19:57:48 Exato Obrigado. XXXXX. A gente sai da pergunta: quatro e Dá um pulo para perguntar ao onze porque as outras intermediárias falam exclusivamente sobre agilidade Então, a gente pula.

19:57:56 Para parte do exame e aí dos anos quando a gente está falando explicitamente de designer de gestão de design e estratégico, em perguntas que são crescentes em relação ao nível organizacional primeiro é introdutória mesmo quais são os benefícios que tu percebem a partir do uso do design na empresa atual hoje o que

19:58:18 Uhum.

9:58:20 Essa pergunta ela seria no sentido do autorizado para a empresa ou pela empresa ou para as 2 coisas no no bolo.

19:58:34 você consegue enxergar que a empresa tira a vantagem de usarizar né como é que você percebe os bens fiscal obteve a partir de vamos dizer assim ela não chegou lá.

19:58:42 Mas de estar se tornando mais design-driven.

19:58:44 Uhum. É eu acho que é um pouco **esse benefício é a rapidez.**

19:58:58 Eu direi duas coisas. O Primeiro, é **Essa cultura de experimentação.**

19:59:03 Eu acho que isso é uma coisa que está nitidamente hoje.

19:59:07 Na no Dna. Da empresa se ele for fazer uma análise de quantas vezes a palavra experimentação é dita no dia a dia da empresa pelas pessoas a gente vai ver que a coisa explodiu de um tempo pra cá e o e a célula tá eu estou um bom tempo na empresa há dez anos, eu diria

19:59:37 que a.

19:59:40 A Vamos eu acho que cinco há anos. Quatro anos.

19:59:45 Nem se falava dessa palavra no dia a dia da empresa **eu acho que é a primeira vez que eu ouvi o termo experimentação sendo falado dentro de um contexto seja de projeto seja da própria organização foi por meados de 2017 por aí** Eu lembro que tava num projeto E foi um projeto que

20:00:14 mudou bastante a minha visão de como fazer as coisas para resolver problemas da na empresa, que que foi justamente o momento onde eu estava muito preso as maneiras como eram feitas as coisas eu precisava achar uma solução rápida para um projeto e a partir daí começou a entrar essa essa mentalidade de experimentação obviamente as coisas não

20:00:45 aceleraram rapidamente Mas eu diria que de dois anos para cá a gente passou 2 anos no máximo três a gente passou a ter isso na veia **eu acho que esse é o principal benefício hoje, a gente com conviver um pouco mais com incerteza a gente consegue conviver um pouco mais com**

20:01:12 com erro com risco comprar alguns riscos um pouco maiores porque eles são mais calculados e eu acho que isso a empresa, toda se beneficia tanto quanto no dia a dia como a gente resolve os nossos problemas até quanto a maneira como.

20:01:36 Como a gente age nos nossos projetos Então coisas que que eram impensáveis, anos atrás, Então temos que essa mesma linha aí **do que a gente vai.**

20:01:49 Fazer com com o retorno híbrido dos dos profissionais Então está fazendo uma série de experimentações para entender o que atrai mais o os colaboradores para cá Então isso é muito tem muita carga de design se a gente não tivesse design eu acho que a gente estaria simplesmente dando uma

20:02:15 determinação e que a partir de agora todo mundo vai trabalhar uma duas três vezes por semana, e ponto final aceite quem quiser, não aceite quem não quiser, faça o que quiser, e não é isso que está acontecendo no tá trabalhando com experimentação de alguns roteiros coleta de dados interpretação de

20:02:36 dados. De esses dados estão relacionados com o perfil de pessoas Então e esse essa mentalidade Ela está na empresa hoje, desde o designer o pessoal de que cuida da infraestrutura dos prédios da empresa Então que eu vejo esse como o principal benefício e a principal marca que o designer tem

20:03:04 deixado da maneira como a como a instituição pensa faz e executa as suas ações.

20:03:30 Uhum.

12. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

20:03:13 Beleza Obrigado. Agora a gente move aqui para a pergunta que é o espelho se você conseguir estar nos benefícios quais são hoje quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do design?

20:03:33 Cara. Eu acho que E eu não consigo ver e obviamente, a gente tem várias barreiras mais pra mim.

20:03:41 Tem uma barreira que é uma barreira que a gente lida desde sempre e que?

20:03:52 É a eu não vejo. Ela sendo vencida no curto prazo.

20:03:58 Que é **a gente conseguir provar o valor do design Então as pessoas apesar delas.**

20:04:07 Assumirem uma postura com uma maneira design de se pensar elas mudarem um pouco a lógica de uma maneira delas até raciocinarem encontrar **soluções para seus problemas, muitas vezes, isso não é tangível, isso não é a pessoa** acaba não percebendo que ela está indo por um caminho diferente e para nós

20:04:38 isso. Tem digamos, dois dois lados e não são não lá.

20:04:43 Do boné eu acho que isso impacta de duas maneiras negativamente quando a gente fala nesse caminho a design-driven. o primeiro é dentro da própria empresa para as pessoas estarem assumindo o uma postura de mais colaboração de mais experimentação e isso é tão Cultural que já não tem nenhuma relação

20:05:09 direta com o design Então pode ser que a pessoa esteja atuando como designer para isso não está na cabeça delas Então às vezes é difícil brigar isso com uma uma empresa mais design-driven..

20:05:23 A gente sabe, que é Mas não não é tão fácil. De conectar esses pontos.

E o outro olhando mais pro lado da empresa atuando com seus clientes e da maneira como a gente atua vendendo projetos é muito difícil vender o design e incluir isso o papel do design na conta de um de um

20:05:53 projeto Então um e aí mais uma vez acha que se divide em dois um **é defender a importância de se ter um alguém pensando, tendo pensamento de designer para resolver os problemas dos projetos e o outro é até a gente conseguir**

20:06:22 inverter tanto essa coisa o colocar tão em evidência o atuação do design que seria a gente não vender mais.

20:06:32 a tecnologia mas vender a solução de um problema Então hoje.

20:06:38 A gente ainda é muito é muito puxado pelo mercado.

20:06:42 Para a gente ainda é muito puxado pelo mercado porque a gente sempre é contratado pra já entregar uma solução tecnológica e não a solução de uma dor de um problema que o cliente tem.

20:06:55 Então eu acho que a gente vai ter chegado no cume, no cume, assim da do de ser reconhecido como uma empresa design-driven no dia que a gente ao invés de ser contratado para implantar o sistema de de reconhecimento visual para evitar que determinada determinado ponto numa linha de

20:07:24 produção falho a gente seja contratado para reduzir o desperdício de material naquela linha de produção e aí a gente entra com design em campo para entender qual é a melhor solução para isso e aí eu acho que a gente tá longe, isso E é conectando o ponto é porque hoje a gente não consegue perceber

20:07:49 o valor do design e materializar tangibilizar isso é muito difícil você chegar e dizer, que por estar usando design a gente tá quando mencionando a gente tá gerando um valor monetário tão alto ou o mais alto do que seria cem e no fim das contas a fatura lá não está é deixa tanto botando um highlights

20:08:13 no que que é o valor do design Então no fim das contas, tudo acaba virando número e e esse número não reflete o impacto do uso ou até da mentalidade.

13. De maneira geral, em quais níveis organizacionais ou quais são os tipos de problemas são superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

20:08:27 Perfeito e indo para a pergunta treze de maneira geral, quais são os níveis organizacionais ou que tipos de problemas tu consegue perceber que hoje já são superados a partir do uso do design.

20:08:50 Uhum! Sim. Eu.

20:08:55 Se a gente for tentar quebrar em níveis táticos, operacionais e mais estratégicos eu

20:09:07 Eu diria que a gente já quebrou a barreira do do **provar a nossa existência ou provar a existência do design** eu acho que que a gente já já subiu essa já subiu num banquinho e mostrou que existe E que faz sentido pensar nisso Mas eu acho que muitas coisas

20:09:36 ainda são feitas da maneira como sempre foram feitas E às vezes nesse essa inércia é difícil de ser quebrado Então, **a gente ainda não consegue resolver problemas mais estratégicos diretamente porque gente já tem uma carga cultural de como as coisas são feitas que isso é normal, ou deveria ser normal,** Então talvez a gente

20:10:11 só vai conseguir chegar a um

20:10:15 A transpassar por esses problemas Quando a gente já nem conseguir identificar mais que as pessoas estão resolvendo os problemas a partir da orientação a design porque justamente você não consegue diferenciar uma coisa da outra Então, acho que a empresa hoje resolve problemas operacionais usando bastante design eu acho que a parte tática

20:10:48 A gente está está justamente naquele momento Quando eu digo que que a gente ainda tá experimentando a maneira de experimentar eu acho que é justamente no miolo dessa tática que a gente tá enfrentando a guerra ou a batalha atual da expansão da orientação a design.

A parte mais estratégica eu a gente ainda está bem afastado eu acho que a gente só vai conseguir tocar o coração da estratégia de verdade, a partir do momento que a gente conseguir entregar processos mais ágeis a partir da orientação a design e que

com esses processos a gente consiga provar efetivamente a mudanças das coisas que eu não acho que está nesse momento, ainda.

14. Do ponto de vista das competências de Design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (ex. equipes de projeto)?

20:11:50 Perfeito. Isso é exatamente nessa perspectiva que você já construiu Assim, já deu uma picelada.

20:11:59 Uhum.

20:11:55 Que a gente faz as próximas três perguntas de nível do operacional do tático operacional é A pergunta catorze do ponto de vista das competências de design quais são os conhecimentos habilidades de atitudes que você enxerga serem necessárias para atuar nesse nível operacional para ilustra

20:12:14 o exemplo, equipes que usam design como prática de projeto.

20:12:18 Uhum.

20:12:21 A unidade é a unidade de análise é aquela equipe ali né.

20:12:24 Sim, é pouco hoje aí a nossa quando a gente fala de operacional.

20:12:32 Eu acho que isso é muito orientado pelo tipo de produto que a gente está disposto a entregar no fim Então eu vou ter eu sempre tenho uma maneira um pouco particular de de segmentar os designers né na maneira como eles atuam Então eu gosto de olhar para os designers a partir do

20:13:03 justamente dos momentos do processo do design olhando até lá para o para o **duplo diamantes** ou menos que a gente está abrindo isso a gente está fechando **eu acho que a gente tem basicamente duas classes de design são os designers que são mais que fazem melhor a a parte da**

20:13:23 divergência. Então eles conseguem ter uma análise sobre o problema gerar alternativas pensar em possíveis impactos que poderiam ter uma determinada sus proposta de solução ou até a análise de um problema eles conseguem olhar para diferentes ideias a serem geradas diferentes maneiras para prototipar uma uma coisa Mas não necessariamente esses designers conseguem

20:13:49 fechar eles conseguem convergir para alguma coisa e e Aí nesse outro ponto, tem esses outros design que são os que vão pegar as coisas que vieram de um levantamento de um processo, de pesquisa e vão dizer beleza então esses pontos eles são os pontos chaves são eles vão orientar o problema que a gente vai resolver ou essas alternativas que a gente elencou são as que

20:14:16 vão ser numa numa proposta de solução Então eu gosto sempre de trabalhar com essas duas competências.

20:14:26 Então designers que conseguem abrir as áreas que conseguem fechar um assunto seja ele qual for a gente tá falando em como que a gente quais são as interações de uma de um produto digital, qual é a experiência que a gente vai gerar pra um pro usuário ou quais são os problemas a gente resolver para desenhar

20:14:47 o serviço quais são os pontos de contato que a gente vai eleger eu acho que independente disso.

20:14:56 A gente sempre tem esses dois conjuntos de designer atuando e no meio de tudo, isso desses dois eu acho que tem um tipo de design que se sobressai que é o que une as duas coisas e faz uma coisa muito importante e essencial em qualquer processo de solução de problema ou de design que é a tomada

20:15:23 de decisão é o cara que decide beleza por juntar isso com aquilo e vai ser esse o caminho que a gente vai tomar Então muitas vezes numa equipe de de design a gente tem muitos designers que atuam numa ponto na outra abrindo a fechando.

20:15:41 Mas não tem ninguém que está ali Tomando a decisão no meio e dizendo que vai ser por aqui vai ser por ali.

20:15:49 Então eh acho que?

20:15:54 **Eu pessoalmente fecho na as principais características do da atuação em design com esses três momentos das áreas que conseguem abrir o caminho as desenhos conseguem fechar as opções designers conseguem tomar a decisão independente do que a gente está atuando.**

15. Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (ex. integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

20:16:14 Perfeito, E aí quando a gente sabe o nível uma pergunta vai.

20:16:23 Uhum.

20:16:20 Investigar querer capturar o aspecto do nível tático. Mas aí um exemplo para ilustrar e integra e coordenação de equipes para desenvolver em novos produtos de serviço então nesse aspecto mais tático, do ponto de vista de processo quais são as abordagens ou metodologias que

20:16:37 enxergam que são empregadas para essa jornada de criação de novos produtos de serviço não é mais ou olhar sobre o designer sobre os processos de de design que ão empregados nesse tipo de problema.

20:16:49 Uhum. É Quando a gente faz pra gestão que equipes de design eu vejo que o o principal dificultante o principal Barreira eh como a gente organiza às diferentes competências desses design em uma uma espécie de linhas de produção que as coisas, todas façam sentido muitas vezes isso é muito dificultoso num

20:17:27 **especialmente no contexto da empresa que eu atuo porque a gente dá sempre sendo acionado para fazer algo que a gente nunca fez** Então o eu sempre digo que a gente é especialista em fazer coisa que a gente não sabe fazer.

20:17:50 Isso é muito complicado. **Dentro da gestão de design Porque o designer se for que foi pensar numa ponto de vista de tempo de um projeto de como a gente entra em campo para resolver as coisas a gente é o primeiro a entrar e a gente precisa desbravar aquele aquele campo que ninguém sabe o que**

20:18:14 **fazer isso gera muita insegurança nos times de design as pessoas acabam se Eh ancorando nas suas inseguranças e às vezes que é difícil de tracionar um projeto** Então e o eu vejo que as que as técnicas pra poder.

20:18:43 tracionar isso é justamente algo que talvez é um pouco diferente.

20:18:54 Da maneira como a gente organizava as equipes de design da empresa há um tempo atrás, que era a gente sempre valorizou a autonomia a gente sempre valorizou

20:19:06 O fato do de que a gente decidir tudo o que a maneira realmente a tocar os projetos.

20:19:15 Mas essa parte tática para a gente conseguir encarar os problemas.

20:19:22 De maneira mais adequada mais eficiente e escalar até dentro da proposta que o designer diz de sair rapidamente de uma de gerar rapidamente uma hipótese rapidamente com o processo de experimentação a gente precisa ter alguém tá olhando pro time e não um time totalmente autônomo e independente

20:19:48 das suas partes. Eu vejo que hoje a empresa quando a gente olha para **a gestão de design** para a maneira como a gente organiza as equipes de design, questão que atuam na empresa a gente começa a amadurecer nesse sentido, de ter um ponto focal que é que até pouco tempo atrás por exemplo, a

20:20:10 gente não tinha a figura do líder de design nos times, isso dificultava muito a gestão do design. Então, hoje, a gente já começa a ter **a gente já começa a ter o design reconhecido como uma disciplina** como uma vertical.

20:20:28 Dentro de grupos de de fatias maiores da organização. Eh eu acho que a chave pra poder contornar esses problemas táticos, é esse **é você acreditar que tem que ter alguém costurando o processo e definindo a tática e não entregar isso na mão do time organicamente** se a gente acredita

20:20:55 que que o time vá se resolver por si só a gente já perdeu o timing da coisa talvez essa visão mais orgânica funcione para empresas que são empresas que trabalham sempre no mesmo produto sempre no mesmo tipo de entrega. Mas como a gente tem que entregar todas as vezes a

20:21:24 cada três seis meses você muda de projeto e vai sai de um de um projeto para pessoas surdas para um projeto que lida com vacas a a gente a gente precisa ter alguém com um olhar um pouco mais centrado distribuindo essas tarefas fazer o trabalho de técnico de time mesmo pra coisa poder funcionar.

20:21:47 Mais e o e o valor do design e mais para frente.

20:21:57 Uhum.

16. Do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do Design? Em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado? Em quais outras jornadas ele poderia ser aplicado?

20:21:52 Beleza a gente, dá para Dezasseis que é a última parte aqui que diz é mais estratégico antes da gente chega na parte final.

20:22:08 Uhum.

20:22:00 Eh, a última é quando você olha pra o nível estratégico a gente sobre o nível de voo do Flight Level como é que tu percebe o uso do design que jornadas estratégicas que eu já vi que ele está sendo está sendo usado e que em outras jornadas ele não alcançou ainda aí nesse caso

20:22:18 aqui são as jornadas estratégicas e estratégicas exclusivamente.

20:22:23 Eu quando a gente olha pra estratégia da empresa, como um todo.

20:22:29 Eu acho que **a gente evoluiu bastante nos últimos tempos eu acho que o simples fato da gente ter tomado coragem há cinco anos atrás aí de começar um um processo de planejamento estratégico usando conhecimento interno foi algo bem corajoso e abriu as portas para que a gente pudesse mostrar**

20:22:59 **para a camada estratégica a maneira como design atuava como a gente tomava decisões estando na fogueira e são da beira de um precipício** eu acho que isso foi contaminando um pouco aí a camada mais estratégica não não acho que a gente tem acertado em tudo.

20:23:22 Desde então, Mas acho que a gente tem conseguido se recuperar talvez de alguns erros aí e melhorando então, eu acho, que a partir desse contato com a com a maneira como o designer atua a nossa camada estratégica, passou a se contaminar um pouco com isso e passou a tomar algumas decisões que a

20:23:52 gente vê que que são pouco mais que que carrega um certo risco controlado? que que privilegiam experimentação, e que lidam as vezes de uma maneira mais adequada com

com o erro. Mas eu acho que a gente não não está formalizado ainda acho que a a as pessoas não é no tá consolidada a gente tá as pessoas bebem da

20:24:25 fonte mas elas não às vezes na hora de de tomar uma decisão parece que não acredita ainda fortemente naquilo e aí quando a gente olha até pra maneira como o design, se organiza formalmente na instituição a gente também ainda está um pouco mais distante, de por exemplo, ter representantes.

20:24:57 Que vêm do design no seja de fora da empresa, ou até pessoas que se desenvolveram sua carreira em designer dentro da empresa, a gente não vê muito essas pessoas ainda muito formalmente longe das esferas, de decisão formal a gente.

20:25:21 Parece que o design Ainda não é chamado pra mesa de decisão ele orienta a maneira como se os processos de tomada de decisão mas ele não é chamado para mesa na hora de decidir Então eu acho que isso ainda é uma barreira bem nítida e bem dolorosa quando a gente pensa na orientação a

20:25:45 design dentro da camada mais estratégica Porque se a gente sempre tiver essa barreira por mais que ela não seja formal ou objetiva no fundo no fundo a gente não tá valorizando o o design profundo lá sabe de alguma maneira a gente tá evitando que se chegue a essa acabando

20:26:16 pouco mais estratégica eu espero que a coisa naturalmente, vá mudando e algumas acho que alguns caminhos já foram iniciados.

20:26:27 Mas são longos. Como por exemplo, a gente ter hoje na perspectiva da carreira de design alguns cargos mais altos ainda dentro da vertical de design e bem definidos o que é o tipo de atuação desse profissional, de design para a instituição e até outros caminhos para poder chegar até o uma mesa

20:26:57 decisória mas hoje, eu diria que a gente ainda não tá formalizado dentro dessa mesa, estratégica, de uhum.

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

20:27:09 Perfeito. Tem a gente encerrou essa parte mais focada exclusiva no design e aí é a hora que a gente pensa na integração da agilidade no nível mais estratégico Então, as três próximas perguntas, são exatamente a mesma só muda a jornada estratégica que a

20:27:27 gente está aprofundando porque a gente quer sentir a tua percepção à luz da integração dessas duas coisas.

20:27:31 De idade do design a primeira pergunta número dezassete do ponto de vista da jornada de criação de novos produtos serviço ou modelo de negócio como é que tu percebe que funciona a integração da agilidade e do design quais são as principais sinergias que tu enxerga os principais conflitos.

20:27:53 A jornada é essa daqui de novos produtos e serviços ou modelo de negócio depois a gente vai para outras.

20:27:58 Uhum, massa eu e hoje eu fiscalizo uma uma integração maior na base que essas duas disciplinas eu acho que elas foram duas disciplinas dentro da empresa, que foram tomando isoladas separadas elas foram enfrentando desafios muito similares e ganhando seu espaço a e se reconhecendo

20:28:30 no valor que cada uma entregava pra para a geração de novos produtos para a solução dos dos problemas que gente tinha dentro dos projetos de inovação eu acho que

especialmente quando a gente fala de modelos novos modelos de negócio ainda é algo muito incipiente dentro da organização como um todo esse se pensar novos

20:29:01 modelos de negócio eh algo que eu diria muito novo.

20:29:08 Ainda para a gente a gente ainda não está acostumado a pensar novos modelos de negócio.

20:29:14 Eu acredito pessoalmente que que tanto design quanto agilidade contribui imensamente para que a gente chegue a esses a a isso Mas eu que eu não sei se ainda a gente tá aliás, eu tenho certeza que ainda a gente está bem imaturo nesse campo mas quando a gente vai para a entrega em

20:29:38 si de novos produtos e de de soluções eu acho que essas 2 disciplinas estão também lá bem amarradas e e bem integradas dentro do que hoje a gente está fazendo especialmente a gente compara como era há algum tempo atrás.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

20:30:01 Beleza Quando a gente muda a jornada Então pra imagina a mesma pergunta quando só que é jornada Agora, é inovação como é que tu percebe que o agilidade e o design estão se integrando? Aí tu pode até mencionar além das sinergias dos conflitos sei lá eventualmente ferramentas ou técnicas

20:30:21 que tu acha que tem um bom Match e obviamente tem um conflito.

20:30:28 É eu acho que tem duas coisas que

20:30:36 Que agilidade e design têm contribuído bastante pra esse ciclo de inovação que é quebrar e cada um a seu jeito eu acho que é quebrar o problema em pedaços menores e conseguir atuar dentro daquele escopo menor e não necessariamente ficar pensando e martelando na cabeça todo aquele desafio

20:31:07 que você vai precisar enfrentar e como se fosse o chefe do do videogame na última fase sabe? a gente precisa eu acho que os dois times são eles que mostram para o para o nosso time de inovação que a gente ganha o jogo batalha a batalha E não pensando no

20:31:34 desafio final. Então assim como o design traz a questão da experimentação eu acho que a agilidade ajuda a contribuir com o lado de conseguir deixar as coisas mais claras e mais objetivas Então eu acho que por exemplo, o design não conseguiria gerar efeito, não conseguiria entregar um valor e que se não tivesse a

20:32:04 agilidade por trás também pautando isso e colocando no numa maneira mais previsível da gente conseguir entregar valor

Então eu acho que os dois se complementam nesse ponto, acho que se design para ser deixado sozinho a gente talvez ficasse um ano dois anos, pensando em alguma coisa na maneira perfeita

20:32:30 de de se resolver algo ai quando entra a visão de agilidade a gente começa a entender também que e a gente tem determinados artefatos que a gente tem determinadas coisas que precisam ser respeitadas para que a gente consiga se entender e consiga saber o que que a gente tá evoluindo que a gente tá

20:32:51 evoluindo medindo o nosso progresso e deixando essa o processo de inovação muito mais previsível do que entrar num campo sem saber onde você está onde você está olhando.

- 19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?**
- a. Como funciona?**
 - b. Quais são as principais sinergias e conflitos?**

20:33:08 Agora, é estratégia corporativa que inclui o planejamento como é que tu percebe que essas duas forças agilidade dos outros se combinam nesse nível quais são as principais sinergias ao conforto que tu enxerga.

20:33:30 É eu confesso que se a gente for olhar para a pra realidade eu eu acho que aí especificamente tem um espaço bem grande a a percorrer quando a gente chega na na na agilidade a nível estratégico.

20:33:53 **Eu pessoalmente não consigo ver a gente transplantando por exemplo, alguns conceitos de agilidade que a gente usa dentro de projetos num nível mais tático para camadas estratégicas e talvez seja justamente isso que tá faltando pra que o o conceito pra que a o as coisas que a gente acredita no lado**

20:34:25 **de design surtam efeitos sejam compreendidas e e vistas pela camada estratégica** que é acho que assim como a gente conseguiu um entrosamento entre design e agilidade em desafios mais perto da base e a gente consegue entender

20:34:50 o relacionamento entre trazer uma visão de design que olha as coisas Por outro lado, e que vê outras alternativas, que não era aquela que estava colocando a gente no caminho que a gente achava que era sempre esse caminho que ele tinha a seguir designer para as outras alternativas, consegue ponderar e fazer escolhas ao longo

20:35:13 do caminho. **Tem agilidade que vai nos pautando ai os momentos entendendo qual é o melhor momento de fazer uma determinada coisa quais são quebrar os problemas em coisas menores a gente viu isso na maneira como entrega eu não vejo isso acontecendo em camadas mais estratégicas eu acho que as decisões**

20:35:40 **estratégicas elas ainda são tomadas olhando por um problema muito grande.**

20:35:48 **E talvez a gente precise investir em trazer**

20:35:57 **um pouco mais a agilidade em conjunto com design**, pra ele talvez por por eu ter aí uma visão um pouco mais a agilidade junto do design eu vejo que tem espaço.

20:36:15 Para agilidade de chegar junto e fazer a gente crescer juntos, Mas talvez a situação seja o inverso.

20:36:22 E eu e que esteja olhando para uma com uma com um olhar apenas de design sabe, mas eu nunca vou te confessar que essa foi a primeira vez que eu paro para refletir sobre isso em conjunto as duas coisas em conjunto e realmente eu sempre gostei muito e vi muito a sinergia das 2

20:36:49 disciplinas no dia a dia de projeto no dia a dia de entrega de como organizar as coisas e vamos atacar o problema Mas que é no meio dessa coisa claramente quando a gente vai pra por uma camada mais estratégica.

- 20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?**

20:37:07 Perfeito, tem uma pergunta uma última pergunta A gente vai fazer uma pergunta que não existia no roteiro do piloto , ela surgiu já Como resultado, do piloto. Só um pouco de contexto tu deve perceber que no mercado tem um movimento que muitas empresas consultoria vendem transformação ágil : Como deixar as

20:37:26 empresas mais ágeis. Tem outro movimento que tu deve também perceber mais fortemente do outro lado aqui como deixar as empresas mais design-driven. Então, objetivamente, a pergunta número vinte é a sua opinião mesmo porque obviamente não tem fatos ainda que a sua empresa atual pode fazer para se tornar mais

20:37:48 Ágil e ao mesmo tempo mais design-driven explorando esse movimento de maneira conjunta explorando essas forças conjuntamente o que acha? Assim, quando olha para frente como é que é lá daqui a anos pode ser uma empresa mais design-driven e mais Ágil através da junção dessas duas forças?

20:38:07 Cara mais uma vez essa eu acho que essas duas visões são muito próximas.

20:38:16 E talvez na maior parte do tempo esteja falando da mesma coisa ou do mesmo do mesmo resultado que a gente espera lá no fim, mas eu continuo acho que uma o o tipo a gente não vai atingir esse essa coisa que se espera lá no fim, ou esse resultado se tiver só puramente designer eu só puramente, agilidade

20:38:46 atuando quando eu olho pra minha empresa, como um todo, e aí mais uma vez, eu posso estar sendo enviesado por estar olhando só o lado de design não está vendo o lado, de agilidade.

20:39:01 Me parece que agilidade na minha empresa como um todo ela é um não no no cr usar o tempo precisa porque não é Bem, isso que eu queria falar Mas ela vai ou ela deve percorrer um pouco do espaço.

20:39:23 Ocupar um pouco do espaço que o design tem ocupado nos últimos tempos assim como a gente por exemplo.

20:39:34 Conseguiu ocupar determinado espaço se aproximar um pouco mais de camadas mais mais altos ,mais estratégicos.

20:39:42 Embora ainda tenha tudo aquilo que eu mencionei Antes de de espaço

20:39:47 Para percorrer a gente conseguiu sensibilizar determinadas camadas de que o design bem aplicado ele no mínimo traz alguma coisa de nova uma perspectiva nova, talvez a gente precise reconhecer mais agilidade e formalizar mais determinadas coisas na agilidade Então por exemplo, hoje, nós temos essa carreira de design que está

20:40:23 formalizada aqui que a gente tem.

20:40:28 Tá bem definido o que se espera especialmente quando a gente sai lá, do do Júnior, do básico Né do júnior pleno e sênior quando ele sai disso a gente tem quatro níveis por exemplo, de designers que se quebram em uma carreira em Y também esperar Bem,

20:40:47 bem está bem desenhado que se espera dele. Desde quem está simplesmente liderando um time ali na parte operacional até o último nível do designer que é um designer bem estratégico para a empresa. Está bem definido que esse cara deve ser um cara que vai atuar em desafios mais estratégicos que vai

20:41:05 atuar para fora que vai definir os rumos da estratégia de design para a empresa e eu não vejo isso acontecendo do lado de agilidade **Então eu acho que precisa é isso a gente precisa reconhecer que o profissional**

20:41:26 de agilidade não é mais um profissional que atua no

20:41:32 com outras atividades e ele tem um valor específico como profissional.

20:41:39 de agilidade que também chega até uma camada estratégica o que Ele pode ter um papel lá dentro disso.

20:41:46 Então hoje e mais uma vez guardando as posso estar fazendo uma bobagem muito grande por não estar tão próximo da da agilidade dos dilemas da disciplina de agilidade Mas me parece que sempre o agilidade ela é vista como um adendo, um plus pra alguém que já

20:42:13 trabalha numa outra numa outra atividade dentro do dentro do projeto, e não como sendo uma disciplina que ela por si só vai gerar um efeito e um resultado e um valor sabe,

como se fosse esse cara é o cargo da agilidade dentro do projeto dentro da área ou dentro da nota da nossa organização acho que dentro

20:42:41 disso, teria esse espaço para as 2 disciplinas poderem caminhar juntas e talvez chegar até um caminho estratégia um espaço dentro da estratégia da empresa que.

#ENCERRAMENTO/AGRADECIMENTO/OUTROS

20:42:57 Beleza beleza a gente conclui o roteiro deixa eu te perguntar, aqui como direcionar para a finalização se tem algo que você gostaria de acrescentar ou perguntar, pra gente aproveitar o momento.

20:43:08 Uhum! Não sei. Tipo Eu gostei muito acho que as perguntas me fizeram refletir sobre algumas coisas Aí que Eu nunca tinha parado efetivamente, para pensar até não ele não ter parado pra pensar melhor não ter parado pra separar as coisas sabe, E às vezes um pensamento vem carregado de muita coisa.

20:43:30 Junta e a gente não sabe onde começa uma coisa de terminar o outro E aí foi legal.

20:43:36 Acho que especificamente essas últimas perguntas aí me fizeram pensa bastante nessa questão E até abrir diariamente para algumas coisas que estão circulando e a gente acaba não percebendo.

20:43:52 Perfeito. Perfeito. Eu que agradeço meu tempo um horário inóspito.

20:43:58 Que Nada tá bom é algum jeito.

20:44:06 Uhum.

20:44:15 Show de Bola.

20:44:01 Para eh eu estou entrevistando a gente mostra tem oito das pessoas, eu separei daquele jeito de gente que está trabalhando do isaque da operacional ao estratégico da agilidade da operacional estratégica e aí eu vou cruzar os dados tanto com essas pesquisas aqui tanto com a parte da

20:44:21 sistemática que o campo diz que a teoria diz como cruza Então eu tenho um trabalho.

20:44:23 Aham.

20:44:30 Legal.

20:44:25 Grande Mas quando foi gerando nos intermediários todo mundo está me ajudando no obviamente já vou mandando parciais, para ajudar também e fica fica à disposição quando você tiver coisas como essa aqui para falar para pesquisar para participar eu fico na disposição para devolver da moeda de troca

20:44:40 e ajudar também.

20:44:43 Valeu Mesmo boa noite.

20:44:41 Beleza. Cara que queria queria agradecer Então, tô à disposição, também pra que precisar queria pedir desculpa pelo Deley nas respostas mas por o Whatsapp é uma coisa muito Estranha para mim, sabe, eu estou muito dentro do Slake o Whatsapp às vezes eu

20:45:10 Setor.

20:45:01 olho uma mensagem deixa passar e quando quando eu vou ver já tenho umas três cinco dez conversas, na frente eu me perco na poeira especialmente com os orientando está muito orientando perguntando coisa aí era uma coisa que eu estava conversando aqui em cima quando eu morei no outro dia, que eu mas

20:45:22 queria te pedir desculpa. Aí. Não foi por falta de intenção pode contar comigo.

20:45:27 Para que precisarem.

20:45:33 Uhum.

20:45:37 Exato.

20:45:21 Beleza eu e eu tô assim meu tempo de resposta votando sobre muito porque eu estou mais presencial agora E aí no presencial eu vejo aí você está falando para dizer, uma pessoa você não consegue ficar olhando o outro aí eu aí eu demoro a responder no whatsapp aí quando eu vou

20:45:43 Uhum.

20:45:44 ver tá uma lista gigante lá. Pra responder vamos Sim, embora. A gente vai se ajustando quando for tendo parciais eu vou evoluindo quem tá me ajudando tem umas pessoas que estão me ajudando também já vou do ano o sabe, para você está bom.
20:45:58 Boa noite.

ENTREVISTADO 05 – SIGLA: ENT_05

DATA: 15/03/2023 – INÍCIO: 14:24 – FIM: 15:16

INTRODUÇÃO/PREPARAÇÃO

14:24:13 Boa tarde, hoje 15 de março 2023. Eu sou Allan Araújo. Eu sou pesquisador da UFPE no programa de doutorado pesquisando sobre design estratégico e agilidade organizacional. Eu estou com XXXXX. Eu quero aproveitar para agradecer a disponibilidade do tempo.. Estou pedindo explicitamente autorização para gravar.

14:24:48 Tá autorizado pode gravar.

14:25:11 O objetivo dessa pesquisa é entender os aspectos relacionados ao conhecimento e praticantes da agilidade e do design no nível mais estratégico das organizações como forma de extrair através desse conhecimento que existem nas organizações como forma, de extrair através desse conhecimento que existem nas organizações essa. A entrevista dura em torno 60 minutos, só teve um caso que passou um pouco alguns poucos minutos, mas em geral, temos usado até menos. Futuramente pode ser que seja necessário esclarecer alguma questão, eu posso voltar a entrar em contato. Sobre as respostas em si não tem resposta errada, o objetivo é coletar impressões e sentimentos e opiniões. Leve o tempo que for necessária para responder cada questão. Tudo que for importante para você nos interessa. Reforçando que que essas respostas não serão disponibilizadas para a empresa Então podem responder da maneira mais sincera possível inclusive vou mandar um termo de consentimento para que você possa assinar num mesmo para dar concordância

14:25:53 porque eu estou fazendo uma consulta formal ao comitê de ética se precisa submeter lá porque se submeter vai ser um reforço a mais para garantir que está completo com os guidelines do comitê de ética da ufpe tá bom?

14:25:50 Uhum.

14:26:12 O roteiro conta com quatro perguntas introdutórias, seis perguntas sobre design propriamente dito e quatro sobre a integração dele com agilidade,

14:26:20 que é exatamente essa parte final. Que eu estou vendo como os praticantes de agilidade enxergam a integração com design. E como os praticantes do design enxergam essa integração com a agilidade. Então passando rápido eu não tenho para pergunta.

14:26:36 Número um, sessão contexto organizacional.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

14:26:52 Eh...veja bem. Houve uma mudança recente na estrutura organizacional.

14:26:59 E meu papel. Mudou eu ainda tô descobrindo eu posso aí vem a pergunta.

14:27:07 Sim?

14:27:06 Posso responder até o final do ano passado. beleza Então meu papel até o final do ano passado, era eh eu coordenava, acompanhava um time de 39 designers. É... olhando para alocação, olhando desenvolvimento de carreira, gestão de pessoas de maneira geral. Mas eu também participava das de definições estratégicas da

14:27:34 área que eu estava envolvida. Então era participando da definição dos direcionadores estratégicos, participando de processo de pré venda, identificação de novas oportunidades com gerente de negócios e lideranças da área. E participei também não era exatamente o meu papel mas participei também da definição dos direcionadores estratégicos dentro de uma das

14:28:05 vertentes dos novos selecionadores estratégicos entre uma das vertentes especificamente de cultura da inovação. Era um dos novos diretores estratégicos, eu participei dessa vez, na frente não sei se isso responde a sua pergunta tá.

14:28:26 Uhum.

14:28:21 Fique à vontade não tem resposta certa se você tem uma mudança nova.

14:28:28 É só pra saber se eu não tô devagar porque às vezes, eu falo feito uma louca.

14:28:31 Não não.

14:28:33 E às vezes, eu vou para o outro caminho que não tá respondendo a sua pergunta.

14:28:36 Não. Se não tiver respondendo à pergunta é porque certamente o instrumento de coleta precisa de ajustes. Deixa eu te perguntar, outra coisa.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

- a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?
- b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

14:28:44 A pergunta: número dois busca entender o seguinte: fenômeno quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho eh provocadas pela pandemia do covid-19. Em particular, os pontos de interesse, são saber se houve mudanças em relação à estrutura dos times, dos squads, nas áreas funcionais. Se em relação ao processo de

14:29:08 transformação digital o que mais que marcou nesse nesse momento da pandemia até o momento atual.

14:29:14 Tá. Essa é uma ótima pergunta porque pra quem...Deixa

14:29:21 Eu dar um passo pra trás. Eu sou de Sorocaba e eu eu tô.

14:29:28 Em Sorocaba vai fazer dez anos este ano. Depois de dez anos esse ano eu Estou em Sorocaba. eu estou no César há treze anos vai fazer treze anos esse ano. E desses anos que eu tive que eu estive trabalhando daqui a maior parte dos meus projetos foram projetos

14:29:46 para Recife. Para quem está à distância, sempre sofri um pouco com a questão de de ser a única pessoa longe do resto da equipe que a grande maior parte da equipe fica em

Recife com a pandemia eu me senti mais próxima dos times como eu era uma eu era a pessoa que estava distante e normalmente me

14:30:09 sentia mais distante por causa disso. Com a pandemia Eu anotei uma proximidade. Uma outra coisa que eu percebi foi a possibilidade da gente diversificar mais a localidade das pessoas. Então a gente passou a ter gente de qualquer lugar do país porque estava todo mundo remoto não fazia a diferença o

14:30:29 que eu vi como uma grande vantagem porque a gente pode trazer mais diversidade de pessoas para dentro do time em especial do final, de dois mil vinte e um com o crescimento de um projeto em especial que a gente teve dentro da área e eu poder contratar um monte de gente poder participar do processo seletivo Eh.

14:30:52 E contratar um monte de gente de lugares diferentes de backgrounds diferentes que provavelmente se a gente tivesse presencial eu nunca falaria com essas pessoas e são profissionais excelentes. Assim, de um e um nível de qualidade técnica interpessoal muito bons. Se houve mudança da estrutura deixa eu parar pra pensar.

14:31:19 Mudança Eu não consigo lembrar. Assim, nada muito gritante sobre mudanças da estrutura uma coisa que eu percebi e que para mim oi muito marcante foi no início da pandemia a agilidade na adaptação da empresa como um todo em fornecer suporte para todo mundo ficar remoto muito rapidamente para mim foi bem

14:31:42 marcante e diversos eu não me lembro confesso que minha memória não me permite ter uma linha do tempo muito clara sim.

14:31:52 Se Há as mudanças das ferramentas internas aconteceram depois da pandemia. Antes da pandemia a gente tinha que ficar mandando vai fazer viagem prestação de contas, tudo era enviado por papel eu tinha que mandar para recife. Era uma novela Eu não me lembro Eu acho que a prestação de

14:32:11 contas Já estava no ar Antes da pandemia já estava né é não me lembro se tinha outras grandes ferramentas que fizeram grandes diferenças. Durante esse período.

14:32:24 Estou tentando me lembrar que?

14:32:31 Eh é que dia memória é uma porcaria eh Mas assim é pra mim, para o que eu vinha fazendo em especial no ano passado, que foi a o período em que eu tinha tive um maior envolvimento na parte estratégica.

14:32:49 Não tá me vendo nada gritante.

14:32:53 Mas é por memória.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. [MOVER para a próxima pergunta]

14:32:54 Tudo bem, a gente movendo aqui para perguntar três ela pergunta se você percebe na sua organização incentivas para a promoção da inovação da experimentação, e a criação de novos modelos de negócios. Se sim,

14:33:14 Existe um processo estabelecido? como é que funciona? é algo mais interno ou mais aberto envolvendo outras organizações e empresas Startups?

14:33:22 Tá Vamos lá minha percepção. E eu estive bem envolvido.

14:33:28 Inclusive no na iniciativa que a gente começou rodar no ano passado de governança da inovação dentro do **YYYYYY** foi um movimento interessante que a gente sempre fala sobre como a gente inova para o cliente e nunca nunca o quanta gente inova para dentro de casa nossas. Nossos Processos de inovação são sempre de

14:33:49 melhoria sempre em H1, um melhoria do que a gente está fazendo hoje dificilmente a gente via alguma coisa muito gritante e desde o começo do ano passado a organização começou a se movimentar de forma a efetivamente estimular isso existia sempre existia uma verbalização inclusive da alta

14:34:11 Liderança falando de todo mundo aqui é aberto a a trazer novas ideias mas nunca existia um processo no ano passado, começou a se montar um processo eu acho que ele ainda não é claro o suficiente para todo mundo não acho que ele seja que ele tenha reverberado para toda a empresa mas começou com o programa de gestão da

14:34:35 inovação e a gente começou a rodar e teve que parar eh não evoluiu nele.

14:34:42 E em paralelo teve o **BootCamp** como forma de começar a estimular novos o aparecimento de novos modelos de negócios.

14:34:50 Eu acho que ainda tem muito o que se melhorar no que está se planejando. Por quê?

14:34:56 Porque a gente fala sobre inovação em negócios mas dentro da cultura dentro da existência de projetos do as pessoas só entendem o projeto produtos artefatos processos pessoas não entendem de negócios. O foi ótimo inclusive para eu já vinha aprendendo bastante a respeito de negócios

14:35:16 estando no LABs no **BootCamp** Eu pode aprender mais a respeito de pesquisas voltadas pra negócios.

14:35:23 Mas se mesmo eu que estava dentro do Labs respirando negócios, eu tive muito o que aprender imagina o resto da organização que a grande maioria estava dentro de Operações eh e que nunca ouviu falar sobre modelo de negócios, Business Model Canvas, Lean Canvas ou qualquer tipo de ferramenta voltada para a startups.

14:35:44 Então, acho que ainda tem que ter um trabalho grande aí. Eu sei que a pergunta não estava relacionada a Feedback que o que está sendo do que está sendo feito mas eu acho que é um trabalho importante de conscientização, evangelização, de acultramento a respeito do que é negócio e você abre um

14:36:08 **BootCamp** diz que é para mudar de negócios escaláveis Mas nunca explicou não teve sequência de workshop ou palestras falando sobre negócios você vai ter um a maior parte das ideias foram do núcleo que saiu **BootCamp** todo mundo do Labs está todo

14:36:22 mundo leve Isso mandou a ideia as ideias mais aderentes também vieram do Labs porque eram pessoas que já sabiam qual era o objetivo do **BootCamp**. Então, acho que tem um trabalho de estimular precisa falar sobre o assunto as pessoas não vão por conta própria fazer esse tipo de estudo se isso

14:36:42 não for a motivação delas para o trabalho. Enquanto elas estiverem vivendo só projeto, elas vão continuar pensando só em produtos e processos e não em negócios.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é e periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa? Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

14:36:55 Eh: indo aqui, pra pergunta, número quatro se sua empresa, como é que sua empresa, se prepara para o futuro você enxerga que existe um processo metodologia ou abordagem Por exemplo, planejamento para sustentar essa iniciativa como é que funciona.

14:37:13 Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões se na sua opinião, e aí é sua opinião, mesmo se a postura é mais proativa.

14:37:20 Em relação a ter uma postura mais próxima em relação ao mercado.

14:37:25 Tá eh faz alguns anos, eu não vou me lembrar Agora, Quantos acho que três quatro anos que o **YYYYYY** começou a efetivamente fazer um planejamento estratégico.

14:37:37 É de maneira estruturada tendo um processo. eu a esse isso é feito anualmente eu pessoalmente.

14:37:47 Acho que leva muito tempo esses dois homens estratégicos e às vezes ele começa em especial.

14:37:52 Do ano passado, deve ter começado em Junho e tem áreas que até hoje não fecharam então faz mais de meses e a gente ainda não fechou o planejamento estratégico da área para isso é inaceitável. Falta produtividade falta objetividade e ele não é revisto pelo que eu me lembro

14:38:12 Ele é feito Acho que no meio do ano. Talvez algumas das métricas ou kpis são avaliadas mas ela é muito focada em como é que eu posso dizer tem uma palavrinha ela é focada nos KPIs em resultados do passado e não olhando para o futuro e o que seria muito mais rico e desde que eu comecei a me

14:38:36 envolver com planejamento estratégico que eu tento vender a ideia da gente transformar isso em **OKRs**, objetivos e resultados chaves porque a gente vai incrementando durante o período as ações que a gente vai realizar. elas podem variar se eu não tiver chegando num resultado chave eu posso adaptar as minhas

14:38:54 ações. na ação é muito amarrada escrever artigos. E a única coisa que eu posso fazer escrever artigo e ele está vinculado a um objeto estratégico de ter mais visibilidade mas se torna tão distante que talvez se a gente tivesse um objetivo um resultado chape mais palpável que eu pudesse mudar essas

14:39:15 ações durante o ano. Para que eu realmente tivesse algo de valor eu acharia mais rico Então, minha percepção que o nosso planejamento estratégico está sempre olhando para trás Então, a gente é muito reativo eu sei que está se tendo está sendo um movimento e a minha expectativa é que pelo menos os objetivos

14:39:36 estratégicos sejam mais olhando para o futuro e não olhando para o passado, é porque eu ainda não vi apesar de eu saber que teve o que não é mais leve é claraste três já fechou os objetivos dele desde o mês passado, a minha área ainda não conseguiu nem fechar os objetivos táticos e o negócio não

14:39:56 anda e eu não consigo me envolver porque eu estou numa outra área eu não faço mais par da vertical enfim, estou distante, da liderança eu não consigo me envolver para ajudar apesar de ter me colocado à disposição não me chamam para ajudar.

11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

14:40:11 Perfeito. Muito obrigado. A gente concluir essa parte inicial que é mais um contexto na gente ter perguntas iniciais aí eu vou pular todas as perguntas.

14:40:25 Uhum.

14:40:21 Que versam sobre a agilidade a sessão que fala mais do **design** o nome dessa sessão é design management/gestão de design/design estratégico. E aí é uma investigação sobre qual é o estado do design na organização que você trabalha atualmente em particular, a pergunta número onze ela pede para entender de acordo com

14:40:41 a sua opinião, mais uma vez, quais são os benefícios que você percebe a partir do uso do design na sua organização.

14:40:48 Dá olhando de maneira estratégica ou olhando projetos de maneira geral tá.

14:40:53 Os benefícios de maneira geral que você percebe isso daqui a pouco.

14:40:56 Tem algumas perguntas. Que a gente separa para os níveis organizacionais.

14:41:00 Mas esse é de maneira geral.

14:41:00 Tá bom de maneira geral, **como benefícios para dentro do Projeto a gente consegue trazer muito mais valor para o cliente Quando a gente faz a partir de pesquisas entendimento em mercado ouvindo usuário soluções que são mais aderentes às necessidades do usuário** Então, a gente traz pesquisas para trazer esse tipo de

14:41:24 valor quando a gente consegue trazer esse tipo de valor dentro do projeto, gente acaba convencendo os gerentes de projetos gerentes de negócios do quanto design é relevante a partir disso.

14:41:34 Essas pessoas passam a evangelizar os clientes sobre a necessidade de ter entendimento pesquisas abordagens, pessoas que entendam sobre design não precisam ser design nas pessoas que entendem de design participando de projetos seja para fazer pesquisa seja para fazer definições de negócios porque a gente tem inclusive para mim **no LABS a gente tinha**

14:41:55 **muito, claro, uma separação entre designer e analistas de empreendedorismo. Meu sonho de consumo era que essa equipe fosse uma só que as pessoas de análise de negócios entendessem de abordagens de design que fizessem pesquisas com pessoas olhando eh desejabilidade não só aderência negócio e que as pessoas de**

14:42:18 **design tivessem entendimento sobre negócios para que elas olhassem também o impacto que o negócio vai ter quando aquele produto for desenvolvido.** Então eu entendo que aí trazendo um pouco do meu sangue e consumo de ter pessoas que entendam de das necessidades do usuário e das unidades do negócio participando de projetos

14:42:42 e de decisões estratégicas da organização.

12. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

14:42:45 Perfeito muito Bom, e a pergunta contrária quais são as principais barreiras ou desafios que você percebe que limitam a disseminação do design na organização.

14:43:02 Líder, alta de **lideranças que não veem o valor do design por acharem que não traz que a pesquisa com usuário é só gasto do tempo é só firula ou é só estética sejam eles gerentes de projetos sejam líderes técnicos sejam gerentes de negócios ou diretores de área isso surge**

14:43:27 **como uma âncora para a gente poder desenvolver mais ações mais projetos defendidos e utilizando abordagem de design inclusive nas estratégias da organização.** Tem uma parte boa o nosso novo CEO ele defende que a organização precisa ser mais design-driven apesar da gente ter entraves de diretorias que eu acho que ainda

14:43:53 estão aprendendo a lidar com o design.

14:43:58 Perfeito, perfeito.

14:43:59 E clientes também clientes, eles também surgem como entrave é que eles é que surge como um ciclo de alto se auto alimenta sabe, o cliente diz que não precisa de design encontrando um gerente de projeto ou gerente de negócios que não vê valor no design e revalida que o

14:44:21 cliente falou e isso vira um ciclo vicioso.

14:44:24 Isso.

13. De maneira geral, em quais níveis organizacionais ou quais são os tipos de problemas são superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

14:44:33 A gente começa mais a separar a pergunta é objetivamente de maneira geral, em quais níveis a organização do quais tipos de problemas são superados, a parte do uso do design ou seja o para o que o desenho tem sido utilizado na organização em que nível já está Bem, disseminado que em vez de não alcançou ainda.

14:44:53 Veja, como uma organização por mais Por mais que a gente tenha o que pela quantidade de pessoas acho que a gente ainda é uma média a empresa.

14:45:03 Acho que ainda é média. A partir de três mil que passa a ser não partir de cinco mil passa a ser grande.

14:45:13 Mesmo sendo uma média empresa o fato da gente ter muito separado, até o ano passado, três diretorias e agora, a gente tem quatro clusters ainda se vê culturas organizacionais

14:45:29 Diferentes em cada um deles. Se a gente visse, tentasse se entender como é que funcionava o **laboratório** como é que funcionava **operações**, como é que funcionava **a área educacional** a gente via desafios diferentes por que eu tô trazendo esse esse tópico Porque em cada uma das diretorias a gente via que o design funcionava de

14:45:51 uma maneira diferente dentro do **laboratório** a gente tinha funcionando muito bem em projetos Porque todo mundo que estava envolvido desde a galera os estagiários, os desenvolvedores, os líderes técnicos, gerentes de projetos, líderes de vertica,l heads de area e diretor todo mundo defendia em importância de ter design de projetos

14:46:15 em decisões estratégicas da organização. A gente ia para **operações** e a gente já não via isso inclusive participei de várias discussões de líderes de design de dentro de diziam o quanto Eles tinham dificuldade de vender design inclusive em projetos porque o cliente que não queria porque o gp não

14:46:34 via valor porque o GN não conseguia defender porque trazia custo e o que só precisava de desenvolvimento e código. Então eu percebia eu trabalhei alguns anos nessa área, mas eu notava assim uma dificuldade de sinergia entre os designers e a lideranças daquela área então como não

14:46:59 se conseguir sequer vender em projetos, subir para a parte estratégica já leva se tem uma dificuldade. Na **área educacional**.

14:47:08 A gente não tinha ninguém, designer era só para fazer a arte era só para fazer a divulgação banner de evento não lembro de ter designers participando até o ano passado, no final do ano passado, entrou **XXXXXXX** e está fazendo um trabalho massa de

14:47:26 mapeamento mapeamento de processos mas antes disso não tem informações sobre grandes desenvolvimentos de designers atuando nem em melhorias e melhorias de

processos dentro, **então acho que tem muita relação com a forma é a cultura daquela área porque por mais que a gente diga**

14:47:48 falei da cultura do **YYYYYY** Existem subculturas.

14:47:52 Dentro desses agrupamentos, e eu acredito que até agora que eu entrei num cluster entrei no numa célula acredito que até dentro das células existiam culturas diferentes porque isso é muito é muito puxado pelo estilo da liderança daquela célula daquela diretoria Então aquele estilo de liderança ele

14:48:13 **influencia as pessoas que estão abaixo dele.** Então eu entendo que tem esses fatores tentando trazer Bem, **especificamente para sua pergunta as esferas em que se tinha tinham algumas áreas em que design era muito disseminado debaixo em todas as camadas projeto decisões inclusive de alocação de distribuição de**

14:48:37 **pessoas até a parte estratégica em outras ela sofria inclusive na participação de projetos** Então, tinham áreas. Em que acontecia bem em outras áreas. Que não aconteciam.

14:48:51 Feito na vista.

14:48:56 Eu perdi seu áudio.

14:49:05 Então?

14:49:17 Tá?

14. Do ponto de vista das competências de Design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (ex. equipes de projeto)?

14:49:04 Deixa Eu partir aqui para a pergunta. Número catorze ai a quatorze Quinze já estão separando os níveis Então, em relação ao nível operacional Eh a questão é do ponto de vista das competências de design quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atuação por exemplo no nível de equipes e projetos

14:49:40 Habilidades e competência Então a gente tá falando já está falando de software errado.

14:49:42 Conhecimentos habilidades e atitudes isso os dois conhecimentos habilidades e atitudes isso os dois conhecimentos habilidades e atitudes.

14:49:51 Tá e minha resposta vai começar com depende de novo, certo se a gente tiver olhando até o ano passado hoje eu estou em outra área de novo, as habilidades e competências são um pouquinho diferentes. Mas até o ano passado, muito de **pesquisa entendimento de fazer conseguir fazer a imersão** Então,

14:50:18 pesquisa é um hard skill muito importante para qualquer design seja ele de interface seja ele de experiência. Ou qualquer sob título que a gente pode dar pra esse design.

14:50:33 **Capacidade de comunicação clareza de comunicação e argumentação quando a gente vai falar de soft skills** e uma outra habilidade que era muito importante era **a capacidade de conseguir transformar as descobertas, de pesquisa em**

experimentos e aí transformar essas pesquisas em experimentos, não necessariamente eu estou falando de alguém que consiga transformar em

14:51:00 interfaces Mas ser uma pessoa que tem um background de formas de pesquisa diferentes que permitisse que eu conseguisse pensar Por exemplo, Ah, eu tenho conseguido descobrir agora, eu tenho que passar o exemplo, consegui descobrir que a dor do usuário ele não sabe, aonde captar uma

14:51:19 determinada informação é um usuário do setor financeiro.

14:51:24 E ele não sabe onde é que ele coleta uma determinada informação eu não necessariamente é preciso transformar esse experimento numa interface eu posso transformar esse experimento num roteiro de entrevista.

14:51:38 Eu posso conseguir descobrir qual é a dor, a dor mais a fundo.

14:51:43 A partir de uma conversa que eu tenha com o usuário sem sequer fazer uma linha de desenho de wireframe Então essa **capacidade criativa de conseguir identificar formas diferentes da gente poder fazer experimentos de baixo custo muito rápido.**

14:51:59 Eu vejo como um grande diferencial. **É Então muito mais do que conseguir fazer protótipos em alta fidelidade** isso deixando bastante claro, que a minha visão essa é uma opinião, minha porque transformar isso em interface de alta fidelidade a gente pode fazer um step posterior Mas toda essa

14:52:25 flexibilidade. E criatividade eu acho que ela é essencial.

14:52:32 Eu me perdi na sua pergunta você pode refazer elas não.

14:52:33 Habilidades competências e atitudes para que eles trabalham no nível operacional por exemplo, equipes que usam design comprar aquele projeto.

14:52:42 Pronto, eh então a **capacidade de comunicação e Clareza** não só não só com os usuários mas também com a equipe interna ter um trabalho um trabalho muito próximo com a equipe de desenvolvimento ou seja lá com a equipe que você tiver trabalhando que a gente tem projeto as vezes que acontece só designer e analistas de

14:53:03 empreendedorismo. Então a Sinergia dentro do Time é muito importante e uma **comunicação muito clara com o cliente** chegar para o cliente para dizer quais são as expectativas de cada um dos experimentos e o que a gente espera de as expectativas dos experimentos as potenciais descobertas e os potenciais

14:53:22 desdobramentos **Então é comunicação essencialmente. Conhecimento em pesquisa bastante. Criatividade em conseguir colocar essas coisas em prática.**

15. Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (ex. integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

14:53:40 Porque aí a gente sobe o nívelzinho que é o da operacional.

14:53:45 É para tático do ponto de vista de processos quais são as abordagens da metodologia do exame que você percebe empregadas nesse nível por exemplo, para integração e coordenação de equipes que desenvolvem novos produtos e serviços.

14:54:00 Nesse caso, quando a gente vai para a esfera tática, Eu já vejo que entendimento sobre... entendimento - não necessariamente se colocar em prática - **mas entendimento sobre design de serviços faz bastante diferença.**

14:54:16 Porque Ele aborda processos, aborda interação, aborda entendimento de melhorias dentro dessa jornada que mais.

14:54:32 Entendimento sobre agilidade é muito importante, conhecimento sobre agilidade importante quando a gente tá falando de times, deixa eu pensar.

14:54:51 Dentro de agilidade a gente já está falando também de acompanhamento de métricas do próprio processo e melhorias do processo dentro de design de serviço.

16. Do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do Design? Em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado? Em quais outras jornadas ele poderia ser aplicado?

14:55:04 Indo para o próximo nível que é estratégico na pergunta de dezasseis questionar do ponto de vista da estratégia corporativa como você percebe o uso do design em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado em quais outras você acha que ele deveria ou poderia ser aplicado?

14:55:41 Na esfera estratégica hoje, ele é aplicado **no plano planejamento estratégico da organização** gente já faz uma atuação eu acho que ainda é bem parcial porque a gente está sempre só olhando para dentro da organização **e quando a gente fala de planejamento estratégico é preciso entender qual é o contexto organizacional, que é o encontro e hoje a gente não faz esse trabalho inclusive é um dos motivos do não foi o principal** Mas um dos motivos do entrave de rodar o projeto de

14:55:59 Governança, da inovação foi porque a gente não tinha dados informações sobre o contexto o ambiente de negócios, que a Organização se encontra quem são os nossos concorrentes? o que eles fazem? o que Eles deixam de fazer? quais são as vantagens de desvantagens? A gente não tem essa informação. Tem o entendimento de alguns GNs que Percebem quem são alguns concorrentes Mas a gente não tem

14:56:23 uma pesquisa que olhe para fora e ajude a tomar outras decisões as decisões são sempre com base em percepções da alta liderança ou do conselho e que eles trazem esses direcionadores estratégicos. Eu acho que falta esse aspecto mais olhar para fora Então ele é usado muito no no no planejamento

14:56:43 estratégico você me fez três perguntas em uma só era Quais são os que são usados em que em que?

14:57:02 Uhum.

14:56:48 E com essas jornadas que ele na verdade é como você percebe o uso no nível estratégico aí ele quebra em quais jornadas ele já é usado em quais outras você entende que poderia ser aplicado.

14:57:06 Eu vejo que a gente tem alguns o planejamento estratégico especificamente faz uso Mas tem outros.

14:57:19 Deixa Eu só não misturar tem outros locais que faria os faria sentido usar mas eu não sei se é eu acho que não é estratégico não é dentro da esfera estratégica, **ainda é dentro do tático.**

14:57:35 Tem vários processos internos que poderiam passar por uma abordagem de design só que a gente tem um outro entrave por ser uma organização muito projetizada a gente sempre precisa de pessoas alocadas e aí em projetos nesse sentido, de melhorias de processo gente só trabalha com pessoas desalojadas pessoas que estão sem projeto de

14:57:58 salocada e bota ela ali nesse mês bota ela para ajudar ai a gente não tem uma equipe engajada, não tem uma liderança rodando isso é um entrave mas isso está muito focado no aspecto tático. Dentro do estratégico processos como a galera, que está fazendo

14:58:16 um trabalho de com é o nome **Inteligência do mercado** Essa galera eles estão fazendo eu não faço a menor ideia de como é que está funcionando.

14:58:25 Lá. Eu estou tentando me aproximar se tentar me aproximar não tive as conversas com uma das pessoas que estar que estar participando.

14:58:32 Da equipe essa semana passada, e queria entender um pouco melhor como é que está sendo feita essa questão de inteligência de mercado são vários pequenos produtos que eles têm lá dentro mas que ainda não está muito claro, qual é o valor que eles vão trazer para dentro da organização. É não na verdade, não está muito claro, para a organização o

14:58:52 que é o que são esses produtos como as pessoas não sabem o que são os produtos elas não consomem o fator de não consumirem traz da percepção de que elas não têm valor.

14:59:02 Então, é o de novo. É um ciclo vicioso.

14:59:04 Só que tem uma eles tem tem um dos produtos que é o o que eu obtive informações na semana passada.

14:59:11 **Chama em insights de mercado.** É justamente uma empresa terceirizada que faz pesquisas de mercado pesquisas de fontes terceirizadas né condiz secundárias explicando sobre um determinado tema você passa os tópicos e Essa empresa faz a pesquisa Isso tem muito valor principalmente para a gente que está que

14:59:36 tem Agora células bastante tematizadas. **Hoje, eu estou no setor financeiro eu quero entender mais sobre o negócio do setor financeiro. Quais são os desafios? quais são os entraves? quais são as oportunidades ? hoje eu não tenho essa informação Então eu lancei um pedido para que essa área faça esse tipo de pesquisa. Só que talvez a gente**

14:59:58 **precise usar essa abordagem de design justamente para evangelizar quais são os melhores canais para a gente usar para falar com as pessoas sobre negócios? pra trazer entendimento, pra galera para grande massa de dentro da empresa que é importante entender sobre estratégias de negócio para o produto que você está desenvolvendo. você**

15:00:18 **não está desenvolvendo só uma feature. Você não está desenvolvendo só um login está desenvolvendo a possibilidade de um usuário**

15:00:25 **perceber valor como o produto que ele tá, utilizando produto que você desenvolveu e que essa pessoa vai utilizar então a gente precisa usar a gente pode usar as abordagens de design para entender a melhor maneira de se comunicar com a grande massa de pessoas da empresa e estimular elas a entenderem**

15:00:47 **que elas podem fazer diferente desde que elas aprendam um pouquinho mais sobre outros temas além do próprio produto que ela está desenvolvendo.**

15:01:00 Eu fui lá, na lua, e depois, eu voltei.

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. **Como funciona?**
- b. **Quais as principais sinergias e conflitos?**

15:00:58 Não. Tá certo é saber falar livremente. Tudo importa e você foi uma coisa importante ter essa sessão do design mas autocontido dentro dele, do operacional estratégico a gente conclui a gente dá aquela que guinada sobre a integração dele com

agilidade são três perguntas, na sequência só muda a jornada o que eu o que as tá querendo investigar né Então vou partir para a pergunta número dezassete do ponto de vista da

15:01:33 criação de novos produtos servem ou modelo de negócio como é que você percebe a integração da agilidade do design quais são as principais sinergias e conflitos para enfatizar a jornada investigada que é novos produtos e serviços a integração do design com agilidade e quais são as principais sinergias e conflitos?

15:01:58 Tá isso Você tá falando em aí de novo. Eu vou perguntar dentro

15:02:03 De projetos produtos, serviços que a empresa desenvolve para cliente? próprios? que é o fato da gente ser uma empresa nem entre tanto faz.

15:02:11 De maneira livre a pergunta é sobre produtos e serviços ou novos modelos de negócios como essa jornada tira a vantagem da integração da agilidade do design onde é que tem sinergia e conflito.

15:02:29 Eh outra ótima pergunta: às vezes A gente principal pra quem é de design E acaba tendo algum tipo de discussão a respeito de agilidade.

15:02:41 A gente percebe algumas.

15:02:45 Não qual é a palavra.

15:02:49 Divergências. Algumas divergências. Da abordagem de design com agilidade inclusive até tem algumas quando a gente fala de desenvolvimento e projetos tem **Algumas pessoas que tentam colocar design uma Sprint antes da equipe de desenvolvimento como uma forma de tentar colocar a galera na mesma faixa. Design planeja, desenvolvimento executa**

15:03:18 e assim vai sendo feito na sequência, eh pra não ficar cascadeado. Só que tem projetos que não dá para fazer desse jeito principalmente em projetos de descoberta quando a gente fala de produtos e serviços, em especial, modelos de negócios a gente tem ciclos muito pequenininhos de descoberta. Então o que que eu quero dizer com

15:03:42 isso por mais que a gente tente fazer as descobertas dentro de uma Sprint pode ser que ao final da descoberta o que a gente descubra é aquele não é o caminho certo.

15:03:53 A gente vai ter que seguir um caminho diferente. E aí quando a gente vai fazer essa sinergia com o desenvolvimento em especial utilizando Sprints se a gente tiver usando o Scrum ou o Agile e que Agora, me confundem nos nomes. Georgia não pode me ouvir dizendo isso porque ela foi minha

15:04:13 professora de Agile no mestrado da disciplina que Eu paguei no mestrado. uma abordagem ágil certo

15:04:20 Vamos generalizar uma abordagem ágil Isso gera uma dificuldade

15:04:27 Porque o desenvolvimento fica esperando os resultados da pesquisa para querer fazer alguma coisa. E pode ser que não saia alguma coisa no final dessa descoberta. A gente conseguiu fazer definir uma abordagem onde as descobertas de desenvolvimento e de design aconteciam em paralelo, em algum momento a gente juntava elas Então a gente definia as janelas

15:04:54 paralelas para conseguir fazer com que as coisas acontecessem se juntassem e se se comunicassem durante esse período Mas se juntassem ao final e aí essas janelas não eram separadas em Sprints. Tinham um período maior janelas, de um mês janelas, de três semanas, Então a gente fazia janelas maiores contendo uma

15:05:16 temática específica. Em nesse ponto a gente conseguiu mais ou menos lidar com esse desafio acho que até hoje a gente não conseguiu resolver conseguiu lidar com ele naquele contexto específico. Mas a cada projeto a gente tem descobertas

novas de que o contexto do que de que aquele processo não funciona tão bem os dois juntos. Então design às vezes precisa de

15:05:43 mais tempo, a agilidade diz que a gente precisa fazer as entregas dentro de um timebox bem específico. Só que às vezes os nossos resultados dizem que não foi suficiente e que a gente precisa continuar pesquisando e isso acaba gerando esse entrave dentro da agilidade. Mas uma coisa boa que eu acho

15:06:05 que funciona muito bem é que a agilidade ela fala muito sobre a importância da comunicação dentro da equipe isso eu acho que se junta muito bem com o design. O fato da gente precisar sempre se comunicar muito bem com o resto da equipe ter clareza nessa comunicação que foi o que eu comentei lá no começo

15:06:23 da uma das suas primeiras perguntas, a agilidade traz muito esse valor porque a gente garante que está todo mundo entendendo mesmo que sejam de times diferentes, design desenvolvimento, negócios e analistas de empreendedorismo, a gente consegue se entender porque a agilidade sempre fala sobre a importância dessa comunicação a gente precisa ter clareza todo mundo

15:06:45 precisa entender o que está se passando. Então Ah eu vejo que tempo é uma questão que divergem Mas comunicação.

15:06:53 É uma coisa que converte bastante.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

15:06:55 Perfeito. Eh aí a pergunta segue Mas ela muda a jornada do ponto de vista não é mais produtos serviços Mas da própria inovação, a gestão da inovação como é que você percebe a integração da agilidade do design como é que funciona.

15:07:14 E quais seriam as principais sinergias ou conflitos que você percebe.

15:07:23 Na inovação né Eu vou dizer isso.

15:07:21 Em gestão da inovação em inovação geral, tá no desenvolvimento de soluções inovadoras, se elas quais forem processos serviços ou modelos de negócio.

15:07:32 como é que é a empresa inov.? porque aí você precisa não só ter um projeto de NPD. Mas assim como é que você olha para o mercado, traz isso para você gerenciar esse portfólio, de inovação onde é que essas coisas podem se encaixar?

15:07:55 Rapaz.

15:07:58 É uma boa pergunta veja a minha resposta ela vai ser muito similar.

15:08:03 Que eu acho que tem continua sendo o mesmo desafio quando a gente fala apesar de que **eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e**

15:08:26 aí a gente tem uma metodologia ágil que vai.

15:08:28 Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei isso dentro da empresa. Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e ai eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com

15:08:48 clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado eu não participei de um projeto assim mas imagino eu não sei se imaginar faz sentido para sua resposta que eh ele segue.

15:09:11 Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. Como a gente consegue juntar agilidade E design é a partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com

15:09:31 agilidade que tem essa camada de negócios justamente Meu sonho de consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho e no s tapa ele não é timeboxed tipo assim você tem uma experiência de

15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento. Mas tem um momento, assim que não vai dar para fazer aqui não vai dar para usar aquela metodologia usa

15:10:08 outra parte da metodologia para fazer para descobrir rápido aprender rápido e melhorar rápido.

19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

15:10:17 Eh e por último, a penúltimo a pergunta ela muda a mesma pergunta que muda a jornada para estratégias da estratégia corporativa do ponto de vista da estratégia corporativa como você percebe a integração da agilidade e do design e quais são as principais sinergias ou conflitos que

15:10:42 você pode perceber.

15:10:46 Dentro da estratégia organizacional de novo. A gente não está falando especificamente da empresa o que eu entendo e o que eu percebo?

15:11:02 Eu percebo que hoje dentro da estratégia organizacional. Vou citar o exemplo da organização que eu me encontro **hoje a gente não trabalha agilidade.**

15:11:12e o design dentro da estratégia organizacional, não vejo de maneira muito clara é porque a gente até define

15:11:23 Milestones durante a jornada só que eles são gigantescos, do tipo a gente não tem pequenas entregas. A gente tem milestones que são muito grandes que tem um esforço muito grande.

15:11:40 Por exemplo, do GPP, que a gente participou do Gestão de pré venda e parcerias ou a Entrega que a gente tinha era o mapeamento da jornada inteira e a melhoria da jornada inteira Então era uma entrega muito grande por mais que a gente tivesse encontros semanais para ir trabalhando aos

15:12:02 poucos nessas tarefas, as nossas entregas, nos nossos marcos eram muito grandes e eu não sei nem como é que a gente poderia fazer tem como a gente fazer um planejamento melhor mas podia ter entregas menores, de novo trabalhando com o OKR com o resultado, chave não com esse com esse monstro que estava a ser

15:12:25 entregue no final das contas, e que com muita tristeza eu confesso que eu ainda não aceitei a ideia da gente não ter conseguido apresentar esse essa jornada porque mudou

de célula para cluster continua fazendo sentido. Eu ainda me revolto de lembrar que a gente não pode apresentar esse negócio Mas

15:12:45 Enfim, irando o meu coração.

15:12:48 Esse peso. Eu vejo com muita dificuldade assim hoje eu não vejo funcionando.

15:12:56 Essa sinergia entre design e agilidade. Mas não porque as duas coisas não conversam Mas porque a o tempo que a estratégia roda é muito mais lento do que o que agilidade pede.

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

15:13:15 Para a gente ir para a última pergunta que não existia no roteiro original Mas que ela surgiu uma novidade a partir das entrevista piloto. Mas é a pergunta objetivamente em sua opinião, o que a sua empresa pode fazer para se tornar mais ágil e ao mesmo tempo mais design-driven? como esse movimento né e como é que esse movimento esse caminho essa jornada até lá pode ser explorado em conjunto?

15:14:08 Você olha Assim pro futuro como como é que ela é mais Ágil mais design-driven daqui a uns anos?

15:14:13 Caramba peraí eu vou ter que refletir bastante porque assim ó essencialmente eu sempre um ponto que pra mim é base, pilar, é alicerce eh **disseminar conhecimento. Não adianta a gente querer ser uma empresa mais design-driven ou mais ágil se a gente não disseminar conhecimento a**

15:14:40 respeito dessas coisas. Por mais que a gente tenha O CEO falando sobre a gente precisa ser uma empresa mais design-driven, Mas a gente não diz o que é ser Design-Driven ou o como fazer isso gente não vai simplesmente. Não vai ser na força que as pessoas vão passar a pensar design não é essa gente precisa educar as pessoas

15:15:03 precisa trazer o conhecimento sobre o que é agilidade e sobre o que é design e por que é importante ter agilidade.

15:15:09 Porque era importante ter design. Neste exato momento, eu não consigo como eu nunca parei pra pensar mais fortemente a respeito do assunto eu não consigo dizer, assim como a gente poderia fazer uma sinergia entre as duas coisas **mas o que me vem a cabeça é COCRIAÇÃO e aí eu vou trazer abordagem de**

15:15:32 design juntar as pessoas de design e de agilidade a pensarem juntas formas de fazer com que a organização seja mais ágil e mais design-driven. Mas neste momento, eu não consigo pensar há data para fazer abordagens metodologias. Acho que o básico a primeira coisa que precisa ser feita é a educação, explicar essas pessoas o que é cada um dos conceitos.

#ENCERRAMENTO/AGRADECIMENTO/AMENIDADES.

15:15:59 A gente concluiu o roteiro da XXXXX deixa eu perguntar que se dentro embora não tenha sido abordado se tem alguma coisa que você gostaria de acrescentar ou mesmo perguntar.

15:16:17 Tinha Me a pensar.

15:16:26 Não Acho que Não Não me vai nada. A cabeça.

15:16:46 Uhum.

15:16:28 Tá? Bom, me deixou aproveitar Então a oportunidade de agradecer o teu tempo e a disponibilidade vou gravar altamente dentro daquelas condições que eu vim dando mato

as informações são de uma maneira agregada não associados a Ninguém Então pode ficar tranquila eu pode ser que isso futuramente em conta para outros esclarecimentos.

ENTREVISTADO 06 – SIGLA: ENT_06

DATA: 24/03/2023 – INÍCIO: 18:42 – FIM: 19:26

#INTRODUÇÃO/OUTRAS QUESTÕES

18:42:14 Pra gravar inclusive lá, o protocolo.

18:42:20 Olha!

18:42:25 Boa noite. Eu sou Allan Araújo sou pesquisador do Doutorado em Design na UFPE Pesquisando sobre Design e agilidade no nível estratégico. O nosso convidado de Hoje, é XXXXX ele é doutor e praticante dessas duas coisas da pesquisa e de todo

18:42:47 o fator pedindo fora o mecanismo do zoom pedindo autorização explícita para poder gravar essa seleção.

18:42:58 Perfeito, combinado.

18:43:00 Perfeito. É só para você ficar tranquilo. Não é assim o objetivo.

18:43:04 Dessa pesquisa entender os aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes da agilidade e design no nível mais estratégico das organizações e através desses extrair o conhecimento que existe dentro das organizações porque é uma coisa que ainda está engatinhando dentro delas. O tempo estimado todas as entrevistas duraram até dezasseis minutos Então.

18:43:26 Esperado. Mesmo. Só Você já está acostumado com protocolo mas não é demais lembrar que não existe as portas sendo errada, o objetivo é coletar impressões opiniões sentimentos. leva o tempo que desejar pra responder as perguntas tudo o que você foi importante, pra você importante para a pesquisa. eh e obviamente, não

18:43:47 só pela legislação mas o protocolo da pesquisa a sua resposta disponibilizado para sua empresa né então eles eram levados para pesquisa de maneira anonimizada de maneira sumarizada de maneira agregada com dados de outros respondentes. O roteiro em geral, tem vinte e perguntas.

18:44:12 mais como a gente divide o roteiro em duas partes.

18:44:16 O roteiro que é para aquelas pessoas que trabalham mais com agilidade.

18:44:21 Menos quando design e aqueles que são mais para pessoas de design e menos agilidade.

18:44:26 Então no total todo mundo acaba respondendo catorze perguntas. Quer ter um vigil aqui no roteiro e aí já aproveitando pra ir para a primeira sessão introdução com texto organizacional é só entender eh como tu tem atuado como esses fenômenos aí esses a pergunta número um

18:44:55 O anúncio.

18:44:56 né porque como funciona, seu trabalho, na tua organização atual.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

18:44:59 Eu diria que hoje né a posição que eu estou ela é basicamente fazer uma tradução do que é definido a nível de estratégia aí hoje eu estou como gestor da estrutura de rh E fazer com que a equipe que hoje lidero ela consiga entender essa estratégia E colocar essa estratégia em prática é

18:45:24 a geração em cima do que foi definido como forma Então, meu trabalho é muito essa parte de captar essas informações influenciar esse desenho da estratégia ali que acontece na camada mais executiva e trazer isso para dentro do dia a dia e aí e coletando feedbacks das ações que a gente

18:45:42 tem implementado.

18:45:43 Perfeito. Obrigado.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

A gente indo para a pergunta. Número Dois: só um, grave.

18:45:50 Introdução a gente sabe, que tem o pior momento já passou.

18:45:53 Mas é uma avaliação retrospectivamente, quando a quais são as quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do covid dezanove aí.

18:46:08 Os temas de interesse em particular, a sua pergunta se houve mudanças em relação às estruturas dos times , squads, as áreas funcionais ou departamento como você percebeu o impacto de sobre o processo de transformação digital.

18:46:19 Entendi é interessante né? Porque Acho que talvez diferentemente de outras organizações particularmente nesse universo das grandes empresas de tecnologia a empresa cresceu Então, ela cresceu em vários aspectos ela cresceu na base de clientes aí a gente teve um crescimento de duplicar, duplicar a base de clientes durante a

18:46:43 pandemia Isso invariavelmente. Fez também com que crescer esse número de times Então a gente cresceu o número de pessoas saiu de dois mil sete cem pessoas para oito mil no intervalo de quase dois anos.

18:46:54 A gente foi adquirindo empresas. Durante esse processo, Então isso fez com que aumentasse o portfólio de produtos.

18:47:01 Também na empresa Então, isso é diferentemente de outros lugares roupa não vamos enxugar ou vamos utilizar.

18:47:07 A Pandemia ela foi uma alavanca para mobilizar ali até mesmo a Robustez do modelo de negócios da empresa seja a partir desses novos produtos e seja a partir também da atuação em múltiplos mercados na empresa ela saiu de ser um novo no mercado que

18:47:25 seria Brasil, e começou a atuar na América Latina, então escritório no México, na operação do México, operação na Colômbia então acho que esse nível de trabalho em si a gente escalou digamos assim é ou teve uma aumento da necessidade de estabelecer práticas e modelos de governança, principalmente para garantir que a comunicação acontecesse dentro desses últimos times acho que um outro elemento interessante também foi como receber pessoas fazer todo esse processo de onboarding Aí isso levando em consideração tanto esse aspecto da eficiência desse processo de recebimento mas também

18:48:06 dos valores e dos princípios que a gente gostaria que as pessoas elas absorvessem nesse momento da chegada de lida com gerações de funcionários e funcionários de gerações aonde foi o mundo o mundo startup sai deu aquela coisa do início da empresa esse mundo pandêmico, com esse ano principalmente em dois mil vinte que foi o primeiro ano ali da pandemia e o pessoal que foi chegando digamos, assim o pico da pandemia que isso já entra as pessoas que entraram nesse momento foram pessoas que já

viram essa empresa multiproduto e multimercado e multiplicado e aí já é uma empresa pública (capital aberto) que vai.

18:49:07 De novo, Nesse processo todo são gerações diferentes de pessoas e que obviamente vão criando que eu tenho chamado hoje dentro da empresa de **culturas isoladas em diferentes tipos de cultura** Então é muito difícil a gente falar se a empresa hoje tem um jeito de operar ela tem múltiplos jeitos múltiplas

18:49:28 características múltiplos comportamentos Mas acho que com um modelo operativo que hoje está mais explícito, que a ordem nós atuamos nesses mercados.

18:49:37 Nós vamos oferecer esses produtos essas plataformas eu acho que líder do trabalho híbrido Então Agora, a gente também volta essa questão de como que a gente leva as pessoas até o escritório por que a gente como que elas podem fazer um Bom, uso nesse momento.

18:49:56 Que elas estão lá interagindo presencialmente.

3. **Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?**

a. **SE SIM**

i. **Existe um processo estabelecido? Como funciona?**

ii. **É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?**

b. **SE NÃO**

iii. **[MOVER para a próxima pergunta]**

18:50:00 Muito obrigado. Aproveitando esse gancho de falar sobre cultura né eu queria te perguntar explicitamente é a pergunta três Você percebe nas suas organizações para a promoção da inovação da experimentação e criação de novos modelo de negócios se a resposta For sim,

18:50:26 Aí tem dois sub-perguntas. Se existe um processo estabelecido e como ele funciona e se esse processo existir. É algo mais interno voltando para interno ele é mais aberto usando conceitos de open innovation.

18:50:38 Eu acho super interessante, porque existe acho que tem esse estilo E acho que é muito por parte desse desenho inicial da empresa, mesmo dos valores se a gente for analisar os valores da empresa tem desafiar o status quo como sendo um valor outro valor é colocar a pessoa cliente como sendo o centro das atenções, outro valor é você agir como o dono da empresa Então esses valores são reforçados, eles vão

18:51:11 estimulando esse tipo de inovação né. Então ela acontece as pessoas se sentem empoderadas a propor inovações melhorias aí vou dar um exemplo.

18:51:21 De prática que eu acho que ela é muito interessante é uma prática interna porque externamente a gente não tem assim até colocar em parentes a gente tem uma comunidade de clientes muito fortes foi a primeira vez que eu vi na vida uma gestão de comunidade de clientes interagindo com as pessoas clientes perguntando para elas o que

18:51:41 elas estão achando dos produtos serviços. Sabe, Então, usando. Esses inputs das pessoas clientes para de alguma forma de diagramar ali, inovações nos produtos até mesmo elencar um roadmap de evolução do produto baseado nos produtos baseados nas perspectivas de quem é cliente e Aí um exemplo bem

18:52:01 explícito Em cima disso, foi a compra da Easy Invest a comunidade de clientes falava muito sobre investimento investimento investimento a empresa chegou trouxe bom vamos analisar aqui Então o o que é mais fácil.

18:52:14 Faz sentido a gente comprar uma corretora ou a gente desenvolve do zero uma corretora e tem a decisão nessa análise de viabilidade foi comprar uma corretora comunidade de clientes, acaba sendo uma fonte importante para essa inovação.

18:52:29 Mas internamente, falando agora conectando aqui com uma prática que a gente tem existe um canal no nosso comunicador interno que é o Slack e se chama bureaucracy busters então os caçadores e caçadores de burocracia e toda pessoa da empresa ela é convidada se ela tiver algum

18:52:48 tipo de consideração discriminar o porque que eu acho isso super interessante, porque ali, é uma fonte de as pessoas colaboradoras colocando na perspectiva de quem é cliente E essas pessoas trazendo dores E necessidades em cima desse estímulo E qualquer ia ser aberto para todo mundo quem quiser contribuir pode ir

18:53:12 lá escrever e é interessante, porque o fundador da empresa o davi volta e ele aparece lá no canal e ele monitora o cara que está a todo momento, ali capturando as informações porque ele já Marca por exemplo, as pessoas que são lideranças das unidades de negócios e dos produtos fulano

18:53:32 de Tal fulana de Tal fulana está Aqui ó trouxeram um ponto aqui que você quer dizer, com essa opinião a respeito e tal Então, é o fundador da empresa com 8 mil funcionários Mas ele faz esse tipo de estímulo Então, a aficionado o que ele é por essa parte de sabe, de

18:53:50 se manter atualizado se manter competitiva né empresas manter competitivo Então, esse é o tipo de modelo que a gente tem aplicado bastante tem muito espaço para essas discussões de inovação Mas que uma outra fonte interna é a ideia mesmo de fazer benchmarks em capturar informações no mercado aí para isso a empresa

18:54:11 acessa consultorias relatórios de consultoria e viés informações de grandes, institutos de pesquisa, modela digamos assim teses ou casos, de viabilidade de modelos novos de negócios e é interessante porque é uma iniciativa chamada **estratégia corporativa** e essa galera vai lá.

18:54:31 E coloca ali né ranqueia. Aquilo que seria uma aposta, que são válidas e discute isso com o time de alta liderança da empresa e tem coisa que é improvisada tem coisa que não é autorizada.

18:54:45 Então vou te dar outro exemplo. O cripto moedas foi uma das iniciativas que lá.

18:54:49 Há mais ou menos uns cinco anos atrás, foi trazida ninguém engajou das pessoas executivas no momento aí teve.

18:54:57 Uma pessoa lá que já é muito antiga de casa Sim, que decidiu falar eu posso pegar essa tese que acredito e implementar ela com tantas pessoas Né um time enxuto E com o apoio da estrutura legal a estrutura de risco E cinco dias aí mais ou menos em seis meses o pessoal foi

18:55:17 lá e subiu. Então eu acho que tem esse aspecto a capacidade inovativa, essa musculatura inovaria ela é bem estimulada mas nem tudo é implementado, muita coisa é deixar de lado.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa?
Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

18:55:32 Você tocou assim um passant um toque porque o tema da próxima pergunta como é que a sua empresa se prepara para o futuro? existe um processo metodologia por exemplo, de planejamento estratégico? observatórios de tendências tecnológicas? de mercado para sustentar essa iniciativa aí as sub perguntas

18:55:49 são como funciona. Qual é a periodicidade dessas revisões Se você entender essa postura ser mais pró ativa.

18:55:59 Eu diria que ela é uma postura mais proativa.

18:56:03 Ela é baseada Acho que em alguns mecanismos o primeiro deles é um plano de cinco anos.

18:56:10 Então é um desenho de até cinco anos. Esse desenho de estratégia de cinco anos.

18:56:15 É geralmente decomposto em focos e ações, anuais e quebrando essas estratégias estruturas anuais a gente usou artefato que acho que é interessante dizer que é um estímulo que a gente tem que dar armas assim né teve uma leva de pessoas executivas que trouxeram essa

18:56:34 prática, que é você descrever a estratégia em seis páginas Então vai lá e fala se o que vai ser esse ano e a partir disso a gente vai derivando os OKRs que vão sendo monitorados ali, a cada três meses a cada seis meses Então eu acho que esses ciclos de

18:56:52 feedbacks trimestrais e semestrais ajudem a ajustar a rota quando quando é necessário eu diria que essas práticas de termo digamos...Assim, é um vou usar o termo os departamento que é esse pessoal de corporate strategy ajuda a trazer

18:57:09 disciplina para ficar monitorando o que acontece fora da empresa E aí eu acho que é interessante porque essa estrutura ela engaja principalmente com as pessoas que são executivas ali.

18:57:21 A cada três meses. Então a cada três meses. Vem assim um relatório de tendências, ideias e tal a galera vê essas tendências, ou percebe essas tendências, só que essas pessoas não têm os recursos que aí é Grana.

18:57:40 Pessoas aí Essas pessoas que são executivas têm algumas que compram simplesmente valeu pelo input mas a gente não vai.

18:57:53 Fazer nada com isso ou não vai fazer nada a respeito. Acho que a empresa ativamente, está toda hora.

18:58:02 São Cinco: anos um ano seis meses meses está Bem, acompanhado Bem, Sim, tem.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

18:58:07 Perfeito, perfeito. Tchau move está próximo aqui E essa parte inicial que a gente completa para a próxima parte que é a agilidade do operacional ao estratégico tem algumas perguntas preliminares que aí vai crescendo o nosso nível de interesse o que você quer falar subindo Aí o nível de

18:58:28 voo deixa eu começar, pelas cinco quais são os principais benefícios que você percebe parte do uso da agilidade No contexto da sua organização atual? O que isso agrega isso traz valor?

18:58:30 Eu diria que responsividade e adaptabilidade.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

18:58:53 Perfeito eh de maneira oposta né pra disseminar né pra ampliar as principais barreiras dos desafios que você ainda enxerga na sua organização atual?

18:58:40 Eu diria que o repertório dessas pessoas que vieram desse crescimento acelerar Então vou dar um exemplo, né por conta dessas contratações em larga escala diz trouxe muita gente de bancos tradicionais ou

18:59:21 pessoas que vieram de empresas que elas carregam o repertório delas de conduzir entregas de como organizar estratégias e que às vezes elas não são tão adaptáveis, e leves assim. Então, acho que esse essa história que vem quando você tem esse crescimento acelerado e essa massa crítica que é

18:59:45 criada por conta dessa história isso gera isso traz uma certa fricção para dentro da empresa. Eu acho que o outro elemento também que é Eu acho que isso é para mim.

18:59:59 É a principal barreira na ideia dos fluxos de informação quando você escala uma velocidade dessa os canais de comunicação eles ficam cada vez mais quebrados Então, Assim, enquanto antes era muito fácil você tomar uma decisão porque você sabia qual era quem eram as pessoas que precisavam ser envolvidas quando elas estavam disponíveis quais informações

19:00:21 elas geralmente precisariam para poderem agir com essa escala fica muito quebrada o processo do legal decisão ela vai ficando cada vez mais difícil de ser tomada por conta dessa não digamos, assim conectividade dos canais de comunicação.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?

a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

19:00:40 Perfeito. Eh e aí a próxima pergunta e vai.

19:00:47 Subindo né Ela vai tentando aprofundar de maneira geral como você enxerga o processo de transformação ágil na sua organização atual como é que está a maturidade atual?

19:00:58 Boa eu diria assim pensando, um pouco até usando KMM Kanban Maturity Model como referência

19:01:08 Né como de para fazer uma avaliação eu diria que a empresa já transcendeu aquela questão do foco do cliente que eu acho que é o nível três do KMM. Então, a gente já passou para sempre né acho que por design a empresa nem se preocupou muito com aquela coisa de os times estarem engajados por exemplo, entregarem coisas

19:01:27que São importantes, As lideranças comprarem esse tipo de ideia a intencionalidade com relação ao foco priorização Eu acho que são coisas que a empresa já

nasceu assim ela já vem com esse tipo de arcabouço ali até pelo plantão por ser uma startup por ter surgido com uma startup que acabou virando uma grande

19:01:46 empresa Então eu acho que a gente está num momento principalmente de discussão que é sobre como trazer eficiência para dentro do nosso modelo operativo Então eu acho que aqui é muito uma discussão agora de continuar tendo qualidade naquilo que a gente faz, continuar tendo a centralidade em quem é cliente, Mas utilizando de forma

19:02:10 consciente os recursos esses serão o momento da transformação agora não é mais aquela coisa de precisamos contratar loucamente ou um pouco daquela ideia mais pessoas é igual a uma maior capacidade produtiva.

19:02:27 Uma capacidade criativa de produtos agora é muito uma realocação e organização das coisas.

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?

a. SE SIM

i. **Como são organizados os times?**

ii. **Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?**

iii. **Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?**

b. SE NÃO

i. **[MOVER para a próxima pergunta]**

19:02:36 A primeira pergunta na verdade, a pergunta número oito nós temos a primeira nesses níveis como é que você percebe o uso da ajuda no nível operacional como é que são organizados Times quais são as principais práticas e

19:03:02 ferramentas que você enxerga se existem práticas, para visualização do trabalho e limitação dele como é que tu enxerga isso nesse nível operacional?

19:03:12 Pô tirando nível operacional, principalmente pensando em mecânicas de gestão né. Então gestão do trabalho, gestão visual, e tudo mais ou até mesmo nem falando só sobre gestão do trabalho Mas gestão dos produtos e serviços então a questão de monitoramento por exemplo, com relação à qualidade técnica dos produtos e serviços.

19:03:34 A questão da gestão dos chamados incidentes ou requisições de quem cliente diria que a gente é muito muito bem instrumentalizado como organização Então, é aquilo?

19:03:47 Né é uma operação que você tem muito bem estabelecidos práticas e processos que te ajuda a responder rapidamente tipo assim quebrou o produto X meu é fácil saber que tem ali um problema crítico teve uma queda mesma coisa.

19:04:02 Quando a gente fala do tipo assim: Ah eu quero saber o que está o quanto a capacidade daquele time você tem um quadro do JIRA. Eu acho que operacionalmente falando e acho que essa é uma característica muito interessante.

19:04:18 Da empresa aqui é a gente é muito eficiente.

19:04:22 Então aquilo que a gente estabelece como requisitos, básicos de uma operação eles estão ali estabelecidos Então ciclo de planejamento, ciclos de revisão daquilo que a gente está fazendo, quadros ou instrumentos sensores que ajudem a gente a saber se a qualidade do produto está fazendo sentido ou

19:04:43 não. isso fica muito Bem, estabelecido. Agora, se perguntou sobre a gestão do volume de trabalho aí eu já diria para você que é Assim, a gente sabe, que tem muito trabalho Mas a gente não tem tido muitos atos de coragem.

19:04:56 De dizer vamos despriorizar trabalho . Então cho que até por uma natureza da empresa de ser muito acelerado.

19:05:06 O excesso de trabalho Ele é comum. Assim, aí não é Assim raro.

19:05:11 Você vê pessoas tendo afastamento por exemplo, por burnout ou excesso de trabalho. Então e eu digo que a gente tem muito instrumento para ter uma operação saudável.

19:05:24 Mas quando a gente pensa no trabalho que está ocupando aquela operação.

19:05:27 A gente ainda tem um volume alto.

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?

a. SE SIM

i. **Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?**

ii. **Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?**

b. SE NÃO

i. **[MOVER para a próxima pergunta]**

19:05:32 Então dando uma subida no nível pergunta a seguinte a número nove como você percebe o uso da agilidade na coordenação e articulação entre times?

19:05:54 Então assim. Eu acho que a gente tá evoluindo nisso.

19:06:00 De que foi a camada mais difícil com essa escala é porque a gente sai daquele nível mais local e tem que começar a ver as relações entre as estruturas. Então assim hoje como que a gente tem feito isso através de quadros e conexões entre os itens de trabalho Então a gente usa muito o recurso de isso depende

19:06:20 daquilo e isso está conectado com aquilo através da ferramenta do JIRA que tem esse o instrumento hoje que a gente tem aplicado até especificamente a gente usa aquele advanced roadmap e ajuda a gente saber um pouco dessas relações e tal volumes de dependentes as pessoas atualizam isso às vezes não Então, assim não é

19:06:45 uma informação acurada sobre nossa todas as relações e dependências elas estão mapeadas, mas já ajuda, a saber isso aqui depende da estrutura tal depende da outra equipe assim por diante.

19:06:58 Acho que o outro ponto legal foi uma ferramenta que foi aposentada.

19:07:02 Recentemente, Mas ela nos últimos dois anos, foi muito usada logo que a gente definiu os OKRs e a gente levantava as apostas que iam ajudar a gente a de fato, mexer naqueles alvos gente pedia para as pessoas preencherem uma matriz de dependência elas pegavam as

19:07:20 apostas. E elas diziam olha esta aposta que ela depende eu não um exemplo essa aposta que de melhoria na conta corrente ela depende do time que cuida de plataforma de débito Então aí era bem que aquela coisa de “opa a beleza” Então não

19:07:38 adianta a gente seguir se a gente não tratar essa dependência e essa matriz quer um Excel mesmo assim, as pessoas diziam qual era a dependência qual era o impacto daquela dependência e que aquelas pessoas estavam fazendo para mitigar ou utilizar cada então era uma ferramenta super legal assim, que ajudava a

19:07:58 ter esse tipo de alinhamento, Mas acho que a gente foi me aposentando ela porque a partir desse ano a gente fez um redesign do nosso modelo operativo que a gente vê que estabeleceu uma **estrutura organizacional** que tem funções empresariais que são as áreas funcionais da empresa Então, é RH,

19:08:22 jurídico, de controladoria finanças e impostos, isso é uma barra é como se fosse horizontal ali serve com toda a companhia depois disso a gente tem segmentos de mercado jogo por exemplo, o México, Brasil Colômbia você vai ter como se fosse uma estrutura de crescimento de base de

19:08:47 clientes e venda de produtos então a galera não cria ou dificilmente vai ter habilidade de criar produtos específicos ela vai pegar produtos do portfólio e vai maximizar aqueles produtos dentro daqueles mercados Então é muito mais receitas,

19:09:04 Custos e geração de base de leads ali.

Aí tem uma outra estrutura que é uma estrutura de plataformas globais que prover serviços em plataformas para os mercados a gente tem a estrutura de produtos globais que constrói os produtos que vão ser plugados nos mercados esse design ele está ajudando a gente a melhorar essa gestão de

19:09:26 dependências é mais ou menos assim. Bom beleza mercado Criou se o Roadmap geralmente esse Roadmap vem muito em cima.

19:09:36 De crescimento de clientes dificilmente vai ter esse limite de Roadmap lá que vai ser construir o empréstimo consignado para a Colômbia, porque o empréstimo consignado é um produto global que o time de global vai decidir faz sentido a gente construir e vai implementar obviamente ali

19:09:58 aquele produto e um primeiro caso de uso provavelmente seria a Colômbia, mas Colômbia, é o mercado pede aquele tipo de autonomia Então, eu acho que o modelo operativo. Da empresa hoje, está otimizando essas dependências.

19:10:15 Então por isso que a gente está tentando aposentar ou com esse controle que vinha nessa matriz.

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?

iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?

iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

19:10:19 Perfeito. Muito obrigado. Isso. Indo pra cima, o próximo flight level.

19:10:26 Na sua organização você percebe o uso do agilidade de negócios? se sim como é que funciona?

19:10:33 Quais são as ferramentas ou abordagens utilizadas como é que esta integração, essa cola? .

19:10:40 Com os demais Níveis. COmo Essas iniciativas são definidas priorizadas.

19:10:46 Acompanhadas e continuadas ou descontinuadas?

19:10:48 Eu diria que assim Ah, organização é muito orientada.

19:10:54 A dados e ela é muito orientada A resultado do que está sendo gerado. É muito difícil a gente conseguir angariar iniciativas que elas não estejam conectadas com algum impacto.

19:11:10 Então você é muito difícil. Falar se não essa galera que está trabalhando em algo totalmente desconectado. Como que a gente tem tentado fazer através dos OKRs Então ele Acaba sendo um instrumento importante para fazer essa conexão aí até uma discussão que a gente estava tendo recentemente, é se tem uma iniciativa que

19:11:28 não está conectada com o OKRs a gente tem que dar visibilidade de mostrar isso à presidência a gente tem feito discussões sobre esse assunto Então acho que eu vou dar outro exemplo, Então os OKRs, o acompanhamento dos OKRs o monitoramento de métricas de negócios isso tudo tem ajudado a gente

19:11:48 a garantir essa consistência. outros pontos interessantes. Também é pensar nessa estratégia a mais longo prazo.

19:11:56 Nesses cinco anos é sempre meio aquele exercício de onde a gente quer alcançar e como que a gente está traduzindo isso no 6-pages, que é esse plano mais tático de um ano Então, essa tem sido também uma discussão super interessante quer constantemente conectar aquilo que a gente está fazendo com essa visão anual

19:12:14 que está sendo estabelecida e que ajuda a atingir essa visão mais longo prazo de anos. Eu acho que aí um ponto interessante assim, também é a importância das pessoas clientes dentro da dinâmica do negócio. Então a empresa ela nasceu com o digamos, assim esse diferencial que é um atendimento

19:12:37 individualizado Mas é um atendimento eficiente. Se você tem um problema você vai ter ali, uma central que vai resolver o seu problema não vai ser aquela coisa de ficar passando de pessoa a pessoa até você ter seu problema resolvido eu acho que essa perspectiva, essa capacidade traz muito uma conexão com o resultado assim, se a gente precisa

19:13:06 priorizar alguma coisa que seja baseada e vai atender clientes e outra que não tem conexão com cliente, não tem nem discussão essa aqui atende cliente. Vamos fazer E acho que isso é uma é um drive que toda a camada executiva.

19:13:21 Da empresa e as camadas também ali né que de alguma forma conecta essa mentalidade da camada executiva também tem. Eu acho que isso ajuda a reforçar também essa ideia do impacto do que a gente está fazendo as coisas. Assim, esses exemplos de capacidades vão levando muita gente a por exemplo, nesses últimos dois trimestres.

19:13:41 Gerado lucro, e aí é muito daquilo empresa pública.

19:13:47 Que tem que demonstrar a eficiência do resultado e acho que nada melhor do que o que o lucro ali né o resultado da empresa para demonstrar que a gente está sendo efetivo.

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

19:14:01Essa parte da agilidade do operacional estratégico.

19:14:06 Que a gente encerra a gente vai para a última parte das perguntas.

19:14:10 E elas podem até parecer um pouco repetitivo elas diversas sobre jornadas diferentes da estratégia Ah, então a gente vai para a integração.

19:14:20 Da agilidade e do design no nível estratégico Então a pergunta é dezassete ela te pergunta o seguinte do ponto de vista da criação de novos produtos, serviços e novos modelos de negócios, como é que você percebe a integração da agilidade e do design e quais seriam as principais sinergias ou conflitos que tu observas?

9:14:42 Boa.

19:14:46 Deu uma deu uma cortadinha ala Eu não corteijinha.

19:14:50 Jornada específica é de novos produtos, serviço ou modelo de negócios como é que tu enxerga a integração da agilidade e do design e onde é que tudo chega é sinergias o conflito?

19:15:01 Boa ótima acho que é uma boa pergunta muito boa Assim, porque a capacidade de design aqui dentro da empresa ela tem viés orientado muito a pesquisa que ele é Assim, acho que é essencial Então tipo pesquisa para entender quanto aquele produto ou serviço ele pode atender uma necessidade de dor de quem é cliente quais são os

19:15:24 perfis de cliente que a gente tem quais são as características dessas pessoas clientes Então design provê muito input com relação a isso e depois vai pensar na experiência completa ali no ponto da conta de como aquela solução está e eu vejo que designencia muito Mas hoje em dia influencia menos a questão da

19:15:51 estratégia ou dos objetivos por que eu estou querendo dizer isso hoje o direcionadores financeiros e aí entra muito essa ideia né.

19:16:02 Da agilidade mais orientada do impacto ao resultado ela tem sido o mote da organização isso.

19:16:09 Significa que óbvio que a experiência vai ser a melhor possível Mas Por exemplo, pensar numa oferta que vai colocar produtos em uma prateleira, ali que vai estimular a pessoa a comprar um produto ou serviço ou pensar naquela sala, aquela coisa nossa experiência mais fluida da pessoa cliente, tudo mais a gente tem o outro lado, do impacto

19:16:35 do resultado.

Então, acho que a conexão entre design e agilidade ou designer realmente o que é foco da organização design tem alimentado mas não necessariamente sido como se fosse uma restrição para que o negócio continue se movimentando continue criando um.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

E aí tem mais duas jornadas. Aqui o questão da pergunta próxima é do ponto de vista da inovação como é que você percebe a integração da agilidade do design como é que funciona.

19:17:16 Quais são as sinergias ou conflitos ai no ambiente de vocês?

19:17:16 A inovação eu acho interessante, porque assim se a gente for pensar em inovação incremental para mim, o design é essencial para isso tem sido essencial sabe, aquela coisa de reavaliar constantemente as ofertas atuais, design tem um papel chave E aí pensando aqui na capacidade de conceber aquele produto, aquela

19:17:42 melhoria e entregar aquilo então colocar ali na rua mesmo eu vejo que isso é muito azeitado dentro das unidades as estruturas de negócios Então tipo de incrementalmente design influencia bastante e a nível de capacidade de entrega a gente também tem conseguido fazer de não se deu uma boa relação tudo

19:18:08 aquilo que design traz é priorizado nas inovações incrementais também não dá para perceber que às vezes a galera faz pensando na cadeia de upstream e downstream tem muita opção que surgiu ali, que é descartada e ignorada em cima das inovações/

Pensando em inovação

19:18:29 radical está sendo super interessante ou inovações mais que transcendem o modelo de negócio isso é interessante bem que design não tem participado.

19:18:39 Disso. Está muito mais em perspectiva de negócio do que de designer Eu vou tirar vou te dar um exemplo a gente estava discutindo.

19:18:51 Sobre a possibilidade de se tornar uma empresa de serviços não de serviços financeiros Então, a precisa de um canal de Tv onde uma Tv a cabo Então um serviço de Tv acaba não vem.

19:19:03 Pode te oferecer Você precisa de um serviço de telefonia móvel, Então alguém que pode te oferecer isso não teve gente desenvolvida nessas conversas só foi a galera lá que eu brinco que a galera MBA.

19:19:17 O que veio de consultoria estratégica. Discutiu sobre isso Mas enfim essas inovações mais radicais Assim, eu não tenho visto pelo menos da posição que eu estou.

19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

Deixa Eu te perguntar Agora, sobre a jornada seguinte a penúltima pergunta Mas a última jornada né a pergunta de do ponto de vista da estratégia corporativa como é que você percebe este integração da agilidade com design se existe né a primeira pergunta se ela existe como é

19:20:03 que funciona Mas onde eles pega a sinergia e conflito?

19:20:07 Para perguntar de dezanove do ponto de vista da estratégia corporativa, que inclui o planejamento como é que tu percebe te a integração da agilidade do lado do design estratégico do outro se existe ou não existe sinergia ou conflitos.

19:20:29 Eu diria que existe uma inergia grande entre entendimento de contexto e Aí principalmente aquele desenho de cenário e até mesmo a identificação do problema para poder formular o que seria a estratégia na narrativa da estratégia Então eu vejo uma conexão muito forte entre design e a agilidade porque aí é um pouco da conversa

19:20:53 sobre Qual é a necessidade como que a gente pode pensar em opções, soluções para atender essas necessidades e aí a gente define uma estratégia que vai ser o nosso direcionador ali da nossa aposta esse bilhete é hoje eu vejo uma influência grandes principalmente se você analisar os documentos que descrevem as estratégias dos produtos e desses

19:21:15 estruturas. Aí eu acho que tem um ponto interessante. Que às vezes, eu me questiono bastante que é o quanto por exemplo, o design E também a agilidade.

19:21:30 Ou produto aqui. Vou colocar muito mais numa perspectiva de produto. Está desconectado da estratégia maior da organização.

Então é bom dar um às vezes a pessoa vai lá.

19:21:40 Tanto como design quanto produtos digital, eles desenham um foco de um produto uma estratégia de produtos ela não conversa com a estratégia global da empresa ela canibaliza o portfólio de produtos da empresa.

19:21:58 Né onde que ficou qual foi o gap? Porque aquela estratégia de produto ela é muito direta ela é derivada da estratégia organizacional uma das estratégias da empresa aí assim acho que até mesmo por conta dessa ideia de autonomia dentro das estruturas esses gaps entre a estratégia do produto e a estratégia da

19:22:18 empresa acontece sim, E aí é se a gente não tem muito mecanismo e hoje, a gente ainda sofre um pouco.

19:22:27 Para validar essas integrações ou esses casamentos acontece de construir o produto ou construir solução que não faz sentido . O exemplo proposta é o caso do bolão da copa que aconteceu no ano passado, a nível de estratégia de produto segmento de mercado e tal tava super alinhado Mas ela falou assim Mas como se contribui para

19:22:54 a gente aumentar nossa margem em cima da base de clientes? nada aí. A galera ué já contratamos já o que Enfim, será que a gente lançou e esse resultado resultado por conta dessa aposta que foi colocada a gente não consegue introduzir ou não conseguiu produzir isso.

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

19:23:17 Antes de fazer a pergunta, Mas você obviamente, como um pessoa que também você sempre vê empresas que estão vendendo como fazer as empresas serem mais ágeis, do outro lado outras consultorias até mesmo vendendo como é que deixa as empresas mais design-driven aí também a pergunta, número 20 exatamente isso é

19:23:46 olhando para o futuroem sua opinião, o que a sua empresa pode fazer para se tornar ao mesmo tempo mais Ágil e mais Design-driven? como é que esse movimento pode ser explorado em conjunto quando se você pra frente?

19:24:01 Eu diria que numa perspectiva de agilidade é continuar digamos, Assim, repensando o modelo operativo.

19:24:12 Para que ele tenha dependências sendo gerenciadas da melhor maneira possível que existe qualidade naquilo que está sendo feito principalmente pensando na qualidade técnica que está sendo desenvolvido, qualidade de serviços que está sendo provido para as pessoas que são clientes quanto mais a gente cria essa base de clientes mais desafiador é manter

19:24:34 aquele acordo de serviço mínimo e aquela qualidade. está escrito isso conforme a gente pode chegar ao momento, que se a gente não tem intencionalidade nisso que hoje é uma vantagem competitiva.

19:24:46 E que traz uma super celeridade adaptabilidade um negócio vai vim contra a gente porque eles não para poder mexer aqui numa melhoria no fluxo de atendimento pronto vai ter que ter aprovação de papa de madre teresa, em todo o mundo e a gente era um

19:25:06 Enfim, essa centralidade também na qualidade do atendimento são elementos importantes Quando eu penso na parte de design da experiência e pensando muito numa ideia de modelagem de serviços que atendam necessidades e que tragam os pontos também de experiência que eles sejam muito marcantes para as pessoas que são

19:25:30 clientes. Eu acho que não deixar de ter canais abertos para captar essas informações ou esses interesses dessas necessidades de quem cliente isso para mim é manter sabe essa troca com que a cliente superimportante para o design dos produtos de

serviços continuarem evoluindo e acho que tem um aspecto interessante também quer se manter

19:25:53 conectado e conectado com quais vão seus canais no futuro, para que as pessoas consumam os produtos e serviços e por que eu estou falando isso assim o BANCO em específico, minha opinião é que a empresa aproveitou uma conexão de astros que foi telefonia móvel acessível de alguma forma

19:26:18 e internet móvel também acessível e disponível então foi meio que aquela combinação perfeita momento aconteceu e aí o celular ele se tornou né um ativo praticamente uma extensão da vida das pessoas.

19:26:35 Assim inteligentíssimo, nisso. E desenhou o serviço, a operação da empresa para caber no celular das pessoas. E aí eu me pergunto o que vai ser esse próximo alinhamento de astros para que os serviços eles sejam sabem, facilmente consumíveis pelas pessoas. Não ignorar esse aspecto também não

19:26:59 achar que o canal atual ele vai ser eternamente aquele que vai ser usado o consumidor E testar alguns canais eu acho que vai ser uma característica importante acho que se tem tudo a ver com design que seria isso.

ENTREVISTADO 07 – SIGLA: ENT_07

DATA: 04/05/2023 – INÍCIO: 08:09 – FIM: 08:53

#INTRODUÇÃO

00:00:24.526 --> 00:00:51.427

Bom dia. Sou Allan Araújo, Sou pesquisador do doutorado em Design na UFPE pesquisando sobre o fenômeno da Agilidade Organizacional, sobre o Design Estratégico e da inovação.

00:00:51.427 --> 00:01:17.326

do mundo real das empresas, buscando entender o conhecimento através dos praticantes. Hoje, nós estamos com a XXX nossa amiga foi convidada ela pessoas especialista na agilidade organizacional acabou de defender seu mestrado falando de **OKRs**. Então, Assim, faz parte do perfil das

00:01:17.326 --> 00:01:44.777

pessoas que podem contribuir para essa pesquisa. Vou mais uma vez agradecer o Teu tempo a Eh eu através já tinha pedido sem gravada Mas através desse momento estou pedindo autorização explícita para agravar essa essa esse momento aqui, com você já salientando

00:01:44.777 --> 00:02:07.227

e tudo toda a preservação da privacidade dos dados das informações aqui contidas serão garantidas à luz da LGPD e do sigilo necessário para que você possa ficar à vontade para comentar sobre o que você tem visto no mundo real das organizações uhmm uma pesquisa ela busca entender os aspectos

00:02:07.227 --> 00:02:30.677

relacionados ao conhecimento dos praticantes da agilidade e dos design da estratégia das organizações e por que dos praticantes porque existem algumas tentativas de agilidade de

nível estratégico, existem algumas tentativas de levar design para um nível estratégico e aí já existem alguns modelos algumas propostas para fazer essa condução

00:02:30.677 --> 00:02:52.026

mas hoje não existe nada que faça caminhar essas duas coisas juntas que é como diz Assim, o principal alvo de interesse dessa pesquisa. Então, como esse conhecimento Ainda não está consolidado ou cristalizado nas organizações há de se esperar que as pessoas que estão nessas posições e trabalham de alguma maneira nessas

00:02:52.026 --> 00:03:00.776

posições possam através do seu conhecimento revelar o que Existe a se Destaca dentro das organizações. Sobre e entrevista leva mais ou menos dezasseis minutos, a partir de Agora, Eh futuramente pode ser necessário entrar em contato para alguns esclarecimentos durante a etapa de análise dos

00:03:00.776 --> 00:03:19.776

achados sob respostas não Existem respostas certas ou erradas objetivo é coletar impressões opiniões e sentimentos sobre os assuntos abordados.

00:03:19.776 --> 00:03:22.127

Fique a vontade para levar o tempo que for nessa pra cada né responder aquela pergunta tudo que for importante para você interessa reforçando que a resposta não será destinada para a sua empresa atual nem eu apresentados na tese de maneira sumarizada de maneira anonimizada.

00:03:22.127 --> 00:03:26.676

As joias.

00:03:26.676 --> 00:03:45.627

O roteiro. Ele tem basicamente quatro pergunta introdutórias, tem seis perguntas.

00:03:45.627 --> 00:03:57.576

Que tem mais a ver com a sua área mais forte a especialidade do seu caso seria a agilidade e eh quatro perguntas de encerramento que diversas sobre essa integração como você percebe essa integração desses dois mundos.

00:03:57.576 --> 00:03:59.776

E aí eu vou já aproveitar aqui o ensejo e partir para a pergunta número um a fabi a perna numero um e questiona como funciona.

00:03:59.776 --> 00:04:06.076

O seu trabalho, na sua organização atual.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:04:06.076 --> 00:04:16.876

Obrigada. Pelo convite também e Parabéns pela iniciativa.

00:04:16.876 --> 00:04:19.131

Que um trabalho está sendo desenvolvido acho que ele é super relevante E eu tenho toda curiosidade e depois está tá consumindo esse teu trabalho aí compartilhando também com o pessoal.

00:04:38.826 --> 00:04:41.576

Como funciona. O meu trabalho hoje né. Então, com relação à agilidade né eu sou a Agile Coach no XXXX que é o instituto de inovação e a minha atuação nessa organização é agile coach e de ajudar também a apoiar na liderança tinha projetos de experimentação, e

00:04:41.576 --> 00:04:45.677

empreendedorismo. Como a gente tem um cliente específico.

00:04:45.677 --> 00:05:10.727

E direcionado a esse cliente a gente tem times times que estão ali.

00:05:10.727 --> 00:05:16.626

Desenvolvendo uma solução para resolver algum problema específico seja um **MVP**, um novo serviço uma experiência esses times se dedicam a esse cliente, específico Então esses times precisam compreender também qual é a qual é a estratégia do cliente e precisam compreender também como eles estão contribuindo com a estratégia da organização

00:05:16.626 --> 00:05:26.626

né o meu trabalho. Também paralelo a isso também Eu leciono na área.

00:05:26.626 --> 00:05:36.527

De agilidade eu também leciono treinamentos e tem contato com outras organizações também estão vivenciando praticando agilidade no seu dia a dia.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

00:05:36.527 --> 00:05:55.626

Beleza Muito obrigado. E já lá perguntar, sobre essa segunda der jornada mesmo.

00:05:55.626 --> 00:06:17.226

Se era importante. Também agilidade né Aí pedir ainda mais adiante, essa pergunta tem um pensamento retrospectivo da entrada para os dias atuais quando a gente olha para o feridas mais recente que Houve que vivemos, o ápice da Pandemia do que dizer não quais são as principais mudanças

00:06:17.226 --> 00:06:38.576

percebidas no seu trabalho e foram causadas pela pandemia do covid dezanove aí em particular tem duas super perguntas se houve mudança em relação às estruturas dos times squads, funcionais ou departamentos e também como você perceber essa mudança em relação ao processo de transformação digital.

00:06:38.576 --> 00:07:00.826

Joia no início da pandemia. Eu estava atuando num outro projeto não é o mesmo projeto que eu atuo hoje era um projeto bem digamos, assim, bem relacionado com a educação eu tava atuando no projeto XXXXXXX com professores que lecionam na área de programação e

00:07:00.826 --> 00:07:25.327

de design também pra estudantes. Então ali foi uma quebra de paradigmas foi um momento bem desafiador porque as aulas ocorriam as atividades toda a mobilização que tinha junto aos alunos e a competições de programação que eles têm tudo foi modificado para o remoto né fomos

00:07:25.327 --> 00:07:49.127

obrigados a esse modelo Então, aí teve uma aliança drástica que foi passar para o Remoto numa instituição pública um parceiro que é uma operadora né e o governo também dando algumas diretrizes Então, além de ter o desafio de transformação digital para o remoto para as aulas passarem toda a

00:07:49.127 --> 00:08:01.576

experiência do aluno ser invenciada no remoto. Teve o desafio também de equilibrar os interesses das instituições envolvidas ali governo parceiro né que era o cliente a escola e a própria organização onde eu atuo Então a gente teve que equilibrar e ponderar também os interesses objetivos para cumprir a

00:08:01.576 --> 00:08:22.077

jornada a jornada de ensino e aí os alunos também com diferentes realidades diferentes realidades Então tinha aluno que não tinha condições de já acessar né um computador.

00:08:22.077 --> 00:08:39.577

Enfim, gente também teve que que buscar caminhos e agilidade foi fundamental para a gente ter flexibilidade conseguir se adaptar acho que a adaptação foi muito exercitada nesse

período porque a gente teve que se adaptar Então, transformação digital, é que ocorreu nos métodos nas metodologias também da gente interagir

00:08:39.577 --> 00:08:53.426

com os times, né o nosso time também Isso impulsionou novas novas formas de trabalho novas formas de trabalho novas formas de relacionamento também seja com o cliente com os alunos colegas no dia a dia.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. [MOVER para a próxima pergunta]

00:08:53.426 --> 00:09:11.677

Perfeito mundo aqui pra pergunta: número três eh agora a gente tá traz mais por dias atuais?

00:09:11.677 --> 00:09:34.429

Né pergunta o número três questiona Você percebe na sua organização atual incentivos para a promoção da inovação da experimentação e criação de novo modelo de negócio se Sim, inclui supermercados existe um processo estabelecido e como ele funciona.

00:09:34.429 --> 00:09:39.926

E se na sua percepção ele é algo mais aberto envolvendo outro organizações e empresas e startups ou ele é mais voltado para o para o interno para o ambiente interno como você percebe esses incentivos para repetir promoção da inovação da experimentação e criação de novos modelos de negócios.

00:09:39.926 --> 00:10:01.527

Da organização que eu atuo a gente tem esse estímulo né a gente tem um nível organizacional.

00:10:01.527 --> 00:10:19.826

Que abrange todas as áreas e todos os colaboradores por exemplo, a jornada do intre empreendedor que tá Agora, na segunda edição hoje, mesmo a gente vai tomar reunião, Então, essa jornada do empreendedor estimula que cada colaborador insira uma ideia uma ideia uma ideia de inovação.

00:10:19.826 --> 00:10:37.127

E as ideia pode ser algo útil para seu dia a dia pode ser algo relacionado a um cliente específico ou que ele quer levar para fora também Então ele precisa a gente precisa

digamos, que a gente é provocado a participar dessa jornada do empreendedor uma ideia com algo que a gente acredita que tem potencial

00:10:37.127 --> 00:10:41.976

de inovação. Inicialmente, É uma ideia gente pode colocar para convidar colegas que não precisam ser aqueles colegas que estão com você no dia a dia você pode a convidar um colega está lá numa outra área por exempl. Então tem esse estímulo organizacional.

00:10:52.976 --> 00:10:56.128

Onde você inicia com uma ideia, depois você tem mentorias Então tem processo ali você vai ter mentorias especializadas.

00:10:56.128 --> 00:11:16.426

Então vai ter uma mentoria de design vai ter uma mentoria de empreendedorismo ou vai ter mentorias especializadas.

00:11:16.426 --> 00:11:34.829

Para que no final você consiga ter de fato, um modelo de negócio que foi evoluído ao longo desse processo com relação àquela ideia Então isso tem um nível organizacional para todos E especificamente também no projeto onde eu atuo hoje a gente tem um modelo que é chamado de XXXX que ele visa também

00:11:34.829 --> 00:11:39.630

mais uma jornada específica onde a gente começa com Discovery uma etapa de design para depois chegar e ter a colaboração dos profissionais de engenharia para que os profissionais de engenharia então é um processo que tem de construção de desenvolvimento que ele já é digamos, assim estabelecido mas ele pode ser flexível.

00:11:39.630 --> 00:11:50.672

De acordo com a necessidade do cliente se o cliente.

00:11:50.672 --> 00:11:58.925

Nosso Ele quiser desenvolver um MVP ou Ele quer trabalhar um fluxo na jornada de um pesquisador que a gente tem um nosso cliente específico Então, a gente pode adaptar.

00:11:58.925 --> 00:12:04.376

Então, existe existe esse processo aí na sua percepção ele é mais aberto.

00:12:04.376 --> 00:12:26.227

Ele envolve outras organizações ou startups hoje, a iniciativa é essencialmente interna.

00:12:26.227 --> 00:12:39.226

Ele está começando a se abrir Porque está na segunda edição é um movimento novo ainda na primeira edição ele foi bem interno né somente para colaboradores agora ele está começando a se abrir um pouco mais porque ele está incluindo também estudantes digamos, que não são colaboradores do XXXX mas

00:12:39.226 --> 00:13:03.326

que que são da XXXXXX por exemplo, Então, se abrir um pouquinho eu acredito que vai evoluir e vai se abrir mais também ao longo da maturidade da evolução.

00:13:03.326 --> 00:13:14.727

E aberto, às vezes tem ações que são pontuais abertas Então, a iniciativa de open innovation, a pontuais e muitas vezes de acordo com a demanda de um cliente isso hoje, é outro nome que tem área Mas dentro do LABS que conheceu Então tem né

00:13:14.727 --> 00:13:25.328

iniciativas de open innovation que aí. A gente é uma oferta que tem para uma organização que quer abrir Então a gente leva isso para o ambiente deles.

00:13:25.328 --> 00:13:34.026

Se o cliente tem um problema específico. A gente pode fazer um convite para várias Startups e lançar aquele desafio isso é aberto corre de forma aberta.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa?

Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

00:13:56.926 --> 00:14:05.126

Olhando para frente, né, ainda pergunta contextual tiver para frente, pergunta número como a sua empresa se prepara para o seu filho existe um processo metodologia ou abordagem para sustentar esse trabalho de iniciativa Por exemplo, planejamento estratégico, observatório de interesse tecnológico ou mercado. A pergunta é esse aí se você

00:14:05.126 --> 00:14:15.276

tem que sim fabricar aí É superlusão para vocês dar um pouquinho mais detalhes sobre como funciona, qual é a periodicidade.

00:14:15.276 --> 00:14:26.426

Desses planejamentos e revisões se na sua opinião, e a opinião, mesmo ela é uma postura mais proativa, ou ela é mais reativa, em relação ao mercado.

00:14:26.426 --> 00:14:51.627

O que é do meu conhecimento. Que eu tenho acesso existe um planejamento estratégico esse planejamento ele é compartilhado.

00:14:51.627 --> 00:15:16.926

E existem colaborações de diferentes níveis de gerência, de consultores, acionistas também que colaboram para para essa presta construção. Existe uma área específica também de inteligência de mercado que olha para tendências que faz estudos específicos isso é muito rico porque apoia também a estratégia para a estratégia

00:15:16.926 --> 00:15:24.176

se manter viva existe outros movimentos digamos, assim profissionais também que estão fazendo lá um trabalho dedicado ao mestrado ou estão fazendo uma pesquisa específica e acreditam que podem colaborar também para essa organização para deixar digamos, planejamento mais granulizado para outros níveis organizacionais também que esse

00:15:24.176 --> 00:15:45.478

é um desafio eu acredito que é um desafio só da organização de eu atu hoje mas de outras organizações pelo que eu vejo no mercado.

00:15:45.478 --> 00:15:57.926

Até por eu ter contato com outras organizações nos treinamentos que eu leciono também. Então, a comunicação geralmente é um desafio onde às vezes há um nível estratégico gerências celebra os eles têm muita clareza às vezes para onde a organização está indo Mas depois desce num num nível digamos mais tático o

00:15:57.926 --> 00:16:12.926

operacional e se tem essa dificuldade de compreensão então há oportunidades de melhoria acho que a gente sempre pode trabalhar num sentido de melhoria contínua principalmente para tornar a comunicação.

00:16:12.926 --> 00:16:20.893

Mais efetiva entre todos os níveis organizacionais e a gente tá na o planejamento mais enxuto também gente daqui a pouco consegui trimestralmente em diferentes níveis organizacionais.

00:16:20.893 --> 00:16:29.726

Revisar onde a gente está indo. Se a gente está chegando mais próximo daquele objetivo que foi traçado em determinado momento.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:16:29.726 --> 00:16:49.425

Tá ótimo aí. Aqui essa parte introdutória da sessão a gente fecha sabendo a tradução com o teste nacional. E a gente vai.

00:16:54.827 --> 00:16:59.776

Para a próxima que é dar agilidade como você percebe dessa organização é do operacional ao estratégico Então ela tem as próximas para suas perguntas elas partem do vão dizer assim já que não temos esse você do flique leve mais baixa até o mais superior eh pelo número cinco, quais são os principais benefícios que você

00:16:59.776 --> 00:17:08.227

percebe a partir do uso da agilidade na sua organização atual.

00:17:08.227 --> 00:17:23.327

Mas assim ela tira vantagem pela trazer a parte da agilidade atualmente.

00:17:23.327 --> 00:17:43.076

Eu acredito que ela apoia na capacidade de adaptação e de atualização constante também pra pra o conhecimento ser mais disseminado.

00:17:43.076 --> 00:17:55.226

Compartilhado. Também Então dentro da organização a gente procura compartilhar conhecimento em termos de agilidade por exemplo, se a gente participou de um evento de agilidade a gente participou o que a gente viu lá naquele evento que é útil o que a gente aplica depois no nosso dia a dia e compartilha o nosso

00:17:55.226 --> 00:18:20.177

time Claro Primeiramente, com aqueles que estão mais próximos digamos, o dia a dia Mas depois a gente visa disseminar também com outros profissionais com outros times também Então eu acho que eu acredito né que agilidade.

00:18:20.177 --> 00:18:42.826

Ajuda nessa atualização constante né de visão de mercado e de adaptação adaptação dos métodos adaptação da mentalidade ágil também pra que a gente atinja resultados de uma forma mais fluída humanizada. Que a gente busca isso também e conectada com objetivos na estratégia também da organização.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:18:42.826 --> 00:19:04.427

Ainda sobre o estado da agilidade na sua organização atual, a pergunta seis questiona quais são as principais barreiras ou desafios para a disseminação da agilidade da organização atual para que você enxerga ainda como uma barreira como o polêmico algum instrumento que não permite essa disseminação mais ampla?

00:19:04.427 --> 00:19:11.426

Eu acho que a gente está numa fase de amamentação digamos, Assim, de aprendizado constante porque às vezes é muito mais fluído no dia a dia ali né nos nossos times ou em um projeto específico Mas eu acho que a gente precisa ter agendas que priorizam algum encontro alguma

00:19:11.426 --> 00:19:24.077

disseminação mais institucional E aí eu acho que é chegar na agenda na agenda organizacional.

00:19:24.077 --> 00:19:43.377

Que muitas vezes não é pautada pelos especialistas, não é pautada ainda mas é um caminho a ser construído acredito que é um caminho a ser construído.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?

a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

00:19:43.377 --> 00:19:48.025

Aí pra fechar essa do estado atual da agilidade na sua organização como é que de maneira geral no número sete de maneira geral como você enxerga o processo de transformação ágil como é que ele tem ocorrido e como você enxerga está a maturidade. Atual.

00:20:16.776 --> 00:20:31.776

Eu acho que Às vezes é difícil ser homogêneo quando a gente olha pela organização como um todo a gente vê a linha de repente alguma área alguns projetos que que estão fluindo acho dentro desse ambiente de agilidade.

00:20:31.776 --> 00:20:41.527

Outros carecem mais aí. Por exemplo, **na organização de o atua a gente tem um índice de transformação digital** que ele que Ele roda uma certa cadência para que a gente faça também essa auto avaliação.

00:20:41.527 --> 00:20:52.227

Esse índice é oferecido para outras empresas também a gente faz ali a gente consegue ver a transformação digital e a gente tem ali.

00:20:52.227 --> 00:21:12.281

Alguns indícios Digamos, algumas pistas também do quanto a gente está sendo ágil nessa transformação e eu acho que são justamente nos contextos.

00:21:12.281 --> 00:21:34.078

Mais desafiadores como por exemplo, pandemia pico alto da pandemia e agora estabilidade digamos gente está numa outra fase da pandemia consegue sair na rua, não tem uma certa limitação pelo menos até o momento é o novo momento também discussões sobre se fica no remoto se vai para o

00:21:34.078 --> 00:21:47.278

híbrido Sim, se vai no presencial não são momentos eu acho Assim, de de tensões que a gente precisa colocar um pouco do olhar da agilidade como é que a gente se adapta como é que a gente encontra caminhos que potencializam a entrega de valor e tendo diversas

00:21:47.278 --> 00:22:01.176

visões repertórios e culturas para conciliar nesses ambientes a gente olha para um lado mar um projeto está atuando de uma forma de outra e aí a estratégia a comunicação, de temas que são relevantes.

00:22:01.176 --> 00:22:08.727

Precisa digamos, harmonizar. não vou dizer que vai ficar um padrão ali, mas precisa harmonizar esses entendimentos a cultura seja vivenciada e percebida por todos.

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?

a. SE SIM

i. Como são organizados os times?

ii. Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?

iii. Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:22:35.727 --> 00:22:46.278

A pergunta número oito você percebe o uso da agilidade no nível operacional ou seja Equipes Squads para execução de projetos de atividades cotidianas aí sempre a resposta como você enxerga que os times são organizados quais são as principais práticas e ferramentas ágeis e se existem práticas para a visualização do trabalho, limitação do trabalho e priorização das iniciativas?

00:22:59.276 --> 00:23:21.626

Existe nos times que eu atuo no projeto que eu estou atuando existe a gente utiliza metodologias como o Scrum como Kanban a gente Discute sobre agilidade a gente busca também emergir.

00:23:21.626 --> 00:23:44.426

Do próprio time a forma de trabalho com que eles se sentem também mais produtivos, mais confortáveis e tem muito muita comunicação com o cliente também gente precisa também se adaptar às ferramentas que o cliente utiliza também compatibilizar com as nossas entregas .Então, no nível operacional hoje sim a gente tem

00:23:44.426 --> 00:23:53.478

cadência. Tem cadências tem reuniões específicas para a gente estar sempre com agilidade viva e ouvindo também os nossos colaboradores para que gente tem para que a emergência deles também possibilidades. Então, a gente hoje, nos times que eu atuo eu consigo perceber ali um

00:23:53.478 --> 00:24:00.876

tripé de técnicas de mentalidade e de liderança ágil também com os nossos tech leads e squad leads também.

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?

a. SE SIM

i. Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?

ii. Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:24:21.126 --> 00:24:31.326

Ai o flight level 2, a pergunta número nove, a lei da rede, número nove você percebe uso da agilidade na coordenação e articulação entre times e sub pergunta se sim como é que você enxerga que funciona? Essa coordenação entre os times e suas dependências quais são as ferramentas que vocês utilizam para a visualização do trabalho e das dependências entre esses times. Ferramenta Mas é mais alta pode ser coisas que são táteis ou aplicação a plataforma pode ser a técnica isso.

00:24:50.327 --> 00:25:14.576

Sim. Ferramentas Por exemplo, a gente tem gira tem trelo. Né..A gente tem o próprio player do cliente né. Pensando em ferramentas que a gente consegue ter a visualização do progresso do trabalho e a gente está com um gargalo aqui está com uma dificuldade aqui Então essas ferramentas nos apoiam para conseguir para a gente conseguir visualizar e conseguir fazer um planejamento mais adequado e autoconhecimento do time isso vai ser

difícil de entregar para isso apoiar no planejamento gente tem encontros também onde a gente discute desafios porque às vezes um time num projeto onde a gente atende um cliente Mas a gente tem vários times Então às vezes um desafio que um time tem pode ser o que o outro tem também Então a gente tem canais de comunicação também tem comunicação específica do time entre eles e tem comunicações mais abertas porque daqui a pouco eu estou com um desafio lá no meu time talvez outro time já passou por isso Então eu posso compartilhar e de um outro time ele pode colaborar ali também caso já tenha vivenciado Então a gente procura primar por uma comunicação fluída tendo em vista que é um time grande de pessoas e que estão cada uma com o objetivo a gente tem reuniões mensais também né que busca unificar as diretrizes atualizar o pessoal e a gente ter abertura para eles também caso eles tenham sugestões também de acordo com o fluxo com que a gente está trabalhando ali Então um nível assim de coordenação e hoje, hoje, especificamente na coordenação eu que atuo na coordenação junto com a outra colega **Então a gente tem também o pareamento ali gente está pareando uma coordenação a gente tem a gestão também gente tem um gerente a gente que está ali.** Na coordenação digamos, desse time Então a de nós duas a gente também. Tem uma cadência a gente tem encontros semanais para discutir também desafios que a gente tem e apoio gente se apoiar e mutuamente também no que a gente Visualiza Netanyahu, e oportunidades ali em conjunto também acho que parear é muito Bom, também acho que ajuda torna mais leve essa troca de conhecimento.

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?

iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?

iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:27:26.926 --> 00:27:49.577

Indo para o próximo uma pergunta que envolve a limpeza do site que leva o número três da lei do cliente em agilidade organizacional na sua organização você percebe o uso de agilidade de negócios ou business agility? Se Sim, como é que funciona. Quais são as ferramentas ou bordas que se utilizam como é realizada, essa integração com os demais níveis tá e como as iniciativas estratégias são definidas priorizadas acompanhadas ou continuar de descontinuada uma pergunta mais longa Mas se você precisar de que eu repito, o número do desenvolvimento eu repito. Só para recapitular diz as agita se sim onde você onde você encher onde você enxerga já tem ela mente como é que funciona com as ferramentas ou abordar são utilizadas como é que essas coisas estão integradas as demais. E aí especificamente como as iniciativas estratégicas são definidas realizadas acompanhadas e continuadas ou descontinuadas.

00:28:42.378 --> 00:29:09.377

Joia Hoje, tem uma squad específica que apoia a estratégia no planejamento estratégico. Então a gente sabe que existe um planejamento estratégico tem profissionais que representam a organização participam desse planejamento isso é acompanhado num nível mais gestão, c-level e compartilhado e compartilhado com os colaboradores digamos, em nível de diretrizes, em nível de direcionamentos. E os negócios a gente recebe também comunicados da gerência gerente às vezes participa de algum movimento em alguma ação ele a gerência compartilha com a gente esses direcionamentos para que a gente também possa colaborar de alguma forma e hoje atualmente eu estou buscando entender melhor também esse mecanismo para que eu consiga também colaborar de alguma forma eu vejo que tem oportunidades, por exemplo, assim o **OKRs que é um framework que eu estudei me dediquei e vejo organizações** utilizando e claro, que algo recente principalmente aqui no brasil as organizações que estão usando bem digamos, de forma adequada. Mas estão utilizando há três anos, dois anos, e ainda fazendo adaptações é a única vez que é uma oportunidade que a gente pode potencializar hoje na na organização de eu atuo né não vejo isso em um nível hoje estratégico né apoiando planejamento e engajando os demais profissionais. Eu acho que hoje. A gente utiliza um método que ele é mais tradicional e que vem aí sofrendo algumas adaptações ao longo dos anos para se adaptar e ser um pouco mais granulado para o restante da organização. **Acho que tem oportunidades aí da gente potencializar esse business agility.**

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

00:30:42.877 --> 00:31:09.126

Então a gente conclui nessa seção que olha para agilidade isoladamente a gente continue nós temos vem para a última concessão que é aqui deixa eu pular a parte do exame e que faz a integração da agilidade no nível estratégico as próximas perguntas são muito parecidas só que muda o foco a pergunta é exatamente a mesma só que uma jornada além que é específica vou passar para a térmica dezassete que pergunta explicitamente do ponto de vista de criação de novos produtos como você percebe a integração da agilidade na sua organização atual né como é que funciona e quais são as principais sinergias que você observa e os principais conflitos a jornada o foco da jornada só para a jornada que cuida de novos produtos serviços e modelo de negócios.

00:31:26.727 --> 00:31:31.076

Hoje Eu percebo alguns avanços sinais de integração por exemplo. Você tá aí, por produtos educacionais. Né? Digamos, só pra dar um exemplo, né? A área de vendas tem buscado a integração com as áreas de entrega e áreas táticas operacionais. Então, quando se pensa um produto isso é um movimento que eu percebo mais recente se busca assim os especialistas, ou colaboradores quem está mais no fronte. Digamos, com alguns clientes e pode dar insites Então, existe essa colaboração em algumas não Só assim. Produtos educacionais existe uma colaboração ali que Eu vejo diferentes profissionais colaborando pra Eu tentei tem um outro foco também e até dentro dessa jornada intraempreendedora onde surgem ali novos negócios, novas possibilidades de oferta para o mercado que tem um apoio e tem um incentivo também até porque às vezes Você pode estar trabalhando em um projeto específico e ter uma outra ideia que não tem nenhuma relação com seu projeto específico e aí tem uma digamos, assim tem um caminho onde você pode compartilhar isso isso se desenvolver e você trazer outros profissionais da organização também para para colaborarem com isso né um desafio é um desafio porque às vezes, podem ter uma ideia que não é útil para o projeto para o cliente atual onde você está mas pode colaborar com o portfólio da organização aí você precisa ter digamos, flexibilidade de agenda também porque se você é é meio que o pai da ideia você vai querer estar junto lá com quem você também convidou às vezes é difícil. Essas agendas conciliar Então eu acho que a organização lá tem buscado formas de incentivar isso que isso ocorra que uma área se conecte com a outra para construírem junto Mas é sempre um desafio Mas Mas eu percebo que a empresa tem investido sabe, tenho dedicado pessoas para mentorarem para apoiarem Nesse caminho.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

00:33:57.626 --> 00:34:04.726

Perfeito. É Isso é jornada da criação de novos produtos serviços e modelo de negócios na próxima pergunta de número dezoito a mesma pergunta só que Ela muda do ponto de vista da inovação ou como se a gente quiser ser mais difícil da inovação corporativa né como é que você percebe a integração da agilidade do design como é que funciona e quais seriam as principais sinergias e conflitos que você observa.

00:34:09.925 --> 00:34:32.277

Hoje, a gente fala muito em um design organizacional. Né? Então a gente vê que tem integração nos projetos do design e da agilidade por exemplo, de onde ela **a gente não busca desenvolver algo se não é feito um trabalho de design e a gente acredita que isso dá da agilidade** Então a gente vê no dia a dia essa Liga nos projetos nos times Quando a gente vai para um nível estratégico a gente sabe que se fala em design organizacional, mudanças tem ocorrido né e acho que Ai tem oportunidades para agilidade também colaborar também nesse desenho Então, eu vejo que tem oportunidades de num nível mais estratégico agilidade e colaborar no design organizacional. Assim como às vezes no nível de time a gente tem essa liga Sinergia. Isso também crescer Eu acho dentro da organização para outros níveis também vejo que tem oportunidades.

19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

Perfeito. Sabe, Ai, a próxima jornada específica. É a da estratégia corporativa você já me falou alguns em sites Mas eu quero perguntar explicitamente o número dezanove do ponto de vista da estratégia corporativa. Né? Que inclui o planejamento estratégico e outras atividades estratégicas né como você percebe a integração da agilidade do design da sua organização como é que funciona. Se é que funciona. Como é que funciona e quais seriam as principais sinergias e conflitos.

00:35:56.625 --> 00:36:28.377

Eu acho que a nível de design tem se buscado digamos, assim **colaboração**. E **experiência** principalmente na fase de planejamento estratégico se busca colaboração, se busca a comunicação e os profissionais de design estão envolvidos nesse processo para serem facilitadores quanto à agilidade eu acho que poderia ser potencializado principalmente na questão de manutenção da estratégia então de ter essa potencialização para que as estratégia se mantenha mais viva entre os diferentes níveis organizacionais que tivesse uma cadência mais enxuta geralmente a gente reúne toda a organização uma grande parte dela na época de planejamento estratégico Então, acho que a agilidade poderia ajudar a potencializar para que isso tivesse mais cadência a cada três meses por exemplo. Então eu acho assim que o design tá encontrando né acho que agilidade pode ser um pouquinho mais explorada potencializada.

20 . Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

00:37:07.776 --> 00:37:29.678

Perfeito. E isso é pra do roteiro né. A última que aperta de número vinte deixou ele precisar por uma potencialização só para como você está muito conectado no mercado você atua como praticante assim em projeto você ensino Então você percebe as propostas para saber que existe um movimento muito claro, transformação ágil e muitas consultorias têm vendido por aí como é que deixa os negócios, mais Ágil, em mercado de matos e esse mundo de gente prometendo isso deve ter percebido também que existe um movimento parecido no mundo de design como é que as organizações viram mais design, privilégio tem tempestade sim sim sim todas essas empresas estão tentando vender, eh no nome dessa transformação lá e designadamente eles tentam vender com esse e aí uma vez dado esse contexto. É quando você olha Aham, a sua empresa atualmente como é que você percebe que ela pode se tornar mais Ágil ou seja, explorar mais esse processo de transformação Ágil ao mesmo tempo mais desig-driven Então como é que você percebe quando você olha para frente no horizonte lá 5 anos Mas você percebe que esses dois movimentos podem ser explorados conjuntamente dentro da sua empresa atual.

00:38:49.476 --> 00:39:09.126

Eu vou pedir que é criar um ambiente para que esses profissionais que que tem esse conhecimento que praticam que são praticantes de agilidade e são praticantes de design design organizacional criar ambientes para que eles se conversem mais para que eles juntos. Como se fosse um pareamento, eles precisam parear nas iniciativas e propor isso no nível organizacional saírem um pouco desse nível às vezes que é de time que eu acho que é bem potencializado para as entregas aos clientes. Mas irem mais subirem um pouquinho mais para um nível estratégico para isso também a estratégia precisa estar aberta para Receber o que esses profissionais que estão aí estudando sobre isso praticando sobre isso tem a propor né. Então para que tenha essas iniciativas pautadas por esses profissionais e que isso entre numa priorização organizacional estratégica precisa priorizar a organização como prioridade para que isso seja uma realidade Então eu acho que aquela organização que tem profissionais que estão estudando sobre isso estão praticando sobre isso já saem na frente né do que organizações às vezes que vão só buscar fora. No mercado porque dentro dessa organização não têm esses profissionais Então a organização que tem precisa é articular articular iniciativas onde esses profissionais estejam ali juntos atuando operando compartilhando o conhecimento e propondo iniciativas.

ENTREVISTADO 08 – SIGLA: ENT_08

DATA: 09/05/2023 – INÍCIO: 08:40 – FIM: 09:51

#INTRODUÇÃO

00:00:01.518 --> 00:00:21.718

Tá? Bom, Ok.

00:00:21.718 --> 00:00:27.869

Bom, Dia gente Eu sou a Allan Araujo. Eu sou pesquisador no programa de doutorado da UFPE. Hoje estamos aqui com o XXXXXX. Aproveitar para agradecer teu tempo e disponibilidade.

00:00:27.869 --> 00:00:31.068

Tá nesse momento, pedindo explicitamente a autorização para gravar essa sessão.

00:00:31.068 --> 00:00:44.768

Sim, Ok. Dada.

00:00:44.768 --> 00:00:53.218

Essa pesquisa busca entender os aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes de agilidade e do design no nível estratégico das organizações.

00:00:53.218 --> 00:00:53.718

Uhum.

00:00:53.718 --> 00:01:11.718

De acordo com a estimativa aí. Isso deve ter se confirmado ao longo das entrevistas, ela dura cerca de 60 minutos futuramente pode ser possível. Entrar em contato para esclarecimento de algum tópico sobre as respostas não existe resposta certa ou errada, o objetivo é coletar a impressão, opiniões de sentimentos ou vários assuntos pode levar o tempo que for necessário tudo o que foi importante para você nos interessa, reforçando que as respostas não serão disponibilizadas para a empresa fique à vontade dele para responder da maneira mais sincero possível em relação ao roteiro ele tem quatro perguntas, introdutórias sob contexto organizacional tem seis perguntas, específicas do mundo que é mais forte da sua experiência profissional que é no caso agilidade. E por fim quatro perguntas para encerrar que falam sobre essa integração da agilidade. Como design e aí a gente fecha como disse, não tem resposta certa pode trazer tua experiência à tona só coluna nesse momento.

00:02:03.718 --> 00:02:12.369

Tá? Bom!

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:02:12.369 --> 00:02:16.918

Eu tô com um chapéu de pesquisador eu vou procurar se conduzir de maneira mais isenta e imparcial possível para não invenciar qualquer uma das respostas como que introdução que eu deixava nos acionar a pergunta um ela questiona como é que funciona o seu trabalho na organização atual.

00:02:16.918 --> 00:02:26.068

Beleza. Então eu trabalho na YYYYYYYY. Eu faço parte de um time chamado **Business Agility**. É um time nacional Brasil. Eu sou a única pessoa do Recife que faz parte de que Mora em Recife que faz parte dele a grande maioria das pessoas está no eixo em São Paulo, São Paulo, Rio. Esse time ele faz parte de uma estrutura maior dentro da YYYYYY chamada de Cloud-first Design. Então ele está dentro de uma estrutura de Cloud sempre o entendimento atual da é que business agility é um dos assuntos que que viabiliza a implantação de práticas de Cloud nas empresas o Business Agility faz parte desse grupo dentre outros grupos que fazem parte é um grupo muito enxuto. Hoje, a gente está com vinte cinco pessoas. Esse grupo maior deve estar girando em torno de 200 pessoas no Brasil. Meu cargo é gerente sênior de uma executiva. Dentro desse time.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

00:03:45.168 --> 00:04:02.718

Perfeito André. Aí a gente nos move aqui para perguntar dois. Ela tem um eu volto um pouquinho no tempo né que? Em relação ao momento que a gente graças a Deus acabou de encerrar a economia. Mas um momento muito crítico que a gente viveu quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho que foram causadas pela pandemia do COVID-19 e aí. Em particular, duas sub perguntas é se houve mudança em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais ou departamentos. Em relação ao processo de transformação digital que mais marcou?

00:04:34.119 --> 00:04:54.220

Tá Bem, eu diria que o que mais marcou a gente não deve ser diferente na grande maioria das empresas foi um **trabalho remoto**. Então eu sempre tive eu como moro em Recife por exemplo, sempre precisei viajar muito para São Paulo e Rio de Janeiro gente sabe, que as grandes empresas estão lá minha vida inteira mesmo trabalhando aqui em Recife e viajei muito e durante antes da pandemia eu estava assim, para você entender bem o contexto viajei toda semana para o Rio de Janeiro, Então, veio a pandemia se não me engano, no dia vinte de Março que toda a YYYYYYYY para surpresa, boa surpresa, eu não imaginava que isso poderia acontecer na YYYYYYYY e devido a quantidade de pessoas antes de funcionários todo mundo todas toda toda a empresa começou claro, que não foi do dia pra noite, né demorou Mas assim foi muito rápido, duas semanas pra todo mundo estar em casa trabalhando em casa, e o meu trabalho ele é de consultoria Então é um trabalho que sempre exigiu você tá me ouvindo né logo você tá tão quieto assim parece que tá congelado tá mas o meu trabalho, sempre envolveu a presença, física nos clientes e isso mudou drasticamente Então todo mundo ficou em casa Mas nem por isso o trabalho trabalho parou né no meu caso a gente não só continuou o trabalho como ficou muito mais intenso porque a gente precisou a gente precisou aprender né como fazer aprender aprender a cantar de onde aprender assim não sei que palavra ousa eu descobrir como trabalhar **como continuar o nosso trabalho de maneira remota** eu lembro que eu estava nesse projeto como você falou que é tudo com diferencial né no projeto com a ZZZZZZZ Mas era um

projeto de transformação interna da YYYYYYY eu faço muito esse trabalho de transformação interna porque é sempre propriamente dita vive em estado de transformação Mas eram com Times que atuavam na ZZZZZZZ centenas de pessoas e a gente tinha uma bateria muito grande de treinamentos para fazer por exemplo, Então a gente precisou remodelar todos esses treinamentos para um ambiente remoto usando em ferramentas que avançaram muito as funcionalidades delas durante a pandemia. Então eu diria que é maior a mudança realmente foi essa a gente conseguir continuar o nosso trabalho de maneira remota eu tive a sorte de já estar no projeto E durante boa parte da pandemia eu continuei nesse projeto que ela já tinha as conexões com as pessoas eu diria que um outro desafio aí de quem não de quem precisou criar essas condições já no início da pandemia essas **conexões interpessoais** não existiam eu diria que Esse foi um outro. Um outro desafio também né porque o meu foi mais assim como continuar o trabalho que a gente já fazia de maneira presencial fazer esse remoto Mas eu não tive já tinha construções ali interpessoais estabelecidas. Mas alguns Times não tinham. Não tenho eu não tenho Times eu não lembro times. Eu lidero projetos de transformação. Então o meu time não teve não teve alteração. Assim, em termos de de como é que eu diria de estruturação o que teve mudança foi de métodos de trabalho como é que a gente continua a trabalhar na pandemia Então, por exemplo, a gente passou a ter muito mais reuniões do que a gente tinha né antes a vida virou minha vida virou reunião Então era minha agenda de oito da manhã às cinco horas da tarde, pelo menos não era incomum reunião oito nove dez onze uma dois, três, quatro cinco porque era muito melhor que a gente tinha de continuar a comunicação das pessoas o meu trabalho é essencialmente consultoria essencialmente, conversar entender contexto pensar em novas soluções. Então isso está diretamente relacionado ao trabalho remoto a quantidade de reuniões aumentou muito muito muito mas em termos de estruturação de time continuou a mesma coisa no meu caso gente precisou fazer nenhuma alteração a não ser realmente se adaptar e ao contexto, a um contexto remoto sei se teria alguma outra coisa tudo pensar que reestruturação método de trabalho, em reunião cara reuniu muitas reuniões.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. [MOVER para a próxima pergunta]

Perdão, perdão eh Indo adiante, aí pra pergunta, número três, Eh: ela questiona que você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação da experimentação e a criação de novos modelos de Negócio se sim, eh as sub perguntas são existe um processo estabelecido como é que funciona? Se é algo mais interno ou ele é mais aberto e envolvendo outras orientações empresas e Startups?

00:10:08.618 --> 00:10:29.618

Uhum, Vamos lá. Né YYYYYY Não é uma empresa fácil de descrever é uma vale a pena colocar Aqui uma empresa global a gente atualmente está girando em torno de 800 mil funcionários no mundo até é uma loucura é a maior é a maior empresa de Consultoria do mundo. No Brasil, eu diria que a gente está em torno de Dezoito mil dezoito mil pessoas

uma empresa desse tamanho tem de tudo tem de tudo e um dos diferenciais dela em relação a outras empresas no mercado. É que ela realmente é uma empresa que assim não tem nada que é que sempre não faz nada em termos de tecnologia indústria nada nada nada. Então, há a resposta para tua pergunta é sim. Sem dúvida, alguma a YYYYYY trabalha com inovação Mas aí o que acontece é uma empresa muito fixa em termos de estrutura Então, eu não posso afirmar para você por exemplo, que inovação é uma coisa que é Cross que é algo que permeia todas as área. eu diria que inovação acontece em algumas partes do centro E obviamente tem centros especialistas nisso. Aqui em recife Por exemplo, a gente tem o centro de inovação. Inclusive tem pessoas específicas que trabalham com Isso fica a dica a se quiser algum nome Eu te passo as pessoas trabalham especificamente. Nesse mundo você entra no centro de Inovação aqui em recife peça que entra no mundo, paralelo a área de realidade virtual é drone são aqueles robôsinhos. Cachorros nos centros de inovação tem tem tem Ele tem áreas específicas para teste para várias experimentações Eu não participo disso. Só Tenho notícia notícia disso. É a cultura de inovação também vai acontecer em algumas áreas Então, como foi anteriormente já que sempre faz de tudo que sempre tem centenas de pessoas trabalham com o sap centenas de pessoas Então, é difícil você inovar com um sap na minha área a gente a gente precisa estar muito atento ao que está acontecendo no mercado de melhores práticas na melhor extrema os melhores métodos de trabalho Então eu diria que a inovação no time de **business agility** está muito atrelado a isso a olhar para o mercado entender o movimento do mercado porque as nossas propostas de trabalho junto aos clientes Precisam estar muito antenadas Porque o que está acontecendo no mercado Mas o nosso time de business agility em relação a técnicas né de experimentação eu diria para você que a gente embute isso nos projetos tá Então a gente vai vender um projeto gigante de transformação pra uma grande empresa, né ter várias iniciativas ali dentro do desse grande projeto de transformação e algumas a gente pode caracterizar como eh experimentação. Eu acabo atuando muito nisso. A nível de time até apesar de atuar dentro de uma organização em nível estratégico tático, Eu acabo atuando em operacional Então a nível de time eu faço muita coisa que remete à experimentação. Então você quer uma resposta, resposta, longa sim, mas tem áreas de inovação dentro da YYYYYY de inovação na cabeça, inovação pura né tem áreas que não tem trabalho de inovação algum e outras que dão fazem ali, o seu jogo de cintura para ter algum trabalho de inovação mas eu diria que até fica muito dependente das pessoas. É muito ações individuais Assim, né dependentes de conhecimentos prévios também para a gente atuar nisso. Dentro dos projetos de transformação a gente executa.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é e periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa?

Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

00:15:09.368 --> 00:15:13.117

Eh: a pergunta do número quatro como sua empresa se Prepara para o futuro? Uma pergunta longa também deixa eu repetir como é que sua empresa se prepara para o futuro

existe um processo abordagem para sustentar esse trabalho de iniciativa Por exemplo, planejamento estratégico o observatório de tendência tecnológica o mercado aí Sim, Sim, como é que funciona. Na sua opinião, ela é uma postura mais particularmente mais pró aqui e vou reatrir em relação ao mercado?

00:15:41.568 --> 00:15:52.568

Tá você fala planejamento em relação ao mercado né tá?

00:15:52.568 --> 00:15:56.369

Isso quando ela se prepara para o futuro. Fazer planejamento estratégico? é observatório? estudos de tendências? como é que funciona essa preparação para o futuro?

00:15:56.369 --> 00:16:19.269

Tá Eu Vou te falar mais uma vez vou dividir a resposta em duas partes. É o que eu consigo enxergar a nível a empresa maior e o nosso time de business agility acho que é interessante você ter essas duas perspectivas a nível da empresa como um todo Então, quem se envolve nesses planejamentos que sem dúvida, alguma existem são lideranças lideranças muito altas da empresa e Isso sem dúvida alguma não é feito também na América Latina. uma estratégia muito muito muito utilizada pela YYYYY que eu tenho visibilidade não de participar da decisão mas de ver no processo acontecendo é com certeza há um grupo de pessoas gigante olhando para o mercado principalmente mercado de tecnologia e uma coisa que é que você trabalha muito é a **aquisição a gente tem uma prática de aquisição de novas empresas** Então, o número de empresas que YYYYY adquire por ano. É uma coisa insana Então aqui. Blockchain. Ó cara essa tecnologia já está no mercado. Há algum tempo, Mas assim, tem muita coisa precisa ser descoberta em termos de uso tem uma startup ali, bombando de Blockchain em Fortaleza que sempre vai lá e compra a empresa. Cloud a mesma coisa. Analytics. a mesma coisa. inteligência artificial mesma coisa e assim por diante. Eles têm muito essa coisa de comprar. **Então, Eu não tenho o conhecimento internamente, Eu vou lá e adquiero** e aí tem um processo. Eh esse processo de aquisição que por exemplo, aconteceu com a WWWW foi um processo como esse não muito em termos de tecnologia nesse caso, foi mais em relação à método de trabalho mesmo era uma empresa que trabalhava principalmente em trabalho até hoje com produtos digitais quando sempre foi lá adquiriu e aí eles criam uma maneira de isolar aquela empresa por um período de tempo então para eles continuarem a ter aquela cultura que eles têm no momento da aquisição mas tem um plano de transição de como que aos poucos essa empresa vai ser digamos, assim de diluída na estrutura da YYYYY que é o que aconteceu recentemente com a WWWW Apesar de ainda ter o nome no mercado internamente não tem mais você tem as pessoas que você sabe que vier d aWWW você ainda identifica pelos nomes mas ela foi diluída dentro da estrutura da YYYYY uma tentativa, de diluir mas trazendo o aprendizado diferenciado da WWWW para dentro da YYYYY sempre são os principais passos sem dúvida, alguma gente olhando para o mercado e uma das estratégias mais fortes é a aquisição e a aquisição junto com internamente a sempre investe muito muito muito pesado em treinamento e capacitação das pessoas Então pra te dar um exemplo né. A gente tem uma um treinamento interno que é o tecnológico quociente ou sente que são treinamentos.

00:19:54.518 --> 00:20:17.669

Em tecnologia de ponta que são obrigatórios para todas as pessoas da empresa e independente da área que você atua Então essas mesmas tecnologias que eu falei para você que accre olha para o mercado e faz o processo, de aquisição a gente tem esses treinamentos e é uma consultoria contratada que cria esses treinamentos Então, não são treinamentos criados por pessoas da de centro uma empresa Americana, não tem nada treinamento de Cloud, Blockchain, agilidade, inteligência artificial, Data Analytics. Uma qualidade muito realmente muito alta você passa por um processo de avaliação para dar a certificação de que você finalizou esses treinamentos Então, tem aquisição tem essa coisa de capacitação interna e capacitação capacitação em Para criar essas estruturas para lidar com essas novas tecnologias. Mas enfim, com a estrutura que eu mencionei lá, no início de Cloud First Design. Ah, Então Cloud, atualmente uma das meninas dos olhos assim a Cloud é uma delas.

Então tem todo um investimento para se criar uma estrutura de Cloud várias lideranças lideranças Brasil, América Latina fora diretores debaixo dessa estrutura parcerias. Então a YYYYY tem parcerias com todas as grandes grandes em nome daquela sigla Big Techs todas parceria com todas elas para estruturar essas novas práticas dentro da empresa entre algumas maneiras que a YYYY se prepara para o futuro não é à toa que é uma empresa dessa magnitude consegue continuar no mercado, Então tem esses olheiros que estão ali o tempo todo investigando E isso aqui Esse é o caminho milhões milhões de dólares. Uma estrutura Isso aqui. Internamente é Isso dinheiro E não falta né eh internamente **no time de Business Agility a gente faz um planejamento estratégico anual olhando pra o mercado, mas olhando muito pra dentro da sempre também Então não é só um planejamento considerando o mercado, não é um Mix** das duas coisas a gente olhando para o mercado que a gente pode levar em consideração a gente pode levar em consideração a gente vai a gente avalia como é que está a posição no mercado dos Big Players de Business Agility Então, quando a gente fez esse trabalho agora para a YYYYY a sempre ela segue o calendário. Americano. Então a gente está agora no que a gente chama de ano fiscal e a vinte e três que vai até agosto quando começou em julho do ano passado, em Julho do ano passado, Então a gente olha os Big Byers vai ver lá a ibiar e ai não eu consigo confundir By joguinho, com as mesmas letras não vou lembrar Agora, a defesa cheia de paz.

No não nessa não eu chamo é uma que está Bem, está crescendo bastante no mercado de consultoria muito forte em business agility mas Enfim a gente olha esses Players né e a gente está o tempo todo conversando com os clientes a gente sabe também o quanto que esses pés, estão entrando em cada um dos clientes sempre nunca ainda dificilmente se você entra no cliente que estava sozinho tem outras empresas ali ali junto o cliente acaba contratando de várias consultorias, Então, a gente faz uma avaliação desses players no mercado uma comparação comparação do tipo que a gente olha os relatórios financeiros, ver como É que está o balanço financeiro dessas empresas em comparação com o nosso própria conversa com os clientes entender que tipo de trabalho essas empresas estão clientes que mais que a gente pode ver é olhar para redes sociais também quanto que essas empresas estão gerando de conhecimento para o mercado, enfim, a gente faz essa avaliação e internamente a gente tem alguns objetivos também um deles como eu te falei que a YYYY é muito é muito muito departamentizada dizer Assim, tem áreas muito específicas para tratar de diversos assuntos diversos Então, a gente por exemplo, um exemplo, bem bem prático a gente trabalha com Business Agility uma das coisas que a gente faz é trabalhar com estratégia dentro dos clientes Mas tem uma área. De estratégia dentro do etc. Aí como é que a gente não pode passar por cima dessa área de estratégia

não deveria pelo menos acontece de um passar por cima do outro cada um preocupado em suas metas seus objetivos, Mas a gente tem na medida do possível fazer as coisas em conjunto aí. Tem uma iniciativa chamou anexar que foi criada pela CEO. Então a gente tem que estar ó tem uma meta de um ano recente Então por exemplo, como é que a gente coloca isso no planejamento a gente precisa em percentual X dos nossos deals ter parcerias com áreas a B C da centro tem que ter meta para isso Então vamos estender muito a sua pergunta Mas foi mais focada no mercado. Te respondia que YYYY e Business Agility a gente sim está olhando muito mais a movimentação dos no mercado, quais tipos de métodos estão sendo utilizados, frameworks, a gente está acompanhando o preço que esses players estão fazendo para os clientes em vendas similares. A gente também tem um processo grande de capacitação para o nosso time Então a gente olha para o mercado também o que está despontando no mercado tanto na nacional como fora do país. Acho que tá Bom, falei muito.

5. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:26:51.968 --> 00:26:54.468

Perfeito a gente vem Aí encerrar a parte com o texto e Agora, a gente vai. Falar de agilidade do operacional estratégico. E aí um parente algumas perguntas. Podem ter só uma certa propriedade para você talvez uma uma parte dessas perguntas. Às vezes ela não tem dado suficiente para eu referenciar usar Então eu tenho que ir se eu não tenho se eu não tenho na teoria tem que ir no campo buscar esses dados entendeu. Então a gente vai para começando a agilidade no operacional estratégico. Número cinco quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso da agilidade na organização atual especificamente. Ela pode ser respondida, aos dois jeitos ela vai trazer a residência dos dois jeitos seja, quando você faz pra dentro ou quando você faz pra fora.

00:28:24.919 --> 00:28:29.568

Tá. Beleza, pra dentro eh pra dentro benefícios né pra dentro vão lá os benefícios óbvios de agilidade **transparência** Então esse por exemplo, esse citando novamente, todo esse planejamento estratégico que a gente faz a maneira que a gente faz é uma maneira muito colaborativa envolvendo todas as pessoas executivas do time não necessariamente de todas as pessoas Mas o nível executivo Para cima a gente fazer esse planejamento estratégico dessa maneira dá uma visibilidade muito grande o nível de engajamento do time é muito alto Eu entrei em 2016 começou a acontecer recentemente Então eu vejo uma diferença muito grande de engajamento do time de criação de iniciativas dentro do Time. Então, o fato da gente Fazer esse planejamento estratégico por exemplo, é gerou a frente de trabalho dentro do nosso time né. Então a gente tem quatro frentes de de trabalho de TALENT que é basicamente capacitação das pessoas e saúde do time, felicidade do time; de marketing; de vendas e uma estratégica que é um pessoal que está sempre ali reavaliando o planejamento estratégico acompanhando a execução Durante o ano. Então isso foi gerado isso é um indício de aumento significativo do engajamento Mas foi algo que surgiu ali no processo de planejamento estratégico surgiu essa ideia dessas frentes de trabalho Então **transparência, colaboração engajamento. Adaptabilidade.** A gente fazendo esse planejamento juntos. Mais olhos ali olhando para o mercado. Por exemplo, foi muito significativas. Também as mudanças no transparência engajamento e foi o último que eu falei meu Deus cobrança transparência, engajamento confira os seus quatro **confiança**

entre as pessoas do time também em liderança e time né porque antes a gente tinha uma visibilidade muito baixa de tudo, que acontecia dentro do time Então eu classifico como práticas ágeis como uma prática ágil o planejamento estratégico da maneira que é feito porque obviamente tem outras maneiras de fazer planejamento top-down que não se envolve não envolve todas as pessoas Então, isso na minha área eu não tenho eu não consigo te dizer como é que isso funciona a nível de YYYYY tem eu sei que tem outras áreas que trabalham com agilidade também a própria WWW eu te falei que foi diluída dentro da, Ela faz parte de um grupo maior. é vários times trabalhando muito fortemente com experimentação, agilidade sei que isso acontece lá mas eu não tenho não tenho visibilidade.

Para os clientes acho que é importante falar falar sobre isso também pra Assim, cada vez mais agilidade. Ela vem sendo, assim. Pelo menos a gente trabalha com agilidade. Dessa **Dessa maneira, dela ser uma capacidade da organização Então se ágil significa ser adaptável. Significa aprender rapidamente com as movimentações do mercado** Então todas as nossas vendas a gente tem toda uma estruturação de proposta de elaboração de propostas de trabalho para os nossos clientes Ela invariavelmente, deriva desses desses orientadores né olha tudo que a gente vai fazer Aqui com vocês é pra trabalhar adaptabilidade da adaptabilidade diante do mercado em adaptabilidade considerando as mudanças mudanças internas também principalmente e aprendizado né aprendizado, contínuo né melhoria a melhoria contínua não tem tudo a ver com adaptabilidade Você não vai conseguir se adaptar rapidamente se você não está melhorando continuamente então **a gente sempre parte disso colocando agilidade como uma como uma capacidade organizacional como algo que a gente está ali, a gente vai entrar ali, para construir junto com eles** Mas em algum momento a gente vai sair e que a ideia é que eles consigam continuar com aquele trabalho tá. Mas principalmente pensando em adaptabilidade e melhoria para você.

6. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação da AGILIDADE na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:33:48.771 --> 00:34:05.421

Ai tem outro lado, do oposto né sim quais são os principais benefícios né Hoje, quais são as principais barreira desprendendo do perdão do número seis quais são as principais barreiras ou desafios para a disseminação da agilidade da organização atual.

00:34:05.421 --> 00:34:18.618

Tá. Eu vou Eu vou falar os clientes tá porque internamente, a gente assim como é um time muito enxuto poucas pessoas diria para você que a gente não tem grandes desafios a coisa flui Bem, né? Mas a gente vai para os clientes a história é outra né eu diria que **principalmente a falta de envolvimento da liderança** alan por mais óbvio que isso pareça. Mas isso ainda é isso social. Olha para o business agility report, se você olha para o agile status report você **vai ver a liderança, está sempre ali nos tops de desafio para chama a implementação não gosto muito dessa palavra não Mas implementação de práticas ágeis de maneira geral** Então, ainda hoje. Pelo menos nas empresas aqui no Brasil. Uma ideia muito de que há vem aqui beleza implanta e agilidade nos times ou no máximo, nessas áreas aqui vai ali no Rh beleza constrói **um centro de excelência em agilidade** Mas a liderança muito assistindo essa movimentação **a gente tem dificuldade, até que essas lideranças participem de treinamentos, e treinamentos, assim de treinamento a gente**

falou de bisza adilite no treinamento falando de Scrum, Kanban treinamento de agilidade a nível estratégico e a gente não consegue envolver essas pessoas a gente vende para a transformação sei lá. Um ano. Fica um ano. Ali, tentando construir essa relação com a liderança a gente consegue fazer um trabalho muito bom a nível de time e gerência média a gente sai e a gente continua ter um contato com as pessoas da empresa e ideia aquilo ali, não acontece mais porque quem estruturava quem puxava quem fazia acontecer era a consultoria né. Então não tem assim esse envolvimento de fazer a coisa acontecer. É muito Assim, na hora eu comprei vem aqui. Faço trabalho Então é uma dificuldade muito grande da liderança. Entender a importância do envolvimento deles para que a coisa realmente aconteça. Sem dúvida, essa é a maior é o maior desafio é frustrante até a gente consegue fazer um trabalho legal Mas sem esse envolvimento não não tenha continuidade.

7. De maneira geral, como você enxerga o processo de transformação ágil na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>? Como está a maturidade atual?

a. Qual é o estado atual de uso da agilidade na organização?

00:36:52.021 --> 00:36:57.918

Feito e número sete aí talvez tenha que escolher uma organização alvo porque a pergunta é de maneira geral como você enxerga o processo de transformação ágil na organização qual é o estado atual da agilidade na organização.

00:36:57.918 --> 00:37:24.070

Tá. Eu vou Então falar do último cliente. Do nosso último cliente Que foi a AAAAA a seguradora a massa a gente teve dois momentos que a gente trabalhou lá. A gente chama fazer um fase um e fase dois. Na fase um a gente atuou muito a nível de time muito a nível de time tinha a gente tinha que me lembrar a gente tinha trabalho de Algumas em todos os espaços para trás todo o projeto de transformação que a gente vende Tem algumas frentes. De trabalho a gente tenta vender não Vou fazer um trabalho só a nível de time não. Vou fazer só trabalho trabalho a nível estratégico, a gente tenta e a dificuldade que a gente está tendo atualmente. **Mas é outro assunto, vender esse pacote justamente por entender que a organização como um todo precisa se transformar, não adianta a gente transformar Time se a gente não está transformando o restante da empresa.** Então a fase 1, a gente vendeu Time a gente vendeu VMO que é um escritório de valor a gente vendeu a construção a criação de um centro de agilidade, um centro de excelência (CoE) de agilidade Eh o que a gente tenta fazer é a gente cada uma dessas iniciativas tem um líder. Então por exemplo, eu era a líder a nível de time, o líder do VMO e tinha o líder de agilidade a gente trabalha de maneira conjunta, a gente trabalha de maneira colaborativa. Então a gente tem as nossas ações individuais na frente de trabalho Mas a gente está sempre muito alinhado reuniões diárias com a liderança dessas três frentes de trabalho por exemplo, Então, a gente começou com esse trabalho o que que a gente conseguiu fazer time beleza? Sim, a gente consegue consegue rodar rodei lá um processo inovador de **dojo de agilidade** que Não sei se você já ouviu falar sobre isso Não é o dojo Conhecido no mercado tá é um do jô diferenciado da gente que a gente atua diretamente nos times no dia a dia dos times Então é que os times saem no dia a dia do trabalho deles para participar de um dojo gente entra no dia a dia do time comum Backlog de práticas que a gente precisa trabalhar no time em seis semanas é um processo acelerado de aprendizado. Então eu fiz esse dojoo com três times. Aí tinha o pessoal do CoE Então os achados que eu fazia a nível

de time e mandava para a frente do coi para ajudá los a estruturar ali o CoE de agilidade. Então vê a primeira fase do projeto: Time, VMO e CoE a gente acabou essa primeira fase com a gente estruturou como que um CoE de agilidade deveria funcionar. E aí a segunda fase do projeto, quando a gente entrou eles já tinham eles tinham contratado um líder do CoE de agilidade que foi o resultado desse nosso trabalho e estava ali com um time pequeno Então a gente já entrou na segunda fase para dar suporte esse CoE de agilidade que numa primeira fase não existia tá Então eu diria para você que nessa estruturação desse CoE de agilidade, uma sementinha ali do VMO do escritório de valor, eles podem dizer que eles têm que estão trabalhando agilidade nível organizacional sem cobrir todas as áreas ainda Rh está bem envolvido também mas é algo que veio do time para cima. No nosso time de business agility a gente tem uma maneira de olhar para as empresas que assim como é essa tua pergunta é bem bem conectada com essa nossa visão a gente entra no cliente uma das coisas que a gente tenta entender é como é que está o processo de transformação ele está estratégico pra operacional, ou está acontecendo operacional, traum estratégico você imagina que a grande maioria é do operacional para estratégico. Lá não foi diferente mas pelo menos é um cliente que diferentemente do que eu falei para você a gente sai as coisas desandam algumas coisas eles conseguiram manter e estão dando continuidade como esse CoE de agilidade e o escritório que eles continuam a ter o PMO, mas eles estão com um time de VMO que olha para os projetos de maneira completamente diferente olha para a entrega de valor e não só para entrega puramente dita se o senhor responde tua pergunta.

8. Você percebe o uso da AGILIDADE no nível operacional (equipe/squads) para execução de projetos e atividades cotidianas?

a. SE SIM

i. Como são organizados os times?

ii. Quais são as principais práticas e ferramentas ágeis?

iii. Existem práticas para visualização do trabalho, limitação do trabalho (WIP) e priorização?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:42:43.119 --> 00:42:44.075

Como eu disse, toda essa acessibilidade a esse encontro esse dado de informação é importante para que ele pode ficar E aí a gente começa a falar dos níveis aí explicitamente como eles podem ter alguns perfis de meu óculos e uhum ela por o dado em perigo. É importante. Na oito como você percebe uso de agilidade. No nível operacional e equipes para a execução dos projetos de atividade cotidiana se sim como os times são os organizados quais são as principais práticas e ferramentas ágeis e se existem práticas para o visualização do trabalho limitação trabalho e priorização?

00:44:23.369 --> 00:44:39.619

Sim, eu percebo principalmente em empresas que partem para a utilização de um ágil em escala que é muito comum a gente ver na YYYYYY como a gente acaba trabalhando com empresas muito grandes a gente trabalha com as maiores. Enfim, com grandes empresas no mercado brasileiro Então, está cada vez mais comum a gente entrar nas empresas ou Elas já estão utilizando algum framework de ágil em escala ou elas chamam sempre para

ajudá las a estruturar um framework-like em escala. Não necessariamente não sei Mas algo em escala Então num trabalho de viagem, em escala se a gente, não tem esse trabalho você falou mais da liderança média.

00:44:55.167 --> 00:44:57.319

Estou falando no livro operacional o que mais o isso.

00:44:57.319 --> 00:44:58.368

Operacional Ah, é mais Então é mais nível de time né.

00:44:58.368 --> 00:45:29.219

Isso.

00:45:29.219 --> 00:45:32.268

Tá nível de time **é muito comum a gente a gente encontrar não necessariamente funcionando da maneira correta, Mas é comum a gente encontrar algum framework principalmente Scrum ainda é o mais utilizado no mercado** são um beleza Então assim, já estava viajando aqui na resposta para nós de outras coisas.

9. Você percebe o uso da AGILIDADE na coordenação e articulação entre equipes?

a. SE SIM

i. Como funciona esta coordenação entre os times e suas dependências?

ii. Quais ferramentas/práticas são utilizadas para visualização do trabalho e das dependências entre os times?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:45:32.268 --> 00:45:34.668

Tá? Bom, aí. Sim, quando a gente sobe o nível né?

00:45:34.668 --> 00:45:38.668

Tá beleza.

00:45:38.668 --> 00:45:48.018

Sim?

00:45:48.018 --> 00:45:51.771

Uhum.

00:45:51.771 --> 00:45:58.219

Para entre times aquela lei da rede você percebe uso de agilidade na coordenação e articulação entre times se sim como é que funciona essa coordenação entre os times e as dependências quais as ferramentas que são utilizadas para a visualização do trabalho das dependências entre os times?

00:45:58.219 --> 00:46:31.319

Tá? Então sim. A resposta? Sim né? É cada vez mais comum. Times estarem trabalhando Assim, vários times trabalhando em conjunto para a construção de soluções, plataformas grandes que exija aí a participação de várias pessoas e aí varia a gente tem YYYYYY diria para você que o **meu time de Business Agility tem expertise em SAgile (Scaled Agile Framework).Então como é que funciona não SAgile a gente tem planejamentos, trimestrais que envolvem todas as pessoas Então a nível de time continua aquele trabalho independente se é Scrum ou se é Kanban. não sei se você já teve a Famosa PI planning não sei se você já teve. Enfim tem a famosa PI Planning onde já tem o trabalho que será feito nos próximos 3 meses.** Uma visão de Sprints mesmo personalidades que vão ser finalizadas em cada um são funcionalidades ou histórias, levantamento de dependência de risco então tudo é feito na pia plenin e depois o trabalho de acompanhar isso durante os três meses Eh ou então que aí a minha a minha área de expertise. Mas a minha entrada, eu considero que ela é pequena é Kanban e aí **o método Kanban não só o Kanban aqui de visualização tô falando especificamente de quadros não é isso, estou falando do método como um todo, o Kanban é um método que você pode utilizar a nível organizacional. E aí a gente vai trabalhar as práticas, gestão visual, loops de feedback mas aí é uma coisa menos engessada mais flexível.** E essas cadências de planejamento é algo que elas existem mas é algo que a gente vai junto pensar qual é a frequência, qual é a duração quais são as pessoas que devem participar Então é uma proposta mais flexível. Nesse sentido Mas eu diria que a maior parte assim meu no meu caso, é 90% é SAgile.

10. Em sua organização <NOME DA ORGANIZAÇÃO>, você percebe o uso de agilidade de negócios (business agility)?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Quais são as ferramentas ou abordagens são utilizadas?

iii. Como é realizada a integração com os demais níveis organizacionais?

iv. Como as iniciativas estratégicas são definidas, priorizadas, acompanhadas, continuadas e descontinuadas?

b. SE NÃO

i. [MOVER para a próxima pergunta]

00:48:48.968 --> 00:48:56.118 E quando a gente sobe mais um nível ainda a gente vai lá, para estratégias perto da sua organização, você percebe o uso da agilidade do negócio se sim, como é que funciona quais são as ferramentas ou abordagens é utilizado como é que é

realizado ele a integração com os demais níveis. Como é que essas iniciativas estratégicas são definidas priorizadas acompanhadas continuar as descontinuadas.

00:49:00.468 --> 00:49:03.068

Uhum! Você quer também. Nessa Tua pergunta é um exemplo específico. Ou pode ser uma questão mais.

00:49:10.319 --> 00:49:14.819

Pode adotar um exemplo específico ou pode ser mais genérico enfim, o que é a experiência que você tem para revelar o conhecimento que existe na empresa entendeu.

00:49:14.819 --> 00:49:27.318

Tá? Eu vou tá. Beleza. Tá. Então eu vou te colocar eu vou te descrever e você disse, é suficiente.

00:49:27.318 --> 00:49:55.119

Como é que a gente trabalha isso com os clientes? como é que a gente gostaria de ver isso funcionando? Então a nível estratégico a gente vai trabalhar muito com gerência de portfólio né.

00:49:55.119 --> 00:50:04.419

O **SAFE** cobre isso também Então a gente pode usar o SAFE ou não para dar suporte nesse sentido , e a gente trabalha muito fortemente com o **OKRs** também Então a gente vai identificar junto com os clientes esses objetivos mais organizacionais, que aí um dos desafios filtrar esses Objetivos mais organizacionais que aí um dos desafios filtrar esses objetivos saem de cinto cem mil objetivos para um número mais discricionário de objetivos que a gente consiga trabalhar num período de um ano Dois anos, três anos Então, a gente parte desses objetivos estratégicos linka isso com o portfólio de iniciativas né do dos clientes isso a ideia é que chegue até os Times né com os key results. Então a gente ter esses objetivos mapeados desde estratégico tático operacional se realmente desafio gigantesco eu não participei de nenhum projeto que a gente conseguiu fazer conseguiu fazer isso full tá eh eu participei de projeto que a gente conseguiu né estruturar alguns objetivos. Poucos fazer tipo piloto sabe, ó vamos ter saber se tem cinto cem mil objetivos aqui vamos pegar poucos para fazer um piloto aqui E aí esse piloto.

Ele fica num contexto um contexto de segurança ali né a gente consegue fazer com que isso aconteça.

00:51:44.969 --> 00:52:05.019

Porque que rode porque as pessoas que a gente envolve são pessoas que querem fazer com que isso aconteça Então recorte dentro é um recorte dentro da empresa Então de mapear esses objetivos dentro do portfólio de projetos quais esses projetos estão ligados para o piloto e sair recortando para baixo até chegar a nível de time. Eu tive uma experiência de ver esse negócio rodando na empresa como um todo Mas meio assim de

bastidor participando ativamente a nível de time foi lindo ver que você provavelmente consegue mais informação no mercado, a BBBBB tá tem muito material no mercado. Sobre o processo de transformação da BBBBB, Eu fiquei lá oito meses os que Vale a pena você falou da dificuldade de encontrar conteúdo, Conteúdo, pra conteúdo teórico eles fizeram uma transformação, não sei se ainda está acontecendo lá na empresa como um todo toda a empresa todas as áreas independentes de tecnologia será fábrica se era eu como participei lá oito meses eu tive a oportunidade de trabalhar com um time de fábrica foi uma experiência fantástica Era um time que utilizava Scrum, eram responsáveis por manutenção de uma fábrica e um outro time que era para soluções tecnológicas por ser uma consultoria eles fizeram todo esse trabalho a de objetivos é estratégico portfólio de projetos no nível do time obrigatoriamente a gente tinha os KRs lincados a esses objetivos eles criaram um programa que funcionava com ondas de transformação e em cada uma desas ondas entrava 30 a 40 times. É um Case gigantesco tinha uma estrutura que eles chamam de Agile Foundary que é como um CoE de agilidade que tem em torno de quatro e Cinquenta coaches no mínimo, quatro e Cinquenta Cots muitos da BBBBB de ir e aí eles não conseguem lá com os internos dar suporte a todos esses times aí eles contratam essas consultorias a uma das consultorias que trabalhava nesse programa e quando a gente entrava no programa era como se não tivesse crachá. Eu era parte do time deles. Então assim programa lindo de se ver que eu viúvo de Dessa transformação.

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais as principais sinergias e conflitos?

00:55:05.169 --> 00:55:07.268

Aí a gente cobriu aqui. Isso a partir da agilidade. Tem umas perguntas que seriam mais para o pessoal que é do design Mas pula, direto para a parte final da integração da agilidade e do design no nível mais estratégico, as pessoas perguntas são muito parecidas andré só que muda o foco a jornada que analisar está na dezassete dezassete é que ela perguntou diretamente do ponto de vista da criação de novos produtos ,serviços ou modelos de negócios como é que você percebe a integração da agilidade e do design da organização como é que funciona quais são as principais sinergias de conflitos que você observa nessa jornada de produtos serviços novos produtos de negócios?

00:55:35.168 --> 00:55:37.118

Tá. Se eu te disser que eu não sei responder.

00:55:37.118 --> 00:55:48.219

É uma resposta válida.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais as principais sinergias e conflitos?

00:56:36.119 --> 00:56:37.569

Sejam parecidas, porque é o que muda vou te perguntar, e você me disse, onde também não tem problema nenhum há dezoito é do ponto de vista da inovação como é que você percebe a integração da agilidade Do design.

00:56:48.825 --> 00:56:52.771

É.

19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

- a. Como funciona?
- b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

00:56:57.618 --> 00:57:04.469

E a outra seria da estratégia corporativa como é que você percebe a integração dos dois Mas não vai ser vai cair no mesmo caso mas tem uma que dá pra você responder sim ela é quando a gente olha para frente deixa eu dar um contexto, que é antes de ler a pergunta também porque vê se a gente vê o mercado,

00:57:04.469 --> 00:57:05.918

Sim?

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

00:57:05.918 --> 00:57:09.317

Tem Muita gente. Vendendo transformação arte. Né aí vai.

00:57:09.317 --> 00:57:15.668

Ter um monte de gente que está vendendo uma consultoria.

00:57:15.668 --> 00:57:20.668

Uhum.

00:57:20.668 --> 00:57:27.720

Sim?

00:57:27.720 --> 00:57:34.269

Uhum.

00:57:34.269 --> 00:57:48.577

Vendendo criação de organizações orientarem privilégios a gente envelhece nesse negócio a gente tá vendendo é deita Dreame organizado e muda o negócio né pra um novo, tipo de coisa que aguenta que pode sobreviver no mundo que a gente estava vivendo Então vou para a pergunta que

00:57:48.577 --> 00:57:53.569

Uhum.

00:57:53.569 --> 00:58:02.918

justamente na sua opinião e aí a opinião mineira, o que a sua empresa pode fazer para se tornar mais ágil né e é obviamente fazer o seu processo de formação ágil e ao mesmo tempo Mas design Drive como esse movimento pode ser explorado. Em conjunto, quando olha Assim, para a frente sei lá no noroís ontem de anos. Como é que tu chega aqui essas 2 forças poderiam ser exploradas conjuntamente no caminho.

00:58:06.868 --> 00:58:15.720

Mas aí vem o cena traz a questão do design.

00:58:15.720 --> 00:58:23.618

É uma opinião, como você enxerga que essas coisas poderiam andar conectadas, até chegar numa visão de ter feito um processo de transformação.

00:58:23.618 --> 00:58:29.019

Você pode definir para mim, em poucas palavras você fala de design você está falando especificamente do que?

00:58:29.019 --> 00:58:34.973

Como é que o design ele é um recurso organizacional.

00:58:34.973 --> 00:58:43.167

Uhum.

00:58:43.167 --> 00:58:43.669

Tá?

00:58:43.669 --> 00:58:50.018

Assim como você falou da agilidade como é que a gente usou design não para fazer personagens, não para fazer Storyboard não para fazer Storyboy Mas como a gente entende que por exemplo, em um determinado no nível tático não é do mesmo jeito que você pensa para um determinado cliente isso aqui. Eu vou precisar usar ágil escalado Eu vou usar o se as pessoas do Exame nacional para esse projeto.

00:59:07.569 --> 00:59:10.122

Aqui. Eu não vou usar exame de produto Eu vou usar exame de serviço para esse projeto por causa dessas características Eu vou usar mais design participativo ou seja, o usuário está no centro da estratégia ou não eu vou usar a meta dizendo que o design é só um observador que toma as decisões de design é

00:59:10.122 --> 00:59:26.168

Uhum.

00:59:26.168 --> 00:59:39.919

o próprio usuário ou em um nível ainda mais estratégico como é que a gente usa o design sei lá, para definir uma estratégia de inovação, de reposicionamento de marcas Então, ele

também veja ele faz esse movimento também da operação da constituição igualzinho agilidade porque aqui tem pouco a

00:59:39.919 --> 00:59:49.671

junção dessas duas coisas. Entendeu aí é opinião não é exatamente não é ciência, não é coisa que você vivenciou quando você olha para frente como é que é você acha que essas 2 coisas.

00:59:49.671 --> 00:59:53.767

Poderiam Assim, você podia usar forças de um mundo um com forças de outro e geraria um resultado mais impacta do que só fazer uma das coisas entendeu.

00:59:53.767 --> 01:00:17.018

Eu entendi assim como como responder.

01:00:17.018 --> 01:00:55.069

Porque assim eu não vejo essas coisas separadas. Talvez a tua premissa essas coisas hoje andam andam separadas porque é como eu te falei né a gente trabalha em projetos a gente não vende a gente não gente não vende a gente vende agilidade Mas a gente sempre tenta vender algo que permeie várias áreas de uma organização e a gente tenta vender chamar de soluções quando a gente deu o exemplo do CoE de Agilidade e VMO, além de time, a gente tenta entrar na empresa trazendo diversos olhares diversos profissionais de lá para estruturar um VMP não era pessoal de agilidade, era um pessoal de estratégia da YYYYY. Time e CoE era agilidade. VMO era estratégia. A gente também entrou ao mesmo tempo com aspectos mais técnicos . Então tinha um time que não citei para você anteriormente. Eu fiquei focada em método de trabalho mas tinha um time de SRE, Devops devotos estava lá. Também Então eu vejo essas coisas. E aí o design hoje enxergam muito o o design atrelado. A essas soluções. Não sei se estou sendo claro, quando eu estou falando.

01:01:55.618 --> 01:01:58.218

Tem exato.

01:01:58.218 --> 01:02:22.369

Eu acho que estou entendendo que quando vocês estão vendendo a consultoria para transformação no sentido da transformação da jurisdição, já entra algum pacote que tem gente de dados tem gente Então vocês já estão trabalhando numa proposta como essa entendeu.

01:02:22.369 --> 01:02:41.919

Exatamente exatamente a gente Claro que vai depender do saúde financeira da empresa quanto que ela quer investir Mas a gente sempre até a estrutura de Cloud-first Designque eu de campo primeira coisa nos pés que eu te falei aqui na nessa entrevista veio de falei ó business agility é parte parte de tecnologia de arquitetura , e devotos a de arquitetura de devotos a ser de e blockchain inteligência artificial está tudo dentro de cloud entendeu são várias coisas que você precisa trabalhar em paralelo. Então a gente tenta minimizar esse recorte a gente vai atuar aqui Então mesmo que a gente entre com pequenos times, **Mas**

pequenos times duas três pessoas que estão trabalhando nesses assuntos diversos de maneira colaborativa o design especificamente que você está chamando de design e eu não enxergo isso como uma área eu entendo que o design ele está tá entrelaçado com essas com esse trabalho que a gente faz Então é como se a gente tivesse designer na SRE, ... se isso faz sentido isso Mas é assim que a gente assim que a gente já trabalha né Então, quando você fala o futuro. Mas já o futuro, já o futuro, já chegou .Pra mim é sempre que já está no futuro. Já está no futuro.

01:03:49.570 --> 01:03:56.969

Eu vou te dizer eu acho que vale a pena ser para você Ah, que sempre me surpreendeu muito diversos positivamente negativamente tem muita coisa ali que é torta assim, que tem áreas ali para você estar no neo paulo. Paleolítico. Né sempre mais a maior parte da empresa realmente é uma empresa que está ela está no futuro.

01:04:06.218 --> 01:04:06.918

Já faz todo esse tempo.

01:04:06.918 --> 01:04:29.769

Você falou bem. Não gente já está no futuro. Quando eu entrei na assento em dois mil dezassete eu entrei para atuar como coach em todo.

01:04:29.769 --> 01:04:38.469

Esse tempo. Vai fazer seis anos. Agora. Seis anos. Eu entrei para atuar como Coach num projeto de Ajuste fiscal já era SAFE era o projeto com o CCCCC olha a primeira a primeira primeira tarefa que me foi me dado veio era gerente sênior Nossa chegou: "A gente tem aqui gente vai ter doze times. A gente não vendeu esse time como não vender o projeto. Com agilidade Mas aqui sempre quer fazer o experimento a gente vai rodar isso aqui com agilidade em escala SAFE, treinou todo mundo". E la falou: "Ola eu não vou a gente cada um desses times vai rodar a Scrum Mas Eu não vou contratar isso Mas eu não vou contratar as farmácias no mercado. Isso não vai isso não faz sentido para que sempre eu. Você vai entrevistar alguns líderes, que é um passo atrás de gerente você vai entrevistar você sabe, como é que o Scrum Master você deve atuar você vai dizer, para mim, quais essas pessoas podem atuar também como Scrum Master porque aqui na scentra a pessoa não pode ser só os Scrum Master a pessoa vai olhar eh financeiro, vai olhar a alocação das pessoas por que eu estou te dizendo isso porque é um olhar muito pragmático sabe, que sempre tem para tudo que aparece no mercado é que sempre não compra não compra tá não tá na na está na onda a agilidade tem que trabalhar desse jeito que sempre vai lá e navega naquilo do jeito que está sendo colocado no mercado, é como se ela tivesse sempre a minha mentora que saiu recentemente foi para a DDDDD ela sempre disse assim gente agilidade vai passar bom eu isso na cabeça de vocês agilidade é mais uma onda a gente vai chegar outras coisas que é muito que a gente está vivendo Agora, nessa crise em agilidade para agilidade como a gente costumava costumava trabalhar em dois mil dezassete eu precisei formar essas pessoas que a pessoa não comprou a ideia de não vou contratar um cara um Scrum Master ele vai chegar lá que seja engolido pela empresa.

01:07:06.218 --> 01:07:08.518

Com o passar dos anos por isso porque tem que ser purista só uma Scrum Master? porque assim tem ser Scrum Master pra atuar nesses projetos? Enfim, eu acho que tem a ver com a tua pergunta também da empresa já star no futuro Então a gente é diferenciado no mercado. Em relação a isso a maneira como a gente vende e essa atualmente é uma das maiores dificuldades. Da gente na verdade porque é caro né porque imagina a pessoa de Cloud, de SRA, de Data Analytis, cara é responsável estrutural um CoE de agilidade não são pessoas pessoas com expertise muito muito alta né Então é caro vender esse negócio Então complicado atualmente, conseguir vender coisa que tem essa.

01:07:36.869 --> 01:07:46.968

Perfeito.

ENTREVISTADO 09 – SIGLA: ENT_09

DATA: 09/05/2023 – INÍCIO: 08:40 – FIM: 09:51

#INTRODUÇÃO

00:00:08.059 --> 00:00:31.710

Ler o termo tá Boa noite. Sou Allan Araújo Sou pesquisador do programa doutorado em design na UFPE. Agradecer a aceitação do convite para participar da entrevista. XXXXX obrigado por participar. Através desse principalmente aqui estou pedindo autorização explícita para gravar.

00:00:45.659 --> 00:01:00.060

Sim, claro. Eu, XXXXX, autorizo essa gravação e uso do material para fins de pesquisa.

1. Como funciona o seu trabalho na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:01:00.060 --> 00:01:16.210

Perfeito objetivo dessa pesquisa é entender os aspectos relacionados ao conhecimento de praticantes de agilidade e no nível estratégico das organizações como forma, de extrair através desse conhecimento subjacente existente nas mesmas. Em geral sobre a entrevista entrevistando leva cerca de uma hora eu tenho levado alguns pouco menos outros, pouco mais na maioria das vezes sempre menos sobre respostas não existem respostas certas ou erradas. Nosso objetivo é coletar impressões opiniões, e sentimentos, sobre pois. Sobre o vários aspectos abordados e leve o que foi necessário tudo que foi importante para você interessa reforçando que as respostas não serão disponibilizadas para a sua empresa Então por favor, podem responder da maneira mais sincera possível se tiver cortando a conexão de minha vida eu ligo aqui uma outra opção de conexão. Que se unir essa última que funciona do roteiro ela tem perguntas sobre contexto organizacional. Seis perguntas sobre o contexto do design mesmo nas organizações e quatro para encerrar que falam da vida dos alunos juntas e aí sem muitas longas vou começar, aqui, a sessão número um a introdução contexto hndacional a perna um questiona como é que funciona. O seu trabalho, na sua organização atual.

00:04:05.861 --> 00:04:27.760

Tá bom Eh bom era atuação né Então minha atuação. É essa eu participo de uma de uma **Chapter** de pesquisa que Eu sou a liderança dentro do cliente. Eu coordeno duas pessoas e a gente está ampliando o time Mas **eu participo de todos os ritos e todas as dinâmicas da da tribo de design** na verdade, a gente não chama de tribo, dentro do cliente a gente chama de torres. Então, tem a torre B2C, B2B e a torre e relacionamento que eles chamam de rh né com e essas três Torres cada torre tem um pesquisador e eu coordeno essa junção de três pesquisadores reportagem diretamente a corpo. A condenação de design a

superintendência de **Customer Experience** Então de uma maneira geral é isso Essa é minha função hoje.

2. Quais foram as principais mudanças percebidas no seu trabalho causadas pela pandemia do COVID-19?

a. Houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads, áreas funcionais e departamentos? Se sim, quais?

b. Em relação ao processo de transformação digital, o que mais marcou?

00:05:14.110 --> 00:05:35.560

Perfeito aí, quando a gente tem que olhar um pouquinho pra trás é que o pior já passou. A pergunta número dois que questiona Quais são as principais mudanças percebem no seu trabalho causadas pela pandemia do covid dezanove e Aí tem duas sub perguntas para dar um pouco mais de contestante houve mudanças em relação às estruturas dos times/squads se sim, quais e em relação ao processo de transformação digital que mais te marcou?

00:06:06.560 --> 00:06:13.410

Olha uma pergunta abrangente, porque depende a estrutura depende muito do cliente como eu trabalho com consultoria a gente tende ajustar a nossa no nosso método ao cliente. Então, é difícil avaliar porque na durante a pandemia eu estava com outro cliente que é um banco e tinha uma imensa dificuldade de gerir processos ágeis mas assim a grande na época que eu lembro a grande questão da pandemia foi rapidamente a gente tem que colocar esse cliente num JIRA, com ferramentas de gestão por conta contabilidade de horas do time das squads elas tiveram que mudar para o quando é banco eles têm um mainframe próprio um sistema muito protegido. Então a gente tinha que enviar a máquina para todos os colaboradores no Brasil, todo Então a gente trabalhava com duas máquinas a Máquina do banco e a Máquina da nossa empresa tendo que lotar dentro do VPN. Então tudo isso foi assim feito a toque de caixa para conseguir colocar as pessoas na no meio da pandemia logar as pessoas no sistema e dali e ter acesso a dados e Enfim, dashboards, tudo que a gente precisava como pesquisado. **Mas que eu me lembro foi mais isso essa construção do do digital, às pressas dos acessos digitais tudo muito burocrático com muitos problemas e sobre transformação digital, eu acho que se for no campo do prático. Do tema da sua pesquisa eu acho que a grande questão foi as empresas perceberem dentro de um processo digital porque eu acho que algumas empresas estavam muito acomodadas e aí quando viram pandemia e que não estavam suficientemente digitais elas investiram muito dinheiro** e assim eu posso falar pela nossa de uma maneira geral, a gente teve um crescimento Se não me engano eu posso estar errada a gente teve um crescimento de uns quatrocentos por cento (400%) aí a gente passou Assim, hoje em dia, está com seis mil funcionários **Eu acho a gente teve um crescimento assim assustador na pandemia. E aí causado por essa perspectiva das empresas de que poxa não somos digitais. Nossos processos são muito morosos Precisamos de de times ágeis e que entendam do digital aqui dentro e assim posso dizer pela nossa empresa, que não é uma consultoria barata mesmo assim eles estavam dispostos a pagar que fosse para os times disponíveis** é e quando eu digo disponível eu digo assim com baixíssimas horas às vezes porque nem como eles não entendiam os processos eles demoraram um tempo dentro da pandemia pra para permitir que a gente entrasse entrasse figurativamente. Então, Por exemplo, o on boarding do banco desse banco em questão durava cerca de três a seis meses para começar a ter acesso ali que atrapalhava bastante o trabalho Mas era uma dor de quem estava muito acostumado a presencial e a processos que envolviam o crachá catraca coisas de Banco e essa foi a grande adaptação.

3. Você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação, da experimentação e a criação de novos modelos de negócios?

a. SE SIM

i. Existe um processo estabelecido? Como funciona?

ii. É algo mais interno ou aberto (envolvendo o relacionamento com outras organizações, empresas e startups)?

b. SE NÃO

iii. [MOVER para a próxima pergunta]

00:10:07.010 --> 00:10:23.611

Perfeito. A gente se move aqui para a pergunta número três eh o quanto eu questiona né você percebe na sua organização atual incentivos para a promoção da inovação da experimentação, e criação de novos modelos de negócio se sim, as sub-perguntas são como é que se existe um processo estabelecido como é que funciona? E se ele é mais aberto ou voltado para dentro da própria organização é uma iniciativa mais aberta, que envolve outras organizações e empresas Startups? Então, não só para recapitular o foco aqui é você percebe na sua organização incentivos para a promoção da inovação da experimentação e criação de novos modelos de negócios?

00:10:44.310 --> 00:10:48.809

Tá sim e dentro do modelo a gente... bom deixa eu explicar o nosso modelo talvez melhor assim, a empresa especificamente ela tem o **modelo de holacrático de liberdade de GUs (Growth Units)** que a gente chama. De essa unidade de negócio essas unidades do negócio elas se juntam em alianças Então eu era da aliança stones que é a aliança das pedras da história. Da Stones Alliance e a gente atendia ao Banco e subir e outras empresas que tinham ligação com esse banco específico até por questão de proteção de dados, e estratégias a gente atende Por exemplo, um banco x numa GU e um banco Y em outra aliança para que isso não se misture ali e depois eu mudei para outra aliança que a Aliança da Water que são os rios e eu estou GU tigres. Então cada agu ela tem autonomia. Pra lidar com seus processos fazer seus ritos de aprendizado. Experimentação Isso é livre para cada executivo e fazer o que quiser a gente tem guildas que a gente pode trocar conhecimento e isso é espontâneo. Porém, quando é algo para a aliança inteira ou extra aliança são as Power houses. Então, por exemplo, estou na Powe House de design e coordenava o Chapter de pesquisa que a gente colocou dentro da para Power House de Design e aí as lá a gente tem a liberdade e um certo orçamento para fazer algumas algumas POCs de fazer algumas experimentações fazer novas propostas para cliente novas dinâmicas que envolvam modelos de negócios, e novas propostas de valor pra dentro. É mais ou menos isso Mas dentro desse modelo holacrático, a gente pode propor o que a gente quiser a gente pode usar plataformas de ter plataforma de potencialização de experimentos e mvps que a gente pode recrutar gente que esteja por exemplo, eu posso como pesquisadora recrutar desenvolvedores que têm uma hora livre que estão a fim de aprender alguma coisa diferente a gente pode fazer alguns estudos de novos negócios, para o cliente e depois a gente vende isso pro cliente. Vende a proposta, squads que vai tocar dentro de modelo de negócio especificamente seria mais ou menos assim que funcionaria mas a empresa também você falou, pra dentro e pra fora aceitei também ela patrocina Então patrocina eventos grandes de inovação ela estava no cubo do YYYYYY ela está dentro de alguns ambientes de cowling e de estar dentro do ZZZZZ. Então, tem também a gente também fornece digamos assim um pouco de conhecimento e troca em modelo de negócio e em processos no que for para esses ambientes e ecossistemas de inovação e Startups então a gente também tem essa vertente e somos avaliados pelo empreendedorismo Então

isso também é um ponto da nossa ficha de avaliação de crescimento. Então quanto mais a gente estimula dentro do cliente algumas iniciativas de surgimento de startup até teste, POC, enfim, o que for Eh mais isso pode na nossa avaliação de crescimento de carreira mesmo Então sim respondendo a tua pergunta, temos muitas muitos estímulos não nessa Assim, falando parece mais bonito do que acontece gente Sabe, que no dia a dia o tempo também é um fator de restrição mas da parte da empresa é por estímulo para eles até como admitir a consultoria é importante também a gente está sempre trazendo campo de jogo que a gente chama para o cliente de dizer o cliente a gente achou uma coisa interessante. Aqui a gente queria testar queria né aprovar contigo uma esquadrazinha para testar isso aqui e Agora, eu não posso falar por outros projetos como a gente tem é **holacrático**, cada agu está mais ou menos presente. No ambiente. De inovação está mais ou menos discutindo o modelo de negócio até porque a gente é empresa de tecnologia Então, geralmente o pedido já vem com uma vertente de olha preciso dessa tecnologia para aumentar a minha proposta de valor aqui ou pra sei lá, a alcançar mais clientes Então, já vem um pouco briefado.

4. Como a sua empresa se prepara para o futuro? Existe um processo/metodologia/abordagem (ex. planejamento estratégico ou observatórios de tendências tecnológicas ou mercado) para sustentar este trabalho/iniciativa?

a. SE SIM

i. Como funciona?

ii. Qual é a periodicidade desse planejamento e revisões?

iii. Na sua opinião, é uma postura proativa ou reativa?

Por quê?

b. SE NÃO

i. [MOVER PARA A PRÓXIMA QUESTÃO]

00:15:44.460 --> 00:15:52.412

Perfeito. Deixou mudar Obrigado. Deixa Eu mudar aqui. Para a pergunta número como a sua empresa se prepara para o futuro. Existe um processo nos de abordagem para sustentar essa iniciativa se sim né? Como é que funciona Qual é a periodicidade desses planejamentos e revisões . Estudo do futuro. Como é que se prepara para o futuro né sistema se tem um processo formal metodologia e abordagem que sustenta está e como é que funciona?

00:16:14.961 --> 00:16:42.310

Eu acho que YYYYYY uma das empresas que mais se preparam para o futuro. Porque nasceu praticamente numa garagem na Universidade e assim Já fez a IPO com capital aberto, e não tem muito medo não agora em termos de olhar para o futuro **a gente tenha ZZZZZZ que foi uma empresa de futuros que a nossa empresa comprou adquiriu recentemente, que já faz esses estudos para o mercado e está começando a fazer alguns estudos internos pra gente também e a metodologia está sendo difundida aqui para toda a companhia.** Estamos em todos os fóruns de lideranças de shows né. O nosso CEO ele é muito engajado no tema aprendizado no tema tecnologia. Então a gente Sabe, que a inteligência artificial, está bombando aí essa história do CHAT GPT, IA, etc. Esse é o

tema nosso do momento. E ele anda por todos esses fóruns internacionais E traz o a visão da companhia dentro desse processo pelo que eu entendo mais ou menos posso estar falando de uma forma muito macro. Ele traduz isso com conselho e eles rodam com os executivos o que chamam de ROXIN é uma prática, de planejamento estratégico que junta os executivos e eles fazem as visões H1, H2, H2, os OKRs e discutem metas discutem e metas lá dentro eu acho que eles também discutem metas para esse aprendizado contínuo quanto a a companhia inovou quanto aquela GU tá investindo em diversidade investindo em novas tecnologias. Eles tentam metrificar esses futuros quanto a gente está conseguindo trabalhar esse futuro dentro da casa mas Assim, eu estou te dando uma visão macro eu não participo desses ROXINs. Eu sei pelo que os executivos apresentam e de uma maneira geral, eles trazem de uma forma muito transparente para a companhia inteira a gente tem eventos ASK ME ANYTHING que tem aqueles eventos que os executivos tiram todas as nossas dúvidas em relação ao futuro a mercado economia enfim Então, eu acho que é mais ou menos assim deve ter outras coisas mais específicas, mas eu não sei, te te destacar que Agora, a gente tem é se não me engano é o WWWWW que ele é o uma espécie de guru líder, head de inovação novos negócios ele fica ali Fazendo aquele relacionamento com os clientes e olhando mais para o futuro. Fazendo provocações para dentro e aí a gente tem o conselho também que tem pessoas de gabarito para tratarem com as antenas ligadas mas é mais ou menos isso não sei explicar mais do que isso.

11. Quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:19:44.759 --> 00:20:05.361

Tá: bom. Muito obrigado. A importa de não ter essas achadas. Nessa parte inicial a gente conclui as quatro perguntas como Eu te disse: aí o roteiro é bifurca se você mais do mundo da agilidade Mas quem trabalha com design também ela vai por um caminho você marquezan que também trabalha com práticas ágeis não vai por outro Então por isso que tem um pulo da pergunta quatro Agora, para a pergunta onze e quais são os principais benefícios que você percebe a partir do uso do exame na organização atual.

00:20:20.959 --> 00:20:31.960

Eu não entendi a pergunta.

00:20:31.960 --> 00:20:41.811

Tá. Quais os principais benefícios que você percebe a partir do uso do design na sua organização atual porque obviamente, só para como a gente precisa ter algumas evidências na literatura óbvio, Mas o que eu quero capturar que é o o dado empírico né do campo então.

00:21:01.961 --> 00:21:20.760

Tá. Eh a gente vem discutindo isso Eh dá tanto na power House de design que eu faço parte quanto antes a gente rodou até diagnósticos internos a empresa comprou a CCCCC que era uma grande empresa de designers que incorporou. Então, assim a gente meio que fez um antes e depois dessa compra e tentou mensurar isso Mas para ser muito sincera benefício é um pouco intangível você a gente não tem um rói de design uma métrica específica que a gente consiga avaliar o quanto entre em

quantidade e esse benefício o impacto disso, Mas a gente tem vários executivos repetindo como mantra aqui um projeto de designer ou dois ou três que for sempre um investimento para dar uma visão mais inovadora para trazer mais que claramente traz benefício para o contrato Mas ao mesmo tempo, a gente tem uma empresa de engenheiros **Então ainda temos barreiras e ainda tem contratos que a gente fica pelo amor de Deus, ponha um designer ponha UX, ponha um pesquisador, ponha alguma coisa que não seja engenheiro fazendo telas e pra tratar de agregar um pouco mais de valor** Mas temos grandes casos de sucesso onde design, chegou pra mudar a perspectiva inclusive do cliente. Um dos maiores benefícios Eu acho isso não é achismo Na verdade, a gente conseguiu isso dentro de várias clientes foi o **EDUCATION** que a gente chama Então assim começa eles não vendo o valor os product owners e os pms não batendo um pouco a cabeça ali Ah, Mas isso é custo. Isso é custo é uma pessoa pra ficar na rua fazendo pesquisa ou fazendo tela pensando o fluxo Mas a gente já tem o que a gente quer e depois vai vendo os ganhos disso, e a companhia toda tendo um olhar maior para usuários para grupos, de usuário vai conseguindo plateirizar melhor algumas iniciativas priorizar muitas outras e começa a perder a não perder tanto dinheiro. **Porque eu acho que hoje o maior benefício que a gente tenta vender com os designers e Enfim, outros perfis é gente está vendendo digital efficiency porque transformação digital já aconteceu né mal ou Bem, está todo mundo transformado de alguma forma mínima aomáximo está todo mundo transformado em ter os ativos digitais e dentro dessa perspectiva a gente vende digital efficiency e ao vender digital efficiency em a gente tem o papel do designer muito comum é um mediador do mundo do mercado das pessoas do que o mundo quer as pessoas querem para dentro da eficiência a gente não desenvolva muito rápido algo que ninguém quer porque também não é assistente não adianta você ter duas esquadras a menos sei lá. E dobrou produto fazer tudo duas vezes mais rápido se a gente está fazendo um serviço um produto que ou aquelas pessoas não querem. que vai morrer, de todo jeito também é custo para companhia.** Então, o maior benefício eu acho que hoje é essa capacidade dos designers de fazer essa... é quase um trabalho de meio de campo ali aquela pessoa que vai ficar sempre recebendo a bola e distribuindo. Então a gente tem essa visão mais do todo do produto como um todo do sistema ou enfim, um profundo conhecimento dos usuários para traduzir isso para a companhia a gente faz isso muito Bem, Mas tem as dores e as barreiras tradicionais que o Design. Ele é visto como uma pessoa que faz tela um UI né de maneira geral, Eh Então também há uma essa dor esse esforço de trazer algumas perspectivas menos de tá Ela é mais de proporção de valor Enfim, benefício para o cliente solucionar uma dor. É mais ou menos o o texto padrão Né do job description do design.

12. Quais são as principais barreiras ou desafios para disseminação do DESIGN na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:25:43.361 --> 00:25:47.460

Perfeito, Obrigado. E a pergunta dos era exatamente isso quais são os benefícios Por outro lado, quais são as barreiras os desafios para a disseminação do design consegue resumir a sentença.

00:26:16.510 --> 00:26:43.910

A grande a grande barreira do design é todo mundo achar que Sabe, o que as pessoas querem grande barreira do design do squad líder até o Ceo **todo mundo acha que sabe, eu sei né e esquece que tem método pra isso né** Então, eu acho que a grande barreira é conhecer os métodos e deixar a gente aplicar os métodos na ordem que tem que ser aplicada no tempo que precisa com a mostra uma amostra interessante de usuários se convencer de que o que a gente fez foi muito além do que eu quero eu gosto eu acho que acontece muito Mas eu acho que se fosse resumir mais ainda uma palavra diria tempo porque as empresas elas vivem muito com o gerente de uma maneira geral eles vivem muito sobrecarregados e sendo cobrados para bater meta para OKRs para não ser que um design bem feito requer tempo né tempo de pesquisa tempo de teste tempo de levantar hipóteses de voltar e esse processo incremental. De pesquisar voltar experimentar pesquisar voltar Às vezes as empresas não estão dispostas nem pagar nem a esperar que aconteça.

13. De maneira geral, em quais níveis organizacionais ou quais são os tipos de problemas são superados a partir do uso do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

00:27:32.209 --> 00:27:50.260

Obrigado. E aí nós vamos pra uma pergunta número treze né. De maneira geral em quais níveis organizacionais ou quais tipos de problemas são superados a partir do do uso do design na sua realização atual os níveis avanços nacionais podem ser os tradicionais que a gente conhece a coalizão operacional tático estratégico.

00:27:55.910 --> 00:27:59.810

O quanto design entra nesses três negros seria isso.

00:27:59.810 --> 00:28:05.160

Uhum.Em quais níveis. Ele está né E ou se você preferir responder sobre um outra lente quais tipos de problemas organizacionais.Desafios são superados a partir do uso do design.

00:28:13.910 --> 00:28:14.811

Uhum.Tá Olha de novo. Eu só Posso responder pela minha gu ou ir para lógica é o anterior. Que eu atuava não dá para a empresa é muito grande Mas o que a gente vê muito eh, o design no tático.Então fazendo fazendo teste ab fazendo tela. Fazendo experimentos fazendo testes de usabilidade ajustes pontuais incrementais. Não é muito assim. Se eu fosse dar uma proporção que Bom, eu estou sendo leviana.Em dar uma proporção mas oitenta por cento do trabalho de design dezassete do trabalho de design hoje ele é mais tático porém, ele consegue depois de um tempo abrir espaço nos nossos clientes pra uma parte mais operacional aí começa a fazer um Design System começa a fazer um DesignOps começa a fazer a companhia entender de novo que tem método para fazer as coisas e que as recompensas chegam Mas os nossos clientes não têm maturidade hoje para colocar design no estratégico tanto que aqui a gente tem uma função chamada digital estrategista

digital pra atender o cliente no nível dos da estratégia fazer esse relacionamento com o cliente e se o estrategista achar tiver uma formação de design perfeito acontece bastante Mas se o estrategista tiver outra formação Ok, também é ele que vai ficar liderando o cliente, na parte do estratégico discutindo o OKR discutindo Essa parte mais pra cima em alguns clientes. A gente conseguiu Inverter: isso conseguiu colocar lideranças Por exemplo, esse de benefícios que Eu estou hoje eu sou uma liderança que trabalha diretamente com inteligência de mercado, estratégia como um todo com o superintendente eu trato diretamente com as lideranças e a gente está tentando estabelecer estratégia na companhia estratégia de design e mais estratégias de divisão de mundo mesmo para as pesquisas trazerem muito mais eh orientadores da estratégia em vez da pesquisa ser validadores do que eles já estão fazendo no campo mais do tático Então esse é um desafio que a gente está fazendo hoje mais de uma maneira geral se eu fosse te dizer a maioria é tático. É tela. Está dentro da campo da squad um e UX pra duas três, esquadras quando tem o UX quando não é o product do designer que tem mais foco em UI e não vai e aí ele faz as dinâmicas da esquadra mesmo o handover dos componentes faz a tela, a jornada e passa para o desenvolvimento e a acompanha o desenvolvimento.

14. **Do ponto de vista das competências de Design, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional (ex. equipes de projeto)?**

00:31:37.460 --> 00:31:46.609

Perfeito. Obrigado. A gente segue adiante e vai para a pergunta do número catorze do ponto de vista das competências de visão quais são os conhecimentos habilidades e atitudes necessárias para a atuação no nível operacional por exemplo, as equipes de projetos. O conhecimento e a habilidade das atitudes que o profissional de designer tem que ter.

00:32:24.311 --> 00:32:44.912

Olha conhecimento eu Acho que o básico da formação de um designer né Eu acho que é o conhecimento sobre como abordar problemas, como decompor problemas complexos né e traduzir isso e escolher o melhor método e a melhor ferramenta, pra enfrentar essa dor do usuário ou essa oportunidade, **habilidade eu acredito que tem que ter uma visão sistêmica tem que ser uma pessoa capaz de entender que o operacional está dentro de um todo e que são engrenagens ali dentro de uns de um macrosistema e precisa ter um pouco da da habilidade de perceber as nuances de cada área**, perceber as outras Skills as outras habilidades dos colegas trabalharem uma forma mais colaborativa Eu acho que habilidade de ser um orquestrador de uma pessoa fácil de escuta uma pessoa que é empática, e consegue construir ali junto Eu diria que isso seria uma habilidade mais habilidades interessantes e qual atitudes Aqui todos aí eu acho que é uma **atitude pró-ativa**. Porque eu tenho sua orientadora de carreira. Também. Então eu tenho alguns designer Juniors e plenos que eu faço mentoria de carreira uma coisa que a gente conversa muito é sobre quanto a gente é propositivo, porque o designer ele tem que ter uma atitude muito propositiva escutar de todos os lados e vir com soluções eu acho que se você se acomoda entre aspas numa posição do ser demandado provavelmente você vai ser pouco demandado sua vida vai ser bastante confortável, mas você não vai ficar muito tempo ali dentro do processo porque a gente sabe, que hoje pelo menos em empresas de tecnologia as lideranças já dão mais ênfase à tecnologia, em si e aos desenvolvedores cientistas e

engenheiros, de software arquitetos de solução, essa é a prioridade de uma empresa de tecnologia e uma consultoria que nasceu para isso **Então você tem que ser um pouco mais proativo como a gente diz em recife é um pouco mais amostrado para você estar ali o tempo todo mostrando que sua a importância do seu trabalho mas eu acho que em termos de atitude é ser mais ser proativo e deixar muito claro, que você é um defensor do usuário ali dentro a todo custo** mesmo que você tenha que com muita paciência ali e psicologia reversa, de novo falando de habilidades designers que têm essa essa habilidade mais psicológica de mediação, de facilitação tendem a se destacar melhor em empresas de tecnologia do que pessoa na minha visão de muitos anos do que pessoas mais introspectivas mais fechadas numa realidade, na sua própria realidade, sabe eu acho que acima de tudo, de novo **resumindo um designer tem que ser um grande comunicador um comunicador interpessoal comunicador da organização comunicador do usuário com a organização Ele tem que ser aquela pessoa que está ali. Mediando comunicação.** Para que ela contou seja ela visual seja ela baixou.

00:35:57.510 --> 00:36:17.361

Perfeito, e indo aqui né um pouco mais a fundo.

15. Do ponto de vista dos processos, quais são as abordagens ou metodologias de Design empregados no nível tático (ex. integração e coordenação de equipes de novos produtos ou serviços)?

00:36:17.361 --> 00:36:18.860

A gente Estava no nível operacional a gente sobe um nível e Aí, a pergunta pergunta número quinze do ponto de vista dos processos quais são as abordagens ou metodologias de empregadas no nível tático, integração e coordenação de equipes de novos produtos e serviços obviamente é só um exemplo de uma jornada tática.

00:36:30.860 --> 00:36:38.261

Muitos abri aqui uma planilha Mas Vamos lá.Vamos tentar aqui deixa eu tentar qual foi o exemplo que você deu?

00:36:47.061 --> 00:37:02.112

A gente subiu nível para o táxi Então a gente está focando aqui a pergunta dos processos quais

Abordagem metodologias de design não são mais as técnicas são as metodologias ou abordagens Aí o exemplo, da pergunta fala de criação de novos produtos ou serviços processos de criação de desenvolvimento de novos produtos do serviço.

00:37:23.110 --> 00:37:45.510

Olha Vamos lá. Deixa eu ver se eu consigo de cabeça Aqui puxar alguns a gente faz **discover** dentro do discovery a gente usa a gente começa com um planejamento, um briefing de planejamento de pesquisa depois a gente passa pra uma matriz CSDm não

antes a gente faz um acordo Né? Então a gente faz um quando é um produto a gente faz “É-NÃO É-FAZ-NÃO FAZ”, o objetivo é fazer um acordo entre todos. Mas não especificamente essa ferramenta Mas o objetivo é fazer um acordo entre todas as equipes do que deve ser construído do que deve ser pensado depois gente faz uma matriz CSD Certeza, Suposições e Dúvidas daquele desafio, tô tentando fazer aqui de cabeça um exemplo, tá aí na sequência a gente faz uma discussão dos dados que a pesquisa traz que aí a entrevista pode ser um uniforme pode ser um grupo focal que for dependendo do produto de serviço às vezes é só uma pesquisa rápida a gente faz um processo cocriativo, que envolvem vários métodos de cocriação, colaborativos com várias pessoas envolvidas a gente usa várias mas de uma maneira geral faz um card sorting que quando é e alguma coisa assim a gente faz um card sorting para todo mundo pensar como é que funcionaria ali a estrutura. Isso tudo Ficou tudo dentro do Discovery tá. Depois a gente faz uma design critique com time de design Então, a gente chama outras áreas, outros designers e faz uma uma critique ali, e também em paralelo a gente faz geralmente um teste, de usabilidade com os usuários para ver se aquelas funções tem sentido e agrega um valor e quando isso vai pra refinamento já tem já tem testes já tem ajustes finos e Aí a gente vai escrever as histórias. Aí a gente não né, aí já para o um product owner ou product designer aí para frente Aí vaim colocando em histórias, quebra em como é que ele chama meu Deus, aqui cada cliente chama de um jeito quebra em enfim Sprints né a priorização e taca pra dentro do sistema de desenvolvimento né Front Back in que aí vai para os testes e homologa depende muito do cliente aí. Pra dentro não tem muita visibilidade do que cada esquadra tem um pouco de liberdade para depende muito do produto do serviço Mas seria mais ou menos isso se fizer mais exemplos.Você vai. Ter que me rir me dá mais exemplos aí do seu lado e aí eu tô tentando construir.

16. Do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do Design? Em quais jornadas estratégicas ele é atualmente empregado? Em quais outras jornadas ele poderia ser aplicado?

00:40:29.660 --> 00:40:52.261

Tá? Bom, tá? Bom, eu acho que acho que é o que fica mais lá tem que evitar que para responder mais lhe bate pronto essa ideia do chumbo Aí quando a gente Sabe, mais uma vez o nível e a gente está pensando do ponto de vista da estratégia corporativa, como você percebe o uso do design quais jornadas, estratégicas ele é atualmente, empregado aí só para dar um pouco mais de contexto exemplos de jornada estratégica né jornada de inovação, jornada de criação de novos modelos de negócio, jornada de transformação seja de uma estrutura organizacional, essa é jornada planejamento estratégico em si Então onde tu percebe os doutorizar e se tu pode trazer um pouquinho mais de detalhes sobre ele como eu desagradável A.

00:41:12.059 --> 00:41:29.411

Uhum. Olha tá? Aui a gente tem processo, inclusive no nosso site depois se quiser entrar lá, lá os modelos a gente tem processo muito claro de Design da Estratégia Então, a gente roda com o clientes o que a gente chama de **INCEPTION** que ele tem que é um ciclo de um mês um ciclo de três meses às vezes um ciclo de uma semana, depende do contrato onde a gente se reúne com executivos do contrato e equipes estratégicas para avaliar o estado do desafio Então a gente faz mais ou menos juntos, alguns entregáveis que a gente chama A3 e tem várias outras ferramentas a gente pode fazer um **Lean Canvas** pode fazer Enfim, em

camas depende muito do cliente. Mas aí. A gente ajuda o cliente. A dizer, assim já de vocês é isso e a gente o desenho h1, h2, h3, com ele e decompõe isso e ajuda. Onde o design está depende do cliente normalmente não vai Designer nesse momento de processos de estratégia vai o executivo do contrato vai estrategista vai às vezes um sênior manager de arquitetura depende do desafio vai um data scientist depende do desafio vão alguns especialistas gente testou o indo designer e aí para ser muito sincera os poucos que eu participei o design vai para a voz do usuário do cliente levar uma pesquisa, ou uma tendência ou alguma coisa assim e muitas vezes a gente vai como designer pra facilitação, ou seja a gente vai muito mais como a pessoa que vai estar ali na frente construindo esse board do INCEPTION aplicando alguns métodos ali convergindo com o pessoal, arrumando a apresentação, eh para mais para essa mediação e facilitação do que para qualquer outra coisa. Não tem essas duas Eu já participei dessas duas possibilidades Eu já fui como a visão do cliente, onde eu tive dentro da inseticida que durou três meses eu fiz pesquisa de campo literalmente de campo é rua gente faz tendência faz outras coisas traz resume e apresenta para esse grupo e prioriza ali dentro e monta h1, h2 e h3.

Se é um novo negócio por exemplo, a gente faz muito marketing. Um estudo de marketing-fit ali onde entra que modelo de negócio que seria porque quem são os concorrentes um posicionamento ali dentro dos concorrentes.

E já fiz só a facilitação também ajudando a gente se ajuda muito. Então, às vezes é uma INCEPTION que não sou eu a designer do contrato, mas aí, eu alguém pergunto, se eu tenho um tempinho para ir lá para ajudar na facilitação porque a gente pega uma pessoa com mais distanciamento só para fazer a mediação ali do processo é mais ou menos essas duas coisas.

00:44:47.111 --> 00:44:53.909

Perfeito.

00:44:53.909 --> 00:44:58.010

As atuações Mas é bem, pouco ainda estamos lutando pra sempre ter um designer.

00:44:58.010 --> 00:45:03.359

Uhum até essa vinde sendo muito pouco é importante. Pra pesquisa.

00:45:03.359 --> 00:45:03.659

Isso.

00:45:03.659 --> 00:45:09.260

É Sim, tenho certeza que que nesse seu mapeamento esse é uma dor.

17. Do ponto de vista da criação de novos produtos/serviços/modelos de negócios, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos?

00:45:09.260 --> 00:45:22.761

Indo aí. A gente fecha essa assim, mais exclusiva do designer a gente vai. Agora pensar na integração da ajuda do designer e aí tem algumas perguntas que as próximas três elas se parecem muito Mas parecem muito claro, isso aí é só muda o foco que a gente quer dar baixa. Aí. A gente está falando de jornadas estratégicas. Do ponto de vista da criação de novos produtos ou serviços ou modelos de negócios como é que você percebe a integração da agilidade e do design na sua organização como é que funciona. E onde você é que tem uma sinergia e onde tem alguns eventuais conflitos?

00:45:51.459 --> 00:46:01.613

Tá eh cortou um pouquinho mesmo.

00:46:01.613 --> 00:46:07.010

Do ponto de vista da criação de novos produtos serviços ou modelos de negócios como você enxerga essa integração da agilidade do design como é que funciona. Quais são as principais sinergias e conflitos que você identifica.

00:46:25.959 --> 00:46:45.959

Beleza eh eu acho que o a metodologia ágil, **Enfim, o ágil ele funciona muito muito mal com a parte mais estratégica eu acho que ele funciona melhor lá na ponta na parte tática operacional.** A gente não eu não vejo muito assim: **Eu vejo a gente incorporando a filosofia LEAN para o INCEPTION pra rodar r o processo de construção de OKR e tal por que a gente porque a gente sempre, olha para o incremental, iterativo** pouca Gente pouco poucos esforço mais LEAN Em resposta mais rápidas e construção mais ágil mas assim **eu vejo mais o ágil do outro lado do lado da operação do lado da entrega da contabilização de horas da parte mais e das das recorrências dele e todos aqueles rituais retro aqueles rituais mais do lado de lá da ponta** Eu acho que os executivos e as lideranças nas empresas eles não eles querem ser LEAN mas acabam se perdendo **um pouco com o excesso de discussões que não levam a nada.** Sabe assim. Não aquilo. Não é posto num board aquilo não é posto contabilizado em tempo tudo muito discutir discutir discutir até alguém brigar gritar mais alto e o negócio ir para frente ou não é um pouco a minha visão, tá.

18. Do ponto de vista da inovação, como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais as principais sinergias e conflitos

00:48:07.660 --> 00:48:13.159

Perfeito. Aí como eu disse acho que as perguntas são parecidas Agora, do ponto de vista da inovação como é que você percebe essa integração da agilidade. Como é que funciona e quais seriam as sinergias e os conflitos que você enxerga?

00:48:40.860 --> 00:48:45.860

Olha eu acho que inovação. E design já tem uma sinergia muito grande eu acho que o ágil ele vem pra Eh aquela coisa do “teste muito Aprenda rápido teste muito aprenda rápido” Então a gente usa muito para os POCs para os MVps faz muito sentido, E a gente vê muito nos clientes dos labs fazendo isso então a maioria dos nossos clientes tem um lab de inovação la dentro e eles ficam fazendo essas POCs essas pesquisas rápidas esses testes rápidos maquininha eu trabalhei para uma líder de maquininhas de pagamento Então era muito testar novas maquininhas novas tecnologias novos apíssimo não sei quem é o fornecedor sdk calola isso vem muito ágil para o teste rápido e o aprendizado, rápido Mas num assim sendo muito sincera às vezes mais na teoria do que na prática. Às vezes é o somos Ágeis vestimos a camisa do ágio. Somos LEAN, somos Enfim, Mas o dia a dia engole um pouco e fica às vezes de muita discussão e pouco a feitura de coisas também acho que é uma barreira são as próprias pessoas a gente tem uma mentalidade pouco ágil no dia a dia as grandes corporações elas não são tão transatlânticos. Tudo precisa de uma aprovação de um alinhamento tudo precisa de uma aprovação tudo precisa de um alinhamento tu precisa de três camadas de patente ali, para aprovar e o orçamento não é daquela área tem que escalar para não ser qual então eu acho que se perde um pouco no dia a dia. Mas se for realmente ágil, eu acho que é o casamento perfeito.

19. Do ponto de vista estratégia corporativa (incluindo o planejamento estratégico), como você percebe a integração da Agilidade e do Design na <NOME DA ORGANIZAÇÃO>?

a. Como funciona?

b. Quais são as principais sinergias e conflitos?

00:50:39.011 --> 00:50:43.310

Tá Bom, perfeitamente, e aí a última pergunta: dessa trilha Vamos dizer, ali, jornada estratégica né do ponto de vista da estratégia corporativa que inclui obviamente o planejamento estratégico como é que você percebe a integração da agilidade e do design na sua organização atual né como é que funciona. E quais seriam as principais sinergias e os conflitos que você é o sistema.

00:50:49.510 --> 00:51:00.609

Cortou só a primeira fase.

00:51:00.609 --> 00:51:03.909

Aham.

00:51:03.909 --> 00:51:08.213

Do ponto de vista da estratégia corporativa que inclui o planejamento estratégico como é que você percebe a integração da agilidade e do design na sua organização atual aí como é que funciona. E quais as sinergias e conflitos?

00:51:22.760 --> 00:51:48.510

Não sei se Eu consigo responder. Eu nunca pensei sobre o ágil tanto né e talvez eu seja muito enviesada porque eu venho de uma escola de tecnologia de design e o ágil está sempre mas eu acho que o tanto ROXIN, que a gente faz interno quanto as rodadas de INCEPTION ou seja o nome que for, dentro do cliente gente nossos executivos, eles estão treinados dentro do ágil Então eles tentam ir direto ao ponto em fazer objetivos, OKRs eh eu acho que como a OKR que é o que a gente mais usa nasceu do Google que de uma maneira geral, é uma empresa Ágil é uma metodologia meio estratégica que ao mesmo tempo ao meu ver e Agora, que você me fez pensar sobre isso eu, Acho que tem sinergia sim. Eu só não consigo destacar muito exemplos mas eu acho que o ágil tem como sair do tradicional, digamos, assim de um planejamento estratégico anual como evento num resort e com todos os superintendentes, como esse banco x ali fazia para uma coisa rápida uma tarde cada divide em grupos cada grupo traz um objetivo da compra companhia e dali tira os OKRs todos os KRs e aí dali já faz uma votação e já segue para melhoria e apresentação para a companhia eu acho que isso o planejamento ágil perto do que já foi Né, Eh eu acho que é Aí que o a junta Mas Enfim, é só a minha percepção.

20. Em sua opinião, o que sua empresa <NOME DA ORGANIZAÇÃO> pode fazer para se tornar mais ágil (transformação ágil) e – ao mesmo tempo – mais design-driven? Como este movimento pode ser explorado em conjunto?

00:53:14.860 --> 00:53:29.060

É exatamente isso que seja de queijo deixa eu te dizer se Dá para outra pergunta. Está claro, essa pergunta, número vinte só dando um. Contexto Eu vou fazer a pergunta, mas não um pouquinho de contato você obviamente esse trabalho que construir E deve que no mercado tem muita gente vendendo transformação ágil aí tem um monte de consultoria dizendo: como é que eu transforma um negócio mais tradicionalno negócio ágil Por outro lado, você deve ver que tem uma série de outras consultorias e iniciativas vendendo organizações mais design-driven. Na verdade, assim. Tem outras iniciativas vendendo transformação digital. Tem outras empresas que vendem organizações orientadas a dados, Mas tudo dentro de um processo que é transformar as organizações que a gente tinha transformando em coisas, e negócios, mais capazes de sobreviver no mundo complexo dinâmico que a gente vê né Então, é um movimento aí a pergunta número vinte explicitamente em sua opinião aí só para reforçar a opinião mesmo não é ciência como é que sua empresa, atual pode fazer para se tornar mais ágil processo de transformação ágil e ao mesmo tempo mais design-driven como é que esse movimento poderia ser explorado em conjunto quando se olha no horizonte de 5-10 anos, como é que essas duas coisas podem ser usadas juntas para que a empresa, atual que seja mais ágil e mais design-driven?

00:55:04.962 --> 00:55:22.911

Uma pergunta de milhões né é a pergunta que a power house de design faz o tempo todo. Eu acho que tem um conceito que aí pode ser a XXXXX acadêmica Mas enviesando a conversa **Mas existe um conceito que eu gosto muito do meta design eu acho que as empresas tem que estar vinte e quatro horas por dia, sete por sete fazendo o meta design da empresa como um todo Então, assim reavaliando sempre seus processos seus métodos seu modelo de negócios sendo flexíveis, aprendendo rápido testando rápido Então eu acho que a metodologia ágil nos ensinar tudo pode ser incremental, tudo pode ser cíclico e os aprendizados podem ser fatiados, e as conquistas podem ser fatiadas em pequenas sprints e pequenos ganhos e depois isso vai sendo aumentado, aumentado eaumentado** Então eu acho que para uma empresa ser mais data-driven eu acho que ela precisa entender design em primeiro, momento porque a maioria não entende não entende que design não é tela. E pra ela ser mais clara outra coisa que ela tinha que ser vai dar um dia, que nem a outra era eu acho que é isso ser capaz de se autocriticar se autoavaliar nunca está satisfeito sabe, E usar essa metodologia ágil essa filosofia Eu não gosto chamado de filosofia pegar a Filosofia, Ágil o jeito Ágil de pensar de não perder tempo discutindo sem dadosm não perder tempo rediscutindo uma coisa que o dado já despriorizou e eu acho que o meta design entra Ali para fazer esse design do processo ágil do jeito ágil da empresa fazer a estratégia Eh e se reavaliar eu acho que Startups, São Muito bons exemplos tem vários livros do estilo Lean, estilo Lean Startup e empresas ágeis são empresas que conseguem ter esse pensamento que não precisam de sei lá dois anos para colocar o novo produto no mercado que conseguem colocar pequenas novos produtos e para testar, que conseguem pensar modularizado e incremental é o grande desafio, **Mas eu gosto de centralizar tudo nesse conceito do meta design assim o design do design design de como a empresa tem que ser e tem que entregar valor e como ela vai abordar o cliente como ela vai trazer o valor como ela vai testar como ela vai rampar como a gente chama as esquadras ali dentro, para pra que acontecer** eu acho que é mais nesse jeito de de não se apegar usar o design de verdade não se apegar pelo problema não pela solução parece um papo de coaching Mas é isso e as empresas elas são muito apaixonadas pelo que elas são tudo pelos que pelo que elas já são pelo que elas já entregam pelos processos que elas já conhecem e o ágil traz dentro da filosofia o aprendizado contínuo na incremental, você não se apaixone pelo processo se a ferramenta está lhe atrasando esqueça a ferramenta faça de escolha outra ferramenta que não te trase uma empresa funciona. Um Sprint de duas semanas, e outra empresa talvez uma experiência, de sei lá quatro semanas, e assim você vai criando o novo, jeito de fazer as coisas eu acho que o ágil traz essa visão mais vamos aprender tudo o que há pra aprender mas não vamos perder tempo se apegando a nada a gente se apegar a dados gente já pega o que o usuário quer a gente se apegar ao que traz valor para o negócio Mas não o que a gente quer né que é comprovadamente mais importante para aquele momento, da empresa naquele cenário.

00:59:13.359 --> 00:59:22.509

Perfeito, perfeito, e aí a gente complementou assim completou o roteiro e aí antes da gente sinalizar né.

APÊNDICE E – RELATÓRIO DE CÓDIGOS - ENTREVISTAS

[O presente extrato se refere ao resultado da funcionalidade de relatórios do Atlas TI].

ATLAS.ti Report

Entrevistas

Codes grouped by Code groups

Report created by Allan Araujo on 20 Oct 2024

LEGENDA: PONTO-CHAVE, PONTO FORTE, PONTO FRACO, RECOMENDAÇÕES.

◆ Agilidade

3 Codes:

○ Agilidade de Negócios/Business Agility/Enterprise Agile

41 Quotations:

⌚ 2:39 ¶ 203 in entrevistado02.docx

Content:

geralmente as metas que a gente tem a nível mais alto elas não estão diretamente ligadas a quem tá fazendo no tática operacional é como se fosse um trabalho extra pra bater aquelas metas

⌚ 2:40 ¶ 203 in entrevistado02.docx

Content:

eu acho que falta essa conexão pra trazer a clareza que o que tá acontecendo lá embaixo

⌚ 2:42 ¶ 218 in entrevistado02.docx

Content:

tem clientes nossos que usam OKRs, Certo? E esses OKRs saem lá do CEO até o operacional

⌚ 2:43 ¶ 218 – 219 in entrevistado02.docx

Content:

í funciona aí tu vê as coisas se conectarem aí não vê isso isso daqui impacta ali.

09:31:51 Impacta lá no seu quer dizer que lá até chegar no cara. Então, assim, é uma outra forma de organizar o planejamento da na organização e a gente ainda não tá nesse nível de maturidade.

⌚ 2:44 ¶ 236 in entrevistado02.docx

Content:

Eu não percebo tanto não. Pode até existir e ser um desconhecimento meu por não estar tão próximo desse pessoal. Mas eu acho que a gente não é guiado por isso.

⌚ 2:45 ¶ 240 in entrevistado02.docx

Content:

Veja até existe uma forma sistemática. Mas eu não sei se ela é ágil ela é organizado o suficiente para que a gente tenha clareza pelas decisões. Por exemplo, se ela fosse ágil e se ela fosse guiada por dados, tudo que a gente decidisse a gente tem embasamento para isso Certo? Na verdade eu não sei se é bem assim que funciona. Às vezes chegam as decisões E tipo eu fico olhando assim ou mais será que ia ser o melhor caminho mesmo? Por que a gente tomou essa decisão se os dados estão me mostrando por outro caminho, tá ligado

⌚ 2:46 ¶ 254 – 255 in entrevistado02.docx

Content:

responsável organiza com agilidade esse processo cria as rotinas.

09:35:38 Cria os acompanhamentos e traz métodos para que isso possa acontecer, aí eu já vejo as coisas acontecerem mais parecido com tático-operacional

⌚ 2:54 ¶ 311 in entrevistado02.docx

Content:

A gente precisava ser design-driven e a gente precisava ser também data-driven da também

⌚ 3:11 ¶ 119 in entrevistado03.docx

Content:

você começa na estratégia porque é mais mais impactante só que é muito mais difícil, e ele falar olha eu demoro, anos, para conseguir chegar na estratégia mesmo sendo ele falando com uma organização por causa de confiança

⌚ 3:12 ¶ 115 in entrevistado03.docx

Content:

Então o primeiro ponto é as pessoas estão acostumadas uma rotina com a forma de fazer alguma coisa

⌚ 3:13 ¶ 123 – 124 in entrevistado03.docx

Content:

i, é o senso de urgência as pessoas querem que você mude tudo e que você agilidade.

09:15:09 E ela seja implantada em seis meses eu quero modelo pronto

⌚ 3:26 ¶ 229 – 230 in entrevistado03.docx

Content:

três meses talvez seja muito pouco para o nível estratégico é um nível de mudança muito grande que cada três meses, você vai mudar tipo sei lá que a
09:32:37 empresa já está nesse nível Então, a gente tem que também respeitar, a maturidade para poder delimitar tempo

⌚ 3:27 ¶ 231 – 233 in entrevistado03.docx

Content:

a estratégia é muito direcionada para o que tá na cabeça do acionista e você não tem um envolvimento tão grande o

09:33:08 time e os poucos né o as poucas tentativas de que realmente estava sendo feito que eu acompanho de estratégia tentar um pouco usar o OKR de uma forma adaptada.

09:33:20 Mas usar e começar uma gestão de portfólio das iniciativas deixar visual que está acontecendo porque geralmente tá na cabeça, de cada um e aquilo ali não funciona.

⌚ 3:33 ¶ 290 – 291 in entrevistado03.docx

Content:

como diz assim uma empresa vou usar SAFE e você vai fazer um plano de seis sprints pra ficar um dia de vocês preenchem mais ou menos três meses E você vai virar e falar: opa peraí mas onde é que eu posso cara eu tive

09:41:33 uma ideia foda eu quero validar onde é isso que entra no meu plano?

⌚ 3:38 ¶ 321 in entrevistado03.docx

Content:

é entender que agilidade não é processo, que agilidade a gente pode olhar por quatro prismas: produto, práticas de engenharia, pessoas e processos em si. Ou é cultura, parte organizacional, depende da literatura. Mas o fundamental é entender que agilidade não é o

processo. São todas disciplinas unidas em direção a alguma coisa. E para as empresas serem mais ágeis e mais design-driven é fazer essa junção realmente e não apenas pensar “eu quero um processinho funcionando”, não pensar” meu designer que são melhores”. mas é você pensar que o teu cliente está no centro da sua decisão né? a empresa Ela tem que ter esse olhar sistêmico é menos “eu quero ser alguma coisa e fazer da outra forma forma mais “customer-centric”

⌚ 4:30 ¶ 307 – 308 in entrevistado04.docx

Content:

Eu pessoalmente não consigo ver a gente transplantando por exemplo, alguns conceitos de agilidade que a gente usa dentro de projetos num nível mais tático para camadas estratégicas e talvez seja justamente isso que tá faltando pra que o o conceito pra que a o as coisas que a gente acredita no lado

20:34:25 de design surtam efeitos sejam compreendidas e e vistas pela camada estratégica

⌚ 5:29 ¶ 307 – 310 in entrevistado05.docx

Content:

eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e

15:08:26 aí a gente tem uma metodologia ágil que vai.

15:08:28 Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei isso dentro da empresa. Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e ai eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com

15:08:48 clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado

⌚ 5:30 ¶ 311 – 313 in entrevistado05.docx

Content:

Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. Como a gente consegue juntar agilidade E design é a partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com

15:09:31 agilidade que tem essa camada de negócios justamente Meu sonho de consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho e no s tapa ele não é timeboxed tipo assim você tem uma experiência de

15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento

⌚ 5:35 ¶ 344 – 345 in entrevistado05.docx

Content:

disseminar conhecimento. Não adianta a gente querer ser uma empresa mais design-driven ou mais ágil se a gente não disseminar conhecimento a

15:14:40 respeito dessas coisas

⌚ 6:7 ¶ 109 in entrevistado06.docx

Content:

18:58:30 Eu diria que responsividade e adaptabilidade.

⌚ 6:10 ¶ 132 – 133 in entrevistado06.docx

Content:

e a empresa já transcendeu aquela questão do foco do cliente que eu acho que é o nível três do KMM. Então, a gente já passou para sempre né acho que por design a empresa nem se preocupou muito com aquela coisa de os times estarem engajados por exemplo, entregarem coisas

19:01:27que São importantes

⌚ 6:11 ¶ 131 – 132 in entrevistado06.docx

Content:

KMM Kanban Maturity Model como referência

19:01:08 Né como de para fazer uma avaliação

⌚ 6:21 ¶ 213 – 214 in entrevistado06.docx

Content:

Como que a gente tem tentado fazer através dos OKRs Então ele Acaba sendo um instrumento importante para fazer essa conexão aí até uma discussão que a gente estava tendo recentemente, é se tem uma iniciativa que

19:11:28 não está conectada com o OKRs a gente tem que dar visibilidade de mostrar isso à presidência a gente tem feito discussões sobre esse assunto Então acho que eu vou dar outro exemplo, Então os OKRs, o acompanhamento dos OKRs o monitoramento de métricas de negócios

⌚ 6:22 ¶ 211 – 212 in entrevistado06.docx

Content:

Ah, organização é muito orientada.

19:10:54 A dados e ela é muito orientada A resultado do que está sendo gerado. É muito difícil a gente conseguir angariar iniciativas que elas não estejam conectadas com algum impacto

⌚ 6:23 ¶ 217 – 219 in entrevistado06.docx

Content:

também é a importância das pessoas clientes dentro da dinâmica do negócio. Então a empresa ela nasceu com o digamos, assim esse diferencial que é um atendimento

19:12:37 individualizado Mas é um atendimento eficiente. Se você tem um problema você vai ter ali, uma central que vai resolver o seu problema não vai ser aquela coisa de ficar passando de pessoa a pessoa até você ter seu problema resolvido eu acho que essa perspectiva, essa capacidade traz muito uma conexão com o resultado assim, se a gente precisa

19:13:06 priorizar alguma coisa que seja baseada e vai atender clientes e outra que não tem conexão com cliente, não tem nem discussão essa aqui atende cliente

⌚ 7:10 ¶ 260 in entrevistado07.docx

Content:

na organização de o atua a gente tem um índice de transformação digital que ele que Ele roda uma certa cadência para que a gente faça também essa auto avaliação.

⌚ 7:17 ¶ 329 in entrevistado07.docx

Content:

o OKRs que é um framework que eu estudei me dediquei e vejo organizações utilizando e claro, que algo recente principalmente aqui no Brasil as organizações que estão usando bem digamos, de forma adequada. Mas estão utilizando há três anos, dois anos, e ainda fazendo adaptações é a única vez que é uma oportunidade que a gente pode potencializar hoje na na organização de eu atuo né não vejo isso em um nível hoje estratégico né apoiando planejamento e engajando os demais profissionais. Eu acho que hoje. A gente utiliza um método que ele é mais tradicional e que vem aí sofrendo algumas adaptações ao longo dos anos para se adaptar e ser um pouco mais granulado para o restante da organização. Acho que tem oportunidades aí da gente potencializar esse business agility.

⌚ 7:20 ¶ 373 in entrevistado07.docx

Content:

criar um ambiente para que esses profissionais que tem esse conhecimento que praticam que são praticantes de agilidade e são praticantes de design design organizacional criar ambientes para que eles se conversem mais para que eles juntos. Como se fosse um pareamento, eles precisam parrear nas iniciativas e propor isso no nível organizacional saírem um pouco desse nível às vezes que é de time que eu acho que é bem potencializado para as entregas aos clientes. Mas irem mais subirem um pouquinho mais para um nível estratégico

⌚ 8:8 ¶ 108 in entrevistado08.docx

Content:

Então transparência, colaboração engajamento. Adaptabilidade

8:10 ¶ 110 in entrevistado08.docx

Content:

Dessa maneira, dela ser uma capacidade da organização Então se ágil significa ser adaptável. Significa aprender rapidamente com as movimentações do mercado

8:11 ¶ 110 in entrevistado08.docx

Content:

a gente sempre parte disso colocando agilidade como uma como uma capacidade organizacional como algo que a gente está ali, a gente vai entrar ali, para construir junto com eles

8:12 ¶ 124 in entrevistado08.docx

Content:

vai ver a liderança, está sempre ali nos tops de desafio para chama a implementação não gosto muito dessa palavra não Mas implementação de práticas ágeis de maneira geral

8:13 ¶ 124 in entrevistado08.docx

Content:

a gente tem dificuldade, até que essas lideranças participem de treinamentos, e treinamentos, assim de treinamento a gente falou de bisza agility no treinamento falando de Scrum, Kanban treinamento de agilidade a nível estratégico e a gente não consegue envolver

8:14 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

Mas é outro assunto, vender esse pacote justamente por entender que a organização como um todo precisa se transformar, não adianta a gente transformar Time se a gente não está transformando o restante da empresa. Então a fase 1, a gente vendeu Time a gente vendeu VMO que é um escritório de valor a gente vendeu a construção a criação de um centro de agilidade, um centro de excelência (CoE) de agilidade

8:15 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

rodei lá um processo inovador de dojô de agilidade que Não sei se você já ouviu falar sobre isso Não é o dojor Conhecido no mercado tá é um do jô diferenciado da gente que a gente atua diretamente nos times no dia a dia dos times Então é que os times saem no dia a dia do trabalho deles para participar de um dojo gente entra no dia a dia do time comum Backlog de práticas que a gente precisa trabalhar no time em seis semanas é um processo acelerado de aprendizado. Então eu fiz esse dojoo com três times. Aí tinha o pessoal do CoE Então os achados que eu fazia a nível de time e mandava para a frente do coi para ajudá los a estruturar ali o CoE de agilidade. Então vê a primeira fase do projeto: Time, VMO e CoE a gente acabou essa primeira fase com a gente estruturou como que um CoE de agilidade deveria funcionar

8:21 ¶ 220 in entrevistado08.docx

Content:

O SAFE cobre isso também Então a gente pode usar o SAFE ou não para dar suporte nesse sentido , e a gente trabalha muito fortemente com o OKRs também Então a gente vai identificar junto com os clientes esses objetivos mais organizacionais, que aí um dos desafios filtrar esses Objetivos mais organizacionais que aí um dos desafios filtrar esses objetivos saem de cinco mil objetivos para um número mais discricionário de objetivos que a gente consiga trabalhar num período de um ano Dois anos, três anos Então, a gente parte desses objetivos estratégicos linka isso com o portfólio de iniciativas né do dos clientes isso a ideia é que chegue até os Times né com os key results

9:21 ¶ 188 in entrevistado09.docx

Content:

Enfim, o ágil ele funciona muito muito mal com a parte mais estratégica eu acho que ele funciona melhor lá na ponta na parte tática operacional. A gente não eu não vejo muito assim: Eu vejo a gente incorporando a filosofia LEAN para o INCEPTION pra rodar r o processo de construção de OKR e tal por que a gente porque a gente sempre, olha para o incremental, iterativo

⌚ 9:22 ¶ 188 in entrevistado09.docx

Content:

Eu vejo mais o ágil do outro lado do lado da operação do lado da entrega da contabilização de horas da parte mais e das das recorrências dele e todos aqueles rituais retro aqueles rituais mais do lado de lá da ponta Eu acho que os executivos e as lideranças nas empresas eles não eles querem ser LEAN mas acabam se perdendo um pouco com o excesso de discussões que não levam a nada

⌚ 9:23 ¶ 201 in entrevistado09.docx

Content:

Eu acho que inovação E design já tem uma sinergia muito grande eu acho que o ágil ele vem pra Eh aquela coisa do “teste muito Aprenda rápido teste muito aprenda rápido” Então a gente usa muito para os POCs para os MVps faz muito sentido

⌚ 9:24 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

Mas existe um conceito que eu gosto muito do meta design eu acho que as empresas tem que estar vinte e quatro horas por dia, sete por sete fazendo o meta design da empresa como um todo Então, assim reavaliando sempre seus processos seus métodos seu modelo de negócios sendo flexíveis, aprendendo rápido testando rápido Então eu acho que a metodologia ágil nos ensinar tudo pode ser incremental, tudo pode ser cíclico e os aprendizados podem ser fatiados, e as conquistas podem ser fatiadas em pequenas sprints e pequenos ganhos e depois isso vai sendo aumentado, aumentado eaumentado

⌚ 9:25 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

eu acho que o meta design entra Ali para fazer esse design do processo ágil do jeito ágil da empresa fazer a estratégia Eh e se reavaliar eu acho que Startups, São Muito bons exemplos tem vários livros do estilo Lean, estilo Lean Startup e empresas ágeis são empresas que conseguem ter esse pensamento que não precisam de sei lá dois anos para colocar o novo produto no mercado que conseguem colocar pequenas novos produtos e para testar, que conseguem pensar modularizado e incremental é o grande desafio, Mas eu gosto de centralizar tudo nesse conceito do meta design assim o design do design design de como a empresa tem que ser e tem que entregar valor e como ela vai abordar o cliente como ela vai trazer o valor como ela vai testar como ela vai rampar como a gente chama as esquadras ali dentro, para pra que acontecer

○ Agilidade em Escala

21 Quotations:

⌚ 2:36 ¶ 183 in entrevistado02.docx

Content:

Eu sinto falta certo? Assim, de planejamento e de execução gostaria de ver a gerência média da empresa também planejar tudo o que a gente gostaria de fazer para aquele primeiro quartinho do ano né o que aqui é prioridade para esse quartinho

⌚ 2:37 ¶ 183 – 184 in entrevistado02.docx

Content:

o que é determinante na minha visão é qual é o compromisso que ele está se propondo a fazer em tanto tempo com que resultados que são esperados em relação ao que é o nosso propósito, porque a gente está fazendo aqui Então, assim poderia existir formas na gestão mais alta de organizar melhor o trabalho de ter mais clareza sobre o que a gente está perseguindo e por que a gente está perseguindo aquilo ao longo daquela jornada sabe, Então, eu sinto um pouco

09:27:38 de falta diss

⌚ 2:38 ¶ 200 in entrevistado02.docx

Content:

Não. Existe a coordenação. Mas ela não é com agilidade.

⌚ 2:39 ¶ 203 in entrevistado02.docx

Content:

geralmente as metas que a gente tem a nível mais alto elas não estão diretamente ligadas a quem tá fazendo no tática operacional é como se fosse um trabalho extra pra bater aquelas metas

⌚ 2:40 ¶ 203 in entrevistado02.docx

Content:

eu acho que falta essa conexão pra trazer a clareza que o que tá acontecendo lá embaixo

⌚ 2:41 ¶ 205 – 209 in entrevistado02.docx

Content:

geralmente é um dos meus papéis.

09:29:22 Inclusive tá então assim a gente busca e do jeito.

09:29:31 Que montou o nosso time. É que os seja essa pessoa que navega entre os times que a gente tem dentro da área e tenta trazer esse padrão de execução ou seja eu tô de forma consultiva cada um dos times eu geralmente começo o time com eles nas primeiras reuniões

09:29:46 para entender tudo que a gente vai fazer e tal, pra que eu tenha o domínio do negócio, também porque cada situação é uma situação diferente depois eu vou me afastando na parte da segunda semana, da terceira semana, fica um pouco mais distante participo de algumas cerimônias para ver se está sendo o padrão que a

09:30:11 gente determinou

⌚ 3:14 ¶ 139 – 140 in entrevistado03.docx

Content:

ela em nível de agilidade digamos, a operação, tem um nível Ok, tem um nível Bem Maduro as pessoas têm autonomia para tomar a decisão as pessoas a gente tem os nossos eventos a gente tem nossos alinhamentos a gente consegue

09:17:24 enxergar nossa operação, através de métricas, a gente consegue fazer uma boa gestão da operação, no nosso nível tático que é a gente coordenar a ponta a ponto ali as pessoas o negócio gente às vezes peca porque como se tem integração entre unidade de negócio

⌚ 3:19 ¶ 188 in entrevistado03.docx

Content:

Acho que agora tem sido mais falado sobre esse nível de coordenação, esse nível dois ele é a ponta chave de qualquer empresa porque às vezes a gente entende o nível dois

⌚ 3:20 ¶ 189 – 190 in entrevistado03.docx

Content:

Quando a gente já tem um portfólio o portfólio da aula de serviços de produtos Mas ela também tem o portfólio de iniciativas, de objetivos

09:26:02 Quando a gente olha para o nível tático é quando a gente começa a falar sobre o Value Stream, que é onde as empresas precisam principalmente começar a enxergar o público alvo delas para que eu faça o meu negócio: para quem é o meu produto? quem é que eu vou atender?

⌚ 3:21 ¶ 191 – 193 in entrevistado03.docx

Content:

Então nesse segundo nível aqui é onde eu acho que está tendo maior

09:26:34 Evolução Agora, na maior maturidade porque a gente vai falar de gestão de dependência e de serviços e aí aqui é extremamente crucial que não seja só agilidade discutindo isso Mas a gente tem engenharia para falar de topologia, para falar de arquitetura que esse nível precisa ser desenhado considerando a arquitetura

09:26:55 sistêmica

⌚ 3:22 ¶ 199 – 201 in entrevistado03.docx

Content:

tempo tem que ser cadenciado tem que

09:28:30 ter um ritmo para poder entregar as coisas Então, o nível dois vai muito dar esse ritmo pro que vai sair não naquela empresa nas organizações Então, deixa na evolução mas a gente vai usar muito gestão de portfólio e aí entendendo que portfólio aqui essa gestão de um para mais

09:28:55 flight levels vai trazer interações

⌚ 3:24 ¶ 202 in entrevistado03.docx

Content:

Ali é a team topologias a gente entender a topologia, e arquitetura do seu sistema naquela parte

⌚ 3:30 ¶ 262 – 265 in entrevistado03.docx

Content:

Que é você conseguir enxergar lá na concepção é você trazer quem precisa estar envolvido na construção

09:37:44 que é aqui que vai entrar o designer o designer não tem que trabalhar duas Sprints um período pra frente ele trabalha olhando para trás, porque eu tô olhando métrica e eu tenho que entender métrica de produto eu tenho conseguido a gente não tem métrica nenhuma a gente não implementou alguma coisa

09:38:00 não vamos colocá-lo vamos convencer as pessoas de trazer essas métricas pessoa vai trabalhando hoje porque ela tá em validação do que está sendo desenvolvido pra poder ajudar contigo você tem uma válida e você tem o futuro que essa concepção fosse dar espaço para a pessoa construir e estar envolvida e pensar o

09:38:20 que Pode vir a ser aquele produto aquele serviço

⌚ 3:33 ¶ 290 – 291 in entrevistado03.docx

Content:

como diz assim uma empresa vou usar SAFE e você vai fazer um plano de seis sprints pra ficar um dia de vocês preenchem mais ou menos três meses E você vai virar e falar: opa peraí mas onde é que eu posso cara eu tive

09:41:33 uma ideia foda eu quero validar onde é isso que entra no meu plano?

⌚ 6:8 ¶ 118 – 119 in entrevistado06.docx

Content:

Quando você tem esse crescimento acelerado e essa massa crítica que é

18:59:45 criada por conta dessa história isso gera isso traz uma certa fricção para dentro da empresa

⌚ 6:16 ¶ 176 – 177 in entrevistado06.docx

Content:

Então assim hoje como que a gente tem feito isso através de quadros e conexões entre os itens de trabalho Então a gente usa muito o recurso de isso depende

19:06:20 daquilo e isso está conectado com aquilo através da ferramenta do JIRA que tem esse o instrumento hoje que a gente tem aplicado até especificamente a gente usa aquele advanced roadmap e ajuda a gente saber um pouco dessas relações e tal volumes de dependentes as pessoas atualizam isso às vezes não

⌚ 6:17 ¶ 180 – 181 in entrevistado06.docx

Content:

Mas ela nos últimos dois anos, foi muito usada logo que a gente definiu os OKRs e a gente levantava as apostas que iam ajudar a gente a de fato, mexer naqueles alvos gente pedia para as pessoas preencherem uma matriz de dependência elas pegavam as

19:07:20 apostas.

⌚ 7:14 ¶ 314 in entrevistado07.docx

Content:

Mas a gente tem vários times Então às vezes um desafio que um time tem pode ser o que o outro tem também Então a gente tem canais de comunicação também tem comunicação específica do time entre eles e tem comunicações mais abertas porque daqui a pouco eu estou com um desafio lá no meu time talvez outro time já passou por isso Então eu posso compartilhar e de um outro time ele pode colaborar ali também caso já tenha vivenciado

⌚ 7:15 ¶ 314 in entrevistado07.docx

Content:

Então a gente tem também o pareamento ali gente está pareando uma coordenação a gente tem a gestão também gente tem um gerente a gente que está ali.

⌚ 8:19 ¶ 191 in entrevistado08.docx

Content:

meu time de Business Agility tem expertise em SAgile (Scaled Agile Framework). Então como é que funciona não SAgile a gente tem planejamentos, trimestrais que envolvem todas as pessoas Então a nível de time continua aquele trabalho independente se é Scrum ou se é Kanban. não sei se você já teve a Famosa PI planning não sei se você já teve. Enfim tem a famosa PI Planning onde já tem o trabalho que será feito nos próximos 3 meses

⌚ 8:20 ¶ 191 in entrevistado08.docx

Content:

o método Kanban não só o Kanban aqui de visualização tô falando especificamente de quadros não é isso, estou falando do método como um todo, o Kanban é um método que você pode utilizar a nível organizacional. E aí a gente vai trabalhar as práticas, gestão visual, loops de feedback mas aí é uma coisa menos engessada mais flexível.

○ Agilidade operacional (métodos/práticas/ferramentas)

40 Quotations:

⌚ 1:3 ¶ 30 in entrevistado01.docx

Content:

as nossas reuniões eram reuniões já de Sprint planning, Sprint review. A gente não fazia daily. Mas a gente estava junto aqui na escola, todo dia

⌚ 1:4 ¶ 30 in entrevistado01.docx

Content:

A gente usava o Trello né pra colocar as informações que eu pudesse acompanhá-los e eles pudessem colocar as informações das tarefas que estavam em andamento

⌚ 1:13 ¶ 94 – 96 in entrevistado01.docx

Content:

E aí entra muito essa coisa da autonomia da agilidade eu trabalho com eles é assim: "a gente tem várias experimentações que a gente pode fazer e vocês não precisam perguntar para mim que experimentação você quer fazer.

08:52:10 Você vai fazer você é o professor dentro da sala de aula.

08:52:11 Você tem liberdade para fazer qualquer experimento e me trazer o resultado"

⌚ 2:1 ¶ 16 in entrevistado02.docx

Content:

eu começo olhando né tudo que eu tenho pra fazer o planejamento que a gente constrói

⌚ 2:2 ¶ 24 – 25 in entrevistado02.docx

Content:

prioridade o que é mais importante né geralmente tem um acordo do diretor comigo.

09:02:56 Né do que é que eu devo priorizar todas as demandas que aparecem e aí a gente segue nessa forma.

⌚ 2:3 ¶ 27 in entrevistado02.docx

Content:

Então teu trabalho é um trabalho que envolve gestão Mas do ponto de vista da execução faz um trabalho mais consultivo em relação

⌚ 2:24 ¶ 129 in entrevistado02.docx

Content:

muito mais organizado Mas ao mesmo tempo Menos burocrático

⌚ 2:25 ¶ 130 – 131 in entrevistado02.docx

Content:

Isso nos deu visibilidade sobre entregáveis.

09:18:20 Sobre planejamento, sobre nossa capacidade também de prever esse futuro de execução, de estimar melhor em tempo de negociação com novos clientes

⌚ 2:26 ¶ 132 in entrevistado02.docx

Content:

Isso também gera cadência: cadência de entrega cadência de resultado né cadência de confiança com o cliente.

⌚ 2:27 ¶ 134 in entrevistado02.docx

Content:

Como eu boto essa agilidade aqui também pra conseguir me ajudar desse jeito? porque você está me ajudando a fazer uma plataforma E se eu pudesse fazer isso em outras coisas né?

⌚ 2:28 ¶ 135 in entrevistado02.docx

Content:

mas sim a gente vê que isso é um método que pode ajudar em diversas outras áreas a gente tem que estar mais aberto ao uso

⌚ 2:29 ¶ 147 – 148 in entrevistado02.docx

Content:

LEAN INCEPTION é uma técnica de alinhamento, de

09:21:16 expectativas certo geralmente expectativas em relação ao escopo de algum produto que a gente vai construir Mas toda a jornada dela o objetivo é alinhamento eu quero alinhar quem tá querendo demandar a construção com quem vai construir e com as lideranças que estarão ao longo dessa rodada de execução.

⌚ 2:30 ¶ 151 in entrevistado02.docx

Content:

Mas está muito alinhado o que é o objetivo por que a gente está fazendo E quando porque é claro, as outras coisas ficam muito mais fáceis de ser resolvido

⌚ 2:31 ¶ 163 – 164 in entrevistado02.docx

Content:

Eu posso olhar assim ó quem atende clientes, Certo?

09:23:51 Ou seja o pessoal, que tá ali no dia a dia trabalhando na operação da empresa para atender clientes acho que a gente já tá no nível oito assim mais ou menos de zero a dez tá agora que a gente olha para o nosso Back-office né que é quem suporta a nossa operação, certo? Ai eu diria que a gente ainda tá no nível quatro, ou cinco né tentando melhorar.

⌚ 2:32 ¶ 164 – 165 in entrevistado02.docx

Content:

às vezes a gente não vê que um processo interno.

09:24:38 de Back-office que não é bem executado isso tem um custo a mais para toda a operação porque tem um monte de gente esperando que aquilo fique pronto, de alguma forma para que possa dar o próximo passo

⌚ 2:33 ¶ 181 in entrevistado02.docx

Content:

a gente busca ter uma padronização dentro da nossa área tá. a ideia é que a gente tenha as cerimônias como prega a própria agilidade. Então, em uma reunião diária ter uma reunião de planejamento tem uma reunião de refinamento o que vai ser construído tem uma revisão final

⌚ 2:34 ¶ 182 in entrevistado02.docx

Content:

a gente tem também momentos de lições aprendidas, de retrospectivas para ver o que a gente pode melhorar para a próxima

⌚ 2:35 ¶ 183 in entrevistado02.docx

Content:

os times que estão no dia a dia no operacional executam muito Bem,

⌚ 3:1 ¶ 34 in entrevistado03.docx

Content:

a gente precisa de muito mais gestão visual

⌚ 3:2 ¶ 35 in entrevistado03.docx

Content:

facilitação Visual acabou sendo muito necessária

⌚ 3:3 ¶ 37 – 38 in entrevistado03.docx

Content:

Mas houve uma mudança muito sobre como as pessoas comunicam né essa maturidade de comunicação, essa necessidade da facilitação essa necessidade

da informação está mais visível porque você não tem mais como gerenciar próximo e você também não tem mais como a sua comunicação.

☺ 3:10 ¶ 95 in entrevistado03.docx

Content:

primeira coisa que eu acho que acontece quando quando as gente fala agilidade é a evidência do problema qual é o seu problema de fato

☺ 3:14 ¶ 139 – 140 in entrevistado03.docx

Content:

ela em nível de agilidade digamos, a operação, tem um nível Ok, tem um nível Bem Maduro as pessoas têm autonomia para tomar a decisão as pessoas a gente tem os nossos eventos a gente tem nossos alinhamentos a gente consegue

09:17:24 enxergar nossa operação, através de métricas, a gente consegue fazer uma boa gestão da operação, no nosso nível tático que é a gente coordenar a ponta a ponto ali as pessoas o negócio gente às vezes peca porque como se tem integração entre unidade de negócio

☺ 3:15 ¶ 163 in entrevistado03.docx

Content:

no nível operacional sempre foi o nível acordado que a operação tem que ser ágil. Eu posso gerenciar todo o resto da forma que eu faço Mas eu tenho que ter times ágeis. isso que era a squadificação das empresas

☺ 3:16 ¶ 164 – 165 in entrevistado03.docx

Content:

. Aí a gente vai amadurecendo mostrando olha gente mas aqui pô a gestão visual podia ser melhor a gente pode trabalhar com métrica a gente pode trabalhar um pouco mais com fluxo Então eu acho,

09:21:59 que nesse momento a nível operacional e quando a gente escolhe o mercado quem trabalha de fato com agilidade tem uma boa maturidade operacional porque as pessoas já entendem

☺ 3:17 ¶ 165 – 167 in entrevistado03.docx

Content:

eu preciso ter uma gestão visual clara eu preciso ter uma gestão de wip meus itens de trabalho não só alimentando o

09:22:18 ip Mas trabalhando com envelhecimento, não posso deixar os meus itens de trabalho.

09:22:26 Aqui, fiquem tão mais velhos. Quanto tempo necessário Eu preciso trabalhar com métrica Eu preciso fazer essas projeções a gente tem técnicas de priorização como matriz de valor esforço a gente tem root que é anda, esse cara criou a gente tem priorização com MOSCOW

☺ 3:18 ¶ 168 in entrevistado03.docx

Content:

aí tem as partes um pouco ruins. Da operação que é algumas vezes as pessoas de produto não se vem como parte da agilidade isso acaba impactando porque eles ficam distantes

☺ 5:36 ¶ 347 – 348 in entrevistado05.docx

Content:

mas o que me vem a cabeça é COCRIAÇÃO e aí eu vou trazer abordagem de

15:15:32 design juntar as pessoas de design e de agilidade a pensarem juntas formas de fazer com que a organização seja mais ágil e mais design-driven

☺ 6:13 ¶ 150 – 152 in entrevistado06.docx

Content:

principalmente pensando em mecânicas de gestão né. Então gestão do trabalho, gestão visual, e tudo mais ou até mesmo nem falando só sobre gestão do trabalho Mas gestão dos produtos e serviços então a questão de monitoramento por exemplo, com relação à qualidade técnica dos produtos e serviços.

19:03:34 A questão da gestão dos chamados incidentes ou requisições de quem cliente diria que a gente é muito muito bem instrumentalizado como organização Então, é aquilo?

19:03:47 Né é uma operação que você tem muito bem estabelecidos práticas e processos que te ajuda a responder rapidamente

⌚ 6:14 ¶ 153 – 156 in entrevistado06.docx

Content:

Eu acho que operacionalmente falando e acho que essa é uma característica muito interessante.

19:04:18 Da empresa aqui é a gente é muito eficiente.

19:04:22 Então aquilo que a gente estabelece como requisitos, básicos de uma operação eles estão ali estabelecidos Então ciclo de planejamento, ciclos de revisão daquilo que a gente está fazendo, quadros ou instrumentos sensores que ajudem a gente a saber se a qualidade do produto está fazendo sentido ou

19:04:43 não

⌚ 6:15 ¶ 158 – 161 in entrevistado06.docx

Content:

O excesso de trabalho Ele é comum. Assim, aí não é Assim raro.

19:05:11 Você vê pessoas tendo afastamento por exemplo, por burnout ou excesso de trabalho. Então e eu digo que a gente tem muito instrumento para ter uma operação saudável.

19:05:24 Mas quando a gente pensa no trabalho que está ocupando aquela operação.

19:05:27 A gente ainda tem um volume alto

⌚ 7:1 ¶ 94 in entrevistado07.docx

Content:

além de ter o desafio de transformação digital para o remoto

⌚ 7:2 ¶ 103 – 106 in entrevistado07.docx

Content:

a adaptação foi muito exercitada nesse período porque a gente teve que se adaptar Então, transformação digital, é que ocorreu nos métodos nas metodologias também da gente interagir com os times, né o nosso time também Isso impulsionou novas novas formas de trabalho novas formas de trabalho novas formas de relacionamento também seja com o cliente com os alunos colegas no dia a dia.

⌚ 7:4 ¶ 150 in entrevistado07.docx

Content:

Discovery uma etapa de design para depois chegar e ter a colaboração dos profissionais de engenharia para que os profissionais de engenharia então é um processo que tem de construção de desenvolvimento que ele já é digamos, assim estabelecido mas ele pode ser flexível

⌚ 7:9 ¶ 243 – 245 in entrevistado07.docx

Content:

a gente está numa fase de amamentação digamos, Assim, de aprendizado constante porque às vezes é muito mais fluído no dia a dia ali né nos nossos times ou em um projeto específico Mas eu acho que a gente precisa ter agendas que priorizam algum encontro alguma

00:19:11.426 --> 00:19:24.077

disseminação mais institucional E aí eu acho que é chegar na agenda na agenda organizacional.

⌚ 7:11 ¶ 289 in entrevistado07.docx

Content:

Existe nos times que eu atuo no projeto que eu estou atuando existe a gente utiliza metodologias como o Scrum como Kanban a gente Discute sobre agilidade

⌚ 7:12 ¶ 289 – 291 in entrevistado07.docx

Content:

a gente busca também emergir do próprio time a forma de trabalho com que eles se sentem também mais produtivos, mais confortáveis e tem muito muita comunicação com o cliente também gente precisa também se adaptar às ferramentas que o cliente utiliza também compatibilizar com as nossas entregas

⌚ 7:13 ¶ 293 – 295 in entrevistado07.docx

Content:

a gente hoje, nos times que eu atuo eu consigo perceber ali um tripé de técnicas de mentalidade e de liderança ágil também com os nossos tech leads e squad leads também.

⌚ 7:18 ¶ 353 in entrevistado07.docx

Content:

a gente não busca desenvolver algo se não é feito um trabalho de design e a gente acredita que isso dá da agilidade.

⌚ 8:18 ¶ 165 in entrevistado08.docx

Content:

é muito comum a gente a gente encontrar não necessariamente funcionando da maneira correta, Mas é comum a gente encontrar algum framework principalmente Scrum ainda é o mais utilizado no mercado.

◀ Design

8 Codes:

○ Design como Estratégia/Pensamento

26 Quotations:

⌚ 1:12 ¶ 93 in entrevistado01.docx

Content:

É a utilização do princípio da falha porque porque a gente consegue eh experimentar bastante e a partir do momento que eu consigo experimentar eu consigo gerar muitas ideias criativa

⌚ 1:13 ¶ 94 – 96 in entrevistado01.docx

Content:

E aí entra muito essa coisa da autonomia da agilidade eu trabalho com eles é a assim: "a gente tem várias experimentações que a gente pode fazer e vocês não precisam perguntar para mim que experimentação você quer fazer.

08:52:10 Você vai fazer você é o professor dentro da sala de aula.

08:52:11 Você tem liberdade para fazer qualquer experimento e me trazer o resultado"

⌚ 1:14 ¶ 108 – 111 in entrevistado01.docx

Content:

A gente vem de uma cultura muito forte. De Quando recebe um problema pensar imediatamente.

08:53:13 A solução né e definir qual é o caminho mais curto desse ponto ao ponto b ou seja o problema a solução é e o design, traz um desafio para a gente que é essa mudança, nele e do pensamento de quando você receber aquele problema primeiro mergulhar nele e entender qual é a necessidade daquela pessoa daquelas

08:53:36 pessoas que trouxeram esse problema para vocês foco nas pessoas é pra poder entender se aquele problema é realmente eh, o problema que ela tem ou se é a pontinha do problema ou se está desviando para você ter essa visão da pessoa ter prevendo os problemas essa é uma mudança de pensamento melhor uma mudança de

08:53:56 cultura

⌚ 1:23 ¶ 152 – 153 in entrevistado01.docx

Content:

09:00:15 Se você não tem essa cultura. Muito forte, você vai retornar para o pensamento tradicional, se você tiver retornar para aquela coisa que recebeu o problema você vai buscar rapidamente.

09:00:26 Uma solução porque você aprendeu isso na escola. Desde cedo, eh você vai pra escola se você não tirar nota boa você não passa de ano se você errar a questão você repete é isso a gente vê no trabalho quanto mais rápido você entrega a solução sem experimentar sem receber o feedback do cliente. Mas você foi rápido e entregou logo então você é um bom profissional né.

⌚ 1:27 ¶ 172 in entrevistado01.docx

Content:

Usa-se muito esse mindset do design, esses recursos do design para a construção dos OKRs

🕒 1:31 ¶ 190 – 191 in entrevistado01.docx

Content:

a grande vantagem é daqueles setores ou daqueles falar, daqueles squads ou daquelas 09:06:33 equipes que estão utilizando esse mindset de design de primeiro é entregar valor pro cliente eles conseguem entregar valor para o cliente

🕒 1:35 ¶ 218 in entrevistado01.docx

Content:

falta aí criar essa comunidade que possa haver essa troca, mas eu acho que ela ainda está muito longe, de ser uma empresa, que cria novos mercados essa inovação é nível de mercado que o Vergantii fala porque a gente não tem nada de uma estrutura de design-driven apesar de se dizer é a gente não tem esse laboratório de intérprete junto conosco conversando dialogando e pensando esses novos mercados com base nas novas tecnologias que a gente fala dessa epifania tecnológica. É condições que a gente fala dessa epifania tecnológica. Abre se um novo mercado e você tem que entender o que você pode fazer para esse novo mercado que você pode entregar de valor profissional do mercado e quem pode te ajudar a evangelizar as pessoas nessa nova solução que você criou você sabe, que é valor mas que as pessoas ainda não sabem Então, você precisa justamente quando a gente fala que você precisa desse laboratório, de intérprete não só para te ajudar a construir essa solução mas também a divulgar a evangelizar as pessoas para nos entenderem que aquela solução de fato entrega valor para ela e aí dentro da instituição atual eu não vejo é nenhum movimento nessa direção.

🕒 1:41 ¶ 243 in entrevistado01.docx

Content:

eu acredito inovação não é só uma abordagem, só método ou só uma ferramenta. Inovação também é espaço e se eu dentro da instituição. Não crio os espaços para que essa inovação aconteça, ela não vai acontecer. Então é fundamental que se crie espaços onde possam haver diálogos né entre esses intérpretes, entre designers e agilistas e assim quando eu falo de espaço é pode ser um espaço virtual.

🕒 1:42 ¶ 247 in entrevistado01.docx

Content:

É o Adventure Thinking que é você pensar sem ter nenhum compromisso em criar uma solução. Então acho que esses espaços para você discutir para você discutir problemas. Pra pensar junto. Eu acho que são fundamentais. E se você não tem isso dentro da organização você não consegue ir a frente com pensar que é uma organização design-driven., porque você não tem esse espaço, para que isso aconteça é Então acho que é fundamental

🕒 1:43 ¶ 256 – 259 in entrevistado01.docx

Content:

negócios que sejam incrementais, Mas de outra natureza as tecnológico ou aquela inovação radical lá que o Vergantti fala, não se construiu esses espaços.

09:21:08 Essa inovação, de criar um significado um novo mercado de trabalho o que o Vergantii fala a gente tá bem instante porque a gente não tem espaço ainda pensando de maneira organizacional.

🕒 4:3 ¶ 21 – 23 in entrevistado04.docx

Content:

segunda atuação é uma atuação de consultoria mesmo que às vezes é para empresas também Então, a partir dessa atuação

19:40:36 atua em algumas iniciativas por exemplo, de fazer o planejamento estratégico do YYYYYY tanto na facilitação na definição de algumas etapas desse desse processo a gente atua em algumas experimentações para a empresa para atuar com o propósito com o olhar de design e com o pensamento

19:41:01 de design

⌚ 4:15 ¶ 150 – 151 in entrevistado04.docx

Content:

a gente conseguir provar o valor do design Então as pessoas apesar delas assumirem uma postura com uma maneira design de se pensar elas mudarem um pouco a lógica de uma maneira delas até raciocinarem encontrar soluções para seus problemas, muitas vezes, isso não é tangível

⌚ 4:16 ¶ 158 – 160 in entrevistado04.docx

Content:

é defender a importância de se ter um alguém pensando, tendo pensamento de designer para resolver os problemas dos projetos e o outro é até a gente conseguir inverter tanto essa coisa o colocar tão em evidência o atuação do design que seria a gente não vender mais.

20:06:32 a tecnologia mas vender a solução de um problema

⌚ 4:17 ¶ 163 – 164 in entrevistado04.docx

Content:

Então eu acho que a gente vai ter chegado no cume, no cume, assim da do de ser reconhecido como uma empresa design-driven no dia que a gente ao invés de ser contratado para implantar o sistema de de reconhecimento visual para evitar que determinada determinado ponto numa linha de

20:07:24 produção falho a gente seja contratado para reduzir o desperdício de material naquela linha de produção e aí a gente entra com design em campo para entender qual é a melhor solução para isso e aí eu acho que a gente tá longe

⌚ 4:18 ¶ 176 – 178 in entrevistado04.docx

Content:

gente ainda não consegue resolver problemas mais estratégicos diretamente porque gente já tem uma carga cultural de como as coisas são feitas que isso é normal, ou deveria ser normal, Então talvez a gente só vai conseguir chegar a um a transpassar por esses problemas Quando a gente já nem conseguir identificar mais que as pessoas estão resolvendo os problemas a partir da orientação a design.

⌚ 4:20 ¶ 180 in entrevistado04.docx

Content:

A parte mais estratégica eu a gente ainda está bem afastado eu acho que a gente só vai conseguir tocar o coração da estratégia de verdade, a partir do momento que a gente conseguir entregar processos mais ágeis a partir da orientação a design e que com esses processos a gente consiga provar efetivamente a mudanças das coisas que eu não acho que está nesse momento, ainda.

⌚ 5:15 ¶ 165 – 168 in entrevistado05.docx

Content:

então acho que tem muita relação com a forma é a cultura daquela área porque por mais que a gente diga

14:47:48 falei da cultura do YYYYYY Existem subculturas.

14:47:52 Dentro desses agrupamentos, e eu acredito que até agora que eu entrei num cluster entrei no numa célula acredito que até dentro das células existiam culturas diferentes porque isso é muito é muito puxado pelo estilo da liderança daquela célula daquela diretoria Então aquele estilo de liderança ele

14:48:13 influencia as pessoas que estão abaixo dele

⌚ 5:16 ¶ 168 – 169 in entrevistado05.docx

Content:

especificamente para sua pergunta as esferas em que se tinha tinham algumas áreas em que design era muito disseminado debaixo em todas as camadas projeto decisões decisões inclusive de alocação de distribuição de

14:48:37 pessoas até a parte estratégica em outras ela sofria inclusive na participação de projetos

⌚ 5:22 ¶ 249 – 250 in entrevistado05.docx

Content:

Hoje, eu estou no setor financeiro eu quero entender mais sobre o negócio do setor financeiro. Quais são os desafios? quais são os entraves? quais são as oportunidades ? hoje eu não tenho essa informação Então eu lancei um pedido para que essa área faça esse tipo de pesquisa. Só que talvez a gente

14:59:58 precise usar essa abordagem de design justamente para evangelizar quais são os melhores canais para a gente usar para falar com as pessoas sobre negócios? pra trazer entendimento,

🕒 5:23 ¶ 250 – 253 in entrevistado05.docx

Content:

é importante entender sobre estratégias de negócio para o produto que você está desenvolvendo. Você não está desenvolvendo só uma feature. Você não está desenvolvendo só um login está desenvolvendo a possibilidade de um usuário perceber valor como o produto que ele tá, utilizando produto que você desenvolveu e que essa pessoa vai utilizar então a gente precisa usar a gente pode usar as abordagens de design para entender a melhor maneira de se comunicar com a grande massa de pessoas da empresa e estimular elas a entenderem que elas podem fazer diferente desde que elas aprendam um pouquinho mais sobre outros temas

🕒 5:35 ¶ 344 – 345 in entrevistado05.docx

Content:

Disseminar conhecimento. Não adianta a gente querer ser uma empresa mais design-driven ou mais ágil se a gente não disseminar conhecimento a respeito dessas coisas

🕒 5:36 ¶ 347 – 348 in entrevistado05.docx

Content:

mas o que me vem a cabeça é **COCRIAÇÃO** e aí eu vou trazer abordagem de 15:15:32 design juntar as pessoas de design e de agilidade a pensarem juntas formas de fazer com que a organização seja mais ágil e mais design-driven

🕒 6:10 ¶ 132 – 133 in entrevistado06.docx

Content:

e a empresa já transcendeu aquela questão do foco do cliente que eu acho que é o nível três do KMM. Então, a gente já passou para sempre né acho que por design a empresa nem se preocupou muito com aquela coisa de os times estarem engajados por exemplo, entregarem coisas

19:01:27que São importantes

🕒 6:23 ¶ 217 – 219 in entrevistado06.docx

Content:

também é a importância das pessoas clientes dentro da dinâmica do negócio. Então a empresa ela nasceu com o digamos, assim esse diferencial que é um atendimento individualizado Mas é um atendimento eficiente. Se você tem um problema você vai ter ali, uma central que vai resolver o seu problema não vai ser aquela coisa de ficar passando de pessoa a pessoa até você ter seu problema resolvido eu acho que essa perspectiva, essa capacidade traz muito uma conexão com o resultado assim, se a gente precisa 19:13:06 priorizar alguma coisa que seja baseada e vai atender clientes e outra que não tem conexão com cliente, não tem nem discussão essa aqui atende cliente

🕒 9:17 ¶ 148 in entrevistado09.docx

Content:

Então, a gente roda com o clientes o que a gente chama de **INCEPTION** que ele tem que é um ciclo de um mês um ciclo de três meses às vezes um ciclo de uma semana, depende do contrato onde a gente se reúne com executivos do contrato e equipes estratégicas para avaliar o estado do desafio Então a gente faz mais ou menos juntos, alguns entregáveis que a gente chama A3 e tem várias outras ferramentas a gente pode fazer um **Lean Canvas**.

🕒 9:19 ¶ 150 in entrevistado09.docx

Content:

Se é um novo negócio por exemplo, a gente faz muito marketing. Um estudo de **marketing-fit** ali onde entra que modelo de negócio que seria porque quem são os concorrentes um posicionamento ali dentro dos concorrentes.

○ Design como Função

24 Quotations:

☺ 1:16 ¶ 124 – 125 in entrevistado01.docx

Content:

O pessoal

08:55:53 Que trabalha com o desenvolvimento de produtos e soluções digitais vejo muito pouco o uso do design tanto em operacional como de forma estratégica é ele entra como se fosse uma ferramenta que eu vou usar num determinado ponto ali do desenvolvimento do projeto

☺ 1:18 ¶ 134 – 137 in entrevistado01.docx

Content:

Então eu acho que a gente tem essa liderança acontecendo de forma muito pulverizada é eu vejo que tem pessoas que tem eh já bem desenvolvida essa cultura e aplica aí nos seus programas e tem pessoas que ainda estão em desenvolvimento, ou que estão bem numa fase inicial e que não conseguem aplicar e há muito pouco muita interação entre esses atores eh a gente não tem o espaço e aí voltando nessa coisa do Vergantti a gente não tem esse espaço essa comunidade de troca que deveria existir Então, por isso é que eu percebo em determinados setores a gente tem Sim, uma cultura de design Mais avançada e alguns outros numa fase bem inicial.

☺ 1:22 ¶ 151 in entrevistado01.docx

Content:

Chama de Empatia cognitiva. Né. Então não vai sofrer junto com a pessoa mas é entender a dor dela compreender a dor dela, para saber como é que você consegue ajudá-la como você consegue atender a necessidade das pessoas Então é a nível operacional se você precisa ter essa cultura muito forte.

☺ 1:34 ¶ 218 in entrevistado01.docx

Content:

A gente tem uma cultura assim, eh de design thinking, de pensar em inovação a nível de solução

☺ 2:48 ¶ 273 in entrevistado02.docx

Content:

o design tá no entendimento do problema e que uma vez que a gente entende muito bem o problema gente sabe por que a gente está querendo resolver ele e o como design vai ajudar a defender o que a gente vai fazer é a última parte a gente não tá preocupado ainda.

☺ 2:51 ¶ 292 in entrevistado02.docx

Content:

no começo de forma muito incipiente ainda muito mais para liderar dinâmicas do que executar as técnicas cert

☺ 4:21 ¶ 205 in entrevistado04.docx

Content:

Eu pessoalmente fecho na as principais características do da atuação em design com esses três momentos das áreas que conseguem abrir o caminho as desenhos conseguem fechar as opções designers conseguem tomar a decisão independente do que a gente está atuando.

☺ 5:10 ¶ 125 in entrevistado05.docx

Content:

como benefícios para dentro do Projeto a gente consegue trazer muito mais valor para o cliente Quando a gente faz a partir de pesquisas entendimento em mercado ouvindo usuário soluções que são mais aderentes às necessidades do usuário

☺ 5:11 ¶ 127 – 129 in entrevistado05.docx

Content:

no LABS a gente tinha muito, claro, uma separação entre designer e analistas de empreendedorismo. Meu sonho de consumo era que essa equipe fosse uma só que as pessoas de análise de negócios entendessem de abordagens de design que fizessem pesquisas com pessoas olhando eh desejabilidade não só aderência negócio e que as

peessoas de design tivessem entendimento sobre negócios para que elas olhassem também o impacto que o negócio vai ter quando aquele produto for desenvolvido.

☺ 5:12 ¶ 139 – 140 in entrevistado05.docx

Content:

lideranças que não veem o valor do design por acharem que não traz que a pesquisa com usuário é só gasto do tempo é só firula ou é só estética sejam eles gerentes de projetos sejam líderes técnicos sejam gerentes de negócios ou diretores de área isso surge como uma âncora para a gente poder desenvolver mais ações mais projetos defendidos e utilizando abordagem de design inclusive nas estratégias da organização

☺ 5:13 ¶ 145 – 146 in entrevistado05.docx

Content:

o cliente diz que não precisa de design encontrando um gerente de projeto ou gerente de negócios que não vê valor no design e revalida que o cliente falou e isso vira um ciclo vicioso.

☺ 5:14 ¶ 159 – 162 in entrevistado05.docx

Content:

Porque em cada uma das diretorias a gente via que o design funcionava de uma maneira diferente dentro do LABS a gente tinha funcionando muito bem em projetos Porque todo mundo que estava envolvido desde a galera os estagiários, os desenvolvedores, os líderes técnicos, gerentes de projetos, líderes de vertica,l heads de area e diretor todo mundo defendia em importância de ter design de projetos, em decisões estratégicas da organização. A gente ia para D&O e a gente já não via isso inclusive participei de várias discussões de líderes de design de dentro de diziam o quanto Eles tinham dificuldade de vender design inclusive em projetos porque o cliente que não queria porque o gp não via valor porque o GN não conseguia defender porque trazia custo e o que só precisava de desenvolvimento e código.

☺ 5:15 ¶ 165 – 168 in entrevistado05.docx

Content:

então acho que tem muita relação com a forma é a cultura daquela área porque por mais que a gente diga

14:47:48 falei da cultura do YYYYYY Existem subculturas.

14:47:52 Dentro desses agrupamentos, e eu acredito que até agora que eu entrei num cluster entrei no numa célula acredito que até dentro das células existiam culturas diferentes porque isso é muito é muito puxado pelo estilo da liderança daquela célula daquela diretoria Então aquele estilo de liderança ele

14:48:13 influencia as pessoas que estão abaixo dele

☺ 5:16 ¶ 168 – 169 in entrevistado05.docx

Content:

especificamente para sua pergunta as esferas em que se tinha tinham algumas áreas em que design era muito disseminado debaixo em todas as camadas projeto decisões decisões inclusive de alocação de distribuição de pessoas até a parte estratégica em outras ela sofria inclusive na participação de projetos

☺ 5:17 ¶ 205 in entrevistado05.docx

Content:

Então é comunicação essencialmente. Conhecimento em pesquisa bastante. Criatividade em conseguir colocar essas coisas em prática.

☺ 6:24 ¶ 240 in entrevistado06.docx

Content:

Porque a capacidade de design aqui dentro da empresa ela ela tem viés orientado muito a pesquisa que ele é Assim, acho que é essencial

☺ 9:7 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

na power House de design que eu faço parte quanto antes a gente rodou até diagnósticos internos a empresa comprou a CCCCC que era uma grande empresa de designers que incorporou. Então, assim a gente meio que fez um antes e depois dessa compra e tentou

mensurar isso Mas para ser muito sincera benefício é um pouco intangível você a gente não tem um rói de design uma métrica específica que a gente consiga avaliar o quanto entre em quantidade e esse benefício o impacto disso,

☺ 9:8 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

Então ainda temos barreiras e ainda tem contratos que a gente fica pelo amor de Deus, ponha um designer ponha UX, ponha um pesquisador, ponha alguma coisa que não seja engenheiro fazendo telas e pra tratar de agregar um pouco mais de valor

☺ 9:9 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

Porque eu acho que hoje o maior benefício que a gente tenta vender com os designers e Enfim, outros perfis é gente está vendendo digital efficiency porque transformação digital já aconteceu né mal ou Bem, está todo mundo transformado de alguma forma mínima aomáximo está todo mundo transformado em ter os ativos digitais e dentro dessa perspectiva a gente vende digital efficiency e ao vender digital efficiency em a gente tem o papel do designer muito comum é um mediador do mundo do mercado das pessoas do que o mundo quer as pessoas querem para dentro da eficiência a gente não desenvolva muito rápido algo que ninguém quer porque também não é assistente não adianta você ter duas esquadras a menos sei lá. E dobrou produto fazer tudo duas vezes mais rápido se a gente está fazendo um serviço um produto que ou aquelas pessoas não querem. que vai morrer, de todo jeito também é custo para companhia.

☺ 9:10 ¶ 91 in entrevistado09.docx

Content:

Mas eu acho que se fosse resumir mais ainda uma palavra diria tempo porque as empresas elas vivem muito com o gerente de uma maneira geral eles vivem muito sobrecarregados e sendo cobrados para bater meta para OKRs para não ser que um design bem feito requer tempo né tempo de pesquisa tempo de teste tempo de levantar hipóteses de voltar e esse processo incremental.

☺ 9:11 ¶ 91 in entrevistado09.docx

Content:

todo mundo acha que sabe, eu sei né e esquece que tem método pra isso né Então, eu acho que a grande barreira é conhecer os métodos e deixar a gente aplicar os métodos na ordem que tem que ser aplicada no tempo que precisa com a mostra uma amostra interessante de usuários se convencer de que o que a gente fez foi muito além do que eu quero eu gosto eu acho que acontece

☺ 9:13 ¶ 107 in entrevistado09.docx

Content:

Então esse é um desafio que a gente está fazendo hoje mais de uma maneira geral se eu fosse te dizer a maioria é tático. É tela. Está dentro da campo da squad um e UX pra duas três, esquadras quando tem o UX quando não é o product do designer que tem mais foco em UI e não vai e aí ele faz as dinâmicas da squadra mesmo o handover dos componentes faz a tela, a jornada e passa para o desenvolvimento e a acompanha o desenvolvimento

☺ 9:18 ¶ 148 in entrevistado09.docx

Content:

muitas vezes a gente vai como designer pra facilitação, ou seja a gente vai muito mais como a pessoa que vai estar ali na frente construindo esse board do INCEPTION aplicando alguns métodos ali convergindo com o pessoal, arrumando a apresentação, eh para mais para essa mediação e facilitação do que para qualquer outra coisa

☺ 9:20 ¶ 152 in entrevistado09.docx

Content:

E já fiz só a facilitação também ajudando a gente se ajuda muito. Então, às vezes é uma INCEPTION que não sou eu a designer do contrato, mas aí, eu alguém pergunto, se eu tenho um tempinho para ir lá para ajudar na facilitação porque a gente pega uma pessoa com mais distanciamento só para fazer a mediação ali do processo

○ Design como Processo

18 Quotations:

⌚ 1:34 ¶ 218 in entrevistado01.docx

Content:

A gente tem uma cultura assim, eh de design thinking, de pensar em inovação a nível de solução

⌚ 3:29 ¶ 259 in entrevistado03.docx

Content:

defende principalmente o Discovery Contínuo

⌚ 3:30 ¶ 262 – 265 in entrevistado03.docx

Content:

Que é você conseguir enxergar lá na concepção é você trazer quem precisa estar envolvido na construção que é aqui que vai entrar o designer o designer não tem que trabalhar duas Sprints um período pra frente ele trabalha olhando para trás, porque eu tô olhando métrica e eu tenho que entender métrica de produto eu tenho conseguido a gente não tem métrica nenhuma a gente não implementou alguma coisa não vamos colocá-lo vamos convencer as pessoas de trazer essas métricas pessoa vai trabalhando hoje porque ela tá em validação do que está sendo desenvolvido pra poder ajudar contigo você tem uma válida e você tem o futuro que essa concepção fosse dar espaço para a pessoa construir e estar envolvida e pensar o que Pode vir a ser aquele produto aquele serviço

⌚ 4:2 ¶ 21 in entrevistado04.docx

Content:

um momento mais operacional onde eu atuo na liderança coordenação de Times de design para entrega de projetos de inovação nesse nesse âmbito nessa atuação eu a gente atua na descoberta de problemas no enquadramento desses problemas e na busca de melhores soluções sempre em conjunto com outras equipes multidisciplinares de desenvolvimento de ciência de dados e testes

⌚ 4:14 ¶ 137 – 139 in entrevistado04.docx

Content:

Então está fazendo uma série de experimentações para entender o que atrai mais o os colaboradores para cá Então isso é muito tem muita carga de design se a gente não tivesse design eu acho que a gente estaria simplesmente dando uma determinação e que a partir de agora todo mundo vai trabalhar uma duas três vezes por semana, e ponto final aceite quem quiser, não aceite quem não quiser, faça o que quiser, e não é isso que está acontecendo no tá trabalhando com experimentação de alguns roteiros coleta de dados interpretação de dados. De esses dados estão relacionados com o perfil de pessoas

⌚ 4:19 ¶ 179 in entrevistado04.docx

Content:

A gente está está justamente naquele momento Quando eu digo que que a gente ainda tá experimentando a maneira de experimentar eu acho que é justamente no miolo dessa tática que a gente tá enfrentando a guerra ou a batalha atual da expansão da orientação a design.

⌚ 4:22 ¶ 218 – 219 in entrevistado04.docx

Content:

Dentro da gestão de design Porque o designer se for que foi pensar numa ponto de vista de tempo de um projeto de como a gente entra em campo para resolver as coisas a gente é o primeiro a entrar e a gente precisa desbravar aquele aquele campo que ninguém sabe o que fazer isso gera muita insegurança nos times de design as pessoas acabam se Eh ancorando nas suas inseguranças e às vezes que é difícil de tracionar um projeto.

⌚ 4:23 ¶ 226 in entrevistado04.docx

Content:

a gente já começa a ter a gente já começa a ter o design reconhecido como como uma disciplina como uma vertical.

⌚ 4:24 ¶ 227 in entrevistado04.docx

Content:

é esse é você acreditar que tem que ter alguém costurando o processo e definindo a tática e não entregar isso na mão do time organicamente

⌚ 5:18 ¶ 216 – 217 in entrevistado05.docx

Content:

mas entendimento sobre design de serviços faz bastante diferença Porque Ele aborda processos, aborda interação, aborda entendimento de melhorias dentro dessa jornada que mais.

⌚ 5:19 ¶ 219 in entrevistado05.docx

Content:

Dentro de agilidade a gente já está falando também de acompanhamento de métricas do próprio processo e melhorias do processo dentro de design de serviço.

⌚ 5:21 ¶ 239 – 240 in entrevistado05.docx

Content:

ainda é dentro do tático Tem vários processos internos que poderiam passar por uma abordagem de design só que a gente tem um outro entrave por ser uma organização muito projetizada a gente sempre precisa de pessoas alocadas e aí em projetos nesse sentido, de melhorias de processo gente só trabalha com pessoas desalojadas pessoas que estão sem projeto

⌚ 6:4 ¶ 63 in entrevistado06.docx

Content:

usando. Esses inputs das pessoas clientes para de alguma forma de diagramar ali, inovações nos produtos até mesmo elencar um roadmap de evolução do produto baseado nos produtos baseados nas perspectivas de quem é cliente

⌚ 6:24 ¶ 240 in entrevistado06.docx

Content:

porque a capacidade de design aqui dentro da empresa ela ela tem viés orientado muito a pesquisa que ele é Assim, acho que é essencial

⌚ 6:25 ¶ 240 – 241 in entrevistado06.docx

Content:

Então tipo pesquisa para entender quanto aquele produto ou serviço ele pode atender uma necessidade de dor de quem é cliente quais são os perfis de cliente que a gente tem quais são as características dessas pessoas clientes

⌚ 9:16 ¶ 138 in entrevistado09.docx

Content:

a gente faz discover dentro do discovery a gente usa a gente começa com um planejamento, um briefing de planejamento de pesquisa depois a gente passa pra uma matriz CSDm não antes a gente faz um acordo Né? Então a gente faz um quando é um produto a gente faz “É-NÃO É-FAZ-NÃO FAZ”, o objetivo é fazer um acordo entre todos. Mas não especificamente essa ferramenta Mas o objetivo é fazer um acordo entre todas as equipes do que deve ser construído do que deve ser pensado depois gente faz uma matriz CSD Certeza, Suposições e Dúvidas daquele desafio, tô tentando fazer aqui de cabeça um exemplo, tá aí na sequência a gente faz uma discussão dos dados que a pesquisa traz que aí a entrevista pode ser um uniforme pode ser um grupo focal que for dependendo do produto de serviço às vezes é só uma pesquisa rápida a gente faz um processo cocriativo, que envolvem vários métodos de cocriação, colaborativos com várias pessoas envolvidas a gente usa várias mas de uma maneira geral faz um card sorting que quando é e alguma coisa assim a gente faz um card sorting para todo mundo pensar como é que funcionaria ali a estrutura. Isso tudo Ficou tudo dentro do Discovery tá. Depois a gente faz uma design critique com time de design Então, a gente chama outras áreas, outros designers e faz uma uma critique ali, e também em paralelo a gente faz geralmente um teste, de usabilidade com os usuários para ver se aquelas funções tem sentido e agrega um valor e quando isso vai pra refinamento já tem já tem testes já tem ajustes finos e Aí a gente vai escrever as histórias

⌚ 9:17 ¶ 148 in entrevistado09.docx

Content:

Então, a gente roda com o clientes o que a gente chama de **INCEPTION** que ele tem que é um ciclo de um mês um ciclo de três meses às vezes um ciclo de uma semana, depende do contrato onde a gente se reúne com executivos do contrato e equipes estratégicas para avaliar o estado do desafio Então a gente faz mais ou menos juntos, alguns entregáveis que a gente chama A3 e tem várias outras ferramentas a gente pode fazer um **Lean Canvas**

🕒 9:19 ¶ 150 in entrevistado09.docx

Content:

Se é um novo negócio por exemplo, a gente faz muito marketing. **Um estudo de marketing-fit ali onde entra que modelo de negócio** que seria porque quem são os concorrentes um posicionamento ali dentro dos concorrentes.

○ Design Estratégico/Strategic Design

4 Quotations:

🕒 7:20 ¶ 373 in entrevistado07.docx

Content:

criar um ambiente para que esses profissionais que que tem esse conhecimento que praticam que são praticantes de agilidade e são praticantes de design design organizacional criar ambientes para que eles se conversem mais para que eles juntos. Como se fosse um pareamento, eles precisam parear nas iniciativas e propor isso no nível organizacional saírem um pouco desse nível às vezes que é de time que eu acho que é bem potencializado para as entregas aos clientes. Mas irem mais subirem um pouquinho mais para um nível estratégico

🕒 9:12 ¶ 107 in entrevistado09.docx

Content:

as os nossos clientes não têm maturidade hoje para colocar design no estratégico tanto que aqui a gente tem uma função chamada digital estrategista digital pra atender o cliente no nível dos da estratégia fazer esse relacionamento com o cliente e se o estrategista

🕒 9:24 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

Mas existe um conceito que eu gosto muito do meta design eu acho que as empresas tem que estar vinte e quatro horas por dia, sete por sete fazendo o meta design da empresa como um todo Então, assim reavaliando sempre seus processos seus métodos seu modelo de negócios sendo flexíveis, aprendendo rápido testando rápido Então eu acho que a metodologia ágil nos ensinar tudo pode ser incremental, tudo pode ser cíclico e os aprendizados podem ser fatiados, e as conquistas podem ser fatiadas em pequenas sprints e pequenos ganhos e depois isso vai sendo aumentado, aumentado eaumentado

🕒 9:25 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

eu acho que o meta design entra Ali para fazer esse design do processo ágil do jeito ágil da empresa fazer a estratégia Eh e se reavaliar eu acho que Startups, São Muito bons exemplos tem vários livros do estilo Lean, estilo Lean Startup e empresas ágeis são empresas que conseguem ter esse pensamento que não precisam de sei lá dois anos para colocar o novo produto no mercado que conseguem colocar pequenas novos produtos e para testar, que conseguem pensar modularizado e incremental é o grande desafio, **Mas eu gosto de centralizar tudo nesse conceito do meta design assim o design do design design de como a empresa tem que ser e tem que entregar valor e como ela vai abordar o cliente como ela vai trazer o valor como ela vai testar como ela vai rampar como a gente chama as esquadras ali dentro, para pra que acontecer**

○ Design-driven Innovation (DDI)

9 Quotations:

🕒 1:15 ¶ 111 – 113 in entrevistado01.docx

Content:

quando a gente vai para o design driven está pensando a inovação da criação de novos mercados de novas soluções e novos mercado, né a gente precisa construir em torno né e de forma estratégica, no entorno grupos de pessoas que o Vergantti fala você precisa ter Eh aquelas empresas de tecnologia você precisa ter os institutos de ensino superior próximo

you need to have Designer, you need to have Ali a community that helps you think these new markets. **Então, o grande desafio no design driven é de fato, você conseguir construir e manter o diálogo entre essa comunidade.**

⌚ 1:17 ¶ 127 – 128 in entrevistado01.docx

Content:

Dessa mudança de pensamento quando a gente quer inovar a nível de solução gente foca nas pessoas. **A gente quer inovar no nível de mercado a gente foca nesses intérpretes desse laboratório, de intérpretes que deveriam estar caminhando**

⌚ 1:35 ¶ 218 in entrevistado01.docx

Content:

falta aí criar essa comunidade que possa haver essa troca, mas eu acho que ela ainda está muito longe, de ser uma empresa, que cria novos mercados essa inovação é nível de mercado que o Vergantii fala porque a gente não tem nada de uma estrutura de design-driven apesar de se dizer é a gente não tem esse laboratório de intérprete junto conosco conversando dialogando e pensando esses novos mercados com base nas novas tecnologias que a gente fala dessa epifania tecnológica. É condições que a gente fala dessa epifania tecnológica. Abre se um novo mercado e você tem que entender o que você pode fazer para esse novo mercado que você pode entregar de valor profissional do mercado e quem pode te ajudar a evangelizar as pessoas nessa nova solução que você criou você sabe, que é valor mas que as pessoas ainda não sabem **Então, você precisa justamente quando a gente fala que você precisa desse laboratório, de intérprete não só para te ajudar a construir essa solução mas também a divulgar a evangelizar as pessoas para nos entenderem que aquela solução de fato entrega valor para ela e aí dentro da instituição atual eu não vejo é nenhum movimento nessa direção.**

⌚ 1:41 ¶ 243 in entrevistado01.docx

Content:

eu acredito inovação não é só uma abordagem, só método ou só uma ferramenta. **Inovação também é espaço e se eu dentro da instituição. Não crio os espaços para que essa inovação aconteça, ela não vai acontecer.** Então é fundamental que se crie espaços onde possam haver diálogos né entre esses intérpretes, entre designers e agilistas e assim quando eu falo de espaço é pode ser um espaço virtual.

⌚ 1:42 ¶ 247 in entrevistado01.docx

Content:

É o Adventure Thinking que é você pensar sem ter nenhum compromisso em criar uma solução. **Então acho que esses espaços para você discutir para você discutir problemas. Para pensar junto. Eu acho que são fundamentais. E se você não tem isso dentro da organização você não consegue ir a frente com pensar que é uma organização design-driven., porque você não tem esse espaço, para que isso aconteça é Então acho que é fundamental**

⌚ 1:43 ¶ 256 – 259 in entrevistado01.docx

Content:

negócios que sejam incrementais, Mas de outra natureza as tecnológico ou aquela inovação radical lá que o Vergantti fala, não se construiu esses espaços.

09:21:08 **Essa inovação, de criar um novo significado um novo mercado de trabalho o que o Vergantii fala a gente tá bem instante porque a gente não tem espaço ainda pensando de maneira organizacional.**

⌚ 2:22 ¶ 109 – 111 in entrevistado02.docx

Content:

Mas parte do pressuposto que todas as tentativas nossas tem que dar resultado positivo, Então, a gente termina limitando a nossa capacidade de experimentar as melhores Coisas gente vai ter que sempre fazer inovação menos disruptivas Eu vou estar tentando só incrementar porque eu vou ter que garantir o resultado ao final.

⌚ 6:28 ¶ 258 – 259 in entrevistado06.docx

Content:

se a gente for pensar em inovação incremental para mim, o design é essencial para isso tem sido essencial sabe, aquela coisa de reavaliar constantemente as ofertas atuais, design tem um papel chave E aí pensando aqui na capacidade de conceber aquele produto, aquela melhoria e entregar aquilo então colocar ali na rua mesmo eu vejo que isso é muito azeitado dentro das unidades as estruturas de negócios, isto é, inovação incremental usando design centrado no usuário.

⌚ 6:30 ¶ 262 – 264 in entrevistado06.docx

Content:

Pensando em inovação radical está sendo super interessante ou inovações mais que transcendem o modelo de negócio isso é interessante bem que design não tem participado disso. Está muito mais em perspectiva de negócio do que de designer.

○ Design: Habilidades/competências/técnicas/ferramentas

13 Quotations:

⌚ 1:2 ¶ 28 in entrevistado01.docx

Content:

visual thinking

⌚ 1:16 ¶ 124 – 125 in entrevistado01.docx

Content:

O pessoal Que trabalha com o desenvolvimento de produtos e soluções digitais vejo muito pouco o uso do design tanto em operacional como de forma estratégica é ele entra como se fosse uma ferramenta que eu vou usar num determinado ponto ali do desenvolvimento do projeto

⌚ 1:18 ¶ 134 – 137 in entrevistado01.docx

Content:

Então eu acho que a gente tem essa liderança acontecendo de forma muito pulverizada é eu vejo que tem pessoas que tem eh já bem desenvolvida essa cultura e aplica aí nos seus programas e tem pessoas que ainda estão em desenvolvimento, ou que estão bem numa fase inicial e que não conseguem aplicar e há muito pouco muito pouca interação entre esses atores eh a gente não tem o espaço e aí voltando nessa coisa do Vergantti a gente não tem esse espaço essa comunidade de troca que deveria existir Então, por isso é que eu percebo em determinados setores a gente tem Sim, uma cultura de design Mais avançada e alguns outros numa fase bem inicial.

⌚ 1:19 ¶ 147 in entrevistado01.docx

Content:

curiosidade de um mindset de iniciante de pesquisa de querer saber tudo

⌚ 1:20 ¶ 147 – 149 in entrevistado01.docx

Content:

Mas ele precis Saber quais as perguntas certas fazer né. Então eu acho que essa coisa da curiosidade por essa busca essa investigação que é mais importante nessa cultura para o designer né eu acho que quando falta essa cultura de investigação de querer buscar de querer perguntar dessa curiosidade de ter dentro de um momento de

08:59:46 descoberta

⌚ 1:21 ¶ 149 – 151 in entrevistado01.docx

Content:

Ele descobre essa coisa do empatia muito forte essa cultura da empatia. É muito presente quando eu falo empatia é o que o pessoal Chama de Empatia cognitiva.

⌚ 1:22 ¶ 151 in entrevistado01.docx

Content:

Chama de Empatia cognitiva. Né. Então não vai sofrer junto com a pessoa mas é entender a dor dela compreender a dor dela, para saber como é que você consegue ajudá la como você consegue atender a necessidade das pessoas Então é a nível operacional se você precisa ter essa cultura muito forte.

⌚ 1:24 ¶ 154 in entrevistado01.docx

Content:

09:00:48 Então eu acho que é mesmo essa coisa da **curiosidade** do buscado **investigar** E do porquê porque porque porque é aquela coisa é vender de curiosidade da criança.

🕒 1:25 ¶ 160 – 161 in entrevistado01.docx

Content:

Então quando a gente sobe já o nível de cena é a gente se viu esse outro nível aí eh o que que acontece necessita **Do designer um olhar um pouco mais amplo**. É Ele já não vai estar olhando especificamente, uma solução um projeto mas ele já vai tá olhando todos aqueles projetos e aquelas soluções que estão ali, debaixo dele

🕒 1:26 ¶ 163 in entrevistado01.docx

Content:

Olhar todos os projetos e todas as soluções e entender como eh elas podem interagir e como elas vão ajudar.

🕒 1:27 ¶ 172 in entrevistado01.docx

Content:

Usa-se muito esse mindset do design, esses recursos do design para a construção dos OKRs

🕒 1:28 ¶ 172 in entrevistado01.docx

Content:

a gente percebe isso quando ler os objetivos, as métricas do sucesso, que houve esse mindset de design Mas é muito descolado é a grande dificuldade, que eu vejo é muito descolado justamente do nível tático e operacional é como se fosse quase a construção de uma estratégia teórica

🕒 1:33 ¶ 203 in entrevistado01.docx

Content:

acho que o mais importante dessa equipe é primeiro ela ser multidisciplinar e segundo ela ter capacidade interdisciplinar

○ Gestão do Design

13 Quotations:

🕒 4:1 ¶ 21 in entrevistado04.docx

Content:

nessa atuação eu também faço gestão de de carreira e de times né Então pensando nos nos designer ao longo prazo no desenvolvimento deles

🕒 4:21 ¶ 205 in entrevistado04.docx

Content:

Eu pessoalmente fecho na as **principais características do da atuação em design com esses três momentos das áreas que conseguem abrir o caminho as desenhos conseguem fechar as opções designers conseguem tomar a decisão independente do que a gente está atuando.**

🕒 4:22 ¶ 218 – 219 in entrevistado04.docx

Content:

Dentro da gestão de design Porque o designer se for que foi pensar numa ponto de vista de tempo de um projeto de como a gente entra em campo para resolver as **coisas a gente é o primeiro a entrar e a gente precisa desbravar aquele aquele campo que ninguém sabe o que fazer isso gera muita insegurança nos times de design as pessoas acabam se Eh ancorando nas suas inseguranças e às vezes que é difícil de tracionar um projeto**

🕒 4:23 ¶ 226 in entrevistado04.docx

Content:

a gente já começa a ter a gente já começa a ter o design reconhecido como como uma disciplina como uma vertical.

🕒 4:24 ¶ 227 in entrevistado04.docx

Content:

é esse é você acreditar que tem que ter alguém costurando o processo e definindo a tática e não entregar isso na mão do time organicamente

🕒 5:14 ¶ 159 – 162 in entrevistado05.docx

Content:

Porque em cada uma das diretorias a gente via que o design funcionava de uma maneira diferente dentro do LABS a gente tinha funcionando muito bem em projetos Porque todo mundo que estava envolvido desde a galera os estagiários, os desenvolvedores, os líderes técnicos, gerentes de projetos, líderes de vertica,l heads de area e diretor todo mundo defendia em importância de ter design de projetos em decisões estratégicas da organização. A gente ia para D&O e a gente já não via isso inclusive participei de várias discussões de líderes de design de dentro de diziam o quanto Eles tinham dificuldade de vender design inclusive em projetos porque o cliente que não queria porque o gp não via valor porque o GN não conseguia defender porque trazia custo e o que só precisava de desenvolvimento e código.

⌚ 5:15 ¶ 165 – 168 in entrevistado05.docx

Content:

então acho que tem muita relação com a forma é a cultura daquela área porque por mais que a gente diga falei da cultura do YYYYYY Existem subculturas dentro desses agrupamentos, e eu acredito que até agora que eu entrei num cluster entrei no numa célula acredito que até dentro das células existiam culturas diferentes porque isso é muito é muito puxado pelo estilo da liderança daquela célula daquela diretoria Então aquele estilo de liderança ele influencia as pessoas que estão abaixo dele

⌚ 5:16 ¶ 168 – 169 in entrevistado05.docx

Content:

especificamente para sua pergunta as esferas em que se tinha tinham algumas áreas em que design era muito disseminado debaixo em todas as camadas projeto decisões decisões inclusive de alocação de distribuição de pessoas até a parte estratégica em outras ela sofria inclusive na participação de projetos

⌚ 9:7 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

na power House de design que eu faço parte quanto antes a gente rodou até diagnósticos internos a empresa comprou a CCCCC que era uma grande empresa de designers que incorporou. Então, assim a gente meio que fez um antes e depois dessa compra e tentou mensurar isso Mas para ser muito sincera benefício é um pouco intangível você a gente não tem um rói de design uma métrica específica que a gente consiga avaliar o quanto entre em quantidade e esse benefício o impacto disso,

⌚ 9:8 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

Então ainda temos barreiras e ainda tem contratos que a gente fica pelo amor de Deus, ponha um designer ponha UX, ponha um pesquisador, ponha alguma coisa que não seja engenheiro fazendo telas e pra tratar de agregar um pouco mais de valor

⌚ 9:9 ¶ 77 in entrevistado09.docx

Content:

Porque eu acho que hoje o maior benefício que a gente tenta vender com os designers e Enfim, outros perfis é gente está vendendo digital efficiency porque transformação digital já aconteceu né mal ou Bem, está todo mundo transformado de alguma forma mínima aomáximo está todo mundo transformado em ter os ativos digitais e dentro dessa perspectiva a gente vende digital efficiency e ao vender digital efficiency em a gente tem o papel do designer muito comum é um mediador do mundo do mercado das pessoas do que o mundo quer as pessoas querem para dentro da eficiência a gente não desenvolva muito rápido algo que ninguém quer porque também não é assistente não adianta você ter duas esquadras a menos sei lá. E dobrou produto fazer tudo duas vezes mais rápido se a gente está fazendo um serviço um produto que ou aquelas pessoas não querem. que vai morrer, de todo jeito também é custo para companhia.

⌚ 9:14 ¶ 118 in entrevistado09.docx

Content:

Então você tem que ser um pouco mais proativo como a gente diz em recife é um pouco mais amostrado para você estar ali o tempo todo mostrando que sua a importância do seu

trabalho mas eu acho que em termos de atitude é ser mais proativo e deixar muito claro, que você é um defensor do usuário ali dentro a todo custo

🕒 9:15 ¶ 118 in entrevistado09.docx

Content:

resumindo um designer tem que ser um grande comunicador um comunicador interpessoal comunicador da organização comunicador do usuário com a organização Ele tem que ser aquela pessoa que está ali mediando comunicação.

○ Paradigmas do Design

3 Quotations:

🕒 1:17 ¶ 127 – 128 in entrevistado01.docx

Content:

Dessa mudança de pensamento quando a gente quer inovar a nível de solução gente foca nas pessoas.

08:56:49 gente quer inovar no nível de mercado a gente foca nesses intérpretes desse laboratório, de intérpretes que deveriam estar caminhando

🕒 1:32 ¶ 194 in entrevistado01.docx

Content:

do foco do produto por foco no serviço Então é esse serviço que vai entregar de fato, o valor para as pessoas ele só acontece, quando a gente tem essa coisa da cultura do design muito arraigada né e aí quando eu falo cultura do design é uma cultura da inovação

🕒 6:23 ¶ 217 – 219 in entrevistado06.docx

Content:

também é a importância das pessoas clientes dentro da dinâmica do negócio. Então a empresa ela nasceu com o digamos, assim esse diferencial que é um atendimento individualizado Mas é um atendimento eficiente. Se você tem um problema você vai ter ali, uma central que vai resolver o seu problema não vai ser aquela coisa de ficar passando de pessoa a pessoa até você ter seu problema resolvido eu acho que essa perspectiva, essa capacidade traz muito uma conexão com o resultado assim, se a gente precisa priorizar alguma coisa que seja baseada e vai atender clientes e outra que não tem conexão com cliente, não tem nem discussão essa aqui atende cliente

◀ Eixos/Lentes

5 Codes:

○ Estrutura (e transformação) organizacional

47 Quotations:

🕒 2:4 ¶ 39 – 40 in entrevistado02.docx

Content:

a grande mudança está todo mundo começando a viver um mundo mais virtual.

09:04:19 E o presencial, não sendo digamos, a principal forma de trabalho né por que eu te digo isso porque eu estou há mais de quinze anos, remoto né

🕒 2:5 ¶ 41 in entrevistado02.docx

Content:

a partir do momento que tá todo mundo em casa todo mundo digamos, assim isolado e que precisa ter esse ambiente remoto funcional a gente fica todo mundo no mesmo patamar né e aí isso faz com que a gente tenha uma comunicação melhor

🕒 2:6 ¶ 42 in entrevistado02.docx

Content:

a comunicação melhorou para mim, porque eu já era remoto E agora todo mundo aqui foi por remoto

🕒 2:7 ¶ 43 – 44 in entrevistado02.docx

Content:

sobre a transformação digital. Eu acho que ela foi acelerada, certo E meio que de forma bruta mesmo porque precisava acelerar a transformação digital, para que a gente tivesse a infraestrutura necessária pra que as ferramentas funcionassem para que a gente tivesse o conhecimento de cada um e usar realmente a gente que não sabia os alvos

🕒 2:8 ¶ 46 in entrevistado02.docx

Content:

Para o mundo mais físico e digital, onde as coisas agora têm mais digamos, assim presença no digital, do físico

⌚ 2:9 ¶ 47 in entrevistado02.docx

Content:

a gente precisa dos momentos de se encontrar presencialmente também que faz diferença não dá para ser totalmente remoto tem que ter um equilíbrio

⌚ 2:10 ¶ 48 in entrevistado02.docx

Content:

mas agendas que são estratégicas Talvez elas não devessem ser feita de forma remota essa é minha opinião.

⌚ 3:4 ¶ 41 – 43 in entrevistado03.docx

Content:

Houve um retrocesso em relação à adoção de agilidade a adoção de a forma de trabalhar porque elas precisam re argumentar de por que você está gastando dinheiro com isso aqui Então, muitas empresas.

09:02:03 Demitiram o seu time de agilidade muitas empresas demitiram parte do estímulo de tecnologia algumas empresas simplesmente falam não precisa de seguir agora não vou voltar para comparar Mas antes de dois anos já trabalhando de outra forma nesse período de pandemia houve uma evolução.

09:02:23 De maturidade e Agora, a gente está regredindo de novo

⌚ 3:6 ¶ 75 in entrevistado03.docx

Content:

é importante entender porque aqui você quando a gente for falar principalmente nas perguntas específicas de agilidade e o modelo operacional se mistura já o modelo organizacional e operacional.

⌚ 3:7 ¶ 76 – 77 in entrevistado03.docx

Content:

sua empresa forçada de alguma forma fazer o planejamento nem que seja porque você tem que fechar a conta no fim

09:06:15 do ano. Mas existe um plano estratégico, feito principalmente pelos sócios no finalzinho do ano eles têm um board que não faz parte da empresa mas eles são conselheiros como se fossem mentores desses sócios para poder apoiar a evolução

⌚ 3:25 ¶ 224 – 226 in entrevistado03.docx

Content:

ocê

09:31:01 tem que ter uma visão de mercado muito grande para você trabalhar no nível três acho que o primeiro paradigma que deveria ser quebrado é independente do nível se pode ter qualquer pessoa porque eu sou estrutura organizacional E operacional elas são duas coisas diferentes sua empresa não opera como ela está organizada ela tem uma

09:31:21 estrutura própria para o trabalho ser feito

⌚ 3:28 ¶ 242 in entrevistado03.docx

Content:

Eles começam a tratar a empresa, como pequenas empresas que você não tem a visão geral.

⌚ 3:34 ¶ 292 – 294 in entrevistado03.docx

Content:

e a gente cria uma célula de inovação, e esse tipo de time é um time que não tem nada a ver com o resto não precisa nada a ver com o resto Mas que fica esperando algo novo fica criando ideia nova aqui você chama da área de design da área de inovação ou

09:42:07 sei lá. Um Labs dentro da sua empresa para criar coisa nova que. quando aquele labs valida aquela coisa nova isso vira problema de outra pessoa é isso vira problema de outro time Então, o labs só cria e o resto tem que estar a manutenção e tem que terminar a desenvolver ou validar ou colocar na rua

⌚ 3:35 ¶ 296 – 301 in entrevistado03.docx

Content:

Aqui está o ponto o teu **desenho do teu modelo.**

09:42:46 Organizacional. É como ele vai do teu modelo operacional.

09:42:49 Ele vai impactar muito como é que tá essa empresa, vai inovar se você falou que você tem que fazer um plano de cinco princesa de fechado, você perdeu todo o seu espaço de inovação e aí você só vai falar beleza só leves validou em um mês tá Bom, você vai ficar 09:43:04 esperando um mês e meio dois meses, pra poder começar a desenvolver aquilo e esse é o concorrente.

09:43:09 Por ter um outro, modelo por ter uma outra estrutura de inovação ou outro modelo operacional ele consegue validar e colocar aquele produto na rua antes de você Então isso impacta muito como as empresas enxergam que as demais funcionam e como elas desenham o modelo operacional, de agilidade dela, para inovação e muitas vezes separam o

09:43:33 design desse movimento.

🕒 3:39 ¶ 321 in entrevistado03.docx

Content:

onde é que está o ponto do equilíbrio entre a eficiência e a eficácia? Como você consegue ser um pouco mais previsível?

🕒 3:40 ¶ 325 – 326 in entrevistado03.docx

Content:

Então é muito mais de ter esse time multidisciplinar pensando na mudança e só para a execução eu acho que no futuro essa visão de multidisciplinaridade de agilidade.

09:49:13 Ela não ser só a coisa do agilista, do processo tende a mudar a forma que as empresas se transformam e oferecem seus serviços.

🕒 4:4 ¶ 39 – 40 in entrevistado04.docx

Content:

a gente precisa estar se preparando para tudo ser digital, para todas as relações serem mediadas pelo digital e acho que Agora, a coisa tem se vem se assentando né E aí eu acho que é um exemplo é a própria maneira como as equipes se organizam no trabalho que hoje a

19:43:11 gente começa a sentir falta do da presença das pessoas nos escritórios e e muitas muitas muitos colaboradores

🕒 4:5 ¶ 41 – 43 in entrevistado04.docx

Content:

muitas empresas especialmente empresas que atuam em inovação, que atuam durante ecossistemas que dependem muito da relação com outras empresas elas sentem falta disso, de ter gente de tantas coisas estarem acontecendo e agora, a gente precisa lutar contra o digital de uma maneira que a gente

19:44:08 não imaginava antes, e e essa mudança de paradigma na vida das pessoas a partir do digital ela mudou ela gerou coisas que a gente não imaginava então a própria estrutura de custo das pessoas das equipes para trabalhar hoje ela se inverteu dão como a gente imaginava antes que era mais caro

19:44:35 você ficar em casa.

🕒 4:6 ¶ 43 – 46 in entrevistado04.docx

Content:

a

19:45:02 gente à força **a gente aprendeu a trabalhar de maneira mais assíncrona** de esperar ter os tempos melhores para as pessoas atuarem e às vezes a gente eu noto que algumas decisões acabam até saindo pouco mais qualificada que as pessoas não tem mais aquela necessidade de tomar uma decisão em tempo real, Então

19:45:28 aparece um problema. Você vai lá. Identifica ele e depois você atua no seu momento Mas eu acho que agora a gente está enfrentando uma nova onda que é identificando depois de passar o maremoto da pandemia o maremoto do todo mundo vai pra casa agora a gente precisa achar um

19:45:55 ponto de equilíbrio.

📍 4:32 ¶ 340 – 343 in entrevistado04.docx

Content:

Então eu acho que precisa é isso a gente precisa reconhecer que o profissional

20:41:26 de agilidade não é mais um profissional que atua no

20:41:32 com outras atividades e ele tem um valor específico como profissional.

20:41:39 de agilidade que também chega até uma camada estratégica o que Ele pode ter um papel lá dentro disso.

📍 5:1 ¶ 46 – 47 in entrevistado05.docx

Content:

sempre sofri um pouco com a questão de de ser a única pessoa longe do resto da equipe que a grande maior parte da equipe fica em Recife com a pandemia eu me senti mais

próxima dos times como eu era uma eu era a pessoa que estava distante e normalmente me

14:30:09 sentia mais distante por causa disso. Com a pandemia Eu anotei uma proximidad

📍 5:2 ¶ 48 – 49 in entrevistado05.docx

Content:

a gente teve dentro da área e eu poder contratar um monte de gente poder participar do processo seletivo Eh.

14:30:52 E contratar um monte de gente de lugares diferentes de backgrounds diferentes

que provavelmente se a gente tivesse presencial eu nunca falaria com essas pessoas e são profissionais excelentes

📍 6:1 ¶ 43 in entrevistado06.docx

Content:

hoje dentro da empresa de culturas isoladas em diferentes tipos de cultura

📍 6:2 ¶ 45 – 46 in entrevistado06.docx

Content:

trabalho híbrido Então Agora, a gente também volta essa questão de como que a gente leva as pessoas até o escritório por que a gente como que elas podem fazer um Bom, uso nesse momento.

18:49:56 Que elas estão lá interagindo presencialmente.

📍 6:3 ¶ 66 – 67 in entrevistado06.docx

Content:

m canal no nosso comunicador interno que é o Slack e se chama **bureaucracy busters** então os caçadores e caçadores de burocracia e toda pessoa da empresa ela é convidada se ela tiver algum

18:52:48 tipo de consideração descriminar o porque que eu acho isso super interessante, porque ali, é uma fonte de as pessoas colaboradoras colocando na perspectiva de quem é cliente

E essas pessoas trazendo dores E necessidades em cima desse estímulo E qualquer ia ser aberto para todo mundo quem quiser contribuir

📍 6:6 ¶ 91 – 97 in entrevistado06.docx

Content:

18:55:59 **Eu diria que ela é uma postura mais proativa.**

18:56:03 Ela é baseada **Acho que em alguns mecanismos o primeiro deles é um plano de cinco anos.**

18:56:10 Então é um desenho de até cinco anos. Esse desenho de estratégia de cinco anos.

18:56:15 É geralmente decomposto em focos e ações, anuais e quebrando essas

estratégias estruturas anuais a gente usou artefato que acho que é interessante dizer que é um estímulo que a gente tem que dar armas assim né teve uma leva de pessoas executivas que trouxeram essa

18:56:34 prática, que é você descrever a estratégia em seis páginas Então vai lá e fala se o que vai ser esse ano e a partir disso a gente vai derivando os OKRs que vão sendo

monitorados ali, a cada três meses a cada seis meses Então eu acho que esses ciclos de

18:56:52 **feedbacks trimestrais e semestrais ajudem a ajustar a rota quando quando é**

necessário eu diria que essas práticas de termo digamos...Assim, é um vou usar o termo os departamento que é esse pessoal de corporate strategy ajuda a trazer

18:57:09 disciplina para ficar monitorando o que acontece fora da empresa E aí eu acho que é interessante porque essa estrutura ela engaja principalmente com as pessoas que são executivas ali.

⌚ 6:8 ¶ 118 – 119 in entrevistado06.docx

Content:

Quando você tem esse crescimento acelerado e essa massa crítica que é

18:59:45 criada por conta dessa história isso gera isso traz uma certa fricção para dentro da empresa

⌚ 6:9 ¶ 120 – 121 in entrevistado06.docx

Content:

a principal barreira na ideia dos fluxos de informação quando você escala uma velocidade dessa os canais de comunicação eles ficam cada vez mais quebrados Então, Assim,

enquanto antes era muito fácil você tomar uma decisão porque você sabia qual era quem eram as pessoas que precisavam ser envolvidas quando elas estavam disponíveis quais informações

19:00:21 elas geralmente precisariam para poderem agir com essa escala fica muito quebrada

⌚ 6:12 ¶ 133 – 135 in entrevistado06.docx

Content:

Eu acho que são coisas que a empresa já nasceu assim ela já vem com esse tipo de arcabouço ali até pelo plantão por ser uma startup por ter surgido com uma startup que acabou virando uma grande

19:01:46 empresa Então eu acho que a gente está num momento principalmente de discussão que é sobre como trazer eficiência para dentro do nosso modelo operativo Então eu acho que aqui é muito uma discussão agora de continuar tendo qualidade naquilo que a gente faz, continuar tendo a centralidade em quem é cliente, Mas utilizando de forma

19:02:10 consciente os recursos

⌚ 6:18 ¶ 183 – 184 in entrevistado06.docx

Content:

a gente fez um redesign do nosso modelo operativo que a gente vê que estabeleceu uma estrutura organizacional que tem funções empresariais que são as áreas funcionais da empresa Então, é RH,

19:08:22 jurídico, de controladoria finanças e impostos, isso é uma barra é como se fosse horizontal ali serve com toda a companhia

⌚ 6:19 ¶ 184 – 186 in entrevistado06.docx

Content:

você vai ter como se fosse uma estrutura de crescimento de base de

19:08:47 clientes e venda de produtos então a galera não cria ou dificilmente vai ter habilidade de criar produtos específicos ela vai pegar produtos do portfólio e vai maximizar aqueles produtos dentro daqueles mercados Então é muito mais receitas,

19:09:04 Custos e geração de base de leads ali

⌚ 6:20 ¶ 188 – 189 in entrevistado06.docx

Content:

Aí tem uma outra estrutura que é uma estrutura de plataformas globais que prover serviços em plataformas para os mercados a gente tem a estrutura de produtos globais que constrói os produtos que vão ser plugados nos mercados esse design ele está ajudando a gente a melhorar essa gestão de

19:09:26 dependências é mais ou menos assim

⌚ 7:2 ¶ 103 – 106 in entrevistado07.docx

Content:

a adaptação foi muito exercitada nesse período porque a gente teve que se adaptar Então, transformação digital, é que ocorreu nos métodos nas metodologias também da gente interagir com os times, né o nosso time também Isso impulsionou novas formas de trabalho novas formas de trabalho novas formas de relacionamento também seja com o cliente com os alunos colegas no dia a dia.

☺ 7:7 ¶ 203 – 206 in entrevistado07.docx

Content:

Então, a comunicação geralmente é um desafio onde às vezes há um nível estratégico gerências celebra os eles têm muita clareza às vezes para onde a organização está indo Mas depois desce num num nível digamos mais tático o operacional e se tem essa dificuldade de compreensão então há oportunidades de melhoria acho que a gente sempre pode trabalhar num sentido de melhoria contínua principalmente para tornar a comunicação.

☺ 8:1 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

aquisição a gente tem uma prática de aquisição de novas empresas Então, o número de empresas que YYYYYY adquire por ano

☺ 8:2 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

Eles têm muito essa coisa de comprar. Então, Eu não tenho o conhecimento internamente, Eu vou lá e adquire e aí tem um processo

☺ 8:3 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

Eh esse processo de aquisição que por exemplo, aconteceu com a WWWWW foi um processo como esse não muito em termos de tecnologia nesse caso, foi mais em relação à método de trabalho mesmo era uma empresa que trabalhava principalmente em trabalho até hoje com produtos digitais quando sempre foi lá adquiriu e aí eles criam uma maneira de isolar aquela empresa por um período de tempo então para eles continuarem a ter aquela cultura que eles têm no momento da aquisição mas tem um plano de transição de como que aos poucos essa empresa vai ser digamos, assim de diluída na estrutura da YYYYYY que é o que aconteceu recentemente com a WWWWW Apesar de ainda ter o nome no mercado internamente não tem mais você tem as pessoas que você sabe que vier d aWWWWW você ainda identifica pelos nomes mas ela foi diluída dentro da estrutura da YYYYYY

☺ 8:4 ¶ 92 in entrevistado08.docx

Content:

Então tem todo um investimento para se criar uma estrutura de Cloud várias lideranças lideranças Brasil, América Latina fora diretores debaixo dessa estrutura parcerias. Então a YYYYYY tem parcerias com todas as grandes grandes em nome daquela sigla Big Techs todas parceria com todas elas para estruturar essas novas práticas dentro da empresa entre algumas maneiras que a YYYYY se prepara para o futuro

☺ 8:7 ¶ 95 in entrevistado08.docx

Content:

Então, a gente por exemplo, um exemplo, bem bem prático a gente trabalha com Business Agility uma das coisas que a gente faz é trabalhar com estratégia dentro dos clientes Mas tem uma área. De estratégia dentro do etc. Aí como é que a gente não pode passar por cima dessa área de estratégia não deveria pelo menos acontece de um passar por cima do outro cada um preocupado em suas metas seus objetivos, Mas a gente tem na medida do possível fazer as coisas em conjunto aí.

☺ 8:14 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

Mas é outro assunto, vender esse pacote justamente por entender que a organização como um todo precisa se transformar, não adianta a gente transformar Time se a gente não está transformando o restante da empresa. Então a fase 1, a gente vendeu Time a gente vendeu VMO que é um escritório de valor a gente vendeu a construção a criação de um centro de agilidade, um centro de excelência (CoE) de agilidade

☺ 8:15 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

odei lá um processo inovador de dojô de agilidade que Não sei se você já ouviu falar sobre isso Não é o dojor Conhecido no mercado tá é um do jô diferenciado da gente que a gente atua diretamente nos times no dia a dia dos times Então é que os times saem no dia a dia do trabalho deles para participar de um dojo gente entra no dia a dia do time comum

Backlog de práticas que a gente precisa trabalhar no time em seis semanas é um processo acelerado de aprendizado. Então eu fiz esse dojoo com três times. Aí tinha o pessoal do CoE Então os achados que eu fazia a nível de time eu mandava para a frente do coi para ajudá los a estruturar ali o CoE de agilidade. Então vê a primeira fase do projeto: Time, VMO e CoE a gente acabou essa primeira fase com a gente estruturou como que um CoE de agilidade deveria funcionar

⌚ 8:16 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

Então a gente já entrou na segunda fase para dar suporte esse CoE de agilidade que numa primeira fase não existia tá Então eu diria para você que nessa estruturação desse CoE de agilidade, uma sementinha ali do VMO do escritório de valor, eles podem dizer que eles têm que estão trabalhando agilidade nível organizacional sem cobrir todas as área

⌚ 8:17 ¶ 135 in entrevistado08.docx

Content:

é como é que está o processo de transformação ele está estratégico pra operacional, ou está acontecendo operacional, traum estratégico você imagina que a grande maioria é do operacional para estratégico.

⌚ 9:1 ¶ 29 in entrevistado09.docx

Content:

Mas que eu me lembro foi mais isso essa construção do do digital, às pressas dos acessos digitais tudo muito burocrático com muitos problemas e sobre transformação digital, eu acho que se for no campo do prático. Do tema da sua pesquisa eu acho que a grande questão foi as empresas perceberem dentro de um processo digital porque eu acho que algumas empresas estavam muito acomodadas e aí quando viram pandemia e que não estavam suficientemente digitais elas investiram muito dinheiro

⌚ 9:2 ¶ 29 in entrevistado09.docx

Content:

Eu acho a gente teve um crescimento assim assustador na pandemia. E aí causado por essa perspectiva das empresas de que poxa não somos digitais. Nossos processos são muito morosos Precisamos de de times ágeis e que entendam do digital aqui dentro e assim posso dizer pela nossa empresa, que não é uma consultoria barata mesmo assim eles estavam dispostos a pagar que fosse para os times disponíveis

⌚ 9:3 ¶ 42 in entrevistado09.docx

Content:

modelo de holacrático de liberdade de GUs (Growth Units) que a gente chama. De essa unidade de negócio essas unidades do negócio elas se juntam em alianças Então eu era da aliança stones que é a aliança das pedras da história. Da Stones Alliance e a gente atendia ao Banco e subir e outras empresas que tinham ligação com esse banco específico até por questão de proteção de dados, e estratégias a gente atende Por exemplo, um banco x numa GU e um banco Y em outra aliança para que isso não se misture ali e depois eu mudei para outra aliança que a Aliança da Water que são os rios e eu estou GU tigres. Então cada agu ela tem autonomia. Pra lidar com seus processos fazer seus ritos de aprendizado.

Experimentação Isso é livre para cada executivo e fazer o que quiser a gente tem guildas que a gente pode trocar conhecimento e isso é espontâneo. Porém, quando é algo para a aliança inteira ou extra aliança são as Power houses. Então, por exemplo, estou na Powe House de design e coordenava o Chapter de pesquisa que a gente colocou dentro da para Power House de Design e aí as lá a gente tem a liberdade e um certo orçamento para fazer algumas algumas POCs de fazer algumas experimentações fazer novas propostas para cliente novas dinâmicas que envolvam modelos de negócios

⌚ 9:6 ¶ 60 in entrevistado09.docx

Content:

gente tem é se não me engano é o WWWWW que ele é o uma espécie de guru líder, head de inovação novos negócios ele fica ali Fazendo aquele relacionamento com os clientes e olhando mais para o futuro. Fazendo provocações para dentro e aí a gente tem o conselho também que tem pessoas de gabarito para tratarem com as antenas ligada

o Inovação (tipos e abordagens)

46 Quotations:

☺ 1:5 ¶ 48 in entrevistado01.docx

Content:

Então dentro do formato que a gente tem hoje, não é um eh não é uma coisa que que esteja formalmente definida né. Mas quando a gente tá trabalhando com tecnologia o tempo todo

☺ 1:6 ¶ 53 in entrevistado01.docx

Content:

As hard skills que seriam o core do negócio. Mas a gente já entendeu que as soft skills são importantes para o desenvolvimento das hard skills. Então a gente tem que tá inovando o tempo todo é legal.

☺ 1:7 ¶ 57 – 59 in entrevistado01.docx

Content:

Então existe um uma necessidade mas não existe uma abordagem formal para a promoção disso.

08:46:44 Isso exatamente.

☺ 1:15 ¶ 111 – 113 in entrevistado01.docx

Content:

quando a gente vai para o design driven está pensando a inovação da criação de novos mercados de novas soluções e novos mercado, né a gente precisa construir em torno né e de forma,

08:54:21 estratégica, no entorno grupos de pessoas que o Vergantti fala você precisa ter Eh aquelas empresas de tecnologia você precisa ter os institutos de ensino superior próximo você precisa ter Designer, você precisa ter Ali uma comunidade que te ajude a pensar esses novos mercados Então, o grande desafio no design driven é de fato, você 08:54:50 conseguir construir e manter o diálogo entre essa comunidade.

☺ 1:32 ¶ 194 in entrevistado01.docx

Content:

do foco do produto por foco no serviço Então é esse serviço que vai entregar de fato, o valor para as pessoas ele só acontece, quando a gente tem essa coisa da cultura do design muito arraigada né e aí quando eu falo cultura do design é uma cultura da inovação

☺ 1:35 ¶ 218 in entrevistado01.docx

Content:

falta aí criar essa comunidade que possa haver essa troca, mas eu acho que ela ainda está muito longe, de ser uma empresa, que cria novos mercados essa inovação é nível de mercado que o Vergantii fala porque a gente não tem nada de uma estrutura de design-driven apesar de se dizer é a gente não tem esse laboratório de intérprete junto conosco conversando dialogando e pensando esses novos mercados com base nas novas tecnologias que a gente fala dessa epifania tecnológica. É condições que a gente fala dessa epifania tecnológica. Abre se um novo mercado e você tem que entender o que você pode fazer para esse novo mercado que você pode entregar de valor profissional do mercado e quem pode te ajudar a evangelizar as pessoas nessa nova solução que você criou você sabe, que é valor mas que as pessoas ainda não sabem Então, você precisa justamente quando a gente fala que você precisa desse laboratório, de intérprete não só para te ajudar a construir essa solução mas também a divulgar a evangelizar as pessoas para nos entenderem que aquela solução de fato entrega valor para ela e aí dentro da instituição atual eu não vejo é nenhum movimento nessa direção.

☺ 1:38 ¶ 233 in entrevistado01.docx

Content:

eu acho que isso ainda é muito pouco é eu acho que temos muito poucos profissionais que tem essa coisa do design, E da agilidade dos dois mindsets caminhando juntos, muitas vezes eu vejo dentro da própria instituição essa coisa de de uma certa, rivalidade entre o

designer melhor aqui a agilidade é melhor aqui Eu acho que Isso é o grande é a grande dificuldade é quando Eu trabalho Eu trabalho muito com os dois, tenho crítica aos dois Eu acho que o design tem ali um uma um ponto fraco quando a gente chega na parte de de testa, desenvolver os protótipos né mas tem um ponto forte, das questões do feedback mas essa parte do desenvolvimento do teste eu uso muita agilidade nessa hora Então eu alinho ali, muito essa coisa do design com agilidade porque eu entendo que Eles têm pontos de força diferentes. E como os dois trabalham para inovação.

🕒 1:41 ¶ 243 in entrevistado01.docx

Content:

eu acredito inovação não é só uma abordagem, só método ou só uma ferramenta. Inovação também é espaço e se eu dentro da instituição. Não crio os espaços para que essa inovação aconteça, ela não vai acontecer. Então é fundamental que se crie espaços onde possam haver diálogos né entre esses intérpretes, entre designers e agilistas e assim quando eu falo de espaço é pode ser um espaço virtual.

🕒 1:42 ¶ 247 in entrevistado01.docx

Content:

É o Adventure Thinking que é você pensar sem ter nenhum compromisso em criar uma solução. Então acho que esses espaços para você discutir para você discutir problemas. Pra pensar junto. Eu acho que são fundamentais. E se você não tem isso dentro da organização você não consegue ir a frente com pensar que é uma organização design-driven., porque você não tem esse espaço, para que isso aconteça é Então acho que é fundamental

🕒 1:43 ¶ 256 – 259 in entrevistado01.docx

Content:

negócios que sejam incrementais, Mas de outra natureza as tecnológico ou aquela inovação radical lá que o Vergantti fala, não se construiu esses espaços.

09:21:08 Essa inovação, de criar um novo significado um novo mercado de trabalho o que o Vergantii fala a gente tá bem instante porque a gente não tem espaço ainda pensando de maneira organizacional.

🕒 2:11 ¶ 60 – 61 in entrevistado02.docx

Content:

Eu sinto certo? Assim. Já foi no começo não existia isso também foi a que foi sendo transformado né não via isso muito forte. Hoje.

09:07:32 Eu vejo e vejo uma crescente. Mas ainda não na velocidade, que eu gostaria. gostaria que a gente tivesse muito mais incentivo para fazer isso até porque a área que eu trabalho é a área que é responsável por esse tipo de coisa. Mas ao mesmo tempo a gente já vê uma melhora significativa em relação aos últimos anos.

🕒 2:12 ¶ 67 in entrevistado02.docx

Content:

a gente construiu esse processo para isso primeiro a gente iria até estar no mercado certo porque a gente queria ver como isso o iria se comportar com empresas que já estavam trabalhando com inovação e querendo ser disruptivas

🕒 2:13 ¶ 69 – 70 in entrevistado02.docx

Content:

Isso foi um dos primeiros aprendizados que a gente teve essas coisas que são disruptivas. 09:09:08 Só funcionam se tiver o apoio da alta gestão do empresa, isso a gente conseguiu no nosso primeiro cliente e foi fantástico assim a transformação que a gente fez lá em quatro anos

🕒 2:14 ¶ 72 in entrevistado02.docx

Content:

Depois de quatro anos entende e a gente ainda tem mais de dois graus para cima que a gente quer alcançar gente fez um mapeamento com seis graus de inovação

🕒 2:15 ¶ 74 – 75 in entrevistado02.docx

Content:

o segundo cliente com o mesmo método e a gente não consegue o apoio. Aí o negócio já não funcionou. A diretoria não tinha força para implantar o que era para ser implantado isso se leva a dizer não é importante a gente estar vendendo lá na porta.

09:10:09 E aí cara deu seis meses, o projeto foi cancelado porque não tinha força do outro lado para continuar aquilo

☺ 2:16 ¶ 77 in entrevistado02.docx

Content:

quando chega no terceiro contrato tem de novo o apoio do c-level e as coisas começam a acontecer novamente, tem novos aprendizados. E geram resultados ainda mais significativos a gente vai aprendendo que o método está cada vez funcionando melhor

☺ 2:17 ¶ 80 in entrevistado02.docx

Content:

acho que está maduro o suficiente para tentar fazer alguma coisa dentro da nossa própria empresa também

☺ 2:21 ¶ 108 in entrevistado02.docx

Content:

Se Eu vou experimentar coisas novas. Eu passo do princípio que a gente vai que em algum momento a gente vai ter essa coisa que não vão dar certo?

☺ 2:22 ¶ 109 – 111 in entrevistado02.docx

Content:

Mas parte do pressuposto que todas as tentativas nossas tem que dar resultado positivo, Então,

09:15:44 a gente termina limitando a nossa capacidade de experimentar as melhores.

09:15:48 Coisas gente vai ter que sempre fazer inovação menos disruptivas Eu vou estar tentando só incrementar porque eu vou ter que garantir o resultado ao final

☺ 3:32 ¶ 289 in entrevistado03.docx

Content:

o principal conflito que vai surgir é as pessoas a chefe criarem processos ágeis ou tentarem as empresas adotarem processos ágeis que não que são robustos ou acabam sendo burocráticos e eles não permitem a inovação.

☺ 3:34 ¶ 292 – 294 in entrevistado03.docx

Content:

e a gente cria uma célula de inovação, e esse tipo de time é um time que não tem nada a ver com o resto não precisa nada a ver com o resto Mas que fica esperando algo novo fica criando ideia nova aqui você chama da área de design da área de inovação ou

09:42:07 sei lá. Um Labs dentro da sua empresa para criar coisa nova que, quando aquele labs valida aquela coisa nova isso vira problema de outra pessoa é isso vira problema de outro time Então, o labs só cria e o resto tem que estar a manutenção e tem que terminar a desenvolver ou

09:42:22 validar ou colocar na rua

☺ 3:35 ¶ 296 – 301 in entrevistado03.docx

Content:

Aqui está o ponto o teu desenho do teu modelo.

09:42:46 Organizacional. É como ele vai do teu modelo operacional.

09:42:49 Ele vai impactar muito como é que tá essa empresa, vai inovar se você falou que você tem que fazer um plano de cinco princesa de fechado, você perdeu todo o seu espaço de inovação e aí você só vai falar beleza só leves validou em um mês tá Bom, você vai ficar esperando um mês e meio dois meses, pra poder começar a desenvolver aquilo e esse é o concorrente.

09:43:09 Por ter um outro, modelo por ter uma outra estrutura de inovação ou outro modelo operacional ele consegue validar e colocar aquele produto na rua antes de você Então isso impacta muito como as empresas enxergam que as demais funcionam e como elas desenham o modelo operacional, de agilidade dela, para inovação e muitas vezes separam o

09:43:33 design desse movimento.

⌚ 3:37 ¶ 313 – 314 in entrevistado03.docx

Content:

vamos e acaba que vai casar muito com o que já é feito embaixo só que você está subindo o nível que é o designer organizacional.

09:45:13 É a padronização de movimento de design. É a validação de hipótese é a pessoa que trabalha com agilidade e tentar trazer alguma coisa que tenha de fora para poder ajudar nessa construção Então a nível estratégico, acaba que você tem que repetir o que você faz embaixo só que pensando para organizacionalmente um nível um pouco mais alto

⌚ 4:7 ¶ 65 – 66 in entrevistado04.docx

Content:

eu acho que a gente tá justamente num momento de experimentar a maneira de experimentar esses novos modelos de negócios Então não não diria que a gente tá num momento maduro ainda de como fazer essas coisas acontecer Mas existem iniciativas principalmente iniciativas internas onde recentemente nos últimos anos, a gente passou a lançar mão de alguns programas de inovação interna de empreendedorismo

⌚ 4:9 ¶ 66 – 67 in entrevistado04.docx

Content:

esse incentivo a inovação aberta e tentar captar ideias e desenvolver ela e a partir de experimentação pra mitigar o risco de investimentos nisso

⌚ 4:10 ¶ 69 – 70 in entrevistado04.docx

Content:

A gente ainda está em processo de achar o processo de achar o processo para fazer isso gente tem muitas ideias a gente tem muitas coisas que a gente Sabe, que podem ser usadas muitas coisas que a gente tem usado como clientes e a gente tenta replicar para o nosso contexto, da organização mas não tem a sensação de que a gente tenha encontrado o fluxo natural das coisas e para dizer que está numa velocidade de cruzeiro

⌚ 4:27 ¶ 285 – 286 in entrevistado04.docx

Content:

É eu acho que tem duas coisas que Que agilidade e design têm contribuído bastante pra esse ciclo de inovação que é quebrar e cada um a seu jeito eu acho que é quebrar o problema em pedaços menores e conseguir atuar dentro daquele escopo menor e não necessariamente ficar pensando e martelando na cabeça todo aquele desafio

⌚ 4:28 ¶ 288 – 289 in entrevistado04.docx

Content:

assim como o design traz a questão da experimentação eu acho que a agilidade ajuda a contribuir com o lado de conseguir deixar as coisas mais claras e mais objetivas Então eu acho que por exemplo, o design não conseguiria gerar efeito, não conseguiria entregar um valor e que se não tivesse a agilidade por trás também pautando isso e colocando no numa maneira mais previsível da gente conseguir entregar valor

⌚ 4:29 ¶ 291 – 293 in entrevistado04.docx

Content:

Então eu acho que os dois se complementam nesse ponto, acho que se design para ser deixado sozinho a gente talvez ficasse um ano dois anos, pensando em alguma coisa na maneira perfeita

20:32:30 de de se resolver algo aí quando entra a visão de agilidade a gente começa a entender também que e a gente tem determinados artefatos que a gente tem determinadas coisas que precisam ser respeitadas para que a gente consiga se entender e consiga saber o que que a gente tá evoluindo que a gente tá

20:32:51 evoluindo medindo o nosso progresso e deixando essa o processo de inovação muito mais previsível

⌚ 5:3 ¶ 70 in entrevistado05.docx

Content:

a gente começou rodar no ano passado de governança da inovação dentro do YYYYYY foi um movimento interessante que a gente sempre fala sobre como a gente inova para o cliente e nunca nunca o quanta gente inova para dentro de casa nossa

☺ 5:4 ¶ 72 – 74 in entrevistado05.docx

Content:

começou a se montar um processo eu acho que ele ainda não é claro o suficiente para todo mundo não acho que ele seja que ele tenha reverberado para toda a empresa mas começou com o programa de gestão da inovação e a gente começou a rodar e teve que parar eh não evoluiu nele.

14:34:42 E em paralelo teve o **BootCamp** como forma de começar a estimular novos o aparecimento de novos modelos de negócios.

☺ 5:5 ¶ 76 – 78 in entrevistado05.docx

Content:

porque a gente fala sobre inovação em negócios mas dentro da cultura dentro da existência de projetos do as pessoas só entendem o projeto produtos artefatos processos pessoas não entendem de negócios. O foi ótimo inclusive para eu já vinha aprendendo bastante a respeito de negócios

14:35:16 estando no LABs no BootCamp Eu pode aprender mais a respeito de pesquisas voltadas pra negócios.

14:35:23 Mas se mesmo eu que estava dentro do Labs respirando negócios, eu tive muito o que aprender imagina o resto da organização que a grande maioria estava dentro de Operações eh e que **nunca ouviu falar sobre modelo de negócios, Business Model Canvas, Lean Canvas ou qualquer tipo de ferramenta voltada para a startups**

☺ 5:29 ¶ 307 – 310 in entrevistado05.docx

Content:

eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e

15:08:26 aí a gente tem uma metodologia ágil que vai.

15:08:28 Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei **isso dentro da empresa.** Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e ai eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com

15:08:48 clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado

☺ 5:30 ¶ 311 – 313 in entrevistado05.docx

Content:

Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. **Como a gente consegue juntar agilidade E design é a**

partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com agilidade que tem essa camada de negócios justamente **Meu sonho de consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho** e no s tapa ele não é

timeboxed tipo assim você tem uma experiência de

15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento

☺ 6:5 ¶ 71 – 72 in entrevistado06.docx

Content:

estratégia corporativa e essa galera vai lá.

18:54:31 E coloca ali né ranqueia. Aquilo que seria uma aposta, que são válidas e discute isso com o time de alta liderança da empresa e tem coisa que é improvisada tem coisa que não é autorizada

☺ 6:28 ¶ 258 – 259 in entrevistado06.docx

Content:

se a gente for pensar em inovação incremental para mim, o design é essencial para isso tem sido essencial sabe, aquela coisa de reavaliar constantemente as ofertas

atuais, design tem um papel chave E aí pensando aqui na capacidade de conceber aquele produto, aquela melhoria e entregar aquilo então colocar ali na rua mesmo eu vejo que isso é muito azeitado dentro das unidades as estruturas de negócios

⌚ 6:29 ¶ 260 in entrevistado06.docx

Content:

nas inovações incrementais também não dá para perceber que às vezes a galera faz pensando na cadeia de upstream e downstream tem muita opção que surgiu ali, que é descartada e ignorada em cima das inovações

⌚ 6:30 ¶ 262 – 264 in entrevistado06.docx

Content:

Pensando em inovação radical está sendo super interessante ou inovações mais que transcendem o modelo de negócio isso é interessante bem que design não tem participado Disso. Está muito mais em perspectiva de negócio do que de designer

⌚ 7:3 ¶ 132 – 138 in entrevistado07.docx

Content:

a jornada do intre empreendedor que tá Agora, na segunda edição hoje, mesmo a gente vai tomar reunião, Então, essa jornada do empreendedor estimula que cada colaborador insira uma ideia uma ideia uma ideia de inovação.

00:10:19.826 --> 00:10:37.127

E as ideia pode ser algo útil para seu dia a dia pode ser algo relacionado a um cliente específico ou que ele quer levar para fora também Então ele precisa a gente precisa digamos, que a gente é provocado a participar dessa jornada do empreendedor uma ideia com algo que a gente acredita que tem potencial

00:10:37.127 --> 00:10:41.976

de inovação.

⌚ 7:5 ¶ 141 – 147 in entrevistado07.docx

Content:

Onde você inicia com uma ideia, depois você tem mentorias Então tem processo ali você vai ter mentorias especializadas.

00:10:56.128 --> 00:11:16.426

Então vai ter uma mentoria de design vai ter uma mentoria de empreendedorismo ou vai ter mentorias especializadas.

00:11:16.426 --> 00:11:34.829

Para que no final você consiga ter de fato, um modelo de negócio que foi evoluído ao longo desse processo

⌚ 8:1 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

aquisição a gente tem uma prática de aquisição de novas empresas Então, o número de empresas que YYYYYY adquire por ano

⌚ 8:2 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

Eles têm muito essa coisa de comprar. Então, Eu não tenho o conhecimento internamente, Eu vou lá e adquiro e aí tem um processo

⌚ 8:3 ¶ 86 in entrevistado08.docx

Content:

Eh esse processo de aquisição que por exemplo, aconteceu com a WWWW foi um processo como esse não muito em termos de tecnologia nesse caso, foi mais em relação à método de trabalho mesmo era uma empresa que trabalhava principalmente em trabalho até hoje com produtos digitais quando sempre foi lá adquiriu e aí eles criam uma maneira de isolar aquela empresa por um período de tempo então para eles continuarem a ter aquela cultura que eles têm no momento da aquisição mas tem um plano de transição de como que

aos poucos essa empresa vai ser digamos, assim de diluída na estrutura da YYYYYY que é o que aconteceu recentemente com a WWWWW Apesar de ainda ter o nome no mercado internamente não tem mais você tem as pessoas que você sabe que vier d a WWWWW você ainda identifica pelos nomes mas ela foi diluída dentro da estrutura da YYYYYY

⌚ 9:3 ¶ 42 in entrevistado09.docx

Content:

modelo de holacrático de liberdade de GUs (Growth Units) que a gente chama. De essa unidade de negócio essas unidades do negócio elas se juntam em alianças Então eu era da aliança stones que é a aliança das pedras da história. Da Stones Alliance e a gente atendia ao Banco e subir e outras empresas que tinham ligação com esse banco específico até por questão de proteção de dados, e estratégias a gente atende Por exemplo, um banco X numa GU e um banco Y em outra aliança para que isso não se misture ali e depois eu mudei para outra aliança que a Aliança da Water que são os rios e eu estou GU tigris. Então cada agu ela tem autonomia. Pra lidar com seus processos fazer seus ritos de aprendizado. Experimentação Isso é livre para cada executivo e fazer o que quiser a gente tem guildas que a gente pode trocar conhecimento e isso é espontâneo. Porém, quando é algo para a aliança inteira ou extra aliança são as Power houses. Então, por exemplo, estou na Powe House de design e coordenava o Chapter de pesquisa que a gente colocou dentro da para Power House de Design e aí as lá a gente tem a liberdade e um certo orçamento para fazer algumas algumas POCs de fazer algumas experimentações fazer novas propostas para cliente novas dinâmicas que envolvam modelos de negócios

⌚ 9:4 ¶ 60 in entrevistado09.docx

Content:

a gente tenha ZZZZZZ que foi uma empresa de futuros que a nossa empresa comprou adquiriu recentemente, que já faz esses estudos para o mercado e está começando a fazer alguns estudos internos pra gente também e a metodologia está sendo difundida aqui para toda a companhia.

⌚ 9:23 ¶ 201 in entrevistado09.docx

Content:

Eu acho que inovação e design já tem uma sinergia muito grande eu acho que o ágil ele vem pra Eh aquela coisa do “teste muito Aprenda rápido teste muito aprenda rápido” Então a gente usa muito para os POCs para os MVps faz muito sentido

- Metodologias de novos produtos/serviços

12 Quotations:

⌚ 2:29 ¶ 147 – 148 in entrevistado02.docx

Content:

LEAN INCEPTION é uma técnica de alinhamento, de expectativas certo geralmente expectativas em relação ao escopo de algum produto que a gente vai construir Mas toda a jornada dela o objetivo é alinhamento eu quero alinhar quem tá querendo demandar a construção com quem vai construir e com as lideranças que estarão ao longo dessa rodada de execução.

⌚ 2:30 ¶ 151 in entrevistado02.docx

Content:

Mas está muito alinhado o que é o objetivo por que a gente está fazendo E quando porque é claro, as outras coisas ficam muito mais fáceis de ser resolvido

⌚ 3:29 ¶ 259 in entrevistado03.docx

Content:

defende principalmente o **Discovery Contínuo**

⌚ 3:30 ¶ 262 – 265 in entrevistado03.docx

Content:

Que é você conseguir enxergar lá na concepção é você trazer quem precisa estar envolvido na construção que é aqui que vai entrar o designer o designer não tem que trabalhar duas Sprints um período pra frente ele trabalha olhando para trás, porque eu tô olhando métrica e eu tenho que entender métrica de produto eu tenho conseguido a gente não tem métrica nenhuma a gente não implementou alguma coisa não vamos colocá-lo vamos convencer as

pessoas de trazer essas métricas pessoa vai trabalhando hoje porque ela tá em validação do que está sendo desenvolvido pra poder ajudar contigo você tem uma validação e você tem o futuro que essa concepção fosse dar espaço para a pessoa construir e estar envolvida e pensar o que pode vir a ser aquele produto aquele serviço

⌚ 4:26 ¶ 273 – 274 in entrevistado04.docx

Content:

mas quando a gente vai para a entrega em si de novos produtos e de de soluções eu acho que essas 2 disciplinas estão também lá bem amarradas e e bem integradas dentro do que hoje a gente está fazendo especialmente a gente compara como era há algum tempo atrás

⌚ 5:23 ¶ 250 – 253 in entrevistado05.docx

Content:

é importante entender sobre estratégias de negócio para o produto que você está desenvolvendo. Você não está desenvolvendo só uma feature. Você não está desenvolvendo só um login está desenvolvendo a possibilidade de um usuário perceber valor como o produto que ele tá, utilizando produto que você desenvolveu e que essa pessoa vai utilizar então a gente precisa usar a gente pode usar as abordagens de design para entender a melhor maneira de se comunicar com a grande massa de pessoas da empresa e estimular elas a entenderem que elas podem fazer diferente desde que elas aprendam um pouquinho mais sobre outros temas

⌚ 5:24 ¶ 273 – 274 in entrevistado05.docx

Content:

Algumas pessoas que tentam colocar design uma Sprint antes da equipe de desenvolvimento como uma forma de tentar colocar a galera na mesma faixa. Design planeja, desenvolvimento executa e assim vai sendo feito na sequência, eh pra não ficar cascadeado.

⌚ 5:27 ¶ 278 – 282 in entrevistado05.docx

Content:

Vamos generalizar uma abordagem ágil Isso gera uma dificuldade Porque o desenvolvimento fica esperando os resultados da pesquisa para querer fazer alguma coisa. E pode ser que não saia alguma coisa no final dessa descoberta. A gente conseguiu fazer definir uma abordagem onde as descobertas de desenvolvimento e de design aconteciam em paralelo, em algum momento a gente juntava elas Então a gente definia as janelas paralelas para conseguir fazer com que as coisas acontecessem se juntassem e se se comunicassem durante esse período Mas se juntassem ao final e aí essas janelas não eram separadas em Sprints. Tinham um período maior janelas, de um mês janelas, de três semanas, Então a gente fazia janelas maiores contendo uma temática específica. Em nesse ponto a gente conseguiu mais ou menos lidar com esse desafio acho que até hoje a gente não conseguiu resolver conseguiu lidar com ele naquele contexto específico. Mas a cada projeto a gente tem descobertas novas de que o contexto do que de que aquele processo não funciona tão bem os dois juntos. Então design às vezes precisa de mais tempo, a agilidade diz que a gente precisa fazer as entregas dentro de um timebox bem específico. Só que às vezes os nossos resultados dizem que não foi suficiente e que a gente precisa continuar pesquisando e isso acaba gerando esse entrave dentro da agilidade.

⌚ 5:28 ¶ 282 – 283 in entrevistado05.docx

Content:

eu acho que funciona muito bem é que a agilidade ela fala muito sobre a importância da comunicação dentro da equipe isso eu acho que se junta muito bem com o design. O fato da gente precisar sempre se comunicar muito bem com o resto da equipe ter clareza nessa comunicação

⌚ 5:29 ¶ 307 – 310 in entrevistado05.docx

Content:

eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e aí a gente tem uma metodologia ágil que vai. Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei isso dentro da

empresa. Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e ai eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado.

⌚ 5:30 ¶ 311 – 313 in entrevistado05.docx

Content:

Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. **Como a gente consegue juntar agilidade E design é a partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com 15:09:31 agilidade que tem essa camada de negócios justamente Meu sonho de consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho** e no s tapa ele não é timeboxed tipo assim você tem uma experiência de 15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento

⌚ 7:5 ¶ 141 – 147 in entrevistado07.docx

Content:

Onde você inicia com uma ideia, depois você tem mentorias Então tem processo ali você vai ter mentorias especializadas. Então vai ter uma mentoria de design vai ter uma mentoria de empreendedorismo ou vai ter mentorias especializadas. Para que no final você consiga ter de fato, um modelo de negócio que foi evoluído ao longo desse processo

o Modelos de negócios

13 Quotations:

⌚ 2:11 ¶ 60 – 61 in entrevistado02.docx

Content:

Eu sinto certo? Assim. Já foi no começo não existia isso também foi a que foi sendo transformado né não via isso muito forte. Hoje.

09:07:32 Eu vejo e vejo uma crescente. Mas ainda não na velocidade, que eu gostaria. gostaria que a gente tivesse muito mais incentivo para fazer isso até porque a área que eu trabalho é a área que é responsável por esse tipo de coisa. Mas ao mesmo tempo a gente já vê uma melhora significativa em relação aos últimos anos.

⌚ 2:47 ¶ 258 in entrevistado02.docx

Content:

em relação a modelos de negócio especificamente Ele tem uma pegada que fica muito parecida com a criação de novos produtos ou serviços sabe.

⌚ 3:5 ¶ 56 – 58 in entrevistado03.docx

Content:

existe um processo de capacitação dos clientes quando você está ali dentro seja para acompanhamento, do que a gente chama de delivery manager é uma pessoa especializada al **Em customer success que fica mais próximo mas também de promover os nossos mercados**

⌚ 4:7 ¶ 65 – 66 in entrevistado04.docx

Content:

eu acho que a gente **tá justamente num momento de experimentar a maneira de experimentar esses novos modelos de negócios** **Então não não diria que a gente tá num 19:48:25 momento maduro** ainda de como fazer essas coisas acontecer Mas existem iniciativas principalmente iniciativas internas onde recentemente nos últimos anos, **a gente passou a lançar mão de alguns programas de inovação interna de empreendedorismo**

⌚ 4:8 ¶ 67 – 68 in entrevistado04.docx

Content:

e isso acontece no próprio momento onde o organização como um todo precisa reinventar a maneira de de captar projetos a maneira de de vender projetos a maneira de de se produtizar Então, acho que ela vem por um lado, puxada por essa necessidade que achar

novos modelos de negócio Então, não simplesmente por uma decisão, ou por um por uma determinação mas muito por uma necessidade ali, no horizonte de encontrar novos modelos de negócios escaláveis

⌚ 4:10 ¶ 69 – 70 in entrevistado04.docx

Content:

A gente ainda está em processo de achar o processo de achar o processo para fazer isso gente tem muitas ideias a gente tem muitas coisas que a gente Sabe, que podem ser usadas muitas coisas que a gente tem usado como clientes e a gente tenta replicar para o nosso contexto, da organização mas não tem a sensação

19:50:29 de que a gente tenha encontrado o fluxo natural das coisas e para dizer que está numa velocidade de cruzeiro

⌚ 4:25 ¶ 270 – 273 in entrevistado04.docx

Content:

quando a gente fala de modelos novos modelos de negócio ainda é algo muito incipiente dentro da organização como um todo esse se pensar novos modelos de negócio eh algo que eu diria muito novo.

20:29:08 Ainda para a gente a gente ainda não está acostumado a pensar novos modelos de negócio. Eu acredito pessoalmente que que tanto design quanto agilidade contribui imensamente para que a gente chegue a essas a a isso Mas eu que eu não sei se ainda a gente tá aliás, eu tenho certeza que ainda a gente está bem imaturo

⌚ 5:26 ¶ 274 in entrevistado05.docx

Content:

Só que tem projetos que não dá para fazer desse jeito principalmente em projetos de descoberta quando a gente fala de produtos e serviços, em especial, modelos de negócios a gente tem ciclos muito pequeninhos de descoberta

⌚ 5:29 ¶ 307 – 310 in entrevistado05.docx

Content:

eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e

15:08:26 aí a gente tem uma metodologia ágil que vai.

15:08:28 Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei isso dentro da empresa. Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e aí eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com

15:08:48 clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado

⌚ 5:30 ¶ 311 – 313 in entrevistado05.docx

Content:

Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. **Como a gente consegue juntar agilidade E design é a**

partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com
15:09:31 agilidade que tem essa camada de negócios justamente Meu sonho de

consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho e no s tapa ele não é timeboxed tipo assim você tem uma experiência de

15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento

⌚ 6:5 ¶ 71 – 72 in entrevistado06.docx

Content:

estratégia corporativa e essa galera vai lá.

18:54:31 E coloca ali né ranqueia. Aquilo que seria uma aposta, que são válidas e discute isso com o time de alta liderança da empresa e tem coisa que é improvisada tem coisa que não é autorizada

☺ 7:5 ¶ 141 – 147 in entrevistado07.docx

Content:

Onde você inicia com uma ideia, depois você tem mentorias Então tem processo ali você vai ter mentorias especializadas. Então vai ter uma mentoria de design vai ter uma mentoria de empreendedorismo ou vai ter mentorias especializadas. Para que no final você consiga ter de fato, um modelo de negócio que foi evoluído ao longo desse processo

☺ 9:3 ¶ 42 in entrevistado09.docx

Content:

-

○ Planejamento e jornadas estratégicas

45 Quotations:

☺ 1:8 ¶ 66 in entrevistado01.docx

Content:

na prática a gente não constrói esses processos né

☺ 1:9 ¶ 66 in entrevistado01.docx

Content:

você sabe cresceu rapidamente, e naturalmente os processos são negligenciados. você chega num determinado momento você precisa fazer uma revisão.

☺ 1:10 ¶ 67 – 68 in entrevistado01.docx

Content:

Então eu percebo aí que alguma negligência né dessa revisão desses processos é talvez isso seja também o problema dos Layoff que estão acontecendo aí porque **as empresas cresceram muito rapidamente e acabaram negligenciando esses processos no momento que teriam que rever esses processos para que conseguissem continuar escalando isso não foi feito.** isso não foi feito e você não tem um processo definido você não consegue escalar porque você não sabe para quem perguntar.

☺ 1:11 ¶ 78 – 79 in entrevistado01.docx

Content:

08:49:55 **É quando eu olho pra alta Liderança. Eu vejo uma uma postura muito mais reativa, do que pro ativa** Mas se a gente olhar para determinados setores você percebe que determinados setores têm essa cultura eh da inovação de olhar os processos e tentar organizar as coisas um pouco mais assimilada

08:50:23 já dentro da sua estrutura de trabalho. Mas quando a gente olha para essa direção que a empresa, dá que a outra liderança dá eu acho que ela ainda é muito reativa.

☺ 1:28 ¶ 172 in entrevistado01.docx

Content:

a gente percebe isso quando ler os objetivos, as métricas do sucesso, que houve esse mindset de design Mas é muito descolado é a grande dificuldade, que eu vejo é muito descolado justamente do nível tático e operacional é como se fosse quase a construção de uma estratégia teórica

☺ 1:29 ¶ 172 – 173 in entrevistado01.docx

Content:

descolado justamente do tático e do operacional que estão caminhando às vezes até em direção diferente e aí tanto operacional quanto tático não conseguem ajudar né é na missão da empresa que tá definida ali nos OKRS estratégicos, assim eu acho que é a grande dificuldade aí eh é esse diálogo né do tático do operacional com estratégico.

☺ 1:30 ¶ 174 in entrevistado01.docx

Content:

o grande problema que a gente tem hoje dentro da instituição justamente não fazer aquelas revisões trimestrais é que precisam ser feitas né quando a gente pensa de maneira estratégica a cada três meses

☺ 2:18 ¶ 96 in entrevistado02.docx

Content:

eu acho que a gente deveria olhar mais pra o que é a missão da nossa empresa, e como ela deveria se posicionar no mercado nacional e mundial e a partir disso traçar essas coisas não muito ligado a faturamento a venda claro, que isso é importante Mas assim a missão dela às vezes é colocada um pouco em segundo plano em relação ao que deveria ser feito para aquele planejamento

⌚ 2:19 ¶ 99 – 100 in entrevistado02.docx

Content:

isso me incomoda um pouco né no que é feito como planejamento para o futuro. Mas dado que é alinhado o que deveria ser feito, eu acho que a gente planeja bem pra executar, sabe?

⌚ 2:20 ¶ 102 – 103 in entrevistado02.docx

Content:

você você percebe que é lá tem um processo que define missão valores organizacionais Que é o que eu quero ser daqui a vinte daqui a treze anos Mas no exercício mais formal que tem um processo ele é muito orientado a metas financeiras e aí os objetivos. De cada ano, viram muito mais coisas mais financeiras puxadas pela questão de faturamento e venda das receitas, isso aí.

⌚ 2:23 ¶ 115 in entrevistado02.docx

Content:

Ela é mais reativa no sentido que ela reaja a uma provocação de um cliente ou alguma coisa assim quando a gente vai ser uma determinado mercado, ela não é uma coisa que identificam a possibilidade de uma tendência daqui a cinco dez anos, e investem nisso

⌚ 2:52 ¶ 293 in entrevistado02.docx

Content:

Então os conflitos quando as técnicas de design e as informações que a gente consegue através delas estão muito diferentes do que imaginava que seria o planejamento

⌚ 2:53 ¶ 298 in entrevistado02.docx

Content:

“Se os dados E os fatos não dizem que eu quero danem-se os fatos”

⌚ 3:7 ¶ 76 – 77 in entrevistado03.docx

Content:

sua empresa forçada de alguma forma fazer o planejamento nem que seja porque você tem que fechar a conta no fim

09:06:15 do ano. Mas existe um plano estratégico, feito principalmente pelos sócios no finalzinho do ano eles têm um board que não faz parte da empresa mas eles são conselheiros como se fossem mentores desses sócios para poder apoiar a evolução

⌚ 3:8 ¶ 79 – 81 in entrevistado03.docx

Content:

Dentro de cada bu a gente tenta ter planos semestrais a cada seis meses que a gente quer até o meio do ano, e aí a gente usa um pouco ali algo parecido com OKRs a gente não fala que é porque a gente não se prende ao formato ou ter todas as cadências do OKRs, bonitinhas.

09:07:23 Mas a gente tenta sempre ter clareza, de olha no ano, a gente quer chegar aqui e aí você tem um acompanhamento mensal

⌚ 3:9 ¶ 86 in entrevistado03.docx

Content:

Então a gente tem essa quebra de objetivos de como visão de longo prazo médio e curto prazo para cada time

⌚ 3:25 ¶ 224 – 226 in entrevistado03.docx

Content:

Você tem que ter uma visão de mercado muito grande para você trabalhar no nível três acho que o primeiro paradigma que deveria ser quebrado é independente do nível se pode ter qualquer pessoa porque eu sou estrutura organizacional E operacional elas são duas coisas

diferentes sua empresa não opera como ela está organizada ela tem uma estrutura própria para o trabalho ser feito

⌚ 3:36 ¶ 312 in entrevistado03.docx

Content:

Onde deveria estar essa sinergia quando a gente fala da estratégia a gente vai falar da criação da hipóteses falamos, da digestão de hipóteses, de validação das hipóteses, e de apoiar nessa validação então pra agilidade, para ela trabalhar aqui apoiando o design nessa concepção é onde está disponível e de permitir mas também mostrar o valor dessa validação.

⌚ 4:3 ¶ 21 – 23 in entrevistado04.docx

Content:

segunda atuação é uma atuação de consultoria mesmo que às vezes é para empresas também Então, a partir dessa atuação atua em algumas iniciativas por exemplo, de fazer o planejamento estratégico do YYYYY tanto na facilitação na definição de algumas etapas desse desse processo a gente atua em algumas experimentações para a empresa para atuar com o propósito com o olhar de design e com o pensamento de design

⌚ 4:11 ¶ 87 in entrevistado04.docx

Content:

A gente tem combinado aham abordagens de Por exemplo, de planejamento que envolvem a criação de cenários a gente olhar o o ponto onde a gente quer estar e a partir disso tentar influenciar nossas ações não apenas um nível estratégico, Mas no nível tático e operacional

⌚ 4:12 ¶ 90 – 92 in entrevistado04.docx

Content:

a gente tem revisitado os nossos métodos para tentar se preparar para o futuro, e e acho que disso, também reflete um pouco do que eu falei ali, na na resposta anterior que é a gente tá experimentando métodos e técnicas de enfrentar esse novo cenário é difícil da gente no meio do Furacão

⌚ 4:13 ¶ 103 – 105 in entrevistado04.docx

Content:

eu acho que a gente não tá a ponto por exemplo, de criar o nosso espaço.

19:54:58 Eu acho que tem empresas que estão que elas conseguem se desprender do mercado a ponto de olhar para um futuro e criar o seu cenário Então, hoje a gente ainda depende muito de movimentações que estão acontecendo em outras partes do mercado pra poder entender e aí sim, criar nossa estratégia a partir de um movimento que se

19:55:21 acredita que o mercado vai vai apontar.

⌚ 5:6 ¶ 100 in entrevistado05.docx

Content:

Do ano passado, deve ter começado em Junho e tem áreas que até hoje não fecharam então faz mais de meses e a gente ainda não fechou o planejamento estratégico da área para isso é inaceitável.

⌚ 5:7 ¶ 100 in entrevistado05.docx

Content:

Falta produtividade falta objetividade e ele não é revisto pelo que eu me lembro

⌚ 5:8 ¶ 101 – 103 in entrevistado05.docx

Content:

e o que seria muito mais rico e desde que eu comecei a me envolver com planejamento estratégico que eu tento vender a ideia da gente transformar isso em OKRs, objetivos e resultados chaves porque a gente vai incrementando durante o período as ações que a gente vai realizar. elas podem variar se eu não tiver chegando num resultado chave eu posso adaptar as minhas

14:38:54 ações

⌚ 5:9 ¶ 104 – 105 in entrevistado05.docx

Content:

Então, minha percepção que o nosso planejamento estratégico está sempre olhando para trás Então, a gente é muito reativo eu sei que está se tendo está sendo um movimento e a minha expectativa é que pelo menos os objetivos

14:39:36 estratégicos sejam mais olhando para o futuro e não olhando para o passado

🕒 5:20 ¶ 229 – 231 in entrevistado05.docx

Content:

e quando a gente fala de planejamento estratégico é preciso entender qual é o contexto organizacional, que é o encontro e hoje a gente não faz esse trabalho inclusive é um dos motivos do não foi o principal Mas um dos motivos do entrave de rodar o projeto de Governança, da inovação foi porque a gente não tinha dados informações sobre o contexto o ambiente de negócios, que a Organização se encontra quem são os nossos concorrentes? o que eles fazem? o que Eles deixam de fazer? quais são as vantagens de desvantagens? A gente não tem essa informação. Tem o entendimento de alguns GNs que Percebem quem são alguns concorrentes Mas a gente não tem

14:56:23 uma pesquisa que olhe para fora e ajude a tomar outras decisões as decisões são sempre com base em percepções da alta liderança ou do conselho e que eles trazem esses direcionadores estratégicos.

🕒 5:31 ¶ 327 – 328 in entrevistado05.docx

Content:

hoje a gente não trabalha agilidade e o design dentro da estratégia organizacional

🕒 5:32 ¶ 328 – 329 in entrevistado05.docx

Content:

a gente até define Milestones durante a jornada só que eles são gigantescos, do tipo a gente não tem pequenas entregas. A gente tem milestones que são muito grandes que tem um esforço muito grande.

🕒 5:33 ¶ 331 – 332 in entrevistado05.docx

Content:

a gente poderia fazer tem como a gente fazer um planejamento melhor mas podia ter entregas menores, de novo trabalhando com o OKR com o resultado, chave não com esse com esse monstro que estava a ser entregue no final das contas

🕒 5:34 ¶ 334 – 335 in entrevistado05.docx

Content:

Eu vejo com muita dificuldade assim hoje eu não vejo funcionandcccEssa sinergia entre design e agilidade. Mas não porque as duas coisas não conversam Mas porque a o tempo que a estratégia roda é muito mais lento do que o que agilidade pede

🕒 6:5 ¶ 71 – 72 in entrevistado06.docx

Content:

estratégia corporativa e essa galera vai lá.

18:54:31 E coloca ali né ranqueia. Aquilo que seria uma aposta, que são válidas e discute isso com o time de alta liderança da empresa e tem coisa que é improvisada tem coisa que não é autorizada

🕒 6:6 ¶ 91 – 97 in entrevistado06.docx

Content:

18:55:59 Eu diria que ela é uma postura mais proativa.

18:56:03 Ela é baseada Acho que em alguns mecanismos o primeiro deles é um plano de cinco anos.

18:56:10 Então é um desenho de até cinco anos. Esse desenho de estratégia de cinco anos.

18:56:15 É geralmente decomposto em focos e ações, anuais e quebrando essas estratégias estruturas anuais a gente usou artefato que acho que é interessante dizer que é um estímulo que a gente tem que dar armas assim né teve uma leva de pessoas executivas que trouxeram essa

18:56:34 prática, que é você descrever a estratégia em seis páginas Então vai lá e fala se o que vai ser esse ano e a partir disso a gente vai derivando os OKRs que vão sendo monitorados ali, a cada três meses a cada seis meses Então eu acho que esses ciclos de

18:56:52 feedbacks trimestrais e semestrais ajudem a ajustar a rota quando quando é necessário eu diria que essas práticas de termo digamos... Assim, é um vou usar o termo os departamento que é esse pessoal de corporate strategy ajuda a trazer
 18:57:09 disciplina para ficar monitorando o que acontece fora da empresa E aí eu acho que é interessante porque essa estrutura ela engaja principalmente com as pessoas que são executivas ali.

⌚ 6:21 ¶ 213 – 214 in entrevistado06.docx

Content:

Como que a gente tem tentado fazer através dos OKRs Então ele Acaba sendo um instrumento importante para fazer essa conexão aí até uma discussão que a gente estava tendo recentemente, é se tem uma iniciativa que não está conectada com o OKRs a gente tem que dar visibilidade de mostrar isso à presidência a gente tem feito discussões sobre esse assunto Então acho que eu vou dar outro exemplo, Então os OKRs, o acompanhamento dos OKRs o monitoramento de métricas de negócios

⌚ 6:31 ¶ 279 – 280 in entrevistado06.docx

Content:

Eu diria que existe uma sinergia grande entre entendimento de contexto e Aí principalmente aquele desenho de cenário e até mesmo a identificação do problema para poder formular o que seria a estratégia na narrativa da estratégia Então eu vejo uma conexão muito forte entre design e a agilidade porque aí é um pouco da conversa

19:20:53 sobre Qual é a necessidade como que a gente pode pensar em opções, soluções para atender essas necessidades e aí a gente define uma estratégia que vai ser o nosso direcionado

⌚ 6:32 ¶ 285 – 287 in entrevistado06.docx

Content:

eles desenham um foco de um produto uma estratégia de produtos ela não conversa com a estratégia global da empresa ela canibaliza o portfólio de produtos da empresa.

19:21:58 Né onde que ficou qual foi o gap? Porque aquela estratégia de produto ela é muito direta ela é derivada da estratégia organizacional uma das estratégias da empresa aí assim acho que até mesmo por conta dessa ideia de autonomia dentro das estruturas esses gaps entre a estratégia do produto e a estratégia da

19:22:18 empresa acontece sim, E aí é se a gente não tem muito mecanismo e hoje, a gente ainda sofre um pouco.

⌚ 7:6 ¶ 194 in entrevistado07.docx

Content:

E existem colaborações de diferentes níveis de gerência, de consultores, acionistas também que colaboram para para essa presta construção. Existe uma área específica também de inteligência de mercado que olha para tendências que faz estudos específicos isso é muito rico porque apoia também a estratégia para para a estratégia

⌚ 7:7 ¶ 203 – 206 in entrevistado07.docx

Content:

Então, a comunicação geralmente é um desafio onde às vezes há um nível estratégico gerências celebra os eles têm muita clareza às vezes para onde a organização está indo Mas depois desce num num nível digamos mais tático o

00:15:57.926 --> 00:16:12.926

operacional e se tem essa dificuldade de compreensão então há oportunidades de melhoria acho que a gente sempre pode trabalhar num sentido de melhoria contínua principalmente para tornar a comunicação.

⌚ 7:8 ¶ 208 – 210 in entrevistado07.docx

Content:

o planejamento mais enxuto também gente daqui a pouco consegui trimestralmente em diferentes níveis organizacionais Revisar onde a gente está indo. Se a gente está chegando mais próximo daquele objetivo que foi traçado em determinado momento.

⌚ 7:16 ¶ 329 in entrevistado07.docx

Content:

tem uma squad específica que apoia a estratégia no planejamento estratégico. Então a gente sabe que existe um planejamento estratégico tem profissionais que representam a organização participam desse planejamento isso é acompanhado num nível mais gestão, c-level e compartilhado e compartilhado com os colaboradores digamos, em nível de diretrizes, em nível de direcionamentos

🕒 7:17 ¶ 329 in entrevistado07.docx

Content:

o OKRs que é um framework que eu estudei me dediquei e vejo organizações utilizando e claro, que algo recente principalmente aqui no Brasil as organizações que estão usando bem digamos, de forma adequada. Mas estão utilizando há três anos, dois anos, e ainda fazendo adaptações é a única vez que é uma oportunidade que a gente pode potencializar hoje na na organização de eu atuo né não vejo isso em um nível hoje estratégico né apoiando planejamento e engajando os demais profissionais. Eu acho que hoje. A gente utiliza um método que ele é mais tradicional e que vem aí sofrendo algumas adaptações ao longo dos anos para se adaptar e ser um pouco mais granulado para o restante da da organização. Acho que tem oportunidades aí da gente potencializar esse business agility.

🕒 8:5 ¶ 92 in entrevistado08.docx

Content:

no time de Business Agility a gente faz um planejamento estratégico anual olhando pra o mercado, mas olhando muito pra dentro da sempre também Então não é só um planejamento considerando o mercado, não é um Mix das duas coisas

🕒 8:6 ¶ 95 in entrevistado08.docx

Content:

Enfim a gente olha esses Players né e a gente está o tempo todo conversando com os clientes a gente sabe também o quanto que esses pés, estão entrando em cada um dos clientes sempre nunca ainda dificilmente se você entra no cliente que estava sozinho tem outras empresas ali ali junto o cliente acaba contratando de várias consultorias, Então, a gente faz uma avaliação desses players no mercado uma comparação comparação do tipo que a gente olha os relatórios financeiros, ver como É que está o balanço financeiro dessas empresas em comparação com o nosso própria conversa com os clientes entender que tipo de trabalho essas empresas estão clientes que mais que a gente pode ver é olhar para redes sociais também quanto que essas empresas estão gerando de conhecimento para o mercado, enfim, a gente faz essa avaliação e internamente

🕒 8:9 ¶ 108 in entrevistado08.docx

Content:

Então eu classifico como práticas ágeis como uma prática ágil o planejamento estratégico da maneira que é feito porque obviamente tem outras maneiras de fazer planejamento top-down que não se envolve não envolve todas as pessoas

🕒 9:5 ¶ 60 in entrevistado09.docx

Content:

E ele anda por todos esses fóruns internacionais E traz o a visão da companhia dentro desse processo pelo que eu entendo mais ou menos posso estar falando de uma forma muito macro. Ele traduz isso com conselho e eles rodam com os executivos o que chamam de ROXIN é uma prática, de planejamento estratégico que junta os executivos e eles fazem as visões H1, H2, H2, os OKRs e discutem metas discutem e metas lá dentro eu acho que eles também discutem metas para esse aprendizado contínuo quanto a a companhia inovou quanto aquela GU tá investindo em diversidade investindo em novas tecnologias

◊ Integração da Agilidade e do Design

3 Codes:

○ Integração no nível estratégico

46 Quotations:

🕒 1:36 ¶ 233 in entrevistado01.docx

Content:

mas não vejo isso como forma de é uma forma de de incentivo dentro da organização ou seja **uma coisa cultural de utilização tanto do design aliado de agilidade para pensar em inovação ou mesmo para ajudar na construção de novos fluxos a melhorar processos a criar processos melhores**

⌚ 1:38 ¶ 233 in entrevistado01.docx

Content:

eu acho que isso ainda é muito pouco é eu acho que temos muito poucos profissionais que tem essa coisa do design, E da agilidade dos dois mindsets caminhando juntos, muitas vezes eu vejo dentro da própria instituição essa coisa de de uma certa, rivalidade entre o designer melhor aqui a agilidade é melhor aqui Eu acho que Isso é o grande é a grande dificuldade é quando Eu trabalho Eu trabalho muito com os dois, tenho crítica aos dois Eu acho que o design tem ali um uma um ponto fraco quando a gente chega na parte de de testa, desenvolver os protótipos né mas tem um ponto forte, das questões do feedback mas essa parte do desenvolvimento do teste eu uso muita agilidade nessa hora Então eu alinho ali, muito essa coisa do design com agilidade porque eu entendo que Eles têm pontos de força diferentes. E como os dois trabalham para inovação.

⌚ 1:39 ¶ 236 in entrevistado01.docx

Content:

eu acho que essa cultura de promover o mindset de design e o mindset de agilidade, trabalhando juntos, é que pode ajudar. hoje Eu não vejo isso de forma estratégica, dentro da empresa

⌚ 2:54 ¶ 311 in entrevistado02.docx

Content:

A gente precisava ser design-driven e a gente precisava ser também data-driven da também

⌚ 2:55 ¶ 312 – 313 in entrevistado02.docx

Content:

mas sim, usar de forma estratégica de entendimento de problema de possibilidade de simulação de e de soluções e sinalização de tudo

⌚ 2:56 ¶ 315 – 316 in entrevistado02.docx

Content:

Agora, como essa contaminação aconteceria aí a gente tem que pensar a melhor estratégia entende se é pessoas serem treinadas por esse ou se essas pessoas iriam para outros grupos para disseminar esse conhecimento lá iam se misturando

09:42:53 Enfim, aí teria que ver a melhor forma

⌚ 2:57 ¶ 317 – 318 in entrevistado02.docx

Content:

a união do design com agilidade a união com os dados

⌚ 3:32 ¶ 289 in entrevistado03.docx

Content:

o principal conflito que vai surgir é as pessoas a chefe criarem processos ágeis ou tentarem as empresas adotarem processos ágeis que não que são robustos ou acabam sendo burocráticos e eles não permitem a inovação.

⌚ 3:33 ¶ 290 – 291 in entrevistado03.docx

Content:

como diz assim uma empresa vou usar SAFE e você vai fazer um plano de seis sprints pra ficar um dia de vocês preenchem mais ou menos três meses E você vai virar e falar: opa peraí mas onde é que eu posso cara eu tive uma ideia foda eu quero validar onde é isso que entra no meu plano?

⌚ 3:34 ¶ 292 – 294 in entrevistado03.docx

Content:

-

⌚ 3:35 ¶ 296 – 301 in entrevistado03.docx

Content:

Aqui está o ponto o teu desenho do teu modelo Organizacional. É como ele vai do teu modelo operacional. Ele vai impactar muito como é que tá essa empresa, vai inovar se você

falou que você tem que fazer um plano de cinco princesa de fechado, você perdeu todo o seu espaço de inovação e aí você só vai falar beleza só leves validou em um mês tá Bom, você vai ficar esperando um mês e meio dois meses, pra poder começar a desenvolver aquilo e esse é o concorrente. **Por ter um outro modelo por ter uma outra estrutura de inovação ou outro modelo operacional ele consegue validar e colocar aquele produto na rua antes de você Então isso impacta muito como as empresas enxergam que as demais funcionam e como elas desenham o modelo operacional, de agilidade dela, para inovação e muitas vezes separam o design desse movimento.**

⌚ 3:36 ¶ 312 in entrevistado03.docx

Content:

Onde deveria estar essa sinergia quando a gente fala da estratégia a gente vai falar da criação da hipóteses falamos, da digestão de hipóteses, de validação das hipóteses, e de apoiar nessa validação então pra agilidade, para ela trabalhar aqui apoiando o design nessa concepção é onde está disponível e de permitir mas também mostrar o valor dessa validação.

⌚ 3:37 ¶ 313 – 314 in entrevistado03.docx

Content:

vamos e acaba que vai casar muito com o que já é feito embaixo só que você está subindo o nível que é o designer organizacional. É a padronização de movimento de design. É a validação de hipótese é a pessoa que trabalha com agilidade e tentar trazer alguma coisa que tenha de fora para poder ajudar nessa construção Então a nível estratégico, acaba que você tem que repetir o que você faz embaixo só que pensando para organizacionalmente um nível um pouco mais alto

⌚ 3:38 ¶ 321 in entrevistado03.docx

Content:

é entender que agilidade não é processo, que agilidade a gente pode olhar por quatro prismas: produto, práticas de engenharia, pessoas e processos em si. Ou é cultura, parte organizacional, depende da literatura. Mas o fundamental é entender que agilidade não é o processo. São todas disciplinas unidas em direção a alguma coisa. **E para as empresas serem mais ágeis e mais design-driven é fazer essa junção realmente e não apenas pensar “eu quero um processinho funcionando”, não pensar “meu designer que são melhores”. mas é você pensar que o teu cliente está no centro da sua decisão né? a empresa Ela tem que ter esse olhar sistêmico é menos “eu quero ser alguma coisa e fazer da outra forma forma mais “customer-centric”**

⌚ 4:25 ¶ 270 – 273 in entrevistado04.docx

Content:

-

⌚ 4:27 ¶ 285 – 286 in entrevistado04.docx

Content:

É eu acho que tem duas coisas que agilidade e design têm contribuído bastante pra esse ciclo de inovação que é quebrar e cada um a seu jeito eu acho que é quebrar o problema em pedaços menores e conseguir atuar dentro daquele escopo menor e não necessariamente ficar pensando e martelando na cabeça todo aquele desafio

⌚ 4:28 ¶ 288 – 289 in entrevistado04.docx

Content:

assim como o design traz a questão da experimentação eu acho que a agilidade ajuda a contribuir com o lado de conseguir deixar as coisas mais claras e mais objetivas Então eu acho que por exemplo, o design não conseguiria gerar efeito, não conseguiria entregar um valor e que se não tivesse a agilidade por trás também pautando isso e colocando no numa maneira mais previsível da gente conseguir entregar valor

⌚ 4:29 ¶ 291 – 293 in entrevistado04.docx

Content:

Então eu acho que os dois se complementam nesse ponto, acho que se design para ser deixado sozinho a gente talvez ficasse um ano dois anos, pensando em alguma coisa na

maneira perfeita de de se resolver algo aí quando entra a visão de agilidade a gente começa a entender também que a gente tem determinados artefatos que a gente tem determinadas coisas que precisam ser respeitadas para que a gente consiga se entender e consiga saber o que que a gente tá evoluindo que a gente tá evoluindo medindo o nosso progresso e deixando essa o processo de inovação muito mais previsível.

⌚ 4:30 ¶ 307 – 308 in entrevistado04.docx

Content:

Eu pessoalmente não consigo ver a gente transplantando por exemplo, alguns conceitos de agilidade que a gente usa dentro de projetos num nível mais tático para camadas estratégicas e talvez seja justamente isso que tá faltando pra que o o conceito pra que a o as coisas que a gente acredita no lado de design surtam efeitos sejam compreendidas e e vistas pela camada estratégica

⌚ 4:31 ¶ 310 – 313 in entrevistado04.docx

Content:

Tem agilidade que vai nos pautando aí os momentos entendendo qual é o melhor momento de fazer uma determinada coisa quais são quebrar os problemas em coisas menores a gente viu isso na maneira como entrega eu não vejo isso acontecendo em camadas mais estratégicas eu acho que as decisões estratégicas elas ainda são tomadas olhando por um problema muito grande. E talvez a gente precise investir em trazer um pouco mais a agilidade em conjunto com design

⌚ 5:25 ¶ 274 – 276 in entrevistado05.docx

Content:

Só que tem projetos que não dá para fazer desse jeito principalmente em projetos de descoberta quando a gente fala de produtos e serviços, em especial, modelos de negócios a gente tem ciclos muito pequenininhos de descoberta. Então o que que eu quero dizer com isso por mais que a gente tente fazer as descobertas dentro de uma Sprint pode ser que ao final da descoberta o que a gente descubra é aquele não é o caminho certo. A gente vai ter que seguir um caminho diferente. E aí quando a gente vai fazer essa sinergia com o desenvolvimento em especial utilizando Sprints se a gente tiver usando o Scrum

⌚ 5:29 ¶ 307 – 310 in entrevistado05.docx

Content:

eu ainda não vivenciei dentro da empresa a possibilidade da gente ter um projeto que é eh o projeto é: ele ir sendo descoberto apreendido e incrementado inclusive financeiramente a partir das descobertas e

15:08:26 aí a gente tem uma metodologia ágil que vai.

15:08:28 Fazer o acompanhamento desse projeto durante essa jornada. Eu não vivenciei isso dentro da empresa. Essa é uma das inclusive é bastante focada em modelos de negócios eh eu aprendo alguma coisa como desenvolver e aí eu injeto mais dinheiro que pode ser a partir de fechamento de projetos com

15:08:48 clientes ou pode ser a própria empresa, investindo para aprender mais a respeito daquilo e eu vou desenvolvendo um produto que vai se tornando cada vez mais pronto para o mercado

⌚ 5:30 ¶ 311 – 313 in entrevistado05.docx

Content:

Deixa eu tentar trazer uma coisa que eu me dei conta no ano passado, e que até esse momento, eu tinha esquecido. **Como a gente consegue juntar agilidade E design é a**

partir da metodologia do LEAN STARTUP para mim é uma tradução, do design com

15:09:31 agilidade que tem essa camada de negócios justamente Meu sonho de consumo todos os designers sabendo sobre negócios e podendo trabalhar negócios dentro dos seus projetos então acho que LEAN STARTUP seria um bom caminho e no

s tapa ele não é timeboxed tipo assim você tem uma experiência de

15:09:51 duas semanas para fazer isso, Mas ele trabalha com agilidade então é em momentos em que faz sentido, eu transformar em sprint ou em até backlog que seja lá que a ferramenta fosse utilizar naquele momento

⌚ 5:32 ¶ 328 – 329 in entrevistado05.docx

Content:

a gente até define Milestones durante a jornada só que eles são gigantescos, do tipo a gente não tem pequenas entregas. A gente tem milestones que são muito grandes que tem um esforço muito grande.

⌚ 5:33 ¶ 331 – 332 in entrevistado05.docx

Content:

a gente poderia fazer tem como a gente fazer um planejamento melhor mas podia ter entregas menores, de novo trabalhando com o OKR com o resultado, chave não com esse com esse monstro que estava a ser entregue no final das contas

⌚ 5:34 ¶ 334 – 335 in entrevistado05.docx

Content:

Eu vejo com muita dificuldade assim hoje eu não vejo funcionando Essa sinergia entre design e agilidade. Mas não porque as duas coisas não conversam **Mas porque a o tempo que a estratégia roda é muito mais lento do que o que agilidade pede.**

⌚ 5:35 ¶ 344 – 345 in entrevistado05.docx

Content:

disseminar conhecimento. Não adianta a gente querer ser uma empresa mais design-driven ou mais ágil se a gente não disseminar conhecimento a respeito dessas coisas

⌚ 5:36 ¶ 347 – 348 in entrevistado05.docx

Content:

mas o que me vem a cabeça é COCRIAÇÃO e aí eu vou trazer abordagem de design juntar as pessoas de design e de agilidade a pensarem juntas formas de fazer com que a organização seja mais ágil e mais design-driven

⌚ 6:26 ¶ 241 – 244 in entrevistado06.docx

Content:

Mas hoje em dia influencia menos a questão da estratégia ou dos objetivos por que eu estou querendo dizer isso hoje o direcionadores financeiros e aí entra muito essa ideia né.

19:16:02 Da agilidade mais orientada do impacto ao resultado ela tem sido o mote da organização isso. Significa que óbvio que a experiência vai ser a melhor possível

⌚ 6:27 ¶ 247 in entrevistado06.docx

Content:

acho que a conexão entre design e agilidade ou designer realmente o que é foco da organização design tem alimentado mas não necessariamente sido como se fosse uma restrição para que o negócio continue se movimentando

⌚ 6:28 ¶ 258 – 259 in entrevistado06.docx

Content:

se a gente for pensar em inovação incremental para mim, o design é essencial para isso tem sido essencial sabe, aquela coisa de reavaliar constantemente as ofertas atuais, design tem um papel chave E aí pensando aqui na capacidade de conceber aquele produto, aquela melhoria e entregar aquilo então colocar ali na rua mesmo eu vejo que isso é muito azeitado dentro das unidades as estruturas de negócios

⌚ 6:29 ¶ 260 in entrevistado06.docx

Content:

nas inovações incrementais também não dá para perceber que às vezes a galera faz pensando na cadeia de upstream e downstream tem muita opção que surgiu ali, que é descartada e ignorada em cima das inovações

⌚ 6:30 ¶ 262 – 264 in entrevistado06.docx

Content:

Pensando em inovação radical está sendo super interessante ou inovações mais que transcendem o modelo de negócio isso é interessante bem que design não tem participado disso. Está muito mais em perspectiva de negócio do que de designer

⌚ 6:31 ¶ 279 – 280 in entrevistado06.docx

Content:

Eu diria que existe uma sinergia grande entre entendimento de contexto e Aí principalmente aquele desenho de cenário e até mesmo a identificação do problema para poder formular o

que seria a estratégia na narrativa da estratégia Então eu vejo uma conexão muito forte entre design e a agilidade porque aí é um pouco da conversa

19:20:53 sobre Qual é a necessidade como que a gente pode pensar em opções, soluções para atender essas necessidades e aí a gente define uma estratégia que vai ser o nosso direcionado

🕒 6:32 ¶ 285 – 287 in entrevistado06.docx

Content:

eles desenham um foco de um produto uma estratégia de produtos ela não conversa com a estratégia global da empresa ela canibaliza o portfólio de produtos da empresa.

19:21:58 Né onde que ficou qual foi o gap? Porque aquela estratégia de produto ela é muito direta ela é derivada da estratégia organizacional uma das estratégias da empresa aí assim acho que até mesmo por conta dessa ideia de autonomia dentro das estruturas esses gaps entre a estratégia do produto e a estratégia da empresa acontece sim, E aí é se a gente não tem muito mecanismo e hoje, a gente ainda sofre um pouco.

🕒 6:33 ¶ 297 – 299 in entrevistado06.docx

Content:

numa perspectiva de agilidade é continuar digamos, Assim, repensando o modelo operativo. Para que ele tenha dependências sendo gerenciadas da melhor maneira possível que existe qualidade naquilo que está sendo feito principalmente pensando na qualidade técnica que está sendo desenvolvido, qualidade de serviços que está sendo provido para as pessoas que são clientes quanto mais a gente cria essa base de clientes mais desafiador é manter aquele acordo de serviço mínimo e aquela qualidade

🕒 6:34 ¶ 301 – 303 in entrevistado06.docx

Content:

Quando eu penso na parte de design da experiência e pensando muito numa ideia de modelagem de serviços que atendam necessidades e que tragam os pontos também de experiência que eles sejam muito marcantes para as pessoas que são clientes. Eu acho que não deixar de ter canais abertos para captar essas informações ou esses interesses dessas necessidades de quem cliente isso para mim é manter sabe essa troca com que a cliente superimportante para o design dos produtos de serviços continuarem evoluindo e acho que tem um aspecto interessante também quer se manter conectado e conectado com quais vão seus canais no futuro.

🕒 7:19 ¶ 363 in entrevistado07.docx

Content:

se busca a comunicação e os profissionais de design estão envolvidos nesse processo para serem facilitadores facilitadores quanto à agilidade eu acho que poderia ser potencializado principalmente na questão de manutenção da estratégia

🕒 7:20 ¶ 373 in entrevistado07.docx

Content:

criar um ambiente para que esses profissionais que tem esse conhecimento que praticam que são praticantes de agilidade e são praticantes de design design organizacional criar ambientes para que eles se conversem mais para que eles juntos. Como se fosse um pareamento, eles precisam parrear nas iniciativas e propor isso no nível organizacional saírem um pouco desse nível às vezes que é de time que eu acho que é bem potencializado para as entregas aos clientes. Mas irem mais subirem um pouquinho mais para um nível estratégico

🕒 7:21 ¶ 373 in entrevistado07.docx

Content:

Então a organização que tem precisa é articular articular iniciativas onde esses profissionais estejam ali juntos atuando operando compartilhando o conhecimento e propondo iniciativas

🕒 8:22 ¶ 328 in entrevistado08.docx

Content:

as pequenos times duas três pessoas que estão trabalhando nesses assuntos diversos de maneira colaborativa o design especificamente que você está chamando de design e eu não

enxergo isso como uma área eu entendo que o design ele está tá entrelaçado com essas com esse trabalho que a gente faz

🕒 9:21 ¶ 188 in entrevistado09.docx

Content:

Enfim, o ágil ele funciona muito muito mal com a parte mais estratégica eu acho que ele funciona melhor lá na ponta na parte tática operacional. A gente não eu não vejo muito assim: Eu vejo a gente incorporando a filosofia LEAN para o INCEPTION pra rodar o processo de construção de OKR e tal por que a gente porque a gente sempre, olha para o incremental, iterativo

🕒 9:22 ¶ 188 in entrevistado09.docx

Content:

Eu vejo mais o ágil do outro lado do lado da operação do lado da entrega da contabilização de horas da parte mais e das das recorrências dele e todos aqueles rituais retro aqueles rituais mais do lado de lá da ponta Eu acho que os executivos e as lideranças nas empresas eles não eles querem ser LEAN mas acabam se perdendo um pouco com o excesso de discussões que não levam a nada

🕒 9:23 ¶ 201 in entrevistado09.docx

Content:

Eu acho que inovação. E design já tem uma sinergia muito grande eu acho que o ágil ele vem pra Eh aquela coisa do “teste muito Aprenda rápido teste muito aprenda rápido” Então a gente usa muito para os POCs para os MVPs faz muito sentido

🕒 9:24 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

Mas existe um conceito que eu gosto muito do meta design eu acho que as empresas tem que estar vinte e quatro horas por dia, sete por sete fazendo o meta design da empresa como um todo Então, assim reavaliando sempre seus processos seus métodos seu modelo de negócios sendo flexíveis, aprendendo rápido testando rápido Então eu acho que a metodologia ágil nos ensinar tudo pode ser incremental, tudo pode ser cíclico e os aprendizados podem ser fatiados, e as conquistas podem ser fatiadas em pequenas sprints e pequenos ganhos e depois isso vai sendo aumentado, aumentado e aumentado

🕒 9:25 ¶ 230 in entrevistado09.docx

Content:

-

○ Integração no nível operacional

9 Quotations:

🕒 1:37 ¶ 233 in entrevistado01.docx

Content:

as vezes equipes que tem essa facilidade de ter um um designer e um agilista trabalhando junto

🕒 1:40 ¶ 236 in entrevistado01.docx

Content:

mas Sim, de forma muito pontual com algumas equipes que tem de fato pessoas que podem contribuir.

🕒 2:49 ¶ 275 in entrevistado02.docx

Content:

criando como mantra e agilidade acompanhada disso, pra que a gente tenha a meta que tenha um momento de checkpoints e Saiba o que é que a gente evoluiu foi que fez o negócio da gente começar a prosperar, leva a trazer os resultados

🕒 2:50 ¶ 279 – 280 in entrevistado02.docx

Content:

Então a gente começou a ver a gente poderia variar a unidade.

09:38:21 De tempo dado o tipo de contexto que a gente estava isso facilitaria a gente entregar o todo tá isso foi uma grande sacada né ao longo dessa jornada de aprendizado isso tirou todos os conflitos entre design e agilidade e até a equipe de mais técnica de desenvolvimento.

⌚ 4:26 ¶ 273 – 274 in entrevistado04.docx

Content:

mas quando a gente vai para a entrega em si de novos produtos e de de soluções eu acho que essas 2 disciplinas estão também lá bem amarradas e e bem integradas dentro do que hoje a gente está fazendo especialmente a gente compara como era há algum tempo atrás

⌚ 5:11 ¶ 127 – 129 in entrevistado05.docx

Content:

no LABS a gente tinha muito, claro, uma separação entre designer e analistas de empreendedorismo. Meu sonho de consumo era que essa equipe fosse uma só que as pessoas de análise de negócios entendessem de abordagens de design que fizessem pesquisas com pessoas olhando eh desejabilidade não só aderência negócio e que as pessoas de design tivessem entendimento sobre negócios para que elas olhassem também o impacto que o negócio vai ter quando aquele produto for desenvolvido.

⌚ 5:24 ¶ 273 – 274 in entrevistado05.docx

Content:

Algumas pessoas que tentam colocar design uma Sprint antes da equipe de desenvolvimento como uma forma de tentar colocar a galera na mesma faixa. Design planeja, desenvolvimento executa

15:03:18 e assim vai sendo feito na sequência, eh pra não ficar cascadeado

⌚ 5:28 ¶ 282 – 283 in entrevistado05.docx

Content:

eu acho que funciona muito bem é que a agilidade ela fala muito sobre a importância da comunicação dentro da equipe isso eu acho que se junta muito bem com o design. O fato da gente precisar sempre se comunicar muito bem com o resto da equipe ter clareza nessa comunicação

⌚ 7:4 ¶ 150 in entrevistado07.docx

Content:

Discovery uma etapa de design para depois chegar e ter a colaboração dos profissionais de engenharia para que os profissionais de engenharia então é um processo que tem de construção de desenvolvimento que ele já é digamos, assim estabelecido mas ele pode ser flexível

○ Integração no nível tático

11 Quotations:

⌚ 1:1 ¶ 18 in entrevistado01.docx

Content:

tem uma importância estratégica a nível de construção e definição de processos.

⌚ 1:36 ¶ 233 in entrevistado01.docx

Content:

mas não vejo isso como forma de é uma forma de de incentivo dentro da organização ou seja uma coisa cultural de utilização tanto do design aliado de agilidade para pensar em inovação ou mesmo para ajudar na construção de novos fluxos a melhorar processos a criar processos melhores

⌚ 3:23 ¶ 201 in entrevistado03.docx

Content:

a gente vai trazer a gestão visual e vai trazer muito aqui de design thinking. Discovery para poder estruturar e também acho que outra parte tem sido muito aberta.

⌚ 3:29 ¶ 259 in entrevistado03.docx

Content:

defende principalmente o Discovery Contínuo

⌚ 3:30 ¶ 262 – 265 in entrevistado03.docx

Content:

Que é você conseguir enxergar lá na concepção é você trazer quem precisa estar envolvido na construção que é aqui que vai entrar o designer o designer não tem que trabalhar duas Sprints um período pra frente ele trabalha olhando para trás, porque eu tô olhando métrica e eu tenho que entender métrica de produto eu tenho conseguido a gente não tem métrica

nenhuma a gente não implementou alguma coisa não vamos colocá-lo vamos convencer as pessoas de trazer essas métricas pessoa vai trabalhando hoje porque ela tá em validação do que está sendo desenvolvido pra poder ajudar contigo você tem uma válida e você tem o futuro que essa concepção fosse dar espaço para a pessoa construir e estar envolvida e pensar o que pode vir a ser aquele produto aquele serviço

🕒 4:26 ¶ 273 – 274 in entrevistado04.docx

Content:

mas quando a gente vai para a entrega em si de novos produtos e de de soluções eu acho que essas 2 disciplinas estão também lá bem amarradas e e bem integradas dentro do que hoje a gente está fazendo especialmente a gente compara como era há algum tempo atrás

🕒 5:18 ¶ 216 – 217 in entrevistado05.docx

Content:

mas entendimento sobre design de serviços faz bastante diferença Porque Ele aborda processos, aborda interação, aborda entendimento de melhorias dentro dessa jornada que mais.

🕒 5:19 ¶ 219 in entrevistado05.docx

Content:

Dentro de agilidade a gente já está falando também de acompanhamento de métricas do próprio processo e melhorias do processo dentro de design de serviço.

🕒 5:25 ¶ 274 – 276 in entrevistado05.docx

Content:

Só que tem projetos que não dá para fazer desse jeito principalmente em projetos de descoberta quando a gente fala de produtos e serviços, em especial, modelos de negócios a gente tem ciclos muito pequeninhos de descoberta. Então o que que eu quero dizer com 15:03:42 isso por mais que a gente tente fazer as descobertas dentro de uma Sprint pode ser que ao final da descoberta o que a gente descubra é aquele não é o caminho certo. 15:03:53 A gente vai ter que seguir um caminho diferente. E aí quando a gente vai fazer essa sinergia com o desenvolvimento em especial utilizando Sprints se a gente tiver usando o Scrum

🕒 5:27 ¶ 278 – 282 in entrevistado05.docx

Content:

Vamos generalizar uma abordagem ágil Isso gera uma dificuldade Porque o desenvolvimento fica esperando os resultados da pesquisa para querer fazer alguma coisa. E pode ser que não saia alguma coisa no final dessa descoberta. A gente conseguiu fazer definir uma abordagem onde as descobertas de desenvolvimento e de design aconteciam em paralelo, em algum momento a gente juntava elas Então a gente definia as janelas 15:04:54 paralelas para conseguir fazer com que as coisas acontecessem se juntassem e se se comunicassem durante esse período Mas se juntassem ao final e aí essas janelas não eram separadas em Sprints. Tinham um período maior janelas, de um mês janelas, de três semanas, Então a gente fazia janelas maiores contendo uma 15:05:16 temática específica. Em nesse ponto a gente conseguiu mais ou menos lidar com esse desafio acho que até hoje a gente não conseguiu resolver conseguiu lidar com ele naquele contexto específico. Mas a cada projeto a gente tem descobertas novas de que o contexto do que de que aquele processo não funciona tão bem os dois juntos. Então design às vezes precisa de

15:05:43 mais tempo, a agilidade diz que a gente precisa fazer as entregas dentro de um timebox bem específico. Só que às vezes os nossos resultados dizem que não foi suficiente e que a gente precisa continuar pesquisando e isso acaba gerando esse entrave dentro da agilidade.

🕒 5:28 ¶ 282 – 283 in entrevistado05.docx

Content:

eu acho que funciona muito bem é que a agilidade ela fala muito sobre a importância da comunicação dentro da equipe isso eu acho que se junta muito bem com o design. O fato da gente precisar sempre se comunicar muito bem com o resto da equipe ter clareza nessa comunicação.

APÊNDICE F – VIABILIDADE DE RBS

O capítulo 3 – Fundamentação Teórica foi desenvolvido no período de **JUNHO/2021 a JUNHO/2022**. Originalmente, a ideia era realizar uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) como técnica de elicitação das informações teóricas. De um lado, os conceitos-chave do mundo do Design e do outro os conceitos-chave do mundo da Agilidade foram combinados conforme a seguir:

- **DESIGN KEYWORDS:** Design methods, Design Methodologies, UX, User Experience, UI, User Interface, UCD, User-centric Design, Usability, Design Thinking, Service Design, User research, Collaborative Design, Participatory Design, Interactive Design, Interaction Design, Strategic Design, Design Management.
- **AGILE:** Agile, Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming, XP, LeSS (Large-scale Scrum), Nexus, SAgile, Business Agility.

Neste contexto, a seguinte *string* de referência foi definida combinando as palavras-chave da seguinte maneira:

- *((“Design Methods” AND “Design Methodologies”) OR (“UX” AND “User Experience”) OR (“UI” AND “User Interface”) OR (“UCD” AND “User-centric Design”) OR (“Usability” OR “Design Thinking” OR “Service Design”)) AND ((“Agile” AND “Agility”) OR (“Scrum” OR “Kanban” OR “Lean” OR (“Extreme programming” AND “XP”)) OR ((“LESS” AND “Large-scale Scrum”) OR “NEXUS” OR “SAFE” OR “Business Agility”)).*

Outras variações simplificando a *string* (ex. “Design Thinking” e “Agile”) também foram avaliadas, porém – invariavelmente – os artigos encontrados em engines de busca como IEEE, ACM, Science Direct e SpringerLink traziam as seguintes situações:

- String de busca mais longa: Resultava em uma quantidade imensa de artigos sem maior relação com o tema estudado nesta pesquisa (Integração da Agilidade e do Design no nível estratégico).
- String de busca mais curta: Resultava em uma boa quantidade de artigos com potencial de uso, mas sempre abordando a integração da Agilidade e do Design no nível meramente operacional.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584922002166>.

- The intertwined effects of digital literacy, agile mindset on design thinking skill and management control competency: Insights from Thai young accountants - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096824000338>.
- 08 (oito) artigos que abordam um dos temas, mas não possuem maiores sinergias entre Agilidade e Design de maneira integrada e no nível estratégico:
 - Boosting business agility with additive digital molding: An Industry 5.0 approach to sustainable supply chains - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835224003437>
 - Initiating data-as-a-service adoption in water utilities: A service design approach - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957178723001686>.
 - How does artificial intelligence create business agility? Evidence from chatbots - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026840122200069X>.
 - Design thinking and artificial intelligence: A systematic literature review exploring synergies - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248724000201>.
 - Time is running out: How design thinking shapes team innovation under time constraints - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237324000975>.
 - Agile software development and UX design: A case study of integration by mutual adjustment - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584922001690>.

- Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050921023711>.
 - Capability building for digital transformation through design thinking - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523006327>.
- Science Direct, usando uma string mais curta (((("Design Thinking") and ("Agile") and ("Business Agility")))), focando em artigos na área de computação, design ou administração.
 - URL de teste
 - <https://www.sciencedirect.com/search?qs=%28%28%22Design%20Thinking%22%29%20and%20%28%22Agile%22%29%20and%20%28%22Business%20Agility%22%29%29&subjectAreas=1700%2C1400%2C2200&lastSelectedFacet=articleTypes&articleTypes=FLA%2CREV>
 - Resultado: 4 artigos.
 - Seleção: 2 artigos escolhidos aleatoriamente.
 - Avaliação:
 - 02 (dois) artigos sem maiores relacionamentos com a temática central desta pesquisa (Integração da Agilidade e do Design no nível estratégico).
 - Are megaprojects ready for the Fourth Industrial Revolution? - <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S1751430420000112>.
 - “What’s Going On” with BizDevOps: A qualitative review of BizDevOps practice - <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361524000095> .

Portanto, considerando a amostragem aleatória de diferentes strings aplicadas em um dos engenhos de busca, pode-se afirmar que apenas 2 (dois) de 14 artigos analisados teriam viabilidade de serem utilizados numa Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) após a realização de todos os procedimentos de critérios de inclusão/exclusão e classificação. Entretanto, ambos os casos indicam estes artigos foram produzidos nos anos de 2023 e de 2024, o que ratifica que durante o período original (JUN/2021 a JUN/2022) da realização do Capítulo 3 – Fundamentação Teórica, estes trabalhos ainda não haviam sido publicados.

APÊNDICE G – GRUPO FOCAL – CONSENTIMENTO E FORMULÁRIO DOS PARTICIPANTES

TERMO DE CONSENTIMENTO

Título da Pesquisa: “COMPASS-MM: Modelo de Maturidade Organizacional em Agilidade e Design Estratégicos para Negócios Digitais”.

Pesquisador: Allan Rodrigo dos Santos Araujo, sob orientação do Prof. Leonardo Castillo.

Instituição: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Contato do Pesquisador: +55 81 98840-5166 – allan.saraujo@ufpe.br

Propósito da Pesquisa: O objetivo desta pesquisa é realizar a avaliação do modelo de maturidade organizacional em Agilidade e Design estratégicos com foco em organizações de negócios digitais, denominado **COMPASS-MM**. No presente momento, sessão levará um tempo estimado de 120 minutos. Futuramente, é possível que haja contato para esclarecimento de dúvidas e questões. Não existem respostas certas ou erradas nesta entrevista. Nosso objetivo é coletar suas impressões, opiniões e sentimentos sobre os vários assuntos abordados. Reforçando que suas respostas não serão disponibilizadas para a sua empresa. Por favor, responda da forma mais sincera possível.

Procedimentos: A reunião será realizada em formato de grupo focal composto por especialistas no tema de interesse desta pesquisa. As perguntas abordarão temas relacionados ao objetivo. Com sua permissão, a entrevista será gravada em vídeo/áudio para garantir a precisão das informações coletadas.

Voluntariedade: Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária. Você pode recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo. Você também tem o direito de não responder a qualquer pergunta que não se sinta à vontade em responder.

Confidencialidade: Todas as informações fornecidas por você serão tratadas com estrita confidencialidade. Seus dados pessoais não serão divulgados em nenhum relatório ou publicação da pesquisa. Em vez disso, os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificar individualmente os participantes. Os registros da reunião (gravações e transcrições) serão armazenados de maneira segura, acessíveis apenas ao pesquisador responsável e à equipe de pesquisa autorizada.

Uso dos Dados: Os dados coletados durante esta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. As informações poderão ser publicadas em artigos científicos, apresentações em conferências, ou em outras formas de divulgação acadêmica, sempre assegurando o anonimato dos participantes.

Riscos e Benefícios: Não são esperados riscos significativos para você ao participar desta pesquisa. Não há compensação financeira por sua participação, mas sua contribuição pode ajudar a aumentar o conhecimento sobre o tema da pesquisa, podendo beneficiar a sociedade e/ou a comunidade científica.

Direito de Informação: Você terá o direito de acessar os resultados da pesquisa caso tenha interesse. Para isso, poderá entrar em contato com o pesquisador responsável através das informações de contato fornecidas.

Declaração de Consentimento: Eu, [nome do participante], declaro que fui informado(a) de maneira clara sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa. Estou ciente de que posso desistir a qualquer momento e que a confidencialidade das minhas respostas será garantida. Concordo em participar desta entrevista e autorizo a gravação em áudio, ciente de que meus dados serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa.

FORMULÁRIO

SEÇÃO 1 - Perfil do Participante - Informações sociais e demográficas do participante

1. E-mail *

2. Declaro estar ciente das condições acima que envolvem a participação neste Grupo Focal.

☐ Ciente. De acordo.

3. Gênero*

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro: _____

4. Faixa Etária*

☐ 18 a 30 anos

☐ 31 a 40 anos

☐ 41 a 50 anos ☐

Acima de 51 anos

5. Nível de Escolaridade

☐ Nível médio/técnico

☐ Graduação

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

☐ Outro: _____

SEÇÃO 2 – Conhecimento e Experiência Profissional

6. Tempo de experiência profissional em organizações baseadas em negócios digitais.

☐ Menor que 3 anos

☐ 3 a 5 anos

☐ 6 a 10 anos

☐ Acima de 11 anos

7. Posso conhecimento/domínio teórico e prático sobre Agilidade no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

8. Posso conhecimento/domínio teórico e prático sobre Design no Nível estratégico, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

9. Posso conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Inovação" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

10. Posso conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

11. Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Modelos de Negócios" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

12. Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Estrutura - e Transformação - Organizacional" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

13. Possuo conhecimento/domínio teórico e prático sobre a jornada estratégica de "Planejamento Estratégico" nas organizações, incluindo frameworks, processos, técnicas, ferramentas e abordagens mais populares.

1 2 3 4 5

Disc ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

APÊNDICE H – GRUPO FOCAL – ROTEIRO

Para fins de orientação, foi definido o seguinte roteiro para a condução do grupo focal:

ITEM	DESCRIÇÃO	TEMPO
Apresentação	1. Boas-vindas e apresentação do moderador. 2. Explicação do objetivo do grupo focal. 3. Regras de participação e assinatura do termo de consentimento.	5
Introdução ao Tema	1. Breve apresentação da solução proposta (ex.: conceito, aplicação e objetivo). 2. Pergunta de aquecimento: “Quais são suas primeiras impressões sobre a solução?”	5
Bloco 1: Avaliação Geral	1. “Quais aspectos da solução vocês consideram mais positivos?” 2. “Há algo que vocês acreditam que precisa ser melhorado?”	10
Bloco 1: Adequação ao Contexto	1. “Vocês veem a solução como algo útil e aplicável ao contexto de vocês? Por quê?” 2. “Que desafios vocês imaginam para implementar essa solução?”	10
Bloco 2: Estrutura Geral	1. “O que acharam da estrutural geral?” 2. “O que modificariam se pudessem?”	10
Bloco 3: Mapeamento	Mostrar uma dimensão por vez: 1. A dimensão X está corretamente bem definida? Há coerência entre seus níveis? 2. O que você modificaria se pudesse? 3. Quais são suas impressões em relação ao modelo de avaliação	60
Bloco 4: Sugestões e Caminhos Futuros	1. “Que melhorias vocês sugeririam para tornar a solução mais eficiente?” 2. “Há outras ideias ou recursos que poderiam complementar essa solução?”	10
Encerramento	1. Resumo dos principais pontos. 2. Agradecimento e informação sobre próximos passos (ex.: resultados da pesquisa).	10
		120

APÊNDICE I – TRANSCRIÇÃO – GRUPO FOCAL

Para fins de análise, foram omitidos os nomes reais dos participantes. Além disso, a numeração sequencial dos trechos das falas dos participantes pode não seguir uma ordem linear, pois as falas do mesmo participante, em um mesmo momento, podem ter sido agrupadas.

1

00:00:00.000 --> 00:00:02.199

PARTICIPANTE1: A resposta. É mais fácil pagar a mão.

2

00:00:02.840 --> 00:00:10.839

MEDIADOR: Gente. Boa noite. Primeiramente, agradecer a disponibilidade de vocês participando aqui desse momento aqui, de

3

00:00:11.010 --> 00:00:15.820

MEDIADOR: é extremamente necessário para a minha pesquisa e doutorado

4

00:00:16.740 --> 00:00:25.259

MEDIADOR: nesse ciclo já há alguns anos. Eu estou na reta final. E o convite para vocês aqui, justamente pegar a gente que

5

00:00:25.770 --> 00:00:30.360

MEDIADOR: não participou da etapa inicial de construção da proposta de solução.

6

00:00:30.600 --> 00:00:42.239

MEDIADOR: E usar o conhecimento que vocês têm em diferentes áreas, seja o design seja a agilidade, sejam áreas relacionadas que usam desses dois conhecimentos.

7

00:00:42.340 --> 00:00:48.340

MEDIADOR: Mas num nível mais estratégico, tá gente? Porque qual é o

8

00:00:49.350 --> 00:00:53.810

MEDIADOR: o contexto que eu estou salientando, que é o estratégico, é porque

9

00:00:54.100 --> 00:00:54.840

MEDIADOR: é o.

10

00:00:56.420 --> 00:01:17.439

MEDIADOR: Existe muito trabalho que busca a integração do design e da agilidade lá no nível operacional. E a gente já conhece isso de cabo a rabo. Por exemplo, você, dentro de um projeto, usar personas com jornada de usuário. A partir disso, criar a história do usuário. Aí você implementa um código que entrega um comportamento funcional que gera um valor. E vai uma Fitcher lá para a produção. Não é exatamente bem aqui.

11

00:01:18.520 --> 00:01:34.170

MEDIADOR: Aqui a pegada é outra. É a gente olhar lá para cima para a estratégia e ver como é que essas coisas estão integradas ou não estão integradas. E o que esse Gap gera, né? Então essas são algumas considerações durante o caminho, aí

12

00:01:34.500 --> 00:01:36.060

MEDIADOR: a gente,

13

00:01:36.200 --> 00:01:55.069

MEDIADOR: a gente teve alguns desafios. A gente precisou mudar para esse foco aí. Mais estratégico, né? Nesse grupo focal aqui, como vocês são os especialistas, eu sou apenas um mediador. Então eu vou evitar dar opiniões ou fazer qualquer consideração. Vou apenas facilitar o encontro. A opinião que importa aqui realmente é de vocês.

14

00:01:55.460 --> 00:01:59.839

MEDIADOR: Dentro desse contexto. Aí,

15

00:02:00.770 --> 00:02:10.120

MEDIADOR: essa pesquisa foi, como eu tinha dito, começou buscando essa integração no nível operacional, ela foi para o nível estratégico mais estratégico,

16

00:02:10.340 --> 00:02:19.599

MEDIADOR: e uma das primeiras coisas que a gente tentou fazer. Foi o que a literatura chamada de uma revisão sistemática. E a gente falhou nisso. Não, porque,

17

00:02:19.900 --> 00:02:25.110

MEDIADOR: nesse caso, não foi um déficit do pesquisador, mas porque

18

00:02:25.680 --> 00:02:41.089

MEDIADOR: a integração dessas duas coisas ainda não está muito sedimentada, consolidada como corpo de conhecimento organizado. E aí, obviamente, quando eu ia usar as string de busca nos engenhos de busca, aí

19

00:02:41.300 --> 00:03:01.629

MEDIADOR: não deu muito resultado. Então a gente fez uma revisão assistemática. Usou o procedimento da sistemática, mas ele acabou precisando ser assistemática mais lá na frente. Então, a partir disso, a gente descobriu, por exemplo, como resultado final ali, desse capítulo três da tese. Quais são? Vamos dizer assim: os

20

00:03:01.750 --> 00:03:08.289

MEDIADOR: os pilares, vamos dizer. Assim, os pilares e lentes que são fundamentais para você analisar a agilidade

21

00:03:08.450 --> 00:03:18.790

MEDIADOR: e o design do ponto de vista estratégico. Então foi aquela história de planejamento estratégico, inovação, modelo de negócio, processo de desenvolvimento e estrutura organizacional.

22

00:03:19.530 --> 00:03:43.029

MEDIADOR: Foi isso que a literatura revisou. Só que, como eu disse, tem muito pouco conhecimento. Tem pouca coisa do ponto de vista científico consolidada e integrando essas duas coisas. Então aí eu fui para o campo de pesquisa. Peguei gente que está trabalhando com esse negócio na prática, mesmo então tem gente que trabalha com design estratégico, fazendo planejamento e inovação. Tem gente que trabalha com agilidade business, agilidade de um monte de coisa. Então essa galera. Nove pessoas

23

00:03:43.030 --> 00:03:51.669

MEDIADOR: foram os entrevistados lá. E o que vocês veem aqui no capítulo cinco? É justamente o cruzamento de todos os achados.

24

00:03:51.820 --> 00:03:53.050

MEDIADOR: Aham

25

00:03:53.700 --> 00:03:59.560

MEDIADOR: tanto da literatura quanto da realidade da vida real. E aí a gente fez essa. Essa.

26

00:04:00.590 --> 00:04:07.190

MEDIADOR: Essa vamos dizer assim. Esse cruzamento de idade, essa triangulação, né? Aí gerou aqui esse capítulo. Cadê deixa eu

27

00:04:07.390 --> 00:04:13.659

MEDIADOR: de apresentar aqui para vocês. Não, não é nenhuma dessa aqui. Como é que eu faço para compartilhar.

28

00:04:14.130 --> 00:04:17.220

MEDIADOR: Eu vou botar aqui o itens Green

29

00:04:17.459 --> 00:04:19.060

MEDIADOR: é

30

00:04:20.730 --> 00:04:23.439

MEDIADOR: que é esse aqui, né?

31

00:04:24.380 --> 00:04:33.880

MEDIADOR: E pronto, aí, gente, eu fiz a bancada de qualificação ali, mais ou menos na metade do curso. E uma coisa que acabou acontecendo foi que

32

00:04:34.170 --> 00:04:55.290

MEDIADOR: eu recebi um feedback de duas coisas. Eu estava propondo inicialmente um framework para essa integração. E o Framework é muito prescritivo. Então a gente acabou não indo por esse caminho, porque aí eu teria que dar como se fosse um roadmap, dizendo como é que as organizações se transformam em

33

00:04:56.060 --> 00:05:06.390

MEDIADOR: do ponto de vista de agilidade. Ou seja, elas são empresas, organizações ágeis, não são mais organizações tradicionais, e elas são organizações de design Driven. Então elas são as duas coisas ao mesmo tempo.

34

00:05:06.570 --> 00:05:28.719

MEDIADOR: Aí eu fiz a justificativa aqui, porque acabou evoluindo para um modelo de maturidade. Porque ele tem uma pegada de deixar mais livre as organizações para saber onde é que elas estão e para onde elas querem chegar. E aí sim, mediante esse resultado. Cada um define o seu rodimp qual é o seu próprio caminho? Então a gente entendeu que isso aqui seria mais, vamos dizer assim útil para os.

35

00:05:29.300 --> 00:05:33.300

MEDIADOR: Para as organizações, para os praticantes. Tá bom.

36

00:05:34.370 --> 00:05:47.359

MEDIADOR: E outro feedback da banca foi que eu fizesse um recorte. Para que tipo de empresa esse modelo estaria funcionando. Por isso que ele acabou ficando aqui. Para empresas que são baseadas em negócios digitais,

37

00:05:48.790 --> 00:05:55.169

MEDIADOR: empresas cuja a sua oferta de produto e serviços se dá através de plataformas de produtos e serviços digitais

38

00:05:55.410 --> 00:06:11.500

MEDIADOR: ainda é grande demais, mas aí eu não quis fazer um recorte. Não para a empresa que trabalha só com produto ou não para a empresa que trabalha só com serviço. Eu não quis afunilar demais também. Tá? Essa justificativa. Eu também já escrevi na fundamentação teórica lá atrás. E aí eu vou seguir aqui um pouquinho o roteiro.

39

00:06:11.920 --> 00:06:16.929

MEDIADOR: Deixa eu parar de compartilhar, porque eu quero compartilhar de uma forma que vocês só vejam um pedacinho na tela que eu quero olhar. O roteiro aqui na tela

40

00:06:17.500 --> 00:06:19.130

MEDIADOR: é,

41

00:06:20.060 --> 00:06:23.220

MEDIADOR: e aí. Para seguir esse. O roteirozinho aqui com vocês.

42

00:06:23.330 --> 00:06:25.920

MEDIADOR: Deixa eu até ver se eu estendo aqui o desktop

43

00:06:28.610 --> 00:06:31.050

MEDIADOR: display display.

44

00:06:35.490 --> 00:06:37.079

MEDIADOR: Ah, mas

45

00:06:38.440 --> 00:06:39.630

MEDIADOR: stand up!

46

00:06:40.590 --> 00:06:43.940

MEDIADOR: Vou para o stopover. Um voo

47

00:06:58.360 --> 00:07:02.689

MEDIADOR: só botar o roteiro para quem bater lá do lado que aí eu vou acompanhando esse roteiro aqui,

48

00:07:09.390 --> 00:07:10.820

MEDIADOR: beleza.

49

00:07:11.110 --> 00:07:14.379

MEDIADOR: E aí eu compartilho essa tela aqui,

50

00:07:23.370 --> 00:07:26.479

MEDIADOR: olhando aqui do show do Mouse.

51

00:07:27.480 --> 00:07:31.639

MEDIADOR: Eu vou parar de fazer isso aqui. Eu tento fazer de outro jeito,

52

00:07:39.360 --> 00:07:46.769

MEDIADOR: mas vamos lá, senão para a gente não atrasar muito o roteiro de qualquer coisa. Eu troco a tela e volto para cá para ver quais são as perguntas fundamentais. Tá bom,

53

00:07:46.870 --> 00:07:49.220

MEDIADOR: gente é.

54

00:07:50.760 --> 00:08:00.070

MEDIADOR: Então aqui no roteiro, nessa primeira parte, uma coisa que eu precisaria perguntar a vocês: Cadê aqui? Depois que eu soltei ele aqui. Ele foi para parar em algum lugar.

55

00:08:00.510 --> 00:08:06.139

MEDIADOR: O roteiro, né? Expliquei, dei as boas vindas aí em relação a.

56

00:08:06.410 --> 00:08:07.910

MEDIADOR: Em relação

57

00:08:08.240 --> 00:08:12.330

MEDIADOR: a solução proposta, os conselhos, aplicações.

58

00:08:12.970 --> 00:08:19.620

MEDIADOR: Vocês conseguem compartilhar comigo aí uma pessoa por vez, né? Quais são as primeiras impressões que você tem sobre a solução proposta.

59

00:08:29.680 --> 00:08:31.240

PARTICIPANTE2: Bom dia,

60

00:08:31.240 --> 00:08:32.020

PARTICIPANTE2: Caribe.

61

00:08:32.020 --> 00:08:32.570

PARTICIPANTE3: E aí?

62

00:08:33.000 --> 00:08:34.390

PARTICIPANTE4: Deixa eu começar aqui, então.

63

00:08:35.380 --> 00:08:38.080

PARTICIPANTE3: Eu acho que o XXXXXX leva a tua mão lá. XXXXXX Silva.

64

00:08:38.330 --> 00:08:39.670

PARTICIPANTE4: Então, vai, vai, XXXXXX!

65

00:08:40.570 --> 00:08:44.439

PARTICIPANTE3: Depois vai a XXXXXX e eu emendo aí XXXXXX para o terceiro.

66

00:08:44.440 --> 00:08:48.459

PARTICIPANTE5: Primeiro, parabéns pelo trabalho. Acho extremamente necessário

67

00:08:49.210 --> 00:08:52.470

PARTICIPANTE5: que parte para a evolução do nosso modelo de gestão como um todo.

68

00:08:53.210 --> 00:08:57.600

PARTICIPANTE5: Eu acho que a principal contribuição que eu senti, Alan, foi justamente uma

69

00:08:57.790 --> 00:09:06.220

PARTICIPANTE5: documentação estruturada dos métodos e para que serve dentro do contexto de gestão, seja ela estratégia. Quanto tática? Quanto operacional?

70

00:09:06.670 --> 00:09:09.809

PARTICIPANTE5: Eu acho que no documento foi o que mais me impactou.

71

00:09:10.890 --> 00:09:12.310

PARTICIPANTE5: Eu fiquei.

72

00:09:12.720 --> 00:09:24.369

PARTICIPANTE5: Vou mentir não. Quando você falou, a primeira intenção do trabalho era consolidar o método de aplicação. Eu fiquei bem com gostinho de quero mais, porque

73

00:09:24.470 --> 00:09:29.400

PARTICIPANTE5: é basicamente o que a gente faz aqui na empresa é misturar esses métodos todos e aplicar todo dia,

74

00:09:29.920 --> 00:09:34.260

PARTICIPANTE5: mas algumas coisas com fundamento, outras muito,

75

00:09:34.540 --> 00:09:38.740

PARTICIPANTE5: mas eu achei muito bacana esse sentido de organizar

76

00:09:39.810 --> 00:09:44.300

PARTICIPANTE5: forma e função, praticamente fundamentar tudo isso.

77

00:09:44.420 --> 00:09:47.610

PARTICIPANTE5: A contribuição de trazer mais um pacto.

78

00:09:50.880 --> 00:09:51.520

PARTICIPANTE1: Isso aí.

79

00:09:51.520 --> 00:09:52.060

PARTICIPANTE1: E o.

80

00:09:54.810 --> 00:10:00.169

PARTICIPANTE4: Bem, Ana também parabenizar pelo trabalho.

81

00:10:00.340 --> 00:10:05.220

PARTICIPANTE4: Concordo com o XXXXXX super importante, super necessário.

82

00:10:05.840 --> 00:10:18.149

PARTICIPANTE4: Eu venho de governo. Trabalhei em governo a minha vida toda. Então, possivelmente, das pessoas que estão aqui. Eu sou uma das que menos vivenciou

83

00:10:18.260 --> 00:10:25.770

PARTICIPANTE4: uma maior maturidade, tanto do ponto de vista de processos de design. Quanto do ponto de vista de processos

84

00:10:25.940 --> 00:10:28.900

PARTICIPANTE4: de agilidade,

85

00:10:29.590 --> 00:10:38.830

PARTICIPANTE4: a primeira impressão que eu tive quando eu li foi justamente procurar por processo. Eu vi as suas dimensões e eu disse: Cadê processo faltou processo.

86

00:10:38.940 --> 00:10:54.079

PARTICIPANTE4: Mas depois eu entendi que estava lá em uma das dimensões lá que você nomeou, denominou um outro nome. Eu posso puxar aqui para ver qual é, mas eu entendi que estava.

87

00:10:54.440 --> 00:10:55.469

PARTICIPANTE4: Processo que eu falo.

88

00:10:55.470 --> 00:10:56.410

MEDIADOR: Desenvolvimento.

89

00:10:56.830 --> 00:11:00.410

PARTICIPANTE4: Não processos de trabalho, né? Processo de negócio.

90

00:11:00.720 --> 00:11:01.399

MEDIADOR: Sim, sim.

91

00:11:01.750 --> 00:11:02.980

PARTICIPANTE4: É.

92

00:11:03.350 --> 00:11:06.070

PARTICIPANTE4: E daqui a pouco eu pego aqui para.

93

00:11:06.380 --> 00:11:09.319

PARTICIPANTE4: Pra ver qual foi a dimensão que eu entendi que estava.

94

00:11:09.600 --> 00:11:17.930

PARTICIPANTE4: E talvez isso fosse algo que tu pudesse salientar. Melhor. Deixar mais claro.

95

00:11:18.620 --> 00:11:21.380

PARTICIPANTE4: O nome não ficou tão.

96

00:11:21.570 --> 00:11:34.959

PARTICIPANTE4: Não remete tão bem à ideia de pensar em processos. O modelo de maturidade tem a ver com o processo de trabalho, processo de negócio da organização. Eu sei que está lá, mas está embutido.

97

00:11:35.220 --> 00:11:39.130

PARTICIPANTE4: E aí vale talvez dar uma enfatizada.

98

00:11:39.740 --> 00:11:53.289

PARTICIPANTE4: Então, ao meu ver, principalmente vindo de onde eu venho, de governo, o modelo de a ideia de entregar um modelo de maturidade. De fato, faz mais sentido do que um framework,

99

00:11:53.550 --> 00:12:08.480

PARTICIPANTE4: porque a gente consegue mapear exatamente onde e qual a situação que a gente está. E a partir daí, fazer esse plano de trabalho para ir crescendo nos níveis de maturidade.

100

00:12:08.920 --> 00:12:13.719

PARTICIPANTE4: Pronto, eu acho que o que eu tinha mais para contribuir era isso.

101

00:12:14.380 --> 00:12:22.780

PARTICIPANTE4: Mas mais uma vez, aí vale a pena. Não sei se tu estás pensando em aplicar ainda o método

102

00:12:22.900 --> 00:12:26.389

PARTICIPANTE4: já em alguma organização,

103

00:12:27.060 --> 00:12:34.480

PARTICIPANTE4: mas talvez até fosse um bom campo para a gente fazer essa experimentação do método

104

00:12:35.130 --> 00:12:38.690

PARTICIPANTE4: até o final do teu doutorado.

105

00:12:39.150 --> 00:12:57.220

MEDIADOR: Só um parênteses. Como eu disse, eu não posso opinar sobre as coisas, mas eu posso. Já que foi uma pergunta sobre os próximos passos dentro do escopo do que eu vou apresentar para a banca. Eu não vou ter o resultado de diagnóstico de organizações, mas do jeito que está lá proposto, dependendo do feedback que vocês deem aqui antes mesmo da banca, pode ser usado, tá.

106

00:13:01.790 --> 00:13:06.850

PARTICIPANTE3: A filha sou eu. Primeiro parabenizar a lan

107

00:13:07.110 --> 00:13:08.760

PARTICIPANTE3: atentamente. O

108

00:13:08.930 --> 00:13:10.080

PARTICIPANTE3: o capítulo

109

00:13:10.710 --> 00:13:18.199

PARTICIPANTE3: me impressionou. A profundidade de pesquisa que foi feita para chegar. Teve muita referência.

110

00:13:19.030 --> 00:13:23.059

PARTICIPANTE3: Está muito bem. Cuidado. Está muito bem pensado.

111

00:13:23.370 --> 00:13:25.029

PARTICIPANTE3: Está bem estruturado.

112

00:13:26.020 --> 00:13:37.739

PARTICIPANTE3: Para além do trabalho, muitas vezes você vê que tem muito trabalho, mas pouca consistência, digamos assim. Muitas vezes

113

00:13:38.270 --> 00:13:45.949

PARTICIPANTE3: não se chega lá, traz a referência, mas não fica com isso. Eu acho que está bem com ele. O trabalho.

114

00:13:46.590 --> 00:13:56.859

PARTICIPANTE3: Concordo com o XXXXXX. Talvez porque ali, como é uma dupla que vai à empresa

115

00:13:57.020 --> 00:14:00.719

PARTICIPANTE3: e vai fazer. Acho que aqui, essa auditoria,

116

00:14:01.570 --> 00:14:11.390

PARTICIPANTE3: ali está como um texto corrido, explicando como a empresa está naquele momento, e talvez aí, nesse processo

117

00:14:11.540 --> 00:14:19.230

PARTICIPANTE3: que a XXXXXX menciona? Quais são as perguntas e qual é a ordem de perguntas e coisas para você chegar,

118

00:14:19.340 --> 00:14:23.649

PARTICIPANTE3: que está lá no final, nos valores,

119

00:14:24.000 --> 00:14:30.239

PARTICIPANTE3: dar uma olhada nisso. Mas aí me chamou muita atenção. Logo quando eu vi as dimensões,

120

00:14:31.020 --> 00:14:31.940

PARTICIPANTE3: eu

121

00:14:32.180 --> 00:14:42.520

PARTICIPANTE3: logo clicou bem rápido. Isso de uma ausência de uma dimensão que olhe para a gestão de mudança, que é uma coisa que eu ia me derrimpí muito disso

122

00:14:42.950 --> 00:14:44.330

PARTICIPANTE3: é,

123

00:14:44.820 --> 00:14:48.370

PARTICIPANTE3: me chamou muita atenção de Ok.

124

00:14:48.490 --> 00:14:58.270

PARTICIPANTE3: Tudo está em relação a negócios digitais e como a gente devolve produtos, etc. Mas a gente sabe que a própria tecnologia, e muitas vezes,

125

00:14:58.550 --> 00:15:06.439

PARTICIPANTE3: a gente tem a intenção da mudança. Mas ela esbarra em barreiras culturais.

126

00:15:06.660 --> 00:15:17.570

PARTICIPANTE3: Não sei se embutir isso dentro de alguma dimensão ou criar uma nova dimensão em relação à questão de cultura organizacional, mas alguma coisa assim

127

00:15:17.960 --> 00:15:19.540

PARTICIPANTE3: é

128

00:15:21.150 --> 00:15:35.069

PARTICIPANTE3: inclusive o próprio Camban Matric Model. Olha para a equipe de maturidade colaborativa. Acho que tem muita coisa lá, mas talvez uma dimensão focada nisso.

129

00:15:37.090 --> 00:15:40.150

PARTICIPANTE3: O que mais? Lá em inovação,

130

00:15:40.370 --> 00:15:43.469

PARTICIPANTE3: inovação muito boa.

131

00:15:43.700 --> 00:15:54.419

PARTICIPANTE3: Mas talvez ali segmentar em relação ao que é incremental e disruptiva, porque está misturado. Eu gostava de ver separado

132

00:15:54.940 --> 00:15:56.430

PARTICIPANTE3: e.

133

00:15:57.680 --> 00:16:04.729

PARTICIPANTE3: E olhando para a jornada, olhando muito para a jornada de clientes, que é uma coisa que a gente olha muito para isso.

134

00:16:05.290 --> 00:16:17.030

PARTICIPANTE3: A gente está olhando muito para isso, mas acho que cada vez mais vai se olhar para a jornada. Talvez mencionar em algum momento e chegar nesse equilíbrio de

135

00:16:17.350 --> 00:16:27.639

PARTICIPANTE3: a maior parte da inovação é incremental. O XXXXXX pode falar disso mais que eu. A disjuntiva está ali. Tem fro site? Tem tudo isso foi muito relevante citar isso.

136

00:16:28.020 --> 00:16:33.330

PARTICIPANTE3: E aí, talvez organizar essas dimensões para

137

00:16:34.900 --> 00:16:38.729

PARTICIPANTE3: para equilibrar essa questão da inovação entre

138

00:16:38.840 --> 00:16:39.850

PARTICIPANTE3: é

139

00:16:41.120 --> 00:16:49.710

PARTICIPANTE3: disjuntiva e incremental e, por último, pelo menos para agora ver se eu me lembro de mais alguma coisa.

140

00:16:50.860 --> 00:16:53.120

PARTICIPANTE3: Eu achei que

141

00:16:53.220 --> 00:16:58.319

PARTICIPANTE3: muito binário. Talvez seja bacana ter um

142

00:16:59.180 --> 00:17:08.320

PARTICIPANTE3: um Step intermediário, se não me engano ali não contempla, contempla parcialmente e contempla totalmente alguma coisa assim

143

00:17:08.800 --> 00:17:13.290

PARTICIPANTE3: eu faria um intermediário. Não faria de três passos. Faria de cinco,

144

00:17:13.980 --> 00:17:20.999

PARTICIPANTE3: porque é muito difícil você viver contempla parcialmente, mas

145

00:17:21.450 --> 00:17:30.170

PARTICIPANTE3: talvez aí, nesse meio campo, tenha uma zona de cinza mais extensa entre o zero e um e o um, digamos assim,

146

00:17:30.710 --> 00:17:34.979

PARTICIPANTE3: tem uma zona muito extensa de possibilidades.

147

00:17:35.140 --> 00:17:47.869

PARTICIPANTE3: E aí me lembrou outra coisa. E aí está dito lá, mas aí tem mais intenção de talvez isso pudesse rodar a cada seis meses ou um ano, porque aí você, já que é estratégico,

148

00:17:48.060 --> 00:17:51.249

PARTICIPANTE3: nem sempre que você desenha chega, então às vezes retrai

149

00:17:51.600 --> 00:17:54.350

PARTICIPANTE3: então essas dimensões.

150

00:17:54.620 --> 00:18:06.780

PARTICIPANTE3: Traçar um mapa, digamos assim. Se você pensar no tempo, tem um mapa de evolução de cada dimensão dessas seria bacana. Por enquanto. É o que eu tenho em mente aqui. Se eu me lembrar de mais alguma coisa

151

00:18:07.200 --> 00:18:08.789

PARTICIPANTE3: aí? Eu falo um pouco mais.

152

00:18:09.340 --> 00:18:12.400

PARTICIPANTE1: Eu vou. Posso seguir, Alan

153

00:18:14.520 --> 00:18:23.579

PARTICIPANTE1: primeiro, também. Fazer as devidas e merecidas honras parabenizar pelo trabalho.

154

00:18:23.970 --> 00:18:44.249

PARTICIPANTE1: Talvez as pessoas estejam aqui. Eu que tenho acompanhado um pouco mais de perto. O que está fazendo nesses quase vinte anos de doutorado, praticamente. E assim, a coisa que me chamou mais atenção que prendeu mais minha atenção

155

00:18:44.560 --> 00:18:49.910

PARTICIPANTE1: foi a tua coragem de escolher esse tema, certo? Por quê?

156

00:18:50.530 --> 00:18:53.419

PARTICIPANTE1: E aí tem um pouco

157

00:18:53.740 --> 00:18:59.190

PARTICIPANTE1: para a gente refletir aí no comentário de XXXXXX de ter um estágio intermediário ou não.

158

00:18:59.780 --> 00:19:04.489

PARTICIPANTE1: Eu acho que não seria saudável neste momento.

159

00:19:04.680 --> 00:19:17.800

PARTICIPANTE1: Certo? Também eu não faria neste momento, isso. Mas eu entendo a importância por parte primeiro. Como tu. Está falando de uma coisa

160

00:19:17.890 --> 00:19:45.409

PARTICIPANTE1: que está num nível mais alto de planejamento. É a estratégia. E como a gente sabe, estratégia é um negócio vivo. Design estratégico estratégia do Grego. Estratégia fazendo um clichê é uma coisa viva. Então você não define uma estratégia. Você aplica e vai atualizando a estratégia no decorrer do tempo disso. Aí está toda a literatura. Fala porcaria disso.

161

00:19:45.700 --> 00:20:01.190

PARTICIPANTE1: Eu sou a pessoa. Talvez eu e o XXXXXX sejam as pessoas mais técnicas, certo? Mas do mundo Tech tá técnica aqui da história. Então eu tenho muito pouco para entender disso. Eu estou trazendo essa minha leitura. E já que

162

00:20:01.300 --> 00:20:03.980

PARTICIPANTE1: tu tá num nível tão alto de estratégia

163

00:20:04.390 --> 00:20:12.820

PARTICIPANTE1: que vem a parte que eu estou dizendo que eu acho você corajoso demais. É que você está falando de um ambiente

164

00:20:13.280 --> 00:20:36.009

PARTICIPANTE1: ativo, um ambiente extremamente entrópico, modelos, negócios digitais, etc. Que é uma coisa que muda super rápido, etc. E você estará trazendo uma abordagem quando eu trago um modelo, um framework. Que porra for, eu estou trazendo uma coisa que ela é mais presa por própria definição,

165

00:20:36.210 --> 00:20:50.119

PARTICIPANTE1: o modelo é mais preso por própria definição. E aí, se você mexe um pouquinho aqui em cima, na estratégia, perceber os impactos lá embaixo dá muito mais trabalho, certo? Que é uma coisa,

166

00:20:50.410 --> 00:21:00.839

PARTICIPANTE1: move o tempo todo. Então eu acho que isso foi um desafio. É um desafio gigante, tá? Que só dá valor à tua tese. Eu concordo também. Com.

167

00:21:01.170 --> 00:21:04.110

PARTICIPANTE1: Então ela é o castigo.

168

00:21:04.240 --> 00:21:05.720

MEDIADOR: Não, não, isso.

169

00:21:05.870 --> 00:21:10.019

PARTICIPANTE1: Léo, né? Tá super bem. Tá super bem

170

00:21:10.260 --> 00:21:18.340

PARTICIPANTE1: abordado. Porque ela é um cara de mente para esse tipo de viagem, certo? Achei muita coragem.

171

00:21:18.430 --> 00:21:41.079

PARTICIPANTE1: Trago mais um detalhezinho que eu acabei de descobrir. Acabei de me lembrar. Joguei no chat Ept para ele me ajudar a consolidar minhas ideias aqui. Que é esse trabalho daqui, que também é um modelo de maturidade com relação a agilidades organizacionais. E talvez você conheça essa pessoa que atende pela alcunha de Felipe Soares. Furtado,

172

00:21:41.390 --> 00:21:43.050

PARTICIPANTE1: certo, Santana?

173

00:21:43.680 --> 00:21:55.179

PARTICIPANTE1: O dele foi um modelo de maturidade. Também. Na época, não dava para ser mais travado e não a Jair do que isso, porque era o nosso querido Cmmi.

174

00:21:55.840 --> 00:21:56.230

MEDIADOR: É isso?

175

00:21:56.230 --> 00:22:16.220

PARTICIPANTE1: E aí eu fiz a coisa que todo bom pesquisador faria hoje, certo? Você tem um modelo de maturidade que tem relação com agilidade e estratégia. O de furtado também, que tem a ver com Cmmi, que são processos e ajudam a gente a implementar estratégias. O que é que eu fiz? Eu fiz chat? Compara com a Pes desse menino aqui

176

00:22:16.470 --> 00:22:19.500

PARTICIPANTE1: com o capítulo cinco aqui do meu amigo.

177

00:22:19.930 --> 00:22:21.080

PARTICIPANTE1: E

178

00:22:21.790 --> 00:22:26.080

PARTICIPANTE1: não sei se, para surpresa de todo mundo, pelo menos para mim, não foi.

179

00:22:26.860 --> 00:22:31.239

PARTICIPANTE1: Foi exatamente a leitura de

180

00:22:32.220 --> 00:22:33.560

PARTICIPANTE1: de Léo,

181

00:22:34.240 --> 00:22:44.330

PARTICIPANTE1: certo de que nesse nível mais operacional, não cabe. Vou colar no teu Whatsapp. Isso e aí. Depois tu lê pra alguma coisa para tu. Vou colar lá no grupo

182

00:22:44.480 --> 00:23:04.109

PARTICIPANTE1: de que esse nível operacional, ou seja, dos modelos aplicados Cmi Scram. Qual o impacto disso daquele negócio que já está na ponta de como fazer. Certo, já está batido o pra cacete desde o tempo de furtado e furtado, defendeu, em dois mil e quinze.

183

00:23:04.730 --> 00:23:05.350

MEDIADOR: Uhum.

184

00:23:05.620 --> 00:23:27.639

PARTICIPANTE1: Quinze ou dezasseis, tá, nós temos um trabalho grande. E aí finalizando. O que é que eu concordo, em parte com o XXXXXX, certo? A gente tá vivendo o mundo do boom da Itália artificial das análises combinatórias, etc. E tal. O que acontece, XXXXXX. Se eu coloco mais um nível nisso, eu aumento meu espaço amostral de forma

185

00:23:27.840 --> 00:23:34.549

PARTICIPANTE1: exponencial, certo? Porque eu boto um nível em cada uma das perguntas, cada um dos aspectos, enfim, do que for.

186

00:23:34.850 --> 00:23:38.910

PARTICIPANTE1: Na hora que eu faço isso, que eu aumento tanto a essência amostral

187

00:23:39.130 --> 00:23:44.690

PARTICIPANTE1: e já é de uma coisa tão em cima, certo? Que já é tão grande

188

00:23:44.870 --> 00:23:57.380

PARTICIPANTE1: cara. Uma nota dois numa escala de zero a cinco de um a cinco no caso, uma nota dois ali que muda cara. Muda o resto. Todinho desse negócio aqui para baixo

189

00:23:57.590 --> 00:24:00.570

PARTICIPANTE1: de uma árvore de opções

190

00:24:00.730 --> 00:24:06.649

PARTICIPANTE1: que pode se tornar inviável, dado que eu estou num nível tão superior que qualquer coisa, bicho

191

00:24:06.950 --> 00:24:20.490

PARTICIPANTE1: vai bater o liquidificador todo, entende? Mas eu entendo a necessidade de ser mais detalhado. Talvez só não seja o momento porque não foi rodado nenhuma vez na prática, de começo ao fim

192

00:24:21.370 --> 00:24:25.309

PARTICIPANTE1: contra isso. Da parte, essa é a minha contribuição.

193

00:24:25.990 --> 00:24:28.929

PARTICIPANTE3: Aí só para contribuir mais.

194

00:24:29.800 --> 00:24:35.209

PARTICIPANTE3: Quando você começa o Mpp, você começa a

195

00:24:35.380 --> 00:24:41.789

PARTICIPANTE3: entendendo primeiro para depois evoluir. E eu acho que não faz sentido. O que você mencionou, XXXXXX.

196

00:24:42.130 --> 00:24:47.660

PARTICIPANTE3: É só essa questão do refino dos intermediários.

197

00:24:48.130 --> 00:24:50.739

PARTICIPANTE3: Então não atende

198

00:24:51.190 --> 00:24:54.870

PARTICIPANTE3: esse não atende parcial.

199

00:24:55.190 --> 00:25:00.049

PARTICIPANTE3: O tempo parcial pode ser para menos ou para mais,

200

00:25:00.390 --> 00:25:05.269

PARTICIPANTE3: e isso pode ajudar a

201

00:25:05.940 --> 00:25:14.370

PARTICIPANTE3: as organizações a entenderem melhor a situação, e essa evolução porque aí tem um passo menor.

202

00:25:14.580 --> 00:25:26.620

PARTICIPANTE3: Mas é meio que um bebê. O bebê não consegue ficar em pé de tudo. Ele engatinha e ele anda, mas o engatinhar. Ele tem

203

00:25:26.760 --> 00:25:29.840

PARTICIPANTE3: tem a fluidez. Deixar um pouco mais fluido isso,

204

00:25:30.330 --> 00:25:35.840

PARTICIPANTE3: mas tem razão em relação a deixar mais simples. Agora, nesse momento.

205

00:25:36.550 --> 00:25:43.779

PARTICIPANTE2: Eu vi lá o documento. Eu gosto até de fazer uma analogia. Eu sou um cara muito visual.

206

00:25:44.000 --> 00:25:51.540

PARTICIPANTE2: Eu gosto de front end. Eu bato o olho e eu consigo entender o que está acontecendo no backend.

207

00:25:51.870 --> 00:25:57.780

PARTICIPANTE2: Eu vou falar esses dois níveis, porque a gente está falando aqui. Todo mundo está na mesma página.

208

00:25:57.980 --> 00:25:59.200
PARTICIPANTE2: Então, assim

209

00:25:59.440 --> 00:26:16.850
PARTICIPANTE2: eu vi ali. Eu estou no olho do furacão, assim como o XXXXXX também. Acho que alguns de nós aqui é mídia. Também está no olho do furacão de processo de transformação digital dos negócios. Então, assim XXXXXX está um pequeno desafio ali. O estado todo de Pernambuco, todos os serviços do estado de Pernambuco, MEDIADOR também está acompanhando. Isso

210

00:26:16.960 --> 00:26:18.550
PARTICIPANTE2: também está nessa guerra.

211

00:26:19.490 --> 00:26:26.649
PARTICIPANTE2: Eu estou no Sesi com a organização aí com dois mil e tantos colaboradores, setenta e sete anos de existência.

212

00:26:27.060 --> 00:26:50.870
PARTICIPANTE2: E quando eu vi a proposta, eu entendi a questão do diagnóstico para você dimensionar, trazer e materializar com dados, eu acho tiro. Eu acho que a gente coloca ali a gente. Materializa a questão do diagnóstico e do avanço do estágio da organização. E um radar, uma bússola para apontar para onde ela deve seguir.

213

00:26:51.700 --> 00:27:03.949
PARTICIPANTE2: Quando eu estava lendo a imagem que se materializou na minha cabeça, porque novamente, sou muito gráfico. Foi um canvas, entendeu como é que eu transformaria essa tese num canvas?

214

00:27:04.730 --> 00:27:07.279
PARTICIPANTE2: E aí é.

215

00:27:08.000 --> 00:27:12.110
PARTICIPANTE2: Seria um. Não seria um Bmc lógico,

216

00:27:12.390 --> 00:27:20.210
PARTICIPANTE2: mas ele seria um design Transformation canvas ou um design plan em Canvas. Está entendendo

217

00:27:20.380 --> 00:27:28.859
PARTICIPANTE2: como é que eu desdobro isso em ferramentas. Eu sou muito operacional. Eu não sou teórico, XXXXXX sabe disso. E o =XXXXXX também, que me conhece há mais tempo.

218

00:27:29.380 --> 00:27:50.810

PARTICIPANTE2: Eu gosto sempre de olhar para uma teoria e transformar ela na prática, sabe, entregar um valor prático na hora. E eu senti que quando eu estava lendo, materializou na minha cabeça. O Bmc sabe, e outro canva da estratégia do oceano azul também eu acho que se a gente conseguisse

219

00:27:51.050 --> 00:28:01.140

PARTICIPANTE2: encaixar. Porque assim, quando você olha para uma organização e materializa ela, do ponto de vista de diagnóstico da gente, entender as dimensões, o estágio de maturidade e tudo mais.

220

00:28:01.490 --> 00:28:10.519

PARTICIPANTE2: Aquilo dali. Para mim, é sempre um beleza. E agora, quando eu termino de ler o relatório de diagnóstico. Sim, e agora o que eu faço?

221

00:28:10.710 --> 00:28:16.270

PARTICIPANTE2: Entendeu? É muito operacional e uma organização. Eu estou passando por isso agora. Tá?

222

00:28:16.570 --> 00:28:24.420

PARTICIPANTE2: Eu estou criticando o processo que eu comecei. Eu estou criticando ele abertamente nessa organização, dizendo o seguinte:

223

00:28:24.760 --> 00:28:31.310

PARTICIPANTE2: como é que eu estou desenhando modelagem de negócio. Como é que eu estou fazendo artefato digital sem incorporar isso no meu planejamento?

224

00:28:31.940 --> 00:28:38.329

PARTICIPANTE2: E aí, quando eu me viro para a minha área de planejamento. Eu simplesmente não tenho eco em ressonância porque a galera não sabe do que eu estou falando.

225

00:28:38.660 --> 00:28:47.930

PARTICIPANTE2: Então assim, ou eu faço Inception dessa estratégia agora, de transformação digital dentro do planejamento estratégico da empresa,

226

00:28:48.100 --> 00:28:50.660

PARTICIPANTE2: ou eu vou criar uma ruptura

227

00:28:51.400 --> 00:29:02.810

PARTICIPANTE2: dentro da organização. Ela está olhando para uma missão, e eu estou apontando para outra. E vou começar a perder. Eu vou perder o pilar de sustentação da organização no meu processo de transformação digital.

228

00:29:02.910 --> 00:29:08.340

PARTICIPANTE2: Não sei se ficou claro, mas assim é um pouco caótico o cenário, mas

229

00:29:08.790 --> 00:29:13.050

PARTICIPANTE2: quando eu li, foi isso que começou a materializar na minha cabeça.

230

00:29:17.420 --> 00:29:25.879

PARTICIPANTE5: Só trazendo um complemento aqui da fala do PARTICIPANTE2. Isso faz muito sentido, porque a gente estava com essas questões de transformação digital.

231

00:29:26.070 --> 00:29:41.079

PARTICIPANTE5: E no fim do dia, a gente sempre está o funil. Ali, no final, nascem novos negócios na forma de startup. Novas unidades de negócio dentro das empresas. Só que para conseguir fazer isso, Alan tem um processo bizarro. E aí não vou te explicar o processo, porque está tudo muito bem feito aqui,

232

00:29:41.320 --> 00:30:03.199

PARTICIPANTE5: mas tangibilizar em pensamento visual em Canvas e em processos que facilitem é o que a gente fez isso aqui no método da gente. Tornou muito fluido. Então é um troço que ao mesmo tempo, é um processo. E eu gosto de dizer que é uma descoberta de dados e processamento de dados

233

00:30:03.340 --> 00:30:18.519

PARTICIPANTE5: para tomar decisão que te leva a processar o aprendizado que vai conseguir ter os dados e decisões para preencher o que a gente viu muito claramente, com todas as matrizes e frameworks dentro da tese do capítulo cinco. Que você está fazendo.

234

00:30:18.810 --> 00:30:23.210

PARTICIPANTE2: Então só corroborando com o que eu já me disse nesse sentido.

235

00:30:23.210 --> 00:30:37.180

PARTICIPANTE2: É isso aí, XXXXXX e as empresas são muito operacionais. Sabe como é que eu prendo a atenção deles para tirar eles e conseguirem? Como é que eu estruturo o pensamento deles de maneira estratégica. Olhando para o planejamento de uma organização,

236

00:30:37.490 --> 00:30:43.189

PARTICIPANTE2: eu já fui diretor de planejamento, já rodei uns três ou quatro planejamentos estratégicos

237

00:30:43.580 --> 00:30:50.490

PARTICIPANTE2: e é foda entendeu se? Porque o meu trabalho principal era explicar pra galera o que eles estavam fazendo.

238

00:30:51.050 --> 00:31:00.630

PARTICIPANTE2: Se você entrega post it para todo mundo e disser: escreve aí. Missão, visão e valores. Estratégia de mercado para novos negócios,

239

00:31:01.570 --> 00:31:12.679

PARTICIPANTE2: velho. Tu tá entendendo? Vai vir um negócio é tipo spray and spray. Você atira para todo lado e vê se acerta em alguma coisa. E é isso que acontece nas oficinas. Sabe,

240

00:31:12.810 --> 00:31:19.679

PARTICIPANTE2: se a gente tivesse um canva, estruturando isso de uma maneira visual, que eu conseguisse materializar a jornada

241

00:31:19.810 --> 00:31:28.120

PARTICIPANTE2: para os membros, porque eu tenho que alcançar outros membros da organização. Não só os habilitados, não só os especialistas, não só

242

00:31:28.320 --> 00:31:34.209

PARTICIPANTE2: o alto nível. Eu preciso trazer isso. Quando você fala de colaboração para vários níveis da organização,

243

00:31:34.930 --> 00:31:41.329

PARTICIPANTE2: não adianta eu atingir. Só o Sea Level vai ficar muito restrito. Vai ter uma visão de túnel da organização.

244

00:31:41.530 --> 00:31:49.170

PARTICIPANTE2: Era só esse complemento. E assim também o que o XXXXXX falou aí exatamente? Essa necessidade que a gente sente no dia a dia.

245

00:31:52.270 --> 00:31:52.590

PARTICIPANTE6: Tchau,

246

00:31:52.590 --> 00:32:02.810

PARTICIPANTE6: nossa. Na próxima, não vou falar depois do PARTICIPANTE2. Mais não deixaram ele fazer o arremate porque a gente fica esgotado, né?

247

00:32:03.850 --> 00:32:06.749

PARTICIPANTE6: Mas ela não tu. Ia falar. Alguma coisa tem que fazer alguma observação.

248

00:32:06.750 --> 00:32:08.370

MEDIADOR: Eu passo a palavra para você.

249

00:32:08.690 --> 00:32:11.750

PARTICIPANTE6: Ah, massa. Obrigada.

250

00:32:12.710 --> 00:32:40.810

PARTICIPANTE6: Eu achei muito bacana ter uma coisa assim como a gente estava falando um pouquinho antes do pessoal chegar a gente estava um papo mais leve, descontraído, desconectado com o roteiro. Mas a gente já estava falando o quanto era bom ter uma coisa ligada à estratégia e menos operacional. Embora eu concorde com o PARTICIPANTE2, não tem como ser desligado, mas assim realmente ter um trabalho que traga mais agilidade e design para a estratégia.

251

00:32:41.040 --> 00:32:47.229

PARTICIPANTE6: Acho que a gente sai ganhando aí até falar um pouquinho nisso. Quando trouxe o trabalho de furtado,

252

00:32:47.500 --> 00:33:14.109

PARTICIPANTE6: até porque o que eu vejo fazendo uma ratificação aqui. Eu sei que todo mundo me conhece, mas minha experiência é menos acadêmica e mais empírica mesmo. Então, o que eu vejo acontecer é isso. A gente tem a galera sobrevivendo ali embaixo. E aí, quando eu fiquei lendo lá os níveis, especialmente das duas primeiras esferas. Já identifiquei a gente

253

00:33:14.200 --> 00:33:24.230

PARTICIPANTE6: como estado, né? Muito mesmo. Essa coisa do herói da figura que fica ali resiliente e tal. Então, a gente tem sobreviventes. Assim, na

254

00:33:24.530 --> 00:33:48.189

PARTICIPANTE6: da média gerência para baixo, as pessoas vão sobrevivendo ali um ambiente hostil para fazer a coisa acontecer. Então, se não tiver de cima para baixo, não tem como, só de baixo para cima. A coisa acontecer na hora que tem alguém lá em cima. Ainda que não seja toda a cúpula. Mas tem que ter alguém, pelo menos uma pessoa que pegue a missão para si e leve.

255

00:33:48.190 --> 00:34:01.200

PARTICIPANTE6: Ou seja, ainda que esse modelo não chegue a todas as pessoas envolvidas na decisão mais alta. Uma pessoa comprando a gente consegue fazer. Agora, se todo mundo lá embaixo comprar

256

00:34:01.300 --> 00:34:05.879

PARTICIPANTE6: é mais difícil de acontecer a mesma coisa, né? Não tem o mesmo impacto baixo para cima,

257

00:34:06.020 --> 00:34:16.049

PARTICIPANTE6: o que não, obviamente, trazendo o PARTICIPANTE2 de novo, não tira a importância de como é que eu conecto isso da minha gerência para baixo?

258

00:34:16.320 --> 00:34:31.280

PARTICIPANTE6: E aí a gente tem. Eu gostei muito de ter o pilar de estrutura e transformação organizacional. Eu tiraria os parênteses. Não precisa. É direto bem colocado e é totalmente necessário.

259

00:34:31.389 --> 00:34:41.419

PARTICIPANTE6: Eu não tenho um conhecimento aprofundado em Business Agility para comentar o quanto talvez tenha que trazer mais

260

00:34:41.679 --> 00:35:00.459

PARTICIPANTE6: tenha que trazer mais coisas que façam você pensar sobre outras esferas, assim como gestão da mudança organizacional, não no nível operacional, mas organizacional, mesmo em larga escala. Mas quando eu vi que você trouxe Quétera ali. Eu não li aquele livro dele que acho que o acelera, né? Que tem ali o do Wall System,

261

00:35:01.310 --> 00:35:14.899

PARTICIPANTE6: mas uns outros deles todos. Ele fala de mudanças em escala. E aí você tem que mover muitas coisas na organização, mas achei muito pertinente e importante vocês trazerem essa.

262

00:35:15.290 --> 00:35:29.809

PARTICIPANTE6: Essa visão desse pilar, que realmente não tem como fazer sem na parte da análise em si, eu fiquei em dúvida. Eu teria que ler com mais.

263

00:35:30.760 --> 00:35:33.059

PARTICIPANTE6: Com uma lentezinha maior

264

00:35:33.100 --> 00:36:01.410

PARTICIPANTE6: sobre as recomendações, porque eu fiquei muito nessa aí. Sim, mas e aí a gente faz o que com isso, né? E aí achei as recomendações um pouco tímidas. Mas assim pode ser o meu conhecimento restrito de modelos de maturidade que eu não tenho nenhuma profundidade nesses modelos. Eu só conheço de forma muito genérica, e eu nunca acompanhei de cabo a rabo a aplicação do modelo de maturidade, as transformações que eu acompanhei mais de perto, elas foram muito mais.

265

00:36:01.420 --> 00:36:18.750

PARTICIPANTE6: Elas aconteceram muito mais porque a alta liderança resolveu mudar o próprio comportamento do que qualquer ferramenta sendo usada. Então, tipo assim, a ferramenta usada virou, claro, importante. Mas ela é muito mais um. Como.

266

00:36:18.880 --> 00:36:23.530

PARTICIPANTE6: E se não tiver uma decisão da liderança? Dizer: a gente quer fazer diferente.

267

00:36:23.850 --> 00:36:33.830

PARTICIPANTE6: Não tem modelo de maturidade porque vai dizer que não está maduro. E aí faz o que com isso, vai para uma gaveta, vai depois. Se a liderança não tiver uma

268

00:36:34.070 --> 00:36:50.989

PARTICIPANTE6: decisão de mudança comportamental, que eu sei que não é o escopo de seu trabalho, mas eu vejo que qualquer modelo de maturidade ou de framework, etc. Por mais bem sucedido que seja em apurar as coisas, elas não vão ser absorvidas

269

00:36:51.160 --> 00:37:13.529

PARTICIPANTE6: aí. Eu não sei se eu entendi o que XXXXXista se mexer, isso aí a gente abre, né? Aí abre demais. Vai começar a ficar muito inchado, mas talvez possa participar das recomendações, né? Alguma coisa mais focada ali em mentorias? É até coaching sério, né? Esse coaching que, infelizmente virou.

270

00:37:13.530 --> 00:37:14.850

PARTICIPANTE1: É um mini coaching de.

271

00:37:14.850 --> 00:37:15.590

PARTICIPANTE6: É o único.

272

00:37:15.590 --> 00:37:16.780

PARTICIPANTE1: Que influência?

273

00:37:17.010 --> 00:37:19.910

PARTICIPANTE6: O coaching no sentido de.

274

00:37:20.350 --> 00:37:43.349

PARTICIPANTE6: É para executivo não dizer que faz terapia. Na verdade, é essa. Você pega e diz que é mentoria. Você pega e diz que é coaching, mas na verdade está fazendo uma terapia corporativa. Aí você descobre por que o negócio não está andando. Por que fulaninho tem briga com fulaninho? Tem inveja? Não sei o que que subiu, que desceu, que não sei o quê. Aí, quando você vai destravando essas coisinhas, ou pelo menos, colocando elas nas caixinhas que elas deviam estar sem atrapalhar. O negócio. O negócio começa a andar.

275

00:37:43.350 --> 00:37:51.139

PARTICIPANTE6: Então essa parte comportamental talvez pudesse ser contemplada nas recomendações de pilar de estrutura organizacional.

276

00:37:51.240 --> 00:38:04.900

PARTICIPANTE6: Mas de novo, eu estou dando uns pitacos aqui. Sem a profundidade técnica e acadêmica que eu acho que teria que ter para eu ser mais precisa nessas potenciais recomendações aí

277

00:38:04.960 --> 00:38:21.550

PARTICIPANTE6: e a conexão voltando também para um ponto que já me trouxe, que eu concordo. Como é que a gente apresenta isso de forma que seja mais palatável. Mas aí eu fiquei para perguntar para você se isso não estava nos capítulos que a gente não leu. De repente está lá e eu não sei.

278

00:38:21.550 --> 00:38:24.120

PARTICIPANTE2: Eu sugeri uma.

279

00:38:24.120 --> 00:38:24.639

PARTICIPANTE6: Bom dia, Kátia.

280

00:38:24.640 --> 00:38:28.020

PARTICIPANTE2: Então, já está lá na frente.

281

00:38:28.320 --> 00:38:29.190

MEDIADOR: Não é puder.

282

00:38:29.190 --> 00:38:29.610

PARTICIPANTE6: E pode ser que.

283

00:38:29.610 --> 00:38:41.230

MEDIADOR: Vocês imaginaram que isso vai ser uma ferramenta que vai ser de fato aplicada. A ferramenta é você ter esses descritivos aqui como

284

00:38:41.820 --> 00:38:43.340

MEDIADOR: como um

285

00:38:44.030 --> 00:38:56.899

MEDIADOR: um guia, e o modelo de avaliação é você entender se aquelas práticas mandatórias e as opcionais estão sendo cumpridas. Aí é muito mais. Sim ou não?

286

00:38:57.400 --> 00:39:21.110

MEDIADOR: Aí você pode recorrer a evidência no processo ou a evidência em documentos, essas coisas. Então o guia assim mais palatável. Está aqui óbvio, né? Que se isso vai ser comercializado, eu vou tirar dessa roupagem aqui e botar, como o PARTICIPANTE2 disse, tem uma forma mais visual, enfim, com mais exemplos, e responder a outra pergunta. Emília: geralmente o modelo de maturidade só tem isso?

287

00:39:21.630 --> 00:39:29.690

MEDIADOR: Práticas previstas ou processos. Tem uns que chamam de processo. E você faz ou não faz? Entendeu

288

00:39:29.750 --> 00:39:57.439

MEDIADOR: aí? Eu deixei aqui como eu botei um item a mais, que geralmente não tem motivo de matilidade, que são as recomendações, que é justamente o que se deve fazer para você. Se você estiver pensando em subir um nível nessa dimensão. Por quê? Porque quando você pega o relatório final, você vai ter uma pontuação dizendo que você atendeu o que não atendeu e quais seriam as recomendações para você conseguir para o próximo, entendeu? Então ele dá uma camada a mais de informação.

289

00:39:58.280 --> 00:39:58.700

PARTICIPANTE6: Entendi.

290

00:39:58.700 --> 00:40:00.830

MEDIADOR: O que se faz usualmente, né?

291

00:40:01.530 --> 00:40:26.520

PARTICIPANTE6: Então parabéns de novo, né? Porque só apontam o dedo e não diz como você pode melhorar? É muito complicado. Acho que tinha que acabar isso. Não tem que ter mais. Não, ninguém mais faz nenhuma tese que só venha dizer o que está errado sem dizer nem dar um caminho para a pessoa fazer alguma coisa melhor, né? Mas acho que seria isso. Inicialmente, eu estou anotando aqui algumas coisas. Fiz algumas observações

292

00:40:26.580 --> 00:40:32.589

PARTICIPANTE6: e depois eu posso passar também. Mas eu teria que ler de novo para comparar a minha leitura com a segunda.

293

00:40:32.910 --> 00:40:46.210

MEDIADOR: Tem muitas formas de fazer isso. Eu podia ter mandado. Vocês Liam em uma parte e faziam os comentários. Aí eu processava quando deixava tudo de novo, mandava de volta pra vocês. Outra rodada. O nome de Cedelphia. Eu escolhi essa abordagem aqui que tá todo mundo junto.

294

00:40:47.680 --> 00:40:48.150

PARTICIPANTE3: Eu não.

295

00:40:48.150 --> 00:40:48.610

PARTICIPANTE1: É que.

296

00:40:48.610 --> 00:40:50.070

PARTICIPANTE3: Mas assim.

297

00:40:50.830 --> 00:40:52.420

PARTICIPANTE3: Vai lá. Vai lá.

298

00:40:52.420 --> 00:41:06.569

PARTICIPANTE1: Eu só queria fazer dois comentários, certo? Primeiro, em mídia como professor e como quem já foi seu aluno, eu discordo do seu comentário de que você é a pessoa menos acadêmica aqui, certo?

299

00:41:06.720 --> 00:41:19.949

PARTICIPANTE1: Você, com absoluta certeza, é a pessoa que melhor escreve e consequentemente, melhor. Lê e melhor. Entende qualquer texto, tá? Então tem um valor absurdo nisso. Daqui eu não estou puxando seus.

300

00:41:19.950 --> 00:41:27.080

PARTICIPANTE6: Mas já perdi meu emprego. Pô pra esse aí. Eu perdi para o chat Gpt, notebook de Pc que lascou. Já era.

301

00:41:27.080 --> 00:41:45.189

PARTICIPANTE1: A gente pode conversar sobre isso depois. Tomando cerveja, assim não. E o segundo fazendo um complemento, Alan, de coisas que eu estou enfrentando. Não estou enfrentando. Não é que eu tenho visto muito lá na Bid, em ambiente de segurança, etc. E tal, é que

302

00:41:45.460 --> 00:41:57.000

PARTICIPANTE1: os modelos de segurança e etc. O diabo quatro. Eles estão começando a trazer isso de dizer: olha qual é a sua nota,

303

00:41:57.630 --> 00:42:11.900

PARTICIPANTE1: mas os próprios executivos já começam a querer ter essa percepção de bicho. Vê só sua nota. É tanto. Você está no nível tanto vá para tal lugar. Você vai para tal lugar. O investimento é tanto, tá?

304

00:42:13.180 --> 00:42:24.480

PARTICIPANTE1: A outra coisa que a gente está encontrando muito é cara. E se eu não quero sair de cinquenta para cem? Eu só tenho uma quantidade muito pequena,

305

00:42:24.900 --> 00:42:50.070

PARTICIPANTE1: pequena, muito pequena de dinheiro, de tempo de recurso para investir. E eu quero saber onde melhor investir, onde mais estrategicamente investir. Será que eu vou no Pilar um e dois e eu saio da nota um para nota dois. E o impacto é muito maior lá na frente, etc, que é toda a história de mexendo um pouquinho, gera um impacto muito maior. Tá? Então não só o apontar,

306

00:42:50.090 --> 00:42:55.279

PARTICIPANTE1: listar possibilidades, como também listar o impacto

307

00:42:55.450 --> 00:43:10.829

PARTICIPANTE1: das mudanças em cada uma dessas mudanças que acontecerem, sabe? E como é que isso reflete na nota final? Isso é um troço que eu acho que valeria a pena tu listar, nem que fossem seus trabalhos futuros. Da outra camada interessante de pesquisa. Tá bradu.

308

00:43:11.590 --> 00:43:12.310

MEDIADOR: Excelente.

309

00:43:15.600 --> 00:43:17.690

PARTICIPANTE2: Eu era. Eu.

310

00:43:17.910 --> 00:43:24.999

PARTICIPANTE2: Deixa eu falar. Rapidão aqui. Não era só para também aproveitar a Emília aqui também concordo, Felipe com você,

311

00:43:25.600 --> 00:43:27.080

PARTICIPANTE2: doutora. Emília.

312

00:43:28.500 --> 00:43:32.060

PARTICIPANTE2: Modelos de Ilm a gente.

313

00:43:32.490 --> 00:43:46.530

PARTICIPANTE2: Eu digo assim: é um estagiário Gpt, mas a capacidade individual coletiva da gente é maior do que você, como disse, mastigar tudo no monte de comentário, ler e interpretar. E depois a gente consegue construir aqui um negócio bem massa,

314

00:43:46.970 --> 00:43:51.349

PARTICIPANTE2: até aproveitando a tua experiência amiga. E Alan também. Quando eu li lá o negócio

315

00:43:51.460 --> 00:43:57.309

PARTICIPANTE2: é a questão da comunicação e a mídia como especialista aqui na parte de comunicação, engajamento e tal.

316

00:43:57.590 --> 00:43:58.610

PARTICIPANTE2: É isso.

317

00:43:58.720 --> 00:44:06.410

PARTICIPANTE2: Existe uma densidade nesse tipo de trabalho. E novamente, voltando para aquela minha fala também da dificuldade que eu tinha. Como é que eu mando palavras? Como é que a galera

318

00:44:06.520 --> 00:44:19.769

PARTICIPANTE2: para de operação para olhar para a estratégia. Esse engajamento também. Essas ferramentas de engajamento de comunicação, de linguagem simples. Eu acho que é uma coisa que dá para explorar como recomendações, tá? Também não precisa também abraçar o mundo com as pernas

319

00:44:19.900 --> 00:44:47.210

PARTICIPANTE2: é tentar pensar nisso. E também dentro desse brainstorm aqui. Eu sei que talvez não esteja na tese também, porque é um doutorado. Não é para esse objetivo, mas pensar em desdobrar isso depois num playboy. Alguma coisa que seja muito, também

na linha do que o Felipe falou ali. De recomendações de apontamentos e de ferramentas de operação, mesmo para quem está lá na ponta, sempre se coloca no ponto de vista do cara que vai precisar disso para fazer aquilo.

320

00:44:47.410 --> 00:44:59.470

PARTICIPANTE2: E tu? Já passou por isso também. A dificuldade que é você. Alinhar a expectativa e trazer estatisticamente com dados,

321

00:44:59.870 --> 00:45:13.730

PARTICIPANTE2: e o que está sendo proposto é melhor do que outra coisa. Foi proposta. Você consegue medir, mesurar e apontar essas coisas, essas iniciativas de melhoria e de incorporar

322

00:45:14.210 --> 00:45:19.460

PARTICIPANTE2: a estratégia digital dentro do planejamento estratégico

323

00:45:19.620 --> 00:45:25.439

PARTICIPANTE2: de uma organização. É muito fácil eu meter o nome, inovação e transformação digital, definição virilização e valores.

324

00:45:25.700 --> 00:45:29.150

PARTICIPANTE2: Mas desdobrar isso nas ações,

325

00:45:29.350 --> 00:45:34.809

PARTICIPANTE2: nas ações estratégicas, imáculo, ações estratégicas. Depois ações operacionais.

326

00:45:35.130 --> 00:45:41.450

PARTICIPANTE2: É para se lascar. Eu estou cansado de ver. Você pega um planejamento estratégico de uma organização e está cheio de.

327

00:45:41.550 --> 00:45:46.969

PARTICIPANTE2: De palavras bonitas e coisas. Mas quando você vai olhar para dentro da organização. Aquilo não se reflete.

328

00:45:47.140 --> 00:45:51.780

PARTICIPANTE2: E aí você já enfraqueceu o seu pilar principal. Que é exatamente essa camada

329

00:45:52.330 --> 00:45:54.479

PARTICIPANTE2: do porquê aquela organização existisse

330

00:45:55.110 --> 00:45:58.660

PARTICIPANTE2: na hora que eu enfraqueço as minhas fundações, eu enfraqueço o meu negócio.

331

00:46:02.610 --> 00:46:04.010

MEDIADOR: Excelente gente.

332

00:46:04.500 --> 00:46:11.210

PARTICIPANTE4: E deixa eu só complementar aqui, Alan, só dois comentáriozinhos é que

333

00:46:11.820 --> 00:46:23.589

PARTICIPANTE4: sobre o que a gente estava, o que a mídia, principalmente comentou das recomendações da necessidade das recomendações. Eu entendo que, no modelo de maturidade, as próprias práticas

334

00:46:23.910 --> 00:46:34.239

PARTICIPANTE4: as quais a gente mapeia se estão sendo cumpridas ou não na organização, já são o guia. Ali já estão as recomendações.

335

00:46:34.240 --> 00:46:35.450

MEDIADOR: Exatamente.

336

00:46:35.620 --> 00:46:44.789

PARTICIPANTE4: Isso o que eu preciso fazer para mudar de nível para crescer de nível é justamente cumprir as práticas que estão lá.

337

00:46:44.840 --> 00:47:07.429

PARTICIPANTE4: E eu entendo que eu sei que a gente fica nessa ansiedade para entender as práticas e como elas se desdobram no operacional do dia a dia. Mas realmente não é o foco do trabalho de criação do modelo. A gente vê aí o que a gente toma como.

338

00:47:07.570 --> 00:47:34.060

PARTICIPANTE4: Como o farol. Qual é o nosso guia que todo mundo conhece em geral, são os modelos do Cmi. Só que o Cmi tem vinte anos de mercado que está sendo vendido por n consultorias já há muito tempo. Então é natural que ele esteja bem mais robusto. Então, para um nível de um trabalho de doutorado, eu acho que está se insuficiente aí, pelo menos na minha opinião, tá

339

00:47:34.190 --> 00:47:56.309

PARTICIPANTE4: e sobre o que XXXXXX comentou, da possibilidade de uma organização investir em determinado ponto, e não em outro, em uma determinada dimensão e não em outro. De certa forma, isso também foi citado lá na ideia, no capítulo que fala das modalidades contínuo e estagiado

340

00:47:56.780 --> 00:48:16.220

PARTICIPANTE4: em relação ao modelo que foi seguido, de que foi seguido o modelo contínuo, em vez do modelo estagiado, que é justamente para isso, para que as organizações possam se sentir mais livres de que, para evoluir, ela não precisa obrigatoriamente,

341

00:48:16.330 --> 00:48:30.350

PARTICIPANTE4: passar por pontos, os quais não são estratégicos para aquela organização. E isso, para mim, foi uma boa sacada e um bom ponto que foi considerado na criação do modelo.

342

00:48:30.350 --> 00:48:44.889

PARTICIPANTE1: Fazendo um complemento sobre isso. Concordo, está lá o que a empresa precisa fazer para medir, para mudar a nota e etc. O que eu estou trazendo a provocação que eu estou trazendo é

343

00:48:45.070 --> 00:48:57.979

PARTICIPANTE1: como é que a gente consegue, se consegue, tá entender o impacto da mudança. Então imagine que eu tenho dez pontos de melhoria, e a minha nota é nota três.

344

00:48:58.250 --> 00:49:02.170

PARTICIPANTE1: Se eu investir em duas melhorias. Eu vou para a nota

345

00:49:02.410 --> 00:49:11.430

PARTICIPANTE1: quatro. Mas se eu investir em uma determinada melhoria, será que eu vou para nota cinco e ela é mais cara. Então tem uma.

346

00:49:11.580 --> 00:49:31.270

PARTICIPANTE1: Tem uma troca aqui. Sabe de análise de. Vai para frente e vai para trás aqui. Sabe, de Backtrack, que eu acho que é uma coisa super válida. Estou falando isso porque aqueles modelos que a gente rodou com vocês de segurança. A gente diz assim pro cara. Ó tu, anota numa escala de um de Abcd. É C.

347

00:49:31.300 --> 00:49:48.570

PARTICIPANTE1: Tu quer ir pra B. Aí o cara faz. Quero, tá bom. Tu tem que melhorar cinquenta pontos desse teu rolê aqui. Tá certo. Tá certo. Aí o cara fala, bicho. Se eu botar um firewall de última geração, eu melhoro. Quantos pontos a gente faz? Dez aí? O cara porra! Investimento alto pra melhorar dez pontos. Só

348

00:49:48.900 --> 00:50:18.440

PARTICIPANTE1: entende não é como chegar onde fazer, porque o investimento onde fazer a modificação, onde colocar o esforço, pensando de forma estratégica. Você sabe disso melhor do que eu. A gente não vai ter recurso infinito para fazer tudo. E aí, estrategicamente, eu preciso pensar até onde eu devo focar a minha estratégia. Mas eu acho que tem plano para muita manga. Aquela.

349

00:50:19.060 --> 00:50:22.359

PARTICIPANTE6: Aí já. Fica aí. No trabalho futuro,

350

00:50:22.360 --> 00:50:27.999

PARTICIPANTE6: ela quiser vender isso como consultoria, ele tira recomendações e ele recomenda quem pagar.

351

00:50:28.000 --> 00:50:34.499

PARTICIPANTE2: É o novo livro de referência de design organizacional.

352

00:50:35.580 --> 00:50:36.450

MEDIADOR: É importante.

353

00:50:36.450 --> 00:50:39.010

PARTICIPANTE2: O mercado está aberto a oceano azul. Aí.

354

00:50:39.270 --> 00:50:42.910

MEDIADOR: Gente. Deixa eu ver se eu tô compartilhando a tela. Toda

355

00:50:43.140 --> 00:51:04.469

MEDIADOR: a pergunta próxima do roteiro aqui é sobre a estrutura, a estrutura geral. Aí, depois a gente. Eu peguei quando esse quatro pontos já do roteiro que a gente já cobriu, porque vocês já foram respondendo sobre vários dessas. Aí sobrou menos. Mas como a gente está aprendendo um pouco mais de tempo por questão, vou mudar para ele logo que é a questão daqui do

356

00:51:04.770 --> 00:51:09.659

MEDIADOR: é peraí ele. Quando eu mudo pro roteiro, ele muda aqui, muda. Então, beleza

357

00:51:09.830 --> 00:51:11.140

MEDIADOR: é

358

00:51:11.510 --> 00:51:13.319

MEDIADOR: a estrutura em si.

359

00:51:13.830 --> 00:51:21.319

MEDIADOR: Primeiro, a estrutura é composta por dimensões. Eu expliquei porque isso aqui veio do capítulo três

360

00:51:21.450 --> 00:51:27.599

MEDIADOR: e aí formalizou nesse ponto aqui, nesse conjunto de dimensões

361

00:51:27.860 --> 00:51:29.329

MEDIADOR: que eram Angeles Vants,

362

00:51:29.620 --> 00:51:39.770

MEDIADOR: comentei rapidamente aqui os níveis. A gente comentou aqui porque tem cada nível, né? Qual é a característica geral de cada nível

363

00:51:40.890 --> 00:51:53.470

MEDIADOR: e as modalidades do modelo de maturidade que, como o XXXXXX comentou anteriormente, todo modelo de maturidade pode ser estagiário ou contínuo. A gente optou, por enquanto, só pelo contínuo. Porque a gente quer dar um.

364

00:51:53.950 --> 00:52:12.270

MEDIADOR: Isso é uma bússola, mesmo para as organizações mudarem, se transformarem muito mais do que vender um selo. Que tal empresa é Compass nível três, entendeu? Então, assim, a pergunta de agora é se, em relação à estrutura, vocês acharam que está coerente, e se vocês mudariam alguma coisa nessa estrutura.

365

00:52:15.150 --> 00:52:15.480

PARTICIPANTE1: É o.

366

00:52:15.480 --> 00:52:16.689

PARTICIPANTE2: Tirar uma dúvida.

367

00:52:16.830 --> 00:52:18.620

PARTICIPANTE2: E aí.

368

00:52:18.860 --> 00:52:19.359

PARTICIPANTE1: Não fala bem.

369

00:52:19.360 --> 00:52:20.390

PARTICIPANTE2: Terão uma dupla,

370

00:52:20.640 --> 00:52:28.890

PARTICIPANTE2: trazendo um pouco da experiência que a gente tem vivido na construção desses índices e indicadores. Eu vou dizer o que está acontecendo hoje na minha organização,

371

00:52:29.490 --> 00:52:38.949

PARTICIPANTE2: existe uma forma de você. Quando você faz essa aquisição dessas informações, é através das pesquisas e tal, você solta

372

00:52:39.200 --> 00:52:40.920

PARTICIPANTE2: e a galera vai respondendo.

373

00:52:41.470 --> 00:52:49.340

PARTICIPANTE2: Existe um viés que eu nunca tinha passado. E estou passando agora ao vivo e a cores. E estou assim sem saber como. A dica é o seguinte:

374

00:52:49.670 --> 00:52:53.450

PARTICIPANTE2: quando a organização, ela responde para se defender, para dizer que ela está bem

375

00:52:53.730 --> 00:52:54.800

PARTICIPANTE2: até dois.

376

00:52:55.220 --> 00:53:12.529

PARTICIPANTE2: É um nível de maturidade baixo é uma organização de nível de maturidade baixo que está respondendo para a nota ser alta, para ir com outro setor, por exemplo. É isso que eu estou passando agora. O lctd foi do Google da gente. O lctd do César deu melhor do que o do César

377

00:53:12.710 --> 00:53:17.549

PARTICIPANTE2: e da globo só para ter noção da loucura que foi a resposta. Por quê?

378

00:53:17.720 --> 00:53:20.709

PARTICIPANTE2: As horas acharam que era uma gincana para ver quem estava melhor.

379

00:53:21.110 --> 00:53:24.030

PARTICIPANTE2: Então.

380

00:53:24.030 --> 00:53:25.680

MEDIADOR: Eu me fiquei isso no negócio.

381

00:53:25.680 --> 00:53:36.489

PARTICIPANTE2: Virou competição de gincana entre as áreas. Então isso me fudeu porque eu pensei em pegar o Ctd para usar como um mapa, como uma busca a minha bússola.

382

00:53:36.770 --> 00:53:53.230

PARTICIPANTE2: E eu me lasquei. Porque não teve uma auditoria dessas informações então assim? É um ponto aí. Como é que eu audito isso? Para ter um grau de confiança, ou estabelecer ou indicar um grau de confiança da forma como a informação foi adquirida e processada.

383

00:53:53.510 --> 00:54:01.399

PARTICIPANTE2: Eu também não sei se está tratado mais adiante nos outros capítulos, mas isso foi uma coisa que me chamou a atenção, o grau de confiança

384

00:54:01.520 --> 00:54:07.120

PARTICIPANTE2: dos indicadores. Porque se você pega um indicador errado de partida, você vai construir

385

00:54:07.270 --> 00:54:10.190

PARTICIPANTE2: uma solução baseada em premissas falsas,

386

00:54:10.530 --> 00:54:11.470

PARTICIPANTE2: entendeu?

387

00:54:11.730 --> 00:54:18.350

PARTICIPANTE2: Então, se eu faço uma aquisição de dados contaminados, eu vou desenhar uma solução baseada em premissa falsa

388

00:54:18.570 --> 00:54:23.810

PARTICIPANTE2: foi só esse ponto. Foi uma provocação. Porque eu passei por isso e estou sofrendo na pele agora. Exatamente isso.

389

00:54:26.000 --> 00:54:26.780

MEDIADOR: Perfeito.

390

00:54:28.320 --> 00:54:30.290

PARTICIPANTE1: Eu posso.

391

00:54:30.290 --> 00:54:31.839

MEDIADOR: A sua pergunta da estrutura. Viu.

392

00:54:32.540 --> 00:54:41.930

PARTICIPANTE1: Tá? Depois eu posso conversar contigo, PARTICIPANTE2. A gente passou por um negócio desse muito parecido de como avaliar.

393

00:54:41.930 --> 00:54:43.170

PARTICIPANTE2: É complicado.

394

00:54:43.340 --> 00:54:45.780

PARTICIPANTE1: O que a pessoa diz ou não.

395

00:54:46.000 --> 00:54:59.040

PARTICIPANTE1: O que a pessoa diz é verdade ou não, o quão é verdade ou não. Depois a gente trocar uma ideia legal sobre isso. Sobre a estrutura, a estrutura do modelo do modelo. Eu acho que está bem adequada.

396

00:54:59.120 --> 00:55:07.780

PARTICIPANTE1: Eu só vou engordar o discurso que PARTICIPANTE2 começou trazendo da

397

00:55:07.860 --> 00:55:31.920

PARTICIPANTE1: da visualização do modelo. Eu acho que para ficar uma estrutura perfeita. Precisa ir em algum ponto, consolidar isso aqui, tudo em uma página, seja uma página de texto que descreve um modelo ou uma imagem ou um canva qualquer coisa dessa. Porque do jeito que está hoje, está muito denso.

398

00:55:32.190 --> 00:55:44.689

PARTICIPANTE1: Tá dentro pra caralho pra você conseguir sabe, navegar dentro dele, mas de estrutura, de componentes, das escolhas feitas, etc. Eu acho que tá adequado. Eu não mudaria

399

00:55:44.820 --> 00:55:46.409

PARTICIPANTE1: nada nesse momento.

400

00:55:56.100 --> 00:55:57.400

PARTICIPANTE3: Vai aí.

401

00:55:58.250 --> 00:56:08.849

PARTICIPANTE3: Eu concordo. Eu gostei muito das recomendações. Achei que elas. Quando você consolida, na verdade, as recomendações é meio que você

402

00:56:09.080 --> 00:56:18.950

PARTICIPANTE3: é aquela coisa de plataformas, né? O usuário está no a Q. Qual é o serviço, a facilidade ou a.

403

00:56:19.060 --> 00:56:27.069

PARTICIPANTE3: Enfim, o suporte que a gente pode dar para que ele saia de A para B. Isso tem que estar muito claro, porque senão ele não faz o movimento.

404

00:56:27.150 --> 00:56:53.979

PARTICIPANTE3: Então tudo isso que o Felipe falou. De quanto custa o movimento, para que ele possa jogar ali? De acordo com o Budget que ele tenha e o que ele consegue fazer. E eu levantei aí Sim, porque eu me lembrei do Td quando o Felipe fala isso e aconselho muito, né? Acho que você vai emprestar um Cpo de uma determinada empresa. Ele fala que é tudo. Ótimo. Você cai para dentro, vai lá analisar. E na verdade, não é bem assim.

405

00:56:54.010 --> 00:56:58.139

PARTICIPANTE3: As pessoas tendem o Vivi PARTICIPANTE2 falou sobre isso um dia desse, né?

406

00:56:58.240 --> 00:57:06.130

PARTICIPANTE3: Elas tendem a responder de forma bastante enviesada sobre perguntas abertas.

407

00:57:06.250 --> 00:57:10.990

PARTICIPANTE3: Se for aberto, é pior. E se for um binário.

408

00:57:11.260 --> 00:57:25.670

PARTICIPANTE3: Ela tende a trazer para cá. Ela tende a dizer que é ruim. O que é então? Assim tem que ficar muito bem essa? Para quem vai? Para essa dupla que vai lá perguntar como é que você prova? Qual é a

409

00:57:25.860 --> 00:57:28.359

PARTICIPANTE3: o artefato que prova aquele ponto

410

00:57:28.510 --> 00:57:30.289

PARTICIPANTE3: para que você possa enfim

411

00:57:30.640 --> 00:57:34.960

PARTICIPANTE3: identificar bem, anotar o status e dizer: bom para você sair daqui para lá.

412

00:57:35.290 --> 00:57:39.399

PARTICIPANTE3: E aí o Millennium são cinco perguntas

413

00:57:39.650 --> 00:57:48.950

PARTICIPANTE3: por dimensão, né? Foi aquela coisa, né, Felipe? São cinco. Se ele responder,

414

00:57:49.290 --> 00:57:55.230

PARTICIPANTE3: sei lá, de cinco, ele diz que são quatro. E é certo. Ele cumpre quatro.

415

00:57:55.510 --> 00:58:00.099

PARTICIPANTE3: E aqui ele tá bem pra caramba. São quatro e cinco

416

00:58:00.220 --> 00:58:03.170

PARTICIPANTE3: e mesmo assim é parcial.

417

00:58:03.390 --> 00:58:06.119

PARTICIPANTE3: E um também é parcial.

418

00:58:06.330 --> 00:58:12.599

PARTICIPANTE3: Fica uma coisa assim, né? De cinco não é muito, mas entre um e quatro é um bocado, né?

419

00:58:12.820 --> 00:58:22.679

PARTICIPANTE3: Mas aí. Como é que você consegue tangibilizar isso melhor? E aí incorporando? Eu gosto muito real de seja Canvas ou tabelas,

420

00:58:22.810 --> 00:58:24.609

PARTICIPANTE3: ou qualquer artefato

421

00:58:24.830 --> 00:58:30.160

PARTICIPANTE3: gráfico visual, que a gente. A partir dessa estratégia, a gente consiga

422

00:58:30.300 --> 00:58:34.000

PARTICIPANTE3: tangibilizar alguém. Falou aí de comunicar.

423

00:58:34.410 --> 00:58:40.130

PARTICIPANTE3: É muito difícil você passar a visão de uma estratégia. Eu sopro isso diariamente.

424

00:58:40.960 --> 00:58:46.630

PARTICIPANTE3: Como é difícil você vender uma estratégia, uma visão, um conceito.

425

00:58:46.860 --> 00:58:49.759

PARTICIPANTE3: Então essa é a parte visual que já me falou

426

00:58:49.970 --> 00:58:52.570

PARTICIPANTE3: ajuda demais. A comunicação.

427

00:58:56.220 --> 00:59:02.549

PARTICIPANTE6: Alan, eu queria entender se a tua pergunta se refere ao capítulo estrutura ou à estrutura. De modo geral.

428

00:59:03.150 --> 00:59:03.690

MEDIADOR: E aí.

429

00:59:04.060 --> 00:59:07.070

MEDIADOR: E está apresentado aí dentro da sessão chamada Estrutura.

430

00:59:07.070 --> 00:59:10.120

PARTICIPANTE6: Não o item de estrutura aqui no texto, né?

431

00:59:10.120 --> 00:59:11.070

MEDIADOR: Isso isso

432

00:59:12.020 --> 00:59:15.069

MEDIADOR: que resume como é que vai tudo apresentado lá mais adiante, né?

433

00:59:17.320 --> 00:59:22.459

MEDIADOR: Aí as pergunta seguinte. Eu vou passar a dimensão, a dimensão para ver se vocês têm algum comentário sobre cada uma delas, né?

434

00:59:23.590 --> 00:59:32.990

PARTICIPANTE4: Eu sigo o relator aí, XXXXXX, eu estou com ele aí. Acho que está bem adequado. Não mudaria nada.

435

00:59:33.340 --> 00:59:35.900

PARTICIPANTE4: Uma figurinha aí

436

00:59:36.010 --> 00:59:38.350

PARTICIPANTE4: umas quatro caixinhas mostrando

437

00:59:38.490 --> 00:59:40.830

PARTICIPANTE4: a estrutura ficaria legal.

438

00:59:41.260 --> 00:59:45.190

PARTICIPANTE4: Mas em termos da leitura, em geral, não daria nada.

439

00:59:46.000 --> 00:59:48.860

MEDIADOR: Dá para fazer visualmente a imagem que tem a

440

00:59:49.030 --> 00:59:53.289

MEDIADOR: dimensões, dimensões e níveis, e aí um resumo.

441

00:59:53.290 --> 00:59:53.939

PARTICIPANTE6: Gente. Então.

442

00:59:53.940 --> 00:59:54.760

MEDIADOR: É que, né.

443

00:59:55.100 --> 01:00:06.360

PARTICIPANTE6: Eu sou muito visual. Todo mundo é visual, minha gente. O ser humano é visual. É porque quando a gente está dentro do contexto. A gente tende a ver a Matrix,

444

01:00:06.600 --> 01:00:12.239

PARTICIPANTE6: mas fora do contexto, é mais difícil você captar essas coisas, e você conquista mais rápido

445

01:00:12.440 --> 01:00:19.129

PARTICIPANTE6: com o visual, facilita essa troca e a comunicação de um modo geral.

446

01:00:20.260 --> 01:00:29.069

PARTICIPANTE2: Também é o Vice também. Toda vez que eu pego uma tese, alguma coisa para ler. Eu só imaginei beleza. Como é que eu transformo isso em um cordames? Está entendendo

447

01:00:29.390 --> 01:00:33.709

PARTICIPANTE2: como é que eu faço design, plano, informar

448

01:00:33.970 --> 01:00:37.460

PARTICIPANTE2: para alcançar

449

01:00:38.290 --> 01:00:44.489

PARTICIPANTE2: o máximo de transparência. Porque assim comunicação não é só

450

01:00:44.650 --> 01:00:46.520

PARTICIPANTE2: você dizer o que você está fazendo.

451

01:00:46.750 --> 01:00:53.750

PARTICIPANTE2: É você encarar de frente os seus problemas também. É você declarar que tem um problema. Você tem maturidade,

452

01:00:53.890 --> 01:01:05.909

PARTICIPANTE2: mas tem uma questão do nível de amadurecimento. Talvez ela está no nível de gradual nível de maturidade das organizações. Tá entendendo? Talvez cruzando isso lá dentro dessa matriz,

453

01:01:06.230 --> 01:01:11.940

PARTICIPANTE2: porque cada empresa vai ter uma jornada diferente dentro desse Framework. Sabe.

454

01:01:12.130 --> 01:01:12.800

MEDIADOR: Sim, sim,

455

01:01:15.430 --> 01:01:16.580

MEDIADOR: perfeito.

456

01:01:16.740 --> 01:01:17.790

MEDIADOR: Wells.

457

01:01:22.590 --> 01:01:30.480

PARTICIPANTE6: Acabou, que eu não teria dúvida. Foi mal, porque o item estrutura aqui está trazendo as referências teóricas.

458

01:01:32.920 --> 01:01:40.330

MEDIADOR: Ele são as dimensões, os níveis

459

01:01:40.500 --> 01:01:50.569

MEDIADOR: e os outros elementos. Aí, os outros elementos, como dá uma piada, práticas e evidências, recomendações e o próprio modelo de avaliação que é apresentado mais adiante. Então isso compõe a estrutura lá do modelo.

460

01:01:51.060 --> 01:01:54.589

PARTICIPANTE6: Acabei parando só num ponto um, mas é tudo cinco, certo?

461

01:01:54.590 --> 01:01:55.169

MEDIADOR: É isso que.

462

01:01:56.640 --> 01:01:57.239

PARTICIPANTE6: É a gente.

463

01:01:57.730 --> 01:01:58.370

PARTICIPANTE6: É isso.

464

01:01:58.370 --> 01:02:14.620

MEDIADOR: Pode falar. Então, beleza. Então, se em relação à estrutura, a gente esgotou, vamos aqui para o seguinte. Que a gente fala das próprias dimensões, né? Se vocês, dentro de cada um, enxergam a coerência que eu acho que eu vi alguns comentários de vocês. Perdão, aqui.

465

01:02:14.930 --> 01:02:15.700

MEDIADOR: Puxa aí,

466

01:02:15.980 --> 01:02:17.260

MEDIADOR: aqui. Perdão,

467

01:02:17.560 --> 01:02:18.830

MEDIADOR: é

468

01:02:20.650 --> 01:02:25.350

MEDIADOR: essa primeira acabou até ficando mais descritiva, né? Depois eu fui entendendo que

469

01:02:25.660 --> 01:02:41.959

MEDIADOR: descrever é bom, mas não tanto que aí eu lembrei do fordamos aí do PARTICIPANTE2, né? Então essa primeira dimensão aqui é metodologias de novos produtos e serviços, como a gente fez um recorte para organizações baseadas em produtos e serviços digitais.

470

01:02:42.170 --> 01:03:01.409

MEDIADOR: Então o modelo que produtos e serviços digitais são criados. A forma como ela é feita desempenha um papel crucial no sucesso do negócio. Aí está. Devido aqui de nível um a cinco. Se vocês perguntam se vocês enxergam coerência entre os níveis crescentes das práticas que são cobradas

471

01:03:03.480 --> 01:03:11.440

MEDIADOR: aqui, por exemplo, nesse caso aqui eu separei por agilidade, design, porque nessa jornada aqui, de metodologia, de não serviço,

472

01:03:12.160 --> 01:03:20.690

MEDIADOR: agilidade e design não tão integrados ainda. Por isso que, ao contrário dos outros mapeamentos. Eu separei mesmo. Só agilidade. Só design aqui.

473

01:03:20.840 --> 01:03:26.560

MEDIADOR: E as recomendações gerais aí depois você já começa a ter integração. Então você pode juntar aqui

474

01:03:27.050 --> 01:03:36.109

MEDIADOR: como todo o resto do mapeamento aí. Pronto, então tem os cinco níveis que você vai desde o básico, que é o heroísmo até o nível cinco

475

01:03:36.360 --> 01:03:40.059

MEDIADOR: em que você tem o estágio de melhoria contínua.

476

01:03:40.310 --> 01:03:44.690

MEDIADOR: Aí não sei se vocês tomaram notas, alguma coisa assim. Mas,

477

01:03:45.050 --> 01:03:55.069

MEDIADOR: e de modo que vocês possam dar os seus comentários? O que vocês acharam? Bom, eventualmente se mudaria se vocês enxergaram coerência ou incoerência entre esses níveis, né?

478

01:03:57.490 --> 01:04:00.219

PARTICIPANTE6: Aí quando eu tive mais dificuldade de

479

01:04:00.450 --> 01:04:22.129

PARTICIPANTE6: fazer essa pontuação, esse apontamento, na verdade, porque eu teria que rever, comparando um com o outro. Eu tive a impressão que tinham critérios distintos, sabe? Mas aí pode ser que tenha sido esse ponto que você trouxe agora, como alguns, por exemplo, não tinham design. Então eu não falei em design nessa linha.

480

01:04:22.260 --> 01:04:28.740

PARTICIPANTE6: Aí eu teria que comparar melhor para poder ser mais precisa. Mas eu vou guardar a rodada da galera e ver se,

481

01:04:28.880 --> 01:04:30.559

PARTICIPANTE6: Ah, trouxe alguma coisa aqui.

482

01:04:32.520 --> 01:04:33.740

MEDIADOR: E o mais. Aí. Galera.

483

01:04:35.350 --> 01:04:42.720

PARTICIPANTE5: Cara aqui nessa composição, e eu estava esperando a gente chegar no ponto do objeto. Que são empresas

484

01:04:43.210 --> 01:04:49.450

PARTICIPANTE5: nesse modelo de base tecnológica e coisa e tal. Sempre alimentado ali mais para startups.

485

01:04:50.240 --> 01:04:52.440

PARTICIPANTE5: Qual que foi a descoberta que a gente

486

01:04:52.720 --> 01:04:55.429

PARTICIPANTE5: trouxe para cá? Tá assim.

487

01:04:55.570 --> 01:05:00.569

PARTICIPANTE5: Eu sou um cara do planejamento estratégico que passou a trabalhar com design estratégico.

488

01:05:01.080 --> 01:05:19.259

PARTICIPANTE5: Então quando tu traz um olhar para novos produtos e serviços. Então todo o nosso método é baseado em concepção da organização como um todo. Então a gente entendeu o seguinte: o design estratégico vem antes. Ele está bem amarradinho dentro desse contexto

489

01:05:20.750 --> 01:05:23.530

PARTICIPANTE5: de criação de concepção.

490

01:05:23.680 --> 01:05:35.380

PARTICIPANTE5: É como se separasse ali as quatro caixinhas do Cross Met velho do Steve Blank, onde as duas primeiras caixinhas estão ligadas ao aprendizado, e as duas caixinhas seguintes estão ligadas à operação.

491

01:05:35.630 --> 01:06:02.660

PARTICIPANTE5: Então e aí, quando você traz muito fundamento de planejamento estratégico, a gente tem ali um deslocamento da aplicação do próprio planejamento estratégico para o momento já de operação pós aprendizado. E aí é muito mais como um ponto de sugestão. Se fizer sentido trazer aqui para essas caixinhas, essa organização, que eu não consegui ver muito bem, essa

492

01:06:02.800 --> 01:06:11.629

PARTICIPANTE5: aplicação em separado, o aprendizado e a operação em si, e que, dentro de um contexto de gestão e métodos acaba

493

01:06:12.620 --> 01:06:19.289

PARTICIPANTE5: misturando um pouco. Mas essa é a única consideração que eu tenho para fazer. O restante está muito bem descrito e organizado.

494

01:06:20.160 --> 01:06:30.290

PARTICIPANTE1: Olhando, Alan, se eu entendi bem a pergunta de cada categoria que você criou, de cada nível que você criou, como está essa evolução?

495

01:06:30.530 --> 01:06:33.330

PARTICIPANTE1: Eu acho que está bem adequado.

496

01:06:33.640 --> 01:06:52.460

PARTICIPANTE1: Eu só reforço de novo o caldo aí que todo mundo está trazendo dessa densidade do que está acontecendo e como está sendo apresentado. Mas também não é o foco desse trabalho. Esse trabalho aqui é construir o modelo. Se ele vai ficar mais bonito, menos bonito, etc. Mais fácil ser entendido ou não. É uma outra discussão.

497

01:06:52.660 --> 01:06:58.420

PARTICIPANTE1: Os níveis. Eu acho que estão muito adequados. A forma como você descreve também está muito adequada, entendível.

498

01:07:02.060 --> 01:07:03.040

MEDIADOR: Mas alguém.

499

01:07:06.970 --> 01:07:12.429

PARTICIPANTE3: Acho que eu já fiz a Confederação em relação às dimensões em relação a

500

01:07:12.850 --> 01:07:17.640

PARTICIPANTE3: A, como está escrito, dos níveis, digamos assim,

501

01:07:17.800 --> 01:07:22.029

PARTICIPANTE3: entre o um e o cinco. Eu acho que está bem adequado.

502

01:07:22.350 --> 01:07:33.570

PARTICIPANTE3: Alguma metodologia é repetida em algumas dimensões, algumas no nível dois outras no três. Mas

503

01:07:33.890 --> 01:07:36.350

PARTICIPANTE3: aí eu queria

504

01:07:36.500 --> 01:07:42.679

PARTICIPANTE3: realmente não tive tempo para comparar como a Emília está dizendo pegar cada uma,

505

01:07:42.980 --> 01:07:47.300

PARTICIPANTE3: porque quando a gente vai aqui

506

01:07:48.700 --> 01:07:51.799

PARTICIPANTE3: modelo de negócio

507

01:07:52.930 --> 01:07:57.119

PARTICIPANTE3: e não os produz serviços. Eles são muito colados, né?

508

01:07:57.320 --> 01:07:59.080

PARTICIPANTE3: Bem colados esses dois.

509

01:07:59.680 --> 01:08:05.379

PARTICIPANTE3: E aí eu queria realmente ir. Não tive tempo, tá, mas posso ter e me aproximando

510

01:08:05.870 --> 01:08:14.860

PARTICIPANTE3: de olhar realmente um do lado do outro com calma, sabe? Mas na primeira abordagem

511

01:08:15.430 --> 01:08:16.930

PARTICIPANTE3: está coerente.

512

01:08:17.569 --> 01:08:21.569

PARTICIPANTE3: E aí, realmente, eu só fiz aquela. Aquela

513

01:08:21.939 --> 01:08:24.220

PARTICIPANTE3: sugestão das dimensões,

514

01:08:25.370 --> 01:08:28.779

PARTICIPANTE3: talvez para juntar alguma coisa.

515

01:08:29.000 --> 01:08:33.450

PARTICIPANTE3: E aí no primeiro. Acho que fala de produtos e serviços.

516

01:08:33.569 --> 01:08:35.440

PARTICIPANTE3: Não sei se a gente quer falar de.

517

01:08:36.040 --> 01:08:37.830

PARTICIPANTE3: É

518

01:08:37.970 --> 01:08:40.019

PARTICIPANTE3: alguma coisa de inovação

519

01:08:40.149 --> 01:08:45.849

PARTICIPANTE3: operacional, mesmo de gestão de produtos e coisas mais operacionais.

520

01:08:46.460 --> 01:08:48.670

PARTICIPANTE3: É, deixa eu ver. Aqui,

521

01:08:51.500 --> 01:08:53.879

PARTICIPANTE3: deixa eu ver se tem mais alguma coisa.

522

01:08:55.370 --> 01:08:59.439

PARTICIPANTE3: Eu já falei de gestão da mudança. A Emília tocou nisso.

523

01:08:59.680 --> 01:09:06.539

PARTICIPANTE3: Se ela não fez tanta falta, que bom. Foi uma coisa que me alertou, mas também estava coerente.

524

01:09:07.660 --> 01:09:12.269

PARTICIPANTE3: E em relação à inovação, também falei: eu acho que inovação é o que mais

525

01:09:12.720 --> 01:09:16.529

PARTICIPANTE3: o mexeria. Talvez porque realmente

526

01:09:16.979 --> 01:09:20.830

PARTICIPANTE3: talvez ali os níveis e os passos

527

01:09:21.140 --> 01:09:23.409

PARTICIPANTE3: que os senhores sejam distintos

528

01:09:23.540 --> 01:09:29.679

PARTICIPANTE3: para incremental e para birutiva. Eu não parei para olhar. Eu não parei nem a fundo

529

01:09:30.240 --> 01:09:34.959

PARTICIPANTE3: para olhar, se modificaria ou não. Mas eu senti que

530

01:09:35.600 --> 01:09:36.879

PARTICIPANTE3: fala em

531

01:09:38.130 --> 01:09:41.469

PARTICIPANTE3: novas tecnologias e tal. Talvez fale menos em.

532

01:09:41.960 --> 01:09:51.280

PARTICIPANTE3: E aí mistura com experimentação incremental, e aí, talvez separar e ver se tem alguma mudança ali

533

01:09:51.490 --> 01:09:53.030

PARTICIPANTE3: na inovação

534

01:09:53.500 --> 01:09:57.150

PARTICIPANTE3: que aí seria inovação e forçar a industrial,

535

01:09:58.910 --> 01:10:02.740

PARTICIPANTE3: mas nada que tenha me chamado a atenção de.

536

01:10:03.610 --> 01:10:09.730

PARTICIPANTE3: De estar equivocado. Não porque é só realmente ir. Essa coisa de olhar um ou outro, já que é.

537

01:10:09.860 --> 01:10:12.990

PARTICIPANTE3: Já que não está no One Page, como a gente está falando aqui, né?

538

01:10:13.260 --> 01:10:17.370

PARTICIPANTE3: São várias páginas. E aí você vai lendo e

539

01:10:17.750 --> 01:10:19.560

PARTICIPANTE3: e percebendo que talvez

540

01:10:20.000 --> 01:10:26.970

PARTICIPANTE3: colocando um do lado do outro, você perceba alguma coisa que pudesse ser discutida, mas não chegue nesse nível. Não.

541

01:10:27.260 --> 01:10:29.710

MEDIADOR: Mas mesmo que, por exemplo, uma prática

542

01:10:30.170 --> 01:10:33.509

MEDIADOR: que é de duas dimensões diferentes,

543

01:10:33.620 --> 01:10:53.040

MEDIADOR: mas ela está no Nível dois e na outra no três, é porque, veja, eventualmente, pode ser uma incongruência mesmo, mas eventualmente pode ser aí. Pode ter se desatenção da Constituição, mas pode ser isso mesmo. Essa prática. Quando você olha para desenvolvimento de produtos, ela é triste, mas quando você olha para modelo de negócio. Ela ainda carece de outras coisas. Então ela é dois, entendeu?

544

01:10:53.670 --> 01:10:58.450

PARTICIPANTE3: Não, eu sei, justamente. E aí fiquei com essa impressão. Será que isso junta? Será que não?

545

01:10:58.590 --> 01:10:59.820

PARTICIPANTE3: Porque acho que.

546

01:10:59.820 --> 01:11:03.509

MEDIADOR: Não se organiza uma matrizinha assim, porque pelo menos fica.

547

01:11:03.990 --> 01:11:08.050

PARTICIPANTE3: Fica mais visual para você dizer, está, sei lá,

548

01:11:08.180 --> 01:11:21.800

PARTICIPANTE3: a coisa do ecossistema, porque, enfim, eu nem sei se esse é o exemplo correto, mas há algumas coisas aí de, sei lá, utilização de Camban, né?

549

01:11:22.090 --> 01:11:24.109

PARTICIPANTE3: Acho que está ficando dois.

550

01:11:24.280 --> 01:11:31.669

PARTICIPANTE3: Eu não parei para olhar. Eu só notei que estava citado e fiquei com essa impressão, que estava em níveis diferentes.

551

01:11:32.420 --> 01:11:34.649

PARTICIPANTE3: Não quer dizer que está errado. De fato,

552

01:11:35.600 --> 01:11:36.740

PARTICIPANTE3: é só realizar.

553

01:11:37.210 --> 01:11:37.980

MEDIADOR: Tá bom.

554

01:11:39.400 --> 01:11:43.150

MEDIADOR: Se ninguém tem alguma consideração adicional sobre

555

01:11:44.700 --> 01:11:47.549

MEDIADOR: desenvolvimento, a gente pode ir para modelo de negócio.

556

01:11:53.020 --> 01:11:57.780

MEDIADOR: Vocês observaram aí. Principalmente vocês que trabalharam com

557

01:11:58.800 --> 01:12:05.460

MEDIADOR: em startup. Enfim, o que vocês viram observar aqui em relação à maneira como foi distribuída

558

01:12:07.550 --> 01:12:11.909

MEDIADOR: a dimensão de modelo de negócio.

559

01:12:16.440 --> 01:12:19.340

PARTICIPANTE3: Ele foi feita. O Business Model.

560

01:12:21.110 --> 01:12:23.000

MEDIADOR: Ele cita estrutamento.

561

01:12:23.520 --> 01:12:26.029

PARTICIPANTE3: É? Conheci logo no início.

562

01:12:31.490 --> 01:12:33.299

MEDIADOR: Nível um. Ele fala aqui, ó

563

01:12:33.590 --> 01:12:37.960

MEDIADOR: prática primária, identificação de oportunidades, uso

564

01:12:38.100 --> 01:12:40.540

MEDIADOR: limitado de frameworks mais simples,

565

01:12:40.700 --> 01:12:45.589

MEDIADOR: e começar a ter times mais multidisciplinares. Veja que,

566

01:12:47.450 --> 01:12:54.520

MEDIADOR: lá no desenvolvimento de novos produtos de serviços, times multidisciplinares bem estruturados, é mais no nível dois

567

01:12:55.090 --> 01:12:56.819

MEDIADOR: e aqui é no nível um. Mesmo.

568

01:12:57.860 --> 01:12:58.220

PARTICIPANTE3: Isso é.

569

01:12:58.220 --> 01:13:02.960

MEDIADOR: Para até complementar design thinking, realização de entrevista exploratória

570

01:13:04.090 --> 01:13:10.539

MEDIADOR: e reuniões regulares para a organização de tarefas tem um monte de errinho. Mesmo que eu estou vendo aqui,

571

01:13:12.930 --> 01:13:14.230

MEDIADOR: e

572

01:13:16.210 --> 01:13:17.180

MEDIADOR: perdão.

573

01:13:21.940 --> 01:13:26.009

PARTICIPANTE3: Na cidade nova, Pan aberta no quatro. E é isso mesmo.

574

01:13:26.290 --> 01:13:28.529

MEDIADOR: Você vai lutando na inovação aberta.

575

01:13:31.780 --> 01:13:35.039

PARTICIPANTE3: Aí. Talvez. Eu não sei se vão.

576

01:13:35.190 --> 01:13:37.860

PARTICIPANTE3: Eles vão estar no nível Black Belt.

577

01:13:39.180 --> 01:13:47.689

PARTICIPANTE3: Eu talvez essa facilitação de Haka treze bookcamps pudesse estar no Nível três e não no

578

01:13:48.170 --> 01:13:49.420

PARTICIPANTE3: no quadro.

579

01:13:49.890 --> 01:13:52.689

MEDIADOR: Já dá para fazer alguma coisa.

580

01:13:53.520 --> 01:13:54.900

PARTICIPANTE3: Aí, XXXXXX sabe,

581

01:13:56.120 --> 01:13:58.110

PARTICIPANTE3: ou talvez a gente seja.

582

01:13:58.390 --> 01:13:59.810

PARTICIPANTE3: Muito obrigado.

583

01:14:00.080 --> 01:14:05.140

PARTICIPANTE3: Aguerido, né, XXXXXX, para fazer isso em situações que a gente sabe que o povo não está

584

01:14:06.290 --> 01:14:09.499

PARTICIPANTE3: de tudo preparado. Mas muitas vezes a gente joga.

585

01:14:09.500 --> 01:14:18.930

PARTICIPANTE2: Mas isso pode ser um catalisador. XXXXXX, eu fiz isso num H11 eu mapeando ali. Eu ainda tava H11 tapando o buraco com informação

586

01:14:19.350 --> 01:14:26.449

PARTICIPANTE2: Ideatom fez a organização perceber que ela consegue alcançar mais logo no estágio inicial. Então isso meio que

587

01:14:27.170 --> 01:14:33.019

PARTICIPANTE2: a Tom serve também como um quebra gelo. Butiquem, seja lá o que for. Isso quebra como um quebra gelo

588

01:14:33.200 --> 01:14:42.019

PARTICIPANTE2: para entrar a metodologia, fazer o Inception da metodologia. As pessoas começam a copiar aquele modelo que eles viram no dia a dia, da organização.

589

01:14:42.710 --> 01:14:44.719

PARTICIPANTE5: E é isso que eu vou falar.

590

01:14:45.230 --> 01:14:45.799

PARTICIPANTE5: Um papel.

591

01:14:45.800 --> 01:14:48.669

PARTICIPANTE3: Fala XXXXXX. Fala aí depois eu complemento.

592

01:14:49.300 --> 01:14:54.370

PARTICIPANTE5: É que, dependendo de como é usado XXXXXX, tanto o Hackathon quanto o Deaton,

593

01:14:54.540 --> 01:15:05.889

PARTICIPANTE5: ele pode ser usado para consolidar a concepção, consolidar o processo, iniciar o processo para ser usado como uma ferramenta de animação social dentro do contexto da transformação digital.

594

01:15:06.090 --> 01:15:07.950

PARTICIPANTE5: Então ele.

595

01:15:07.950 --> 01:15:13.670

PARTICIPANTE6: A gente nesse ponto não está aqui. Não, esse pontinho está falando. Não está aqui no nível dois.

596

01:15:14.620 --> 01:15:15.870

PARTICIPANTE5: Nível dois.

597

01:15:16.580 --> 01:15:22.469

PARTICIPANTE6: Promoção de campos internos para explorar soluções colaborativas. Seria isso ou não.

598

01:15:23.020 --> 01:15:23.590

PARTICIPANTE5: Aham!

599

01:15:23.590 --> 01:15:24.709

PARTICIPANTE3: Boa, boa.

600

01:15:24.710 --> 01:15:25.810

PARTICIPANTE5: O que.

601

01:15:25.810 --> 01:15:32.299

PARTICIPANTE6: Animação e conforto. Falou.

602

01:15:32.300 --> 01:15:34.229

PARTICIPANTE5: Animação social. Essa é uma.

603

01:15:34.230 --> 01:15:35.369

PARTICIPANTE6: Animação social.

604

01:15:35.370 --> 01:15:37.050

PARTICIPANTE5: As redes sociais.

605

01:15:37.170 --> 01:15:38.789

PARTICIPANTE5: Tem um livro maravilhoso.

606

01:15:38.790 --> 01:15:40.529

PARTICIPANTE6: Já está anotando aqui.

607

01:15:40.530 --> 01:15:44.979

PARTICIPANTE6: É uma das bases do nosso método de ecossistema. É muito bom. Então.

608

01:15:45.690 --> 01:15:49.360

PARTICIPANTE5: Teoria da participação.

609

01:15:49.360 --> 01:15:50.010

PARTICIPANTE3: E aí?

610

01:15:50.010 --> 01:15:52.260

PARTICIPANTE5: O cara fez um ajuste. Lançou em cima de um

611

01:15:52.510 --> 01:15:55.110

PARTICIPANTE5: de um pós Doc que ele fez.

612

01:15:55.360 --> 01:15:57.400

PARTICIPANTE5: Ai, Ana, fica a dica

613

01:15:57.760 --> 01:15:59.570

PARTICIPANTE5: bizarramente tenso.

614

01:16:00.280 --> 01:16:08.459

PARTICIPANTE6: Doído, de ler, mas extremamente necessário para quem trabalha com desenvolvimento de ecossistemas e mudança de engajamento e tudo mais.

615

01:16:08.470 --> 01:16:13.830

PARTICIPANTE6: É uma diferença, né? A Alan trouxe no nível dois. Já esse ponto.

616

01:16:14.130 --> 01:16:19.679

PARTICIPANTE6: Mas a gente está falando aí. De repente, o XXXXXX está falando? Acho que já é porta para fora. É isso, XXXXXX.

617

01:16:20.490 --> 01:16:34.919

PARTICIPANTE3: Não, não é. Justamente porque foi XXXXXX foi no conto. O hakaton e Beaton. Eles servem a muitas coisas. Então você precisa entender com a costeira da. É onde ele se encaixa na Costeira, né? XXXXXX.

618

01:16:36.190 --> 01:16:36.700

PARTICIPANTE5: E aí?

619

01:16:36.700 --> 01:16:38.150

PARTICIPANTE3: A gente tem vários.

620

01:16:38.150 --> 01:16:39.239

PARTICIPANTE3: Passa injustificado para a gente.

621

01:16:39.240 --> 01:16:39.820

PARTICIPANTE3: E o.

622

01:16:40.590 --> 01:16:42.570

PARTICIPANTE5: Que usa desafio. Viu?

623

01:16:42.840 --> 01:16:44.140

PARTICIPANTE5: Ah,

624

01:16:44.710 --> 01:16:49.199

PARTICIPANTE5: tem gente que aplica até no nível um.

625

01:16:49.410 --> 01:16:50.760

PARTICIPANTE3: Sim, né.

626

01:16:50.760 --> 01:16:51.280

PARTICIPANTE2: É isso aí.

627

01:16:51.280 --> 01:16:52.260

PARTICIPANTE5: Tchau,

628

01:16:52.660 --> 01:16:55.370

PARTICIPANTE5: o ideal mais simples, inclusive

629

01:16:55.670 --> 01:16:59.999

PARTICIPANTE5: só para ser uma espécie de

630

01:17:00.310 --> 01:17:08.350

PARTICIPANTE5: brainstorm. A partir de uma espécie daquela caixinha de sugestão digital. Aí varia. Aí eu vou. Se construir em cima disso,

631

01:17:08.700 --> 01:17:12.640

PARTICIPANTE5: então seria um pré idatom, um negócio ainda mais

632

01:17:13.120 --> 01:17:23.359

PARTICIPANTE5: menos maduro no sentido de complexidade de camadas que entra no que vai ser executado, mas serve para animar a galera. Nesse sentido.

633

01:17:23.360 --> 01:17:27.839

PARTICIPANTE2: Caso foi cultura mesmo. Eu quis atacar o Eix de cultura, entendeu?

634

01:17:27.840 --> 01:17:28.320

PARTICIPANTE5: Mas o.

635

01:17:28.320 --> 01:17:31.599

PARTICIPANTE2: Foi isso que você falou de animação social,

636

01:17:31.870 --> 01:17:39.170

PARTICIPANTE2: não foi tanto o resultado foi a experiência. Foi a jornada e não o resultado. Sabe,

637

01:17:39.360 --> 01:17:45.010

PARTICIPANTE2: o exercício coletivo e as pessoas se empoderarem do processo

638

01:17:45.670 --> 01:17:51.469

PARTICIPANTE2: para, a partir disso, ganharem confiança, para darem os próximos passos. Então assim foi literalmente uma ação cultural.

639

01:17:52.290 --> 01:17:55.750

PARTICIPANTE5: É uma articulação

640

01:17:55.980 --> 01:18:06.200

PARTICIPANTE5: de usar de gás ou da empresa ou do ecossistema para gerar uma confiança na mudança que ela é baseada em confiança criativa e depois gerar uma confiança produtiva.

641

01:18:06.370 --> 01:18:11.119

PARTICIPANTE5: Então, assim depende de como tu vai usar. Eu acho que cabe nos três.

642

01:18:11.380 --> 01:18:15.480

PARTICIPANTE5: A forma em função, de acordo com a função, a forma é diferente.

643

01:18:16.280 --> 01:18:20.559

PARTICIPANTE5: Então acho que faz sentido entrar no Nível dois e três também.

644

01:18:23.280 --> 01:18:23.780

PARTICIPANTE5: E aí?

645

01:18:23.780 --> 01:18:28.700

MEDIADOR: Eu entendo que isso é que é evolução no dois. Já está no três. Eu pelo menos entendo.

646

01:18:28.700 --> 01:18:29.840

MEDIADOR: É, é

647

01:18:30.090 --> 01:18:33.170

MEDIADOR: isso. Você vai evoluindo.

648

01:18:33.170 --> 01:18:37.550

PARTICIPANTE3: Isso é gamificado, digamos assim. Eu já conquistei aquilo ali.

649

01:18:37.550 --> 01:18:39.210

MEDIADOR: Próximo estágio. Isso.

650

01:18:39.450 --> 01:18:41.260

PARTICIPANTE3: Eu entendi assim,

651

01:18:41.670 --> 01:18:47.539

PARTICIPANTE3: estava pensando em grife de problema, que é um negócio difícil, danado,

652

01:18:47.670 --> 01:18:52.830

PARTICIPANTE3: mas está aqui para os complementares para entender o cliente o problema, mas,

653

01:18:52.940 --> 01:18:58.920

PARTICIPANTE3: de fato, ter um artefato de entendimento de problema, como a gente tem,

654

01:18:59.240 --> 01:19:05.469

PARTICIPANTE3: é bacana. Para fragilizar como as pessoas definem problemas, têm dificuldade. De fato,

655

01:19:05.850 --> 01:19:13.640

PARTICIPANTE3: ela simplesmente não sabia. Se perguntar sobre o problema. E aí você só dá as perguntas para ela responder basicamente.

656

01:19:14.370 --> 01:19:21.990

PARTICIPANTE3: Então já está aqui no Nível um, inclusive como tráfica complementar, mas talvez na dois, ela possa evoluir para um,

657

01:19:22.390 --> 01:19:29.190

PARTICIPANTE3: para uma estrutura mais padronizada de como a instituição pensa, problemas e

658

01:19:29.560 --> 01:19:36.129

PARTICIPANTE3: ou entende os desafios e oportunidades. Que desafio é problema ou oportunidade de mercado.

659

01:19:37.210 --> 01:19:45.669

PARTICIPANTE2: Uma dúvida que eu fiquei. Foi na hora que tu fez essas recomendações de tu construiu isso. Na verdade, você já tem uma jornada.

660

01:19:46.230 --> 01:19:48.180

PARTICIPANTE2: Eu acho que.

661

01:19:48.180 --> 01:19:48.580

MEDIADOR: É o

662

01:19:48.580 --> 01:20:12.910

MEDIADOR: incremental até uma visão.

663

01:20:12.910 --> 01:20:26.219

MEDIADOR: Então aí, essa é a visão ideal. Como é que a gente vai chegando? Entendeu?

664

01:20:26.750 --> 01:20:28.270

PARTICIPANTE2: Uma mistura. Sabe, talvez.

665

01:20:28.270 --> 01:20:28.720

PARTICIPANTE5: Não é.

666

01:20:28.720 --> 01:20:34.159

PARTICIPANTE2: Passo a passo ou mais camadas que você pode ir cortando verticalmente

667

01:20:34.260 --> 01:20:42.129

PARTICIPANTE2: uma vertical num eixo. Maturidade nível de maturidade naqueles temas, nesses eixos

668

01:20:42.440 --> 01:20:45.999

PARTICIPANTE2: e na horizontal. Você tem tempo,

669

01:20:46.200 --> 01:20:52.949

PARTICIPANTE2: ou seja, a evolução do tempo na organização. E você vai aplicando uma coisa que eu tenho percebido. Quando eu fui aplicar

670

01:20:53.330 --> 01:21:13.220

PARTICIPANTE2: as metodologias de mudança e classificação de H1h2 e h3 quando eu fui fazendo esse diagnóstico dentro da organização. O que eu percebi é que não é uma régua vertical que vai correndo no tempo e vai atingindo metas. Na verdade, é uma diagonal cortando porque você consegue,

671

01:21:13.440 --> 01:21:22.829

PARTICIPANTE2: na verdade, a tacada 1h2 e H3 numa tacada só num nível muito instrumental, ainda de maturidade e de transformação digital de uma organização.

672

01:21:23.200 --> 01:21:35.929

PARTICIPANTE2: Você está entendendo? Se você deserta um gráfico assim, maturidade na vertical e tempo na horizontal. E você? Estou aqui no Nível um. E depois eu vou atingir o Nível dois. Quando eu subir um degrau de maturidade, o tempo avançar.

673

01:21:36.070 --> 01:21:49.960

PARTICIPANTE2: Só que, na verdade, você pode pins de todos esses eixos de nível de maturidade dos degraus e atacar eles na diagonal, conforme o nível de maturidade que você foi encontrando

674

01:21:50.210 --> 01:21:53.309

PARTICIPANTE2: para aquela ação prosperar dentro da organização.

675

01:21:53.580 --> 01:21:56.200

PARTICIPANTE2: Eu não sei se ficou muito abstrato, mas

676

01:21:58.040 --> 01:22:04.629

PARTICIPANTE2: seria mais ou menos isso. Sabe como é que eu penso? Coisas que eu posso aplicar em paralelo. Está em degrau.

677

01:22:07.800 --> 01:22:12.500

PARTICIPANTE5: Eu queria fazer uma consideração aqui na tabela cinquenta e três,

678

01:22:13.050 --> 01:22:13.510

PARTICIPANTE5: oitenta e três.

679

01:22:13.510 --> 01:22:14.439

PARTICIPANTE5: É isso aí.

680

01:22:14.910 --> 01:22:20.219

PARTICIPANTE5: Eu acho que faz sentido trazer o Vpc

681

01:22:20.660 --> 01:22:47.440

PARTICIPANTE5: para práticas primárias. Digo, por quê? O próprio Oster Walder. Quando ele trouxe o Vpc ali, naquele processo de pensamento visual do que seria o Jobs to be done. Para ficar mais fácil. Foi muito em função da aplicação equivocada do business Model canvas. Não sei se apareceu em alguma da literatura, porque a galera tem a prática de fazer o Business Model Canvas para ter ideia da proposta de valor,

682

01:22:48.220 --> 01:23:03.109

PARTICIPANTE5: então, nesse sentido, o Vpc é fundamental como prática primária para organizar melhor esse processo de descoberta da proposta de valor que

683

01:23:03.510 --> 01:23:06.170

PARTICIPANTE5: na minha visão, vem antes do modelo de negócio em si.

684

01:23:07.170 --> 01:23:07.789

PARTICIPANTE5: Sim, eu.

685

01:23:07.790 --> 01:23:08.920

PARTICIPANTE3: Do total.

686

01:23:09.560 --> 01:23:18.060

PARTICIPANTE5: Então ele tem uma outra coisa. Com alguns experimentos que a gente fez em relação ao próprio Business Model Canvas.

687

01:23:18.310 --> 01:23:19.480

PARTICIPANTE5: É que

688

01:23:20.050 --> 01:23:23.230

PARTICIPANTE5: eu olhei aqui? Desculpa se não percebi

689

01:23:24.040 --> 01:23:24.800

PARTICIPANTE5: a a.

690

01:23:25.010 --> 01:23:34.219

PARTICIPANTE5: Mas que existe uma falha, principalmente nesse público específico, que é o teu objeto que a galera não dá conta de implantar as nove áreas ao mesmo tempo

691

01:23:34.640 --> 01:23:41.530

PARTICIPANTE5: e fazer o processo de Discovery das nove áreas, ao mesmo tempo do bisneto cambas ali, que são aquelas áreas que compõem o negócio,

692

01:23:42.080 --> 01:23:50.309

PARTICIPANTE5: então, não sei, talvez fasear essa implantação. De acordo com o nível. Pode ser que faça sentido aí. É tipo de sugestão mesmo

693

01:23:50.630 --> 01:23:55.480

PARTICIPANTE5: então são dois pontos ali

694

01:23:56.570 --> 01:24:01.110

PARTICIPANTE5: que eu acharia interessante conseguir nivelar assim.

695

01:24:01.510 --> 01:24:02.270

PARTICIPANTE5: E aí.

696

01:24:04.560 --> 01:24:05.340

MEDIADOR: Perfeito.

697

01:24:06.830 --> 01:24:10.519

PARTICIPANTE3: Bom. Muito bom show de boa. É isso. Aí mesmo.

698

01:24:11.050 --> 01:24:14.720

MEDIADOR: Modelo de negócio, né? Vamos para inovação.

699

01:24:16.500 --> 01:24:20.560

MEDIADOR: Aí? É a mesma pergunta, né? Se vocês enxergam que a

700

01:24:22.910 --> 01:24:24.580

MEDIADOR: incremental

701

01:24:25.030 --> 01:24:26.560

MEDIADOR: maturidade,

702

01:24:27.070 --> 01:24:35.600

MEDIADOR: você guarda coerência entre os níveis do um para o dois do dois para o três. Se faz sentido, se tem alguma coisa que vocês sugeririam que modificassem.

703

01:24:59.310 --> 01:25:01.660

PARTICIPANTE3: Alguém. Eu já falei sobre.

704

01:25:01.990 --> 01:25:02.850

PARTICIPANTE3: Eu já falei.

705

01:25:03.060 --> 01:25:04.050

PARTICIPANTE5: E aí

706

01:25:05.880 --> 01:25:09.320

PARTICIPANTE5: eu não sei se faria sentido uma outra sugestão:

707

01:25:10.200 --> 01:25:15.619

PARTICIPANTE5: trabalhar de maneira estratificada. Os horizontes de inovação, de acordo com os níveis,

708

01:25:16.370 --> 01:25:25.490

PARTICIPANTE5: isso facilita tangibilizar melhor o que é incrementar o que é radical e como passar de um para o outro

709

01:25:27.050 --> 01:25:29.520

PARTICIPANTE5: é a única consideração.

710

01:25:30.920 --> 01:25:31.510

PARTICIPANTE3: Bom dia.

711

01:25:31.510 --> 01:25:32.960

PARTICIPANTE5: Muito obrigado.

712

01:25:35.030 --> 01:25:36.890

PARTICIPANTE3: Finaliza então, para desfrutar.

713

01:25:37.300 --> 01:25:40.129

PARTICIPANTE5: Não finalizei. Era só isso mesmo.

714

01:25:41.040 --> 01:25:43.080

PARTICIPANTE3: Mas repete que eu acho que ela.

715

01:25:43.080 --> 01:25:47.239

MEDIADOR: Para eu tranquilizar aqui. Eu queria que ele mudasse. O que exatamente XXXXXX.

716

01:25:47.900 --> 01:25:48.340

PARTICIPANTE3: E aí?

717

01:25:48.340 --> 01:25:55.840

PARTICIPANTE5: É inserir aquela análise dos horizontes da inovação H1 H2 e H30

718

01:25:56.050 --> 01:26:01.489

PARTICIPANTE5: diluído por nível, porque tangibiliza melhor a visão do que é incremento

719

01:26:01.810 --> 01:26:03.850

PARTICIPANTE5: e do que pode se tornar radical.

720

01:26:03.850 --> 01:26:04.880

MEDIADOR: Visões

721

01:26:05.020 --> 01:26:05.740

MEDIADOR: legal. Uma galera.

722

01:26:05.740 --> 01:26:06.469

PARTICIPANTE6: E aí

723

01:26:06.980 --> 01:26:12.180

PARTICIPANTE6: eu concordo com o XXXXXX, porque quando vai para esses conceitos

724

01:26:12.620 --> 01:26:27.849

PARTICIPANTE6: disruptiva, incremental, etc, dependendo do autor, pode mudar um pouquinho para lá, um pouquinho para cá. Eu gosto também muito dos olhos, porque eles organizam melhor e deixam uma coisa mais fácil de ficar em paralelo quando precisa.

725

01:26:28.360 --> 01:26:33.150

PARTICIPANTE6: Aí os conceitos. Acho que podem entrar nele

726

01:26:33.840 --> 01:26:42.319

PARTICIPANTE6: a tipos de sugestão também. Se for manter os conceitos, talvez conceituar mais ou trazer um autor específico. Talvez ajude também.

727

01:26:42.510 --> 01:26:43.040

MEDIADOR: Com.

728

01:26:43.510 --> 01:26:44.880

PARTICIPANTE1: Eu.

729

01:26:45.240 --> 01:26:51.690

PARTICIPANTE1: Eu só trabalharia um pouquinho melhor na descrição. Cadê meu Deus.

730

01:26:52.710 --> 01:26:54.859

PARTICIPANTE1: Do nível cinco,

731

01:26:55.550 --> 01:27:04.250

PARTICIPANTE1: principalmente nesse comecinho dela. Aqui, nesse nível, a inovação é contínua e integrada ao Dna da organização.

732

01:27:04.450 --> 01:27:05.140

PARTICIPANTE1: Tá,

733

01:27:05.390 --> 01:27:06.660

PARTICIPANTE1: eu acho que ficar

734

01:27:06.790 --> 01:27:12.219

PARTICIPANTE1: poético demais. Eu entendi o que você quer dizer, está no quórum da organização. Está no núcleo e tal. Mas

735

01:27:12.570 --> 01:27:30.330

PARTICIPANTE1: Dna fica um pouco solto, subjetivo demais. A inovação é contínua e integrada em todos os processos, nos processos críticos, nas ações críticas, decisões, críticas, enfim, alguma coisa nesse nível. Daí eu traria essa parte, Dna.

736

01:27:31.410 --> 01:27:32.029

MEDIADOR: Tá bom.

737

01:27:32.750 --> 01:27:38.219

PARTICIPANTE3: Gente. Mais uma coisa que veio à cabeça das nossas andadas.

738

01:27:38.860 --> 01:27:42.049

PARTICIPANTE3: E muitas vezes vimos isso.

739

01:27:42.790 --> 01:27:51.440

PARTICIPANTE3: E nas organizações, às vezes, a organização brinca de dizer que ela faz inovação.

740

01:27:51.810 --> 01:27:56.479

PARTICIPANTE3: O que ela tem? Novos modelos de negócio. Aí já está aí. E para não me deixar mentir.

741

01:27:56.590 --> 01:27:57.410

PARTICIPANTE3: É isso.

742

01:27:57.750 --> 01:27:59.270

PARTICIPANTE3: Ela.

743

01:28:00.250 --> 01:28:05.889

PARTICIPANTE3: Ela lança um programa, mas não é de verdade, digamos assim. Por que não é de verdade?

744

01:28:06.520 --> 01:28:09.480

PARTICIPANTE3: E aí você? Bom,

745

01:28:09.600 --> 01:28:15.290

PARTICIPANTE3: é por muitas coisas. Às vezes é só para inglês ver, só para dizer que está fazendo. E a gente sabe disso.

746

01:28:15.700 --> 01:28:19.640

PARTICIPANTE3: Não tem uma real intenção, digamos assim. Então, muitas vezes não tem budget,

747

01:28:20.450 --> 01:28:23.990

PARTICIPANTE3: paz e pai na raça. Mas não tem 'buddy'. Não tem equipe.

748

01:28:24.430 --> 01:28:29.350

PARTICIPANTE3: Eu não sei onde você vai encaixar a lona de ter budget de ter equipe

749

01:28:29.460 --> 01:28:34.160

PARTICIPANTE3: de ter dono. Quem é o empreendedor? O intraempreendedor disso.

750

01:28:34.160 --> 01:28:37.350

PARTICIPANTE2: Quem é o dono do produto ali, né.

751

01:28:37.350 --> 01:28:47.859

PARTICIPANTE3: Quais são as funções é essa. Acho que vai estar bem definida porque a gente viu e vê e veremos várias vezes

752

01:28:47.990 --> 01:28:54.399

PARTICIPANTE3: empresas muito inovadoras, unidas, muito inovadoras, ou que já foram muito inovadoras

753

01:28:54.790 --> 01:29:02.119

PARTICIPANTE3: fazerem coisas. E você vai perguntar: e está sendo no heroísmo de uma pessoa na hora vaga

754

01:29:02.670 --> 01:29:07.640

PARTICIPANTE3: ter que fazer, rodar. E ela está sendo muitas vezes

755

01:29:08.730 --> 01:29:11.689

PARTICIPANTE3: avaliada por aquilo. Então,

756

01:29:12.320 --> 01:29:18.740

PARTICIPANTE3: sem budget, sem equipe sem patrocínio, praticamente porque se você não tem budget, você não tem nada.

757

01:29:19.150 --> 01:29:27.369

PARTICIPANTE3: E você tem que vender um determinado produto, então sabe, assim. E na hora vaga, como eu disse, fazendo vinte milhões de coisas.

758

01:29:27.370 --> 01:29:32.320

PARTICIPANTE2: Amarrou uma âncora na perna do cara e disse: Toma essa bola e atravessa aí o ferrado.

759

01:29:32.320 --> 01:29:32.750

PARTICIPANTE3: Não é.

760

01:29:32.750 --> 01:29:34.740

PARTICIPANTE2: Põe a âncora da perna no cara.

761

01:29:35.200 --> 01:29:53.649

PARTICIPANTE3: E muitas vezes se faz. Estou falando algum negócio que conversa muito inovação, inovação aberta muitas vezes. Faz isso para sair. Vou dizer aqui uma palavra antiga. Sair no jornal que a empresa está fazendo. Mas de fato, ela não tem uma. Nenhum.

762

01:29:53.650 --> 01:29:56.689

PARTICIPANTE3: É para lacrar no Instagram. Agora

763

01:29:57.330 --> 01:30:12.959

PARTICIPANTE3: é lacrada no Instagram, né? E não acompanha. Não tem acompanhamento. De fato, daquela inovação. Ela muitas vezes diz que quer inovar, mas cobra um resultado imediato. Não tem clareza sobre

764

01:30:13.350 --> 01:30:16.849

PARTICIPANTE3: o caminho daquela inovação daquele produto.

765

01:30:17.130 --> 01:30:24.829

PARTICIPANTE3: Então tem uma série de coisas aí que, entre o nível um e nível cinco, talvez a gente fale um pouquinho mais sobre

766

01:30:25.170 --> 01:30:41.380

PARTICIPANTE3: sobre essas estruturas, chamada de startups internas. E como isso se conversa com o mundo externo para fazer a inovação acontecer. Que aí se desagam em novos negócios. Enfim

767

01:30:41.760 --> 01:30:43.760

PARTICIPANTE3: um sumiu, digamos,

768

01:30:44.130 --> 01:30:48.490

PARTICIPANTE3: e aí eu realmente vou ter que ir. Mas aí, quando eu falo de punir,

769

01:30:48.770 --> 01:30:59.379

PARTICIPANTE3: como é que essas dimensões conversam nela? Porque elas conversam muito. Às vezes é fraco. Uma coisa forte em outra.

770

01:30:59.730 --> 01:31:05.530

PARTICIPANTE3: Mas muitas vezes você não consegue avançar porque uma dimensão está ali segurando ali.

771

01:31:05.850 --> 01:31:14.010

PARTICIPANTE3: Você não consegue avançar em uma dimensão, por exemplo, sei lá, inovação, porque a estrutura não permite. Ou citando aqui uma coisa: não sei se é melhor.

772

01:31:14.710 --> 01:31:20.000

PARTICIPANTE3: Então esses cruzamentos entre esses níveis, digamos assim,

773

01:31:20.290 --> 01:31:26.970

PARTICIPANTE3: e dimensões, eles podem dar insights fora da caixa. Do que precisa ser feito

774

01:31:27.520 --> 01:31:31.299

PARTICIPANTE3: a nível estratégico para vingar lá na frente.

775

01:31:31.650 --> 01:31:34.279

PARTICIPANTE3: Mas pronto, é esse negócio que eu falei. Isso é.

776

01:31:34.490 --> 01:31:37.399

PARTICIPANTE3: É feijão com arroz de empresa que

777

01:31:38.010 --> 01:31:55.570

PARTICIPANTE3: e faz inovação. Sabe, é muito falar, mas não está estruturado. De fato, nem está comprado. De fato, internamente, não tem governança da inovação. Não tem estrutura para isso. Uma série de coisas que eu não me lembro que estão aqui. Eu vou ter que ir. Galera.

778

01:31:58.260 --> 01:32:01.320

PARTICIPANTE6: Valeu, chefe.

779

01:32:01.320 --> 01:32:01.660

PARTICIPANTE2: Beijo

780

01:32:01.660 --> 01:32:03.500

PARTICIPANTE2: valeu, XXXXXX.

781

01:32:03.500 --> 01:32:03.960

PARTICIPANTE3: Não é um.

782

01:32:03.960 --> 01:32:05.869

PARTICIPANTE2: Ô. Alô, XXXXXX?

783

01:32:05.870 --> 01:32:06.640

PARTICIPANTE6: Para a.

784

01:32:06.640 --> 01:32:07.270

MEDIADOR: Oi.

785

01:32:08.160 --> 01:32:23.189

PARTICIPANTE6: Eu lembrei de isso me lembra? Sabe o que eu trouxe agora? Uma história que outras pessoas me trouxeram aqui me lembrou um assessment de personalidade da Galup.

786

01:32:23.640 --> 01:32:25.669

PARTICIPANTE6: Eles criaram um modelo.

787

01:32:25.780 --> 01:32:27.720

PARTICIPANTE6: É o trinta e quatro forças.

788

01:32:27.720 --> 01:32:28.340

MEDIADOR: É isso?

789

01:32:29.690 --> 01:32:33.120

PARTICIPANTE6: E consegue imaginar o teu modelo daquele jeito.

790

01:32:33.570 --> 01:32:36.230

MEDIADOR: Eu terei que passar e refletir.

791

01:32:36.520 --> 01:32:43.320

PARTICIPANTE6: Cara, eu acho sensacional, porque você coloca a pessoa ali. Nesse caso, a coleta de dados,

792

01:32:43.550 --> 01:32:52.649

PARTICIPANTE6: e você traz uma resposta extremamente personalizada. Tu já recebeu ele? Então tu viu que tem, tipo, uma tabelinha periódica.

793

01:32:52.860 --> 01:33:06.649

PARTICIPANTE6: A entrega visual dele é bem bacana. No começo ali e ele debulha atrás. Mas em cima de coisas que são recorrentes. Então ele consegue fazer ali deve ser regra. Não deve ter. Nenhum lá envolvida. Deve ser só

794

01:33:06.940 --> 01:33:08.660

PARTICIPANTE6: e fiéis.

795

01:33:08.910 --> 01:33:14.290

PARTICIPANTE6: E é um negócio muito bacana e extremamente escalável.

796

01:33:14.690 --> 01:33:27.939

PARTICIPANTE6: Fácil de fazer, fácil de certificar pessoas, fácil, né? Entre aspas, galera. Mas assim é uma coisa possível, né? De certificar pessoas para entregar aquilo. Então, quando elas começam a conversar desse nível aí que até com o XXXXXX falou. Agora

797

01:33:28.220 --> 01:33:42.440

PARTICIPANTE6: não deve ser uma coisa do outro mundo, especialmente para uma pessoa como você fazer uma automação mínima para que essas entregas sejam mais diretas, mais claras, mais concisas e mais precisas mesmo também.

798

01:33:44.060 --> 01:33:44.550

MEDIADOR: Uma boa.

799

01:33:44.550 --> 01:33:45.120

MEDIADOR: Muito obrigado.

800

01:33:45.550 --> 01:33:46.380

MEDIADOR: E aí?

801

01:33:46.770 --> 01:33:52.710

PARTICIPANTE2: Um negócio lá que eu vi ali também. Quando o XXXXXX falou, ele também me deu um déjà vu,

802

01:33:53.170 --> 01:34:00.700

PARTICIPANTE2: que foi a questão de aplicar ferramentas de melhoria e agilidade.

803

01:34:01.080 --> 01:34:04.950

PARTICIPANTE2: Estágios iniciais de descoberta e experimentação.

804

01:34:05.720 --> 01:34:11.719

PARTICIPANTE2: Tem que ser com muita moderação, e o método tem que ser desenhado

805

01:34:11.860 --> 01:34:14.389

PARTICIPANTE2: pensando no design e não pensando no produto,

806

01:34:14.840 --> 01:34:21.999

PARTICIPANTE2: porque se você aplica essas metodologias de agilidade e melhoria contínua no estágio muito inicial.

807

01:34:22.210 --> 01:34:24.819

PARTICIPANTE2: Você começa a matar o Discovery.

808

01:34:24.920 --> 01:34:32.939

PARTICIPANTE2: Se eu passei por isso, também porque misturaram a minha área de transformação digital com processo de tal caos. Finalmente, graças a Deus, estou conseguindo separar agora.

809

01:34:33.360 --> 01:34:42.939

PARTICIPANTE2: Mas era uma briga de cabo de guerra. Era eu puxando para: vamos assumir risco e a galera de qualidade e melhoria de processo, dizendo que não podemos assumir risco.

810

01:34:44.020 --> 01:34:50.630

PARTICIPANTE2: Então isso pode acontecer numa organização num nível de maturidade baixo como a minha. Do ponto de vista de

811

01:34:51.060 --> 01:34:58.220

PARTICIPANTE2: de transformação digital, eu só respondo de atenção. Eu vi ele que também está bem moderado. Também está no Nível um e dois,

812

01:34:58.800 --> 01:35:11.610

PARTICIPANTE2: mas assim é colocar o processo de agilidade para apoiar o processo de inovação e transformação digital, e não como um guardião da moral e dos bons costumes,

813

01:35:11.970 --> 01:35:15.770

PARTICIPANTE2: porque transformação digital é pornográfica. Então não vai funcionar

814

01:35:15.920 --> 01:35:17.600

PARTICIPANTE2: tanto da organização.

815

01:35:18.420 --> 01:35:19.769

PARTICIPANTE2: Vai virar uma censura.

816

01:35:20.300 --> 01:35:29.369

PARTICIPANTE6: Eu tava rindo aqui com respeito, viu? Mas tem outra. Essa moeda tem duas faces aí, né? Porque

817

01:35:29.840 --> 01:35:31.200

PARTICIPANTE6: é

818

01:35:31.330 --> 01:35:47.230

PARTICIPANTE6: por mais que eu entendi a pornografia moral de bons costumes, e concordo contigo, que são duas coisas que não podem ficar convivendo no mesmo palco. Mas como é que a gente faz a transformação digital num ambiente de moral e bons costumes?

819

01:35:47.600 --> 01:35:55.800

PARTICIPANTE6: Porque alguns lugares vão precisar disso e outros não sabem viver sem isso aí. Como é que a gente permeia sem fazer acordos?

820

01:35:55.980 --> 01:35:56.810

PARTICIPANTE6: Isso aí.

821

01:35:56.810 --> 01:35:57.770

PARTICIPANTE2: Bom dia.

822

01:35:57.770 --> 01:35:58.590

PARTICIPANTE6: É muito assustada.

823

01:35:58.590 --> 01:35:59.090

PARTICIPANTE6: É

824

01:35:59.090 --> 01:36:01.210

PARTICIPANTE6: muito difícil de conseguir pescar.

825

01:36:01.210 --> 01:36:04.500

PARTICIPANTE2: Difícil. É difícil. Em organizações

826

01:36:04.660 --> 01:36:08.569

PARTICIPANTE2: de nível baixo. Elas são mais moral e bons costumes,

827

01:36:09.100 --> 01:36:10.250

PARTICIPANTE2: entendeu?

828

01:36:10.660 --> 01:36:14.349

PARTICIPANTE2: Eu estava lendo um livro agora de um amigo que ele botou assim.

829

01:36:14.350 --> 01:36:16.790

PARTICIPANTE6: Como todo morava com costumes. É só da boca.

830

01:36:16.790 --> 01:36:17.210

PARTICIPANTE2: É um.

831

01:36:17.210 --> 01:36:18.760

PARTICIPANTE6: A maioria das vezes, né?

832

01:36:18.760 --> 01:36:19.180

PARTICIPANTE2: Não é?

833

01:36:19.180 --> 01:36:19.740

PARTICIPANTE2: Não é?

834

01:36:19.740 --> 01:36:28.669

PARTICIPANTE2: Eu achei engraçado, não é? Porque eu estou falando sem assumir risco. Olhar no risco como uma pornografia é o risco para uma organização careta. O risco é uma pornografia.

835

01:36:29.000 --> 01:36:33.629

PARTICIPANTE2: Então eu estava lendo um livro que ele fala assim.

836

01:36:33.980 --> 01:36:38.369

PARTICIPANTE2: Cuidado com a ideologia, porque ela é como uma doença autoimune.

837

01:36:38.490 --> 01:36:42.549

PARTICIPANTE2: Ela é uma reação própria para a cura. Mas ela pode matar

838

01:36:42.780 --> 01:36:48.730

PARTICIPANTE2: àquela iniciativa. Então o processo de

839

01:36:49.460 --> 01:36:52.129

PARTICIPANTE2: é não olhar para a ferramenta,

840

01:36:52.500 --> 01:36:58.810

PARTICIPANTE2: mas olhar para a metodologia. Isso que você falou. Como é que eu trago a pornografia para dentro da organização moral de bons costumes, com método

841

01:36:58.950 --> 01:37:01.720

PARTICIPANTE2: inter mais do que com a ferramenta, porque, por exemplo,

842

01:37:02.020 --> 01:37:05.570

PARTICIPANTE2: eu começar a aplicar

843

01:37:05.870 --> 01:37:09.810

PARTICIPANTE2: processos de agilidade no nível de projetos imaturo,

844

01:37:09.940 --> 01:37:16.540

PARTICIPANTE2: eu corro risco de travar muito rapidamente aquela esteira de desenvolvimento. Eu sei porque eu passei por isso recentemente,

845

01:37:17.100 --> 01:37:24.620

PARTICIPANTE2: eu quis trazer um método muito robusto para uma fase muito incipiente de maturidade do

846

01:37:24.910 --> 01:37:49.379

PARTICIPANTE2: ainda não. Discovery. Eu quis aplicar isso no Discovery, e aí começou a empurrar. Aí começou a empurrar o Discovery e começou a se obrigar a projetar a fase de Discovery de um jeito que engessava o processo em si e evitava a pivotagem. Então, assim se você não pivota, você bate na parede e morre. E era isso que estava acontecendo. Sabe, é só esse ponto de atenção nesses níveis mais incipientes, aí, de maturidade.

847

01:37:50.310 --> 01:37:57.890

PARTICIPANTE1: Gente. Eu vou pedir licença também, porque eu preciso ir. Minha carruagem tá virando. E tem duas criaturinhas aqui me perturbando

848

01:37:58.070 --> 01:38:03.210

PARTICIPANTE1: MEDIADOR de novo. Parabéns. Obrigado por ter me convidado para participar.

849

01:38:03.390 --> 01:38:12.090

PARTICIPANTE1: E eu reforço, tá cara, se precisar de mais uma leitura, parar para conversar sobre a tese toda. Conta comigo. Estou à sua disposição,

850

01:38:14.020 --> 01:38:14.980

PARTICIPANTE1: beleza.

851

01:38:14.980 --> 01:38:15.690

MEDIADOR: Obrigadão.

852

01:38:15.890 --> 01:38:20.079

PARTICIPANTE1: Um abraço pessoal. Foi arretado. Foi massa. Obrigado, turma. Boa noite.

853

01:38:23.530 --> 01:38:26.280

MEDIADOR: Eu vou precisar ir para seguir aqui o

854

01:38:26.430 --> 01:38:40.280

MEDIADOR: a equipe da sessão. Eu vou mover para a próxima dimensão. Que é a estrutura organizacional da transformação. Veja uma pergunta anterior. E, por último, a gente vê lá a questão do planejamento. São as duas últimas que faltam.

855

01:38:46.940 --> 01:38:51.640

MEDIADOR: A inovação foi boa, porque muita gente aqui trabalha com inovação, né? Então ficou bem tangível. Assim, os passos.

856

01:38:51.930 --> 01:38:53.049

PARTICIPANTE5: Vou mais rápido!

857

01:38:59.160 --> 01:39:02.390

MEDIADOR: Vamos lá para a estrutura. Depois a gente vai para o lançando. Primeiro a estrutura.

858

01:39:17.150 --> 01:39:17.859

PARTICIPANTE5: E aí?

859

01:39:21.310 --> 01:39:25.099

PARTICIPANTE6: Estou recuperando aqui minhas notas. Já é pra gente falar.

860

01:39:27.210 --> 01:39:28.350

MEDIADOR: Pode falar. Sim.

861

01:39:33.150 --> 01:39:34.980

PARTICIPANTE6: Eu

862

01:39:36.450 --> 01:39:39.679

PARTICIPANTE6: queria ler de novo,

863

01:39:40.410 --> 01:39:59.500

PARTICIPANTE6: mas de novo, acho que só dela existir. Eu acho que já tem um mérito de novo. Eu não conheço muitos modelos de maturidade, mas eu vejo essa dimensão sendo um pouco. Como é que eu posso dizer, ou esquecida ou muito simplificada a um ponto de não ser relevante

864

01:39:59.680 --> 01:40:06.489

PARTICIPANTE6: aí estar aqui. Acho que já é bacana. Eu teria que entender mais. E business agência para poder

865

01:40:06.680 --> 01:40:08.000

PARTICIPANTE6: opinar mais.

866

01:40:08.430 --> 01:40:18.050

PARTICIPANTE6: Eu entendo que existe uma dificuldade inerente ao próprio tema, que é métrica. Então acho que qualquer teste que for feito. Aí

867

01:40:18.270 --> 01:40:23.320

PARTICIPANTE6: também vai ser algo que pode ser até inédito,

868

01:40:23.520 --> 01:40:27.540

PARTICIPANTE6: porque das últimas vezes que a gente fez alguma incursão

869

01:40:27.820 --> 01:40:37.760

PARTICIPANTE6: de medir engajamento, comportamento, mudança organizacional. Foi muito difícil de achar. Um modelo que de fato, consiga trazer uma métrica que materialize coisas.

870

01:40:38.260 --> 01:40:43.960

PARTICIPANTE6: Não sei se tu também teve essa dificuldade, Alan, de achar métricas específicas.

871

01:40:44.350 --> 01:40:45.830

MEDIADOR: Sobre essa parte da estrutura.

872

01:40:47.610 --> 01:40:51.669

PARTICIPANTE6: A gente está na parte de estrutura organizacional.

873

01:40:51.670 --> 01:40:52.320

MEDIADOR: Isso.

874

01:40:52.680 --> 01:41:09.210

PARTICIPANTE6: Pronto. E aí? Essa é uma área com médicas muito difíceis de se ter. Algumas são muito simples, mas às vezes são as que são possíveis, porque medir o quanto a cultura está madura ou não, ela vai para alguns pontos bem

875

01:41:09.440 --> 01:41:12.429

PARTICIPANTE6: dessas vezes em Rh, né? Dessas vezes, em

876

01:41:12.670 --> 01:41:20.750

PARTICIPANTE6: agilidade dessas vezes? Em algumas coisas. Mas são quantos encontros, quantos rituais são feitos em agilidade?

877

01:41:20.940 --> 01:41:35.879

PARTICIPANTE6: Ou quantas pessoas fizeram Inps de empregado. Bom, aí vem algumas médicas mais simples. Mas me digo se o engajamento está impactando ou não no resultado da estratégia

878

01:41:36.050 --> 01:41:37.320

PARTICIPANTE6: é mais difícil, né?

879

01:41:37.600 --> 01:41:40.199

PARTICIPANTE6: Acho que tem um desafio inerente a esse.

880

01:41:40.460 --> 01:41:43.619

PARTICIPANTE6: Essa coisa. Então só isso aí existir? Eu já acho massa.

881

01:41:43.840 --> 01:41:59.150

PARTICIPANTE6: O desafio para mim, dessa vertical é aquilo que eu trouxe no começo. Como é que a gente faz com que a alta liderança se comprometa nesse nível de comportamento. A gente está falando de comportamento organizacional, basicamente.

882

01:41:59.480 --> 01:42:05.899

PARTICIPANTE6: E aí, como é que a gente faz com que a liderança se comporte de acordo com o que ela disse que quer mudar,

883

01:42:06.640 --> 01:42:11.659

PARTICIPANTE6: mas eu não sei se consegue chegar aí com algum nível. Mas

884

01:42:11.910 --> 01:42:13.160

PARTICIPANTE6: seria mesmo isso.

885

01:42:13.160 --> 01:42:15.380

PARTICIPANTE2: Me deu uns papos.

886

01:42:15.500 --> 01:42:26.709

PARTICIPANTE2: Os pactos. Está entendendo essa parte da pactuação? Excelente, porque o engajo? Isso é o engajamento da gestão.

887

01:42:26.850 --> 01:42:28.129

PARTICIPANTE6: O Pacto de.

888

01:42:28.600 --> 01:42:34.770

PARTICIPANTE2: E quando a gente chegou até aqui, eu vou bancar a virada de chaves. Sabe

889

01:42:35.270 --> 01:42:39.299

PARTICIPANTE2: porque aquilo que o XXXXXX falou também do faz de conta

890

01:42:39.570 --> 01:42:48.320

PARTICIPANTE2: está muito em cima disso, da imaturidade de gestão e do domínio da temática. Aí volta a história do Fordame. Como é que eu alcanço lá todo mundo?

891

01:42:48.810 --> 01:42:53.820

PARTICIPANTE2: Porque se a Alta Gestão desengage o teu processo, ela imbica,

892

01:42:53.930 --> 01:42:55.770

PARTICIPANTE2: porque todo mundo desengaixa.

893

01:42:56.990 --> 01:42:57.480

MEDIADOR: Isso é.

894

01:42:57.480 --> 01:43:11.189

PARTICIPANTE6: Aí? Eu não sei, Alan. Se cabe em modelos de maturidade trazer, nem seja na introdução ou nas recomendações ou qualquer tipo de outro escopo que não seja necessariamente a métrica.

895

01:43:11.350 --> 01:43:17.830

PARTICIPANTE6: O critério de análise que, como o XXXXXX diz, também serve de roteiro, claro,

896

01:43:17.940 --> 01:43:33.670

PARTICIPANTE6: mas em algum lugar, reforçar o que a gente aqui já está careca de saber, mas que, dizendo: olha, é tipo assim. Não aplica esse modelo. Se a outra liderança não estiver comprometida em mudar ela mesma, de comportamento.

897

01:43:33.670 --> 01:43:36.690

PARTICIPANTE2: É um alerta forte, fortíssimo.

898

01:43:41.230 --> 01:43:55.829

MEDIADOR: Beleza. Eu imagino a sua provocação aqui, do jeito que está descrito aqui. Ela está muito processual, mecânica. Talvez aí aquilo que o XXXXXX falou. Talvez tenha uma dimensão de cultura

899

01:43:56.530 --> 01:44:00.210

MEDIADOR: que olha mais para software de comportamento.

900

01:44:00.210 --> 01:44:05.990

PARTICIPANTE2: Sim, sim, com certeza. Com certeza. Comunicação.

901

01:44:05.990 --> 01:44:08.980

MEDIADOR: Comportamento.

902

01:44:08.980 --> 01:44:10.209

PARTICIPANTE2: Minha reposição

903

01:44:10.740 --> 01:44:16.919

PARTICIPANTE2: fomentar o ambiente de experimentação com aceitação de risco, sabe, tolerância a risco, etc.

904

01:44:19.080 --> 01:44:19.820

MEDIADOR: Perfeito.

905

01:44:28.930 --> 01:44:41.189

PARTICIPANTE4: Alan. Só uma dúvida. Os conceitos que tu utiliza, as práticas que tu citas, os métodos que tu citas tu. Conceituando os outros capítulos. Os capítulos anteriores.

906

01:44:41.190 --> 01:44:43.950

MEDIADOR: Na fundamentação teórica. Ou está dando as entrevistas.

907

01:44:44.370 --> 01:44:47.569

PARTICIPANTE4: Foi só uma curiosidade que tem muita coisa solta assim.

908

01:44:47.570 --> 01:44:53.519

MEDIADOR: Não surgiu nada novo. Não pode ver que tudo aí em cada linha tem uma referência.

909

01:44:53.520 --> 01:44:55.549

PARTICIPANTE2: Fundamentado isso.

910

01:44:55.550 --> 01:44:56.100

PARTICIPANTE2: Eu vi

911

01:44:56.100 --> 01:44:56.510

PARTICIPANTE2: para o.

912

01:44:56.510 --> 01:45:00.260

MEDIADOR: Quando tem entrevistas com praticantes, é porque veio da

913

01:45:00.680 --> 01:45:03.270

MEDIADOR: veio da parte que

914

01:45:03.580 --> 01:45:08.959

MEDIADOR: aqui ó entrevista veio da parte das entrevistas. Foi algum entrevistado? Sugeriu isso? Entendeu.

915

01:45:08.960 --> 01:45:10.000

PARTICIPANTE4: Ah, legal,

916

01:45:10.910 --> 01:45:23.319

PARTICIPANTE4: tá, mas não era só para. Porque tem alguns casos. Por exemplo, tem aqui formalizar laboratórios de intérpretes para quem não está estudando. Não tem nem ideia do que seja.

917

01:45:23.530 --> 01:45:28.669

MEDIADOR: É uma abordagem lá do Vergant. Que é ele que escreveu o livro do design Driven.

918

01:45:29.790 --> 01:45:37.340

MEDIADOR: É porque você, por exemplo, faz a inovação incremental, e usando o design central no usuário, fazendo

919

01:45:37.560 --> 01:45:53.869

MEDIADOR: práticas de design, essas coisas. Quando você quer fazer inovação radical, você precisa de uma outra abordagem que você tem. Especialistas que entendem de comportamento social, que entendem de outros tipos de coisa que antevêm as tendências, a metáfora mais ridícula disso é

920

01:45:54.020 --> 01:46:07.580

MEDIADOR: a história lá do que atribui a Henry Ford que eu não acho que é verdade. Se ele tivesse perguntado ao pessoal que eles queriam cento e poucos anos atrás, eles não iam dizer que queriam carro. Eles iam dizer que queriam cavalos. Mais rápido, né?

921

01:46:08.180 --> 01:46:08.930

PARTICIPANTE4: É isso?

922

01:46:10.190 --> 01:46:17.739

MEDIADOR: Então aí eu interpretei esse laboratório. Tem gente visionária que fica olhando para as tendências. E antecipando essas tendências.

923

01:46:18.740 --> 01:46:19.370

PARTICIPANTE4: E aí

924

01:46:19.570 --> 01:46:25.220

PARTICIPANTE4: não. Ok, era só para quem pega alguns conceitos desses pela primeira vez,

925

01:46:25.480 --> 01:46:26.320

PARTICIPANTE4: não é?

926

01:46:26.520 --> 01:46:29.860

PARTICIPANTE4: Fica solto, né? Mas aí eu imaginei que tu tinha já

927

01:46:30.040 --> 01:46:31.079

PARTICIPANTE4: colocado na referência.

928

01:46:31.080 --> 01:46:34.580

PARTICIPANTE6: Eu também fui procurar ela. Que era. Viemos.

929

01:46:34.580 --> 01:46:37.620

MEDIADOR: É um pemorra. Valor.

930

01:46:40.050 --> 01:46:46.389

PARTICIPANTE4: Tá bom, Alan, vou ter que te pedir desculpa também, cara. Mas vou precisar correr aqui.

931

01:46:46.390 --> 01:46:47.939

MEDIADOR: Agora a gente tá acabando.

932

01:46:48.380 --> 01:46:49.410

PARTICIPANTE4: Beleza.

933

01:46:49.540 --> 01:46:51.789

PARTICIPANTE4: Valeu, gente. Valeu, foi massa.

934

01:46:51.790 --> 01:46:52.240

PARTICIPANTE6: Aham!

935

01:46:52.240 --> 01:46:57.950

PARTICIPANTE4: E Alain, parabéns. O trabalho está muito robusto, cara.

936

01:46:58.150 --> 01:46:59.320

PARTICIPANTE4: Terminar

937

01:46:59.440 --> 01:47:00.780

PARTICIPANTE4: e correr para o abraço.

938

01:47:01.010 --> 01:47:01.830

MEDIADOR: Amém.

939

01:47:01.830 --> 01:47:04.639

PARTICIPANTE2: Com o Anel Superior. Comemorar.

940

01:47:06.270 --> 01:47:10.299

MEDIADOR: Não é superior assim o cara não acabar, né? O cara dá um fucheiro do canal.

941

01:47:11.570 --> 01:47:20.900

MEDIADOR: Vamos lá, gente. Nessa. Vamos ver se a gente move para planejamento. E aí a gente que é a penúltima, a gente fecha

942

01:47:21.340 --> 01:47:23.310

MEDIADOR: fechava pra última, né?

943

01:47:28.090 --> 01:47:33.429

MEDIADOR: Na dimensão de planejamento. O que vocês observaram aí? Que poderia ser melhorado, que pode ser um ponto de atenção.

944

01:47:35.930 --> 01:47:38.210

PARTICIPANTE6: Não consegui me aprofundar nela.

945

01:47:40.120 --> 01:47:41.820

PARTICIPANTE6: Vou me abster. Posso.

946

01:47:42.460 --> 01:47:45.289

MEDIADOR: Claro. Beijão aí. Trabalha com isso.

947

01:47:47.450 --> 01:47:52.509

PARTICIPANTE5: Cara que no nível um, a lança. Seria legal colocar pelo menos uma pastel aí.

948

01:47:53.590 --> 01:47:54.180

MEDIADOR: Pestelli.

949

01:47:54.180 --> 01:47:54.510

MEDIADOR: A minha

950

01:47:54.510 --> 01:47:57.860

MEDIADOR: deixa. Eu ver aqui. Planejamento.

951

01:47:58.560 --> 01:48:00.250

PARTICIPANTE5: Porque a pastela.

952

01:48:00.360 --> 01:48:05.310

PARTICIPANTE5: Ela é complementar. Esse olhar interno que tu traz aqui para as metas organizações

953

01:48:05.480 --> 01:48:10.160

PARTICIPANTE5: porque ela faz análise ambiental das variáveis incontrolláveis.

954

01:48:10.490 --> 01:48:12.200

PARTICIPANTE5: O Pestela é só uma cena lá.

955

01:48:12.200 --> 01:48:14.570

MEDIADOR: Acredita que tinha isso na literatura. Eu que remover.

956

01:48:15.680 --> 01:48:18.520

PARTICIPANTE5: É importante, Brother. De verdade.

957

01:48:21.120 --> 01:48:24.119

MEDIADOR: Eu que vou ouvir. Tá bom nível um, né? Certo, beleza.

958

01:48:25.440 --> 01:48:38.040

PARTICIPANTE5: E sai os cenários fica um negócio bizarro. Tem que te mostrar que você vai gostar.

959

01:48:39.090 --> 01:48:40.549

PARTICIPANTE5: Aham eeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeeee

960

01:48:45.030 --> 01:48:46.070

PARTICIPANTE5: não

961

01:48:49.670 --> 01:48:50.390

PARTICIPANTE5: obrigado.

962

01:48:50.390 --> 01:48:54.020

PARTICIPANTE2: Práticas primárias. Ela também é uma questão.

963

01:48:54.580 --> 01:48:55.740

PARTICIPANTE2: É isso.

964

01:48:55.740 --> 01:48:56.210

MEDIADOR: Que nível?

965

01:48:56.210 --> 01:48:57.110

PARTICIPANTE2: Bom dia

966

01:48:57.600 --> 01:49:03.719

PARTICIPANTE2: no nível um. Aí, nessa parte de práticas primárias. Esse aí que você está na tela, as práticas e evidências.

967

01:49:03.960 --> 01:49:06.299

PARTICIPANTE2: A questão de habilitação sabe,

968

01:49:06.470 --> 01:49:07.820

PARTICIPANTE2: e

969

01:49:08.130 --> 01:49:16.240

PARTICIPANTE2: introduzir o tema na organização pode ser por meio de palestra. Talk shop também funciona.

970

01:49:16.420 --> 01:49:17.359

MEDIADOR: E aí?

971

01:49:17.360 --> 01:49:17.990

PARTICIPANTE2: Bom dia.

972

01:49:19.420 --> 01:49:22.580

PARTICIPANTE5: A. E aí

973

01:49:22.850 --> 01:49:32.569

PARTICIPANTE5: eu vou dar sugestão baseada em práticas novas que a gente faz. O que o PARTICIPANTE2 está falando. A gente chama aqui de planejamento estratégico Participativo.

974

01:49:32.960 --> 01:49:33.860

PARTICIPANTE2: Isso.

975

01:49:34.580 --> 01:49:35.340

PARTICIPANTE5: Tchau.

976

01:49:35.340 --> 01:49:35.670

PARTICIPANTE2: Também.

977

01:49:35.670 --> 01:49:44.939

PARTICIPANTE5: A gente tem um momento na prática primária, que é a formação dos Comitês Temáticos, onde rola uma espécie de sala de aula invertida.

978

01:49:45.440 --> 01:49:45.780

MEDIADOR: É.

979

01:49:45.780 --> 01:49:47.020

MEDIADOR: Não é?

980

01:49:47.750 --> 01:49:53.720

PARTICIPANTE5: A galera recebe dados ali. Um exemplo de comitê. Tá mercado.

981

01:49:54.360 --> 01:50:00.050

PARTICIPANTE5: Então essa galera vai receber muito, dado, muito conteúdo

982

01:50:00.160 --> 01:50:07.230

PARTICIPANTE5: de como fazer a captura de dados e análises de mercado. E aí, quando rola o comitê presencialmente, eles vão basicamente processar esse dado.

983

01:50:08.610 --> 01:50:09.480

PARTICIPANTE2: Boa gente.

984

01:50:09.480 --> 01:50:10.080

PARTICIPANTE5: E aí?

985

01:50:10.760 --> 01:50:14.510

PARTICIPANTE2: Uma forma também, que uma outra forma que também funciona.

986

01:50:14.710 --> 01:50:20.450

PARTICIPANTE2: Essa é a jornada guiada. Está entendendo? Nos modelos de ideação também.

987

01:50:20.550 --> 01:50:27.529

PARTICIPANTE2: De você introduzir a ferramenta, e eles na verdade vão aprender fazendo também.

988

01:50:27.730 --> 01:50:36.750

PARTICIPANTE2: Você já bota a mão na massa logo no V zero e não entra na parte de assim você pincela a conceituação teórica

989

01:50:36.910 --> 01:50:44.730

PARTICIPANTE2: e vai mostrando para eles na prática, como é que você aplica essas ferramentas e essa metodologia,

990

01:50:45.070 --> 01:50:52.740

PARTICIPANTE2: eu vi. Também funciona para a organização de nível instrumental. Vamos dizer assim, nível básico de maturidade.

991

01:50:53.500 --> 01:50:57.810

PARTICIPANTE5: Eu estou entendendo aqui, MEDIADOR, que mesmo nesse nível, uma empresa já existe.

992

01:50:58.250 --> 01:51:08.840

PARTICIPANTE5: Sim, uma análise interessante. A Suorte. Seria interessante que ela fosse prática primária, porque ela é a coisa mais primária do planejamento estratégico.

993

01:51:09.310 --> 01:51:14.029

PARTICIPANTE5: A análise Bcg para fazer

994

01:51:14.420 --> 01:51:18.289

PARTICIPANTE5: análise de produto ou portfólio de produto.

995

01:51:18.970 --> 01:51:19.590

MEDIADOR: Tá bom.

996

01:51:19.590 --> 01:51:20.730

PARTICIPANTE5: Esse dinheiro, cara.

997

01:51:21.680 --> 01:51:25.239

PARTICIPANTE5: É um basicão que funciona para fazer análise.

998

01:51:25.820 --> 01:51:26.200

MEDIADOR: É a.

999

01:51:26.200 --> 01:51:27.430

PARTICIPANTE2: Que

1000

01:51:27.430 --> 01:51:32.189

PARTICIPANTE2: quebra o gelo porque a galera não se sente muito boa quando vê as coisas sendo preenchidas.

1001

01:51:32.660 --> 01:51:35.510

PARTICIPANTE5: É um basicão que funciona bem.

1002

01:51:36.920 --> 01:51:37.670

PARTICIPANTE5: E aí,

1003

01:51:39.450 --> 01:51:46.850

PARTICIPANTE5: o que a gente pode complementar aqui no Nível um ainda é mapeamento e análise de stakeholders. Também.

1004

01:51:48.170 --> 01:51:49.760

MEDIADOR: É interessante.

1005

01:51:50.260 --> 01:51:53.350

PARTICIPANTE5: Desculpa. Tá enchendo o teu rolê.

1006

01:51:53.350 --> 01:51:54.199

MEDIADOR: Bom dia.

1007

01:51:56.000 --> 01:51:57.599

PARTICIPANTE6: Obviamente tem que reduzir a.

1008

01:51:57.600 --> 01:52:04.430

PARTICIPANTE6: Vai dormir. Acorda e está XXXXXX. Ainda não, mas veja bem, ainda tem isso aqui que eu apliquei

1009

01:52:04.560 --> 01:52:08.450

PARTICIPANTE6: lá. Nos rincões da Flórida.

1010

01:52:08.450 --> 01:52:11.580

PARTICIPANTE5: É bem caro para mim, porque eu gosto muito.

1011

01:52:12.140 --> 01:52:22.350

PARTICIPANTE5: E eu tive que amadurecer junto comigo tanto no que nasceu em torno digital quanto nos meus, para voltar a conseguir aplicar, porque

1012

01:52:22.740 --> 01:52:28.920

PARTICIPANTE5: ele pressupõe uma base estatística. Tem que existir o negócio. Já, para ele fazer esse estudo, passado

1013

01:52:29.500 --> 01:52:30.950

PARTICIPANTE5: e planejar futuro.

1014

01:52:31.360 --> 01:52:34.900

PARTICIPANTE2: Não tem insumo de entrada. Você precisa de insumo de entrada.

1015

01:52:35.080 --> 01:52:36.530

PARTICIPANTE5: Não é.

1016

01:52:38.530 --> 01:52:40.589

PARTICIPANTE6: Eu quero é você, doutorado XXXXXX.

1017

01:52:40.880 --> 01:52:43.200

PARTICIPANTE6: Eu quero ser moderno.

1018

01:52:43.320 --> 01:52:43.830

PARTICIPANTE6: Uhum.

1019

01:52:43.830 --> 01:52:49.550

PARTICIPANTE5: Eu quero conseguir me organizar tão bem quanto o seu Alan para conseguir entregar só meditação

1020

01:52:51.330 --> 01:52:52.710

PARTICIPANTE5: é essa.

1021

01:52:52.900 --> 01:52:54.179

PARTICIPANTE5: Mas eu acho que.

1022

01:52:54.660 --> 01:53:00.229

MEDIADOR: Mas esses feedbacks. O que eu vou fazer é botar no anexo uma versão atualizada disso aqui, talvez com menos textos

1023

01:53:00.470 --> 01:53:11.599

MEDIADOR: com esses feedbacks, eventualmente. Alguma coisa mais visual. Sabe porque aí o resultado eu deixo lá atrás. Como resultado do focus group.

1024

01:53:12.260 --> 01:53:17.819

PARTICIPANTE5: Se fizer sentido pra você, eu posso te mandar algumas coisas aqui, cara. Que tem produzidas.

1025

01:53:19.580 --> 01:53:20.490

PARTICIPANTE5: Não é

1026

01:53:20.810 --> 01:53:26.720

PARTICIPANTE5: no que Tange. Inovação e recepção baseada em zonas estratégias. O método está registrado. Inclusive eu. Posso te passar para você dar uma olhada

1027

01:53:26.860 --> 01:53:28.470

PARTICIPANTE5: se quiser assistir.

1028

01:53:29.780 --> 01:53:32.610

PARTICIPANTE5: E aí

1029

01:53:39.950 --> 01:53:40.690

PARTICIPANTE5: tá.

1030

01:53:41.050 --> 01:53:43.920

PARTICIPANTE5: O problema estratégico é a ferramenta mais esquizofrênica que existe.

1031

01:53:44.120 --> 01:53:45.800

PARTICIPANTE5: Porque

1032

01:53:46.580 --> 01:53:56.319

PARTICIPANTE5: planejamento é tático, estratégico ou estratégico. Então quando tu, termina de analisar o cenário e decide o que vai fazer. Acabou a estratégia. Quando é que o planejamento é tático?

1033

01:53:56.570 --> 01:54:01.560

PARTICIPANTE5: E aí tem duas abordagens para ajustar a tática.

1034

01:54:02.090 --> 01:54:03.510

PARTICIPANTE5: É o Psc,

1035

01:54:04.150 --> 01:54:07.810

PARTICIPANTE5: que é mais antigo, mais catedrático. E a galera

1036

01:54:08.430 --> 01:54:09.840

PARTICIPANTE5: pós ali

1037

01:54:10.340 --> 01:54:16.340

PARTICIPANTE5: anos cinquenta. Usa muito e startup. Tem usado o Qr. Tá Alan

1038

01:54:17.120 --> 01:54:20.889

PARTICIPANTE5: para pegar decisões do que foram

1039

01:54:21.170 --> 01:54:26.699

PARTICIPANTE5: processadas e definidas ali na Swat, na Bcg

1040

01:54:26.920 --> 01:54:28.839

PARTICIPANTE5: que são na Pestell

1041

01:54:28.980 --> 01:54:36.189

PARTICIPANTE5: e nos stakeholders. Uma vez que eles conseguem finalizar ali com uma suot geral, a galera tem usado Okr

1042

01:54:37.040 --> 01:54:39.190

PARTICIPANTE5: para organizar esse fluxo tático

1043

01:54:41.520 --> 01:54:42.830

PARTICIPANTE5: aí onde.

1044

01:54:42.830 --> 01:54:43.850

PARTICIPANTE6: Ela não trouxe.

1045

01:54:43.850 --> 01:54:44.969

MEDIADOR: Eu vou.

1046

01:54:45.850 --> 01:54:46.560

PARTICIPANTE5: Daquilo.

1047

01:54:46.560 --> 01:54:48.120

PARTICIPANTE6: Estão em vários lugares, né?

1048

01:54:48.590 --> 01:54:49.240

MEDIADOR: Isso.

1049

01:54:50.020 --> 01:54:56.080

PARTICIPANTE5: O que a gente tinha olhado é que eu tinha visto. A prática. Vê se faz sentido.

1050

01:54:56.250 --> 01:54:59.310

PARTICIPANTE5: A: Ok entra no um e Bs0 no dois

1051

01:54:59.910 --> 01:55:07.539

PARTICIPANTE5: ao Qr, porque ela é uma abordagem tática de concepção, e Bsic era de gestão, mesmo já de controlar a tática no dia a dia.

1052

01:55:08.490 --> 01:55:10.479

MEDIADOR: Um ou dois Bsc,

1053

01:55:11.890 --> 01:55:12.630

MEDIADOR: o treino

1054

01:55:13.120 --> 01:55:14.110

MEDIADOR: bom, beleza.

1055

01:55:15.450 --> 01:55:16.120

MEDIADOR: E também.

1056

01:55:25.610 --> 01:55:30.500

PARTICIPANTE2: Se tu fizer isso, de mover a parte de estruturação do

1057

01:55:31.360 --> 01:55:37.669

PARTICIPANTE2: do raciocínio para um anexo, você deixa o texto mais fluido também

1058

01:55:40.170 --> 01:55:45.179

PARTICIPANTE2: o texto tem que ficar aqui. O registro porque foi a construção?

1059

01:55:45.180 --> 01:55:46.339

PARTICIPANTE2: Sim, sim, sim.

1060

01:55:46.340 --> 01:55:50.639

MEDIADOR: Eu tenho que deixar do jeito que está. Mas lá atrás, eu posso dar uma simplificada na quantidade de textos. Até

1061

01:55:50.640 --> 01:55:51.150

MEDIADOR: é muito difícil.

1062

01:55:51.150 --> 01:55:53.700

MEDIADOR: Ele ganha muito mais a cara de um shecklist. Sabe.

1063

01:55:54.290 --> 01:55:55.210

PARTICIPANTE2: Isso.

1064

01:55:59.690 --> 01:56:00.540

MEDIADOR: Beleza.

1065

01:56:00.540 --> 01:56:05.200

PARTICIPANTE2: Agora também. Entendendo que isso é um doutorado, tem que ser tenso mesmo, foda se. Tá ligado.

1066

01:56:05.630 --> 01:56:06.710

PARTICIPANTE5: Eu não tenho certeza.

1067

01:56:06.710 --> 01:56:08.300

PARTICIPANTE2: Tem muito que falar. É essa.

1068

01:56:08.410 --> 01:56:10.020

PARTICIPANTE5: É uma tese do incomodando.

1069

01:56:10.020 --> 01:56:22.650

PARTICIPANTE2: Você lança o fordamos pra mim depois. Mas agora é doutorado, né? Velho, senta e chora, velho. A galera que for ler.

1070

01:56:22.650 --> 01:56:23.940

MEDIADOR: Ele também já está.

1071

01:56:23.940 --> 01:56:24.680

PARTICIPANTE6: Obrigado.

1072

01:56:24.680 --> 01:56:26.920

MEDIADOR: Tese hoje está com quinhentos páginas. Depois que eu fizer.

1073

01:56:26.920 --> 01:56:27.830

PARTICIPANTE2: Joaquim Fifa,

1074

01:56:27.830 --> 01:56:28.480

PARTICIPANTE2: não é?

1075

01:56:28.480 --> 01:56:29.850

PARTICIPANTE6: Escrever o capítulo de avaliação

1076

01:56:30.450 --> 01:56:32.549

PARTICIPANTE6: doutorado, senhor. Desse jeito.

1077

01:56:32.550 --> 01:56:34.370

MEDIADOR: Que eu escrevi o capítulo de avaliação.

1078

01:56:35.030 --> 01:56:36.640

PARTICIPANTE2: Obrigado.

1079

01:56:36.640 --> 01:56:40.780

MEDIADOR: Vai para quinhentos e trinta, quinhentos e quarenta. Conclusão. Pronto, aí. Quinhentos.

1080

01:56:40.780 --> 01:56:42.500

PARTICIPANTE6: Agradecimentos.

1081

01:56:42.500 --> 01:56:44.240

MEDIADOR: Você já tem.

1082

01:56:44.240 --> 01:56:46.030

PARTICIPANTE2: Pai, MEDIADOR.

1083

01:56:46.330 --> 01:56:53.309

MEDIADOR: Aí. Quando eu mover esses anexos lá pro fim, que é aqui do formulário que vocês vão assinar depois.

1084

01:56:54.010 --> 01:56:57.000

MEDIADOR: E dessa alteração. Aqui vai dar seiscentos páginas. Pô.

1085

01:56:57.710 --> 01:56:58.840

PARTICIPANTE6: Que loucura.

1086

01:56:59.290 --> 01:57:00.040

PARTICIPANTE6: É linda.

1087

01:57:00.040 --> 01:57:05.320

PARTICIPANTE2: Senhor dos anéis. Corta o diretor. Versão do diretor.

1088

01:57:05.970 --> 01:57:06.780

PARTICIPANTE6: Não, não,

1089

01:57:07.640 --> 01:57:08.960

PARTICIPANTE6: ainda não.

1090

01:57:08.960 --> 01:57:10.239
MEDIADOR: Em relação ao modelo.

1091
01:57:10.240 --> 01:57:15.010
PARTICIPANTE2: Com a gravação.

1092
01:57:16.510 --> 01:57:16.879
PARTICIPANTE5: Eu não.

1093
01:57:16.880 --> 01:57:18.780
MEDIADOR: Inventário, né?

1094
01:57:18.780 --> 01:57:24.540
PARTICIPANTE5: Três pode colocar em complementar é análise dessas.

1095
01:57:24.540 --> 01:57:25.619
MEDIADOR: Botei aqui. Já.

1096
01:57:25.620 --> 01:57:30.880
PARTICIPANTE5: Explicação de curva Abc. Análise financeira é bem importante. Também o segundo.

1097
01:57:36.410 --> 01:57:40.290
MEDIADOR: Em relação ao modelo de avaliação em si. O que é que vocês observaram?

1098
01:57:45.510 --> 01:57:46.110
PARTICIPANTE5: Tchau.

1099
01:57:47.110 --> 01:57:49.469
PARTICIPANTE5: Bem tranquilo. Nada a declarar.

1100
01:57:49.890 --> 01:57:56.280
PARTICIPANTE6: Só um grande potencial de virar um assessment automatizado.

1101
01:57:56.280 --> 01:57:57.420
MEDIADOR: Ah, verdade.

1102
01:57:58.170 --> 01:58:01.380
MEDIADOR: Modelo de avaliação automatizado. Seria bom. Deixa eu ir. Modelo automático.

1103
01:58:02.110 --> 01:58:07.720
PARTICIPANTE2: Um modelo de avaliação, gerando Hatice, que ajudaria.

1104

01:58:07.720 --> 01:58:10.750

PARTICIPANTE6: Eu quero essa belinha periódica do trinta e quatro.

1105

01:58:10.750 --> 01:58:11.950

PARTICIPANTE2: Sim, isso.

1106

01:58:12.730 --> 01:58:20.760

PARTICIPANTE2: E não só isso, mas ajudar isso no drive da organização para ela. Até medir aquela correção de custos.

1107

01:58:21.530 --> 01:58:22.190

MEDIADOR: Isso.

1108

01:58:22.870 --> 01:58:29.379

PARTICIPANTE2: Qual é o problema, Alan? Aí eu vou fazer uma crítica geral aos modelos de planejamento tradicionais. Eles são estáticos.

1109

01:58:30.190 --> 01:58:30.590

MEDIADOR: Sim, é.

1110

01:58:30.590 --> 01:58:37.619

PARTICIPANTE2: E a gente está vivendo num mundo que a cada seis meses tudo está diferente. Não me deixa mentir.

1111

01:58:38.070 --> 01:58:51.160

PARTICIPANTE2: Então, como é que eu mantenho essa ferramenta atualizada sem eu precisar parar a organização a cada seis meses para fazer um planejamento estratégico. Porque se eu parar a organização a cada seis meses para fazer um design estratégico,

1112

01:58:51.300 --> 01:58:59.940

PARTICIPANTE2: eu estou literalmente não fazendo planejamento. Então está entendendo como é que eu deixo as partes? Vamos dizer assim,

1113

01:59:00.520 --> 01:59:02.450

PARTICIPANTE2: a âncora firme.

1114

01:59:02.650 --> 01:59:05.110

PARTICIPANTE2: Mas eu deixo o barco

1115

01:59:05.220 --> 01:59:11.249

PARTICIPANTE2: se adequar às ondas que estão batendo nele porque ele vira. Ele faz água.

1116

01:59:11.760 --> 01:59:32.920

PARTICIPANTE2: Então é pensar nisso. Talvez pensar nessa parte que vai ficar mais estática, e uma parte que passa por uma revisão contínua baseada nesses indicadores de desenvolvimento. Então os desindicadores retroalimentam o planejamento da organização, validando ou refutando aquelas direções que estão sendo traçadas pelo.

1117

01:59:33.270 --> 01:59:34.779

PARTICIPANTE2: Pela sua bússola. Aí.

1118

01:59:36.150 --> 01:59:37.889

PARTICIPANTE5: Gostei muito do gráfico de radar.

1119

01:59:40.270 --> 01:59:47.189

PARTICIPANTE2: É porque a turma separa depois que pega o documento, a turma pega assim. Ah, eu fiz isso aí. A turma pega o planejamento e mete na gaveta.

1120

01:59:47.430 --> 01:59:51.660

PARTICIPANTE2: Eles fazem um documento, imprime em caderno em capa dura e botam dentro da gaveta.

1121

01:59:52.350 --> 02:00:01.889

PARTICIPANTE2: E as ferramentas que vão para a operação descolam completamente daquele documento que está dentro da gaveta. Como é que tu junta essas duas coisas e deixa ela viva. Como é que eu faço um planejamento vivo

1122

02:00:02.200 --> 02:00:04.359

PARTICIPANTE2: que ele responde como organismo?

1123

02:00:04.460 --> 02:00:06.270

PARTICIPANTE2: Ele responde às mudanças.

1124

02:00:07.120 --> 02:00:08.250

PARTICIPANTE2: Pode ser isso.

1125

02:00:08.710 --> 02:00:12.580

MEDIADOR: Tem umas propostas de revisões mais curtas, de iniciativas.

1126

02:00:12.580 --> 02:00:12.960

MEDIADOR: E que

1127

02:00:12.960 --> 02:00:22.620

MEDIADOR: cadê o objetivo? Menos no entregar um projeto, entender se você fracassou. Um projeto, mas o indicador foi alcançado. É sucesso, entendeu? É muito mais.

1128

02:00:22.870 --> 02:00:24.790

MEDIADOR: Tem essa ideia do Okr.

1129

02:00:27.150 --> 02:00:37.959

PARTICIPANTE2: Mas é aquela coisa. Está ligado lá na ponta, naquela ponta. Vamos dizer assim. Se eu começo aqui, do lado esquerdo nessa fundamentação e tudo mais. Quando eu chego lá na ponta, eu começo a construir

1130

02:00:38.070 --> 02:00:44.450

PARTICIPANTE2: esses indicadores e compostos indicadores compostos,

1131

02:00:44.970 --> 02:00:45.960

PARTICIPANTE2: mas

1132

02:00:46.370 --> 02:00:55.889

PARTICIPANTE2: eles acabam não conversando depois com aquele primeiro documento lá atrás do planejamento. Tá ligado. Eles se descolam, eles começam a ganhar a vida própria

1133

02:00:56.220 --> 02:00:59.769

PARTICIPANTE2: e começam a descolar.

1134

02:01:00.050 --> 02:01:22.040

PARTICIPANTE2: Missão, visão e valores daquela organização sendo bem careta assim, né? Mas pensando como um documento vivo, como é que esses indicadores aqui, eles retroalimentam e retificam premissas equivocadas que foram tratadas aqui na frente sem eu precisar visitar esse documento todo a cada seis meses. Está entendendo?

1135

02:01:22.380 --> 02:01:35.480

PARTICIPANTE2: É como um Bi, mas assim era algo de dados. Está entendendo? Era alguma ferramenta de dados que pudesse fazer essa retificação automaticamente. Está entendendo?

1136

02:01:36.300 --> 02:01:43.770

PARTICIPANTE2: Ou sugerir essas melhorias contínuas sem eu ter que visitar dentro de um processo de replanejamento

1137

02:01:43.900 --> 02:01:45.050

PARTICIPANTE2: semestral.

1138

02:01:45.570 --> 02:01:48.760

PARTICIPANTE5: Eu preciso ir. Infelizmente, eu tenho mais uma reunião. Ainda.

1139

02:01:49.500 --> 02:02:01.389

MEDIADOR: Não, a gente vai fechar. A gente vai fechar. Eu tenho algum comentário aqui? Vocês acham que o que seriam os próximos passos, o que a gente poderia melhorar olhando para o futuro, isso aqui.

1140

02:02:03.100 --> 02:02:05.900

PARTICIPANTE2: O Juan entrou olhando e falou coisa pra cacete.

1141

02:02:05.900 --> 02:02:06.980

PARTICIPANTE6: Oi.

1142

02:02:06.980 --> 02:02:08.579

MEDIADOR: Dá o pior que dá pra extrair, mesmo.

1143

02:02:08.580 --> 02:02:11.410

PARTICIPANTE2: O poço secou.

1144

02:02:11.970 --> 02:02:13.420

PARTICIPANTE6: Ficar falando mais do mesmo.

1145

02:02:13.420 --> 02:02:22.789

PARTICIPANTE2: As provocações iniciais já foram meio que traçando de cima a baixo,

1146

02:02:22.910 --> 02:02:24.759

PARTICIPANTE2: avacalhando o teu roteiro. Aí.

1147

02:02:24.760 --> 02:02:26.880

MEDIADOR: Sem problema. Eu já tinha marcado de ver.

1148

02:02:26.880 --> 02:02:27.590

PARTICIPANTE2: Eu tenho certeza.

1149

02:02:27.590 --> 02:02:32.919

MEDIADOR: Gente. Eu vou agradecer a vocês pelo tempo. Foram mais de duas horas, duas horas e pouquinho

1150

02:02:33.310 --> 02:02:38.049

MEDIADOR: no meio da noite, dia de semana. Agradecer o tempo de vocês, tá? Eu vou

1151

02:02:38.780 --> 02:02:48.450

MEDIADOR: ficar aqui na conferência porque tem o e a companhia? Eu vou pedir para ele começar a segmentar por alguns critérios que eu quero para ele gerar um relatório para facilitar a análise. Depois, tá.

1152

02:02:49.210 --> 02:02:53.489

PARTICIPANTE2: Eu ver se ele conseguiu.

1153

02:02:53.490 --> 02:02:55.659

MEDIADOR: Eu vou extrair a transcrição e vou levar para o.

1154

02:02:55.660 --> 02:02:57.830

PARTICIPANTE2: A transcrição.

1155

02:02:58.000 --> 02:03:00.059

MEDIADOR: Mas ele já faz aqui direto. Eu vou tentar.

1156

02:03:00.060 --> 02:03:03.170

MEDIADOR: O agente tem um agente. Tem uma instância rodando que ele já

1157

02:03:03.170 --> 02:03:06.909

MEDIADOR: tem uma distância do próprio Zoom.

1158

02:03:07.490 --> 02:03:09.740

PARTICIPANTE6: É? Eu vou finalmente

1159

02:03:09.930 --> 02:03:10.720

PARTICIPANTE6: em qualquer.

1160

02:03:10.720 --> 02:03:12.960

PARTICIPANTE6: Vai fazer

1161

02:03:13.500 --> 02:03:18.039

PARTICIPANTE6: beleza. Adorei, viu? Gostei da experiência.

1162

02:03:18.890 --> 02:03:19.860

PARTICIPANTE6: É. Foi.

1163

02:03:19.860 --> 02:03:21.120

PARTICIPANTE2: Dilema.

1164

02:03:21.120 --> 02:03:21.650

PARTICIPANTE6: E aí?

1165

02:03:22.310 --> 02:03:27.670

PARTICIPANTE2: A lã. Isso aí é um dilema para as organizações. Eu tô passando isso. Eu estou sentindo na pele agora, velho.

1166

02:03:28.150 --> 02:03:33.889

PARTICIPANTE2: Quando eu vi, eu fiz. Caramba, era exatamente essa discussão que nesse exato momento,

1167

02:03:34.170 --> 02:03:43.120

PARTICIPANTE2: eu estou puxando. Como é que a gente está fazendo modelagem de produto. Entendeu esse design de produto? Experiência do cliente,

1168

02:03:43.350 --> 02:03:50.560

PARTICIPANTE2: design centrado no cliente, sem eu estar pensando no core da organização, sem atacar o core da organização

1169

02:03:51.520 --> 02:03:55.989

PARTICIPANTE2: e começa a entrar em conflito. Sabe, aí você vira na hora que você entra em conflito,

1170

02:03:56.100 --> 02:04:00.040

PARTICIPANTE2: você vira um corpo estranho. O processo de transformação vira um corpo estranho

1171

02:04:00.310 --> 02:04:04.469

PARTICIPANTE2: e o organismo reage com o anticorpos para matar. Velho é bizarro.

1172

02:04:04.780 --> 02:04:07.260

PARTICIPANTE6: Mas é um trabalho inglório, mesmo tanto inovação.

1173

02:04:07.260 --> 02:04:08.100

PARTICIPANTE2: Não.

1174

02:04:08.280 --> 02:04:10.909

PARTICIPANTE6: Você trabalha? Você tenta fazer.

1175

02:04:10.910 --> 02:04:14.670

PARTICIPANTE2: Contra o sistema. Você trabalha contra o sistema.

1176

02:04:14.670 --> 02:04:18.869

PARTICIPANTE6: Não quer mudar. Ele só quer dizer que mudou o processo. Ele não quer passar.

1177

02:04:18.870 --> 02:04:20.300

PARTICIPANTE2: E não vejo um.

1178

02:04:22.040 --> 02:04:22.490

PARTICIPANTE6: No Whatsapp.

1179

02:04:22.490 --> 02:04:24.810

MEDIADOR: Gente. Valeu, XXXXXX

1180

02:04:24.810 --> 02:04:25.830

MEDIADOR: Pegadão. Gente boa.

1181

02:04:25.830 --> 02:04:26.389

PARTICIPANTE6: A obra de.

1182

02:04:26.390 --> 02:04:27.180

MEDIADOR: Paulo, Oi.

1183

02:04:27.180 --> 02:04:27.670

PARTICIPANTE6: Só para.

1184

02:04:28.030 --> 02:04:28.620

PARTICIPANTE6: Bom dia.

1185

02:04:28.860 --> 02:04:29.190

PARTICIPANTE5: Não é.

1186

02:04:29.190 --> 02:04:30.690

PARTICIPANTE6: E nos poder ir embora.

1187

02:04:30.850 --> 02:04:38.449

PARTICIPANTE6: Eu quero ver como é que você vai aplicar isso na ti. Se vai dar tempo na sua gestão.

1188

02:04:38.610 --> 02:04:41.370

MEDIADOR: Da XXXXXX. Já pediu para fazer.

1189

02:04:41.370 --> 02:04:42.340

PARTICIPANTE6: Eu tenho certeza.

1190

02:04:42.340 --> 02:04:43.000

MEDIADOR: Eu não garanto.

1191

02:04:43.000 --> 02:04:44.199

PARTICIPANTE6: É água. Também.

1192

02:04:44.200 --> 02:04:48.759

MEDIADOR: Eu não garanto antes da banca, porque eu tenho que focar aqui na banca. Mas depois eu prometo que faço. Sim.

1193

02:04:49.030 --> 02:05:00.379

PARTICIPANTE6: Por favor. Eu quero muito assistir, porque a gente tem muitos desafios lá. Tu conhece que a gente mesmo tá dizendo que faz, vai fazer. Mas no fim das contas, a gente olha para dentro. A gente está patinando. Ainda.

1194

02:05:00.920 --> 02:05:01.710

MEDIADOR: Exatamente.

1195

02:05:02.540 --> 02:05:05.419

PARTICIPANTE6: Vamos embora. Valeu, chefe. Tchau, Tchau.

1196

02:05:05.560 --> 02:05:06.520

MEDIADOR: Tchauzinho.

APÊNDICE J – RELATÓRIO DE CÓDIGOS – GRUPO FOCAL

[O presente extrato se refere ao resultado da funcionalidade de relatórios do Atlas TI].

ATLAS.ti Report

Grupo Focal

Codes

Report created by Allan Araujo on 1 Mar 2025

○ DIM-Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

1 Quotations:

🕒 1:44 ¶ 651 in Grupo Focal

Content:

a gente tem ali um deslocamento da aplicação do próprio planejamento estratégico para o momento já de operação pós aprendizado. E aí é muito mais como um ponto de sugestão. Se fizer sentido trazer aqui para essas caixinhas, essa organização, que eu não consegui ver muito bem, essa aplicação em separado, o aprendizado e a operação em si, e que, dentro de um contexto de gestão e métodos acaba misturando um pouco. Mas essa é a única consideração que eu tenho para fazer

○ DIM-Estrutura

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

6 Quotations:

🕒 1:22 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

Então assim, ou eu faço Inception dessa estratégia agora, de transformação digital dentro do planejamento estratégico da empresa, ou eu vou criar uma ruptura dentro da organização

🕒 1:27 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

Ele fala de mudanças em escala. E aí você tem que mover muitas coisas na organização, mas achei muito pertinente e importante vocês trazerem essa. Essa visão desse pilar, que realmente não tem como fazer sem na parte da análise em si, eu fiquei em dúvida. Eu teria que ler com mais

🕒 1:29 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

Então essa parte comportamental talvez pudesse ser contemplada nas recomendações de pilar de estrutura organizacional. Mas de novo, eu estou dando uns pitacos aqui

🕒 1:58 ¶ 1231 in Grupo Focal

Content:

Eu acho que já tem um mérito de novo. Eu não conheço muitos modelos de maturidade, mas eu vejo essa dimensão sendo um pouco. Como é que eu posso dizer, ou esquecida ou muito simplificada a um ponto de não ser relevante aí estar aqui

🕒 1:60 ¶ 1247 in Grupo Focal

Content:

Essa é uma área com métricas muito difíceis de se ter. Algumas são muito simples, mas às vezes são as que são possíveis, porque medir o quanto a cultura está madura ou não,

🕒 1:61 ¶ 1247 in Grupo Focal

Content:

Como é que a gente faz com que a alta liderança se comprometa nesse nível de comportamento. A gente está falando de comportamento organizacional, basicamente. E aí, como é que a gente faz com que a liderança se comporte de acordo com o que ela disse que quer mudar, mas eu não sei se consegue chegar aí com algum nível. Mas seria mesmo isso

○ DIM-Inovação

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

7 Quotations:

🕒 1:8 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

inovação muito boa. Mas talvez ali segmentar em relação ao que é incremental e disruptiva

🕒 1:9 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Talvez mencionar em algum momento e chegar nesse equilíbrio de a maior parte da inovação é incremental. O XXX pode falar disso mais que eu. A disruptiva está ali. Tem fro site? Tem tudo isso foi muito relevante citar isso. E aí, talvez organizar essas dimensões para para equilibrar essa questão da inovação entre disruptiva e incremental

🕒 1:51 ¶ 971 in Grupo Focal

Content:

classificação de H1h2 e h3

🕒 1:53 ¶ 1031 in Grupo Focal

Content:

abalhar de maneira estratificada. Os horizontes de inovação, de acordo com os níveis, isso facilita tangibilizar melhor o que é incrementar o que é radical e como passar de um para o outro é a única consideração

🕒 1:55 ¶ 1099 in Grupo Focal

Content:

Eu só trabalharia um pouquinho melhor na descrição. Do nível cinco,principalmente nesse comecinho dela. Aqui, nesse nível, a inovação é contínua e integrada ao Dna da organização.Tá, eu acho que ficar poético demais. Eu entendi o que você quer dizer, está no quórum da organização. Está no núcleo e tal. Mas Dna fica um pouco solto, subjetivo demais. A inovação é contínua e integrada em todos os processos, nos processos críticos, nas ações críticas, decisões, críticas, enfim, alguma coisa nesse nível. Daí eu traria essa parte, Dna.

🗨 1:56 ¶ 1107 in Grupo Focal

Content:

Então, muitas vezes não tem budget, paz e pai na raça. Mas não tem 'buddy'. Não tem equipe. Eu não sei onde você vai encaixar a lona de ter budget de ter equipede ter dono. Quem é o empreendedor? O intraempreendedor disso. Quais são as funções é essa. Acho que vai estar bem definida porque a gente viu e vê e veremos várias vezes empresas muito inovadoras, unidas, muito inovadoras, ou que já foram muito inovadoras fazerem coisas. E você vai perguntar: e está sendo no heroísmo de uma pessoa na hora vaga er que fazer, rodar. E ela está sendo muitas vezes avaliada por aquilo. Então, sem budget, sem equipe sem patrocínio, praticamente porque se você não tem budget, você não tem nada

🗨 1:57 ¶ 1203 in Grupo Focal

Content:

Eu quis aplicar isso no Discovery, e aí começou a empurrar. Aí começou a empurrar o Discovery e começou a se obrigar a projetar a fase de Discovery de um jeito que engessava o processo em si e evitava a pivotagem. Então, assim se você não pivota, você bate na parede e morre. E era isso que estava acontecendo. Sabe, é só esse ponto de atenção nesses níveis mais incipientes, aí, de maturidade

○ DIM-Modelo de Negócios

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

5 Quotations:

🗨 1:21 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

Como é que eu estou desenhando modelagem de negócio. Como é que eu estou fazendo artefato digital sem incorporar isso no meu planejamento? E aí, quando eu me viro para a minha área de planejamento. Eu simplesmente não tenho eco em ressonância porque a galera não sabe do que eu estou falando

🗨 1:46 ¶ 751 in Grupo Focal

Content:

Eu talvez essa facilitação de Hackatons e bootcamps pudesse estar no Nível três e não no no quatro.

🕒 1:48 ¶ 907 in Grupo Focal

Content:

só para ser uma espécie de brainstorm. A partir de uma espécie daquela caixinha de sugestão digital. Aí varia. Aí eu vou. Se construir em cima disso, então seria um pré idatom, um negócio ainda mais menos maduro no sentido de complexidade de camadas que entra no que vai ser executado, mas serve para animar a galera. Nesse sentido. Caso foi cultura mesmo. Eu quis atacar o Eix de cultura, entendeu?.

🕒 1:49 ¶ 911 in Grupo Focal

Content:

Foi isso que você falou de animação social, não foi tanto o resultado foi a experiência. Foi a jornada e não o resultado. Sabe, exercício coletivo e as pessoas se empoderarem do processo para, a partir disso, ganharem confiança, para darem os próximos passos. Então assim foi literalmente uma ação cultural.

🕒 1:50 ¶ 915 in Grupo Focal

Content:

É uma articulação e usar de gás ou da empresa ou do ecossistema para gerar uma confiança na mudança que ela é baseada em confiança criativa e depois gerar uma confiança produtiva. Então, assim depende de como tu vai usar. Eu acho que cabe nos três. A forma em função, de acordo com a função, a forma é diferente. Então acho que faz sentido entrar no Nível dois e três também.

○ DIM-Planejamento

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

13 Quotations:

🕒 1:21 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

Como é que eu estou desenhando modelagem de negócio. Como é que eu estou fazendo artefato digital sem incorporar isso no meu planejamento? E aí, quando eu me viro para a minha área de planejamento. Eu simplesmente não tenho eco em ressonância porque a galera não sabe do que eu estou falando

🕒 1:22 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

Então assim, ou eu faço Inception dessa estratégia agora, de transformação digital dentro do planejamento estratégico da empresa, ou eu vou criar uma ruptura dentro da organização

🕒 1:30 ¶ 439 in Grupo Focal

Content:

Como é que a galera para de operação para olhar para a estratégia. Esse engajamento também. Essas ferramentas de engajamento de comunicação, de linguagem simples. Eu acho que é uma coisa que dá para explorar como recomendações, tá?

🕒 1:32 ¶ 439 in Grupo Focal

Content:

Você pega um planejamento estratégico de uma organização e está cheio de De palavras bonitas e coisas. Mas quando você vai olhar para dentro da organização. Aquilo não se reflete E aí você já enfraqueceu o seu pilar principal. Que é exatamente essa camada do porquê aquela organização existisse na hora que eu enfraqueço as minhas fundações, eu enfraqueço o meu negócio

🕒 1:43 ¶ 651 in Grupo Focal

Content:

Então quando tu traz um olhar para novos produtos e serviços. Então todo o nosso método é baseado em concepção da organização como um todo. Então a gente entendeu o seguinte: o design estratégico vem antes. Ele está bem amarradinho dentro desse contexto de criação de concepção

🕒 1:63 ¶ 1444 in Grupo Focal

Content:

Cara que no nível um, a lança. Seria legal colocar pelo menos uma PESTEL aí.

🕒 1:64 ¶ 1460 in Grupo Focal

Content:

Porque a PESTEL. Ela é complementar. Esse olhar interno que tu traz aqui para as metas organizações porque ela faz análise ambiental das variáveis incontrolláveis. O PESTEL é só uma cena lá.

🕒 1:65 ¶ 1508 in Grupo Focal

Content:

no nível um. Aí, nessa parte de práticas primárias. Esse aí que você está na tela, as práticas e evidências.

🕒 1:66 ¶ 1536 in Grupo Focal

Content:

A gente chama aqui de planejamento estratégico Participativo. A gente tem um momento na prática primária, que é a formação dos Comitês Temáticos, onde rola uma espécie de sala de aula invertida. A galera recebe dados ali. Um exemplo de comitê. Tá mercado. Então essa galera vai receber muito, dado, muito conteúdo: de como fazer a captura de dados e análises de mercado. E aí, quando rola o comitê presencialmente, eles vão basicamente processar esse dado

🕒 1:67 ¶ 1576 in Grupo Focal

Content:

Sim, uma análise interessante. A SWOT. Seria interessante que ela fosse prática primária, porque ela é a coisa mais primária do planejamento estratégico. A análise Bcg para fazer: análise de produto ou portfólio de produto.

🕒 1:68 ¶ 1612 in Grupo Focal

Content:

o que a gente pode complementar aqui no Nível um ainda é mapeamento e análise de stakeholders. Também.

🕒 1:72 ¶ 1929 in Grupo Focal

Content:

Aí eu vou fazer uma crítica geral aos modelos de planejamento tradicionais. Eles são estáticos. E a gente está vivendo num mundo que a cada seis meses tudo está diferente. Não me deixa mentir. Então, como é que eu mantenho essa ferramenta atualizada sem eu precisar parar a organização a cada seis meses para fazer um planejamento estratégico. Porque se eu parar a organização a cada seis meses para fazer um design estratégico, eu estou literalmente não fazendo planejamento. Então está entendendo como é que eu deixo as partes? Vamos dizer assim, a âncora firme Mas eu deixo o barco se adequar às ondas que estão batendo nele porque ele vira.

🕒 1:73 ¶ 1969 in Grupo Focal

Content:

Missão, visão e valores daquela organização sendo bem careta assim, né? Mas pensando como um documento vivo, como é que esses indicadores aqui, eles retroalimentam e retificam premissas equivocadas que foram tratadas aqui na frente sem eu precisar revisitar esse documento todo a cada seis meses. Está entendendo? É como um BI, mas assim era algo de dados. Está entendendo? Era alguma ferramenta de dados que pudesse fazer essa retificação automaticamente. Está entendendo?

- Modelo de Avaliação

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ Estrutura Geral

2 Quotations:

🕒 1:10 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Eu achei que muito binário. Talvez seja bacana ter um um Step intermediário, se não me engano ali não contempla, contempla parcialmente e contempla totalmente alguma coisa assim eu faria um intermediário. Não faria de três passos. Faria de cinco, porque é muito difícil você viver contempla parcialmente, mas talvez aí, nesse meio campo, tenha uma zona de cinza mais extensa entre o zero e um e o um, digamos assim,: tem uma zona muito extensa de possibilidades. E aí me lembrou outra coisa. E aí está dito lá, mas aí tem mais intenção de talvez isso pudesse rodar a cada seis meses ou um ano, porque aí você, já que é estratégico nem sempre que você desenha chega, então às vezes retrai então essas dimensões. Traçar um mapa, digamos assim. Se você pensar no tempo, tem um mapa de evolução de cada dimensão dessas seria bacan

🕒 1:17 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

e eu coloco mais um nível nisso, eu aumento meu espaço amostral de forma exponencial, certo? Porque eu boto um nível em cada uma das perguntas, cada um dos aspectos, enfim, do que for. Na hora que eu faço isso, que eu aumento tanto a essência amostral e já é de uma coisa tão em cima, certo? Que já é tão grande cara. Uma nota dois numa escala de zero a cinco de um a cinco no caso, uma nota dois ali que muda cara

- Níveis de Maturidade/Capacidade

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ EstruturaGeral

0 Quotations

○ Pontos de Melhorias

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

◆ Feedbacks

28 Quotations:

☰ 1:2 ¶ 284 in Grupo Focal

Content:

nome Não remete tão bem à ideia de pensar em processos. O modelo de maturidade tem a ver com o processo de trabalho, processo de negócio da organização. Eu sei que está lá, mas está embutido. E aí vale talvez dar uma enfatizada

☰ 1:6 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Concordo com o XXXX. Talvez porque ali, como é uma dupla que vai à empresa e vai fazer. Acho que aqui, essa auditoria, ali está como um texto corrido, explicando como a empresa está naquele momento, e talvez aí, nesse processp. Quais são as perguntas e qual é a ordem de perguntas e coisas para você chegar, que está lá no final, nos valores, dar uma olhada nisso

☰ 1:7 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Isso de uma ausência de uma dimensão que olhe para a gestão de mudança, que é uma coisa que eu ia me derrimpí muito disso. é, me chamou muita atenção de Ok Tudo está em relação a negócios digitais e como a gente devolve produtos, etc. Mas a gente sabe que a própria tecnologia, e muitas vezes, a gente tem a intenção da mudança. Mas ela esbarra em barreiras culturais. Não sei se embutir isso dentro de alguma dimensão ou criar uma nova dimensão em relação à questão de cultura organizacional, mas alguma coisa assim. é inclusive o próprio Kanban Maturity Modell. Olha para a equipe de maturidade colaborativa

☰ 1:8 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

inovação muito boa. Mas talvez ali segmentar em relação ao que é incremental e disruptiva

🕒 1:9 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Talvez mencionar em algum momento e chegar nesse equilíbrio de a maior parte da inovação é incremental. O XXX pode falar disso mais que eu. A disruptiva está ali. Tem fro site? Tem tudo isso foi muito relevante citar isso. E aí, talvez organizar essas dimensões para para equilibrar essa questão da inovação entre disruptiva e incremental

🕒 1:10 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

Eu achei que muito binário. Talvez seja bacana ter um um Step intermediário, se não me engano ali não contempla, contempla parcialmente e contempla totalmente alguma coisa assim eu faria um intermediário. Não faria de três passos. Faria de cinco, porque é muito difícil você viver contempla parcialmente, mas talvez aí, nesse meio campo, tenha uma zona de cinza mais extensa entre o zero e um e o um, digamos assim,: tem uma zona muito extensa de possibilidades. E aí me lembrou outra coisa. E aí está dito lá, mas aí tem mais intenção de talvez isso pudesse rodar a cada seis meses ou um ano, porque aí você, já que é estratégico nem sempre que você desenha chega, então às vezes retrai então essas dimensões. Traçar um mapa, digamos assim. Se você pensar no tempo, tem um mapa de evolução de cada dimensão dessas seria bacan

🕒 1:20 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

Eu gosto sempre de olhar para uma teoria e transformar ela na prática, sabe, entregar um valor prático na hora. E eu senti que quando eu estava lendo, materializou na minha cabeça. O Bmc sabe, e outro canva da estratégia do oceano azul também eu acho que se a gente conseguisse encaixar

🕒 1:26 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

Ou seja, ainda que esse modelo não chegue a todas as pessoas envolvidas na decisão mais alta.

🕒 1:28 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

mas e aí a gente faz o que com isso, né? E aí achei as recomendações um pouco tímidas. Mas assim pode ser o meu conhecimento restrito de modelos de maturidade que eu não tenho nenhuma profundidade nesses modelos

🕒 1:29 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

Então essa parte comportamental talvez pudesse ser contemplada nas recomendações de pilar de estrutura organizacional. Mas de novo, eu estou dando uns pitacos aqui

🕒 1:30 ¶ 439 in Grupo Focal

Content:

Como é que a galera para de operação para olhar para a estratégia. Esse engajamento também. Essas ferramentas de engajamento de comunicação, de linguagem simples. Eu acho que é uma coisa que dá para explorar como recomendações, tá?

🕒 1:40 ¶ 531 in Grupo Focal

Content:

Eu gosto muito real de seja Canvas ou tabelas, ou qualquer artefato gráfico visual, que a gente. A partir dessa estratégia, a gente consegue tangibilizar alguém. Falou aí de comunicar. É muito difícil você passar a visão de uma estratégia.

🕒 1:41 ¶ 563 in Grupo Focal

Content:

Uma figurinha aí umas quatro caixinhas mostrando a estrutura ficaria legal. Mas em termos de leitura, em geral, não daria nada. Dá para fazer visualmente a imagem que tem as dimensões, dimensões e níveis, e aí um resumo.

🕒 1:42 ¶ 575 in Grupo Focal

Content:

Eu sou muito visual. Todo mundo é visual, minha gente. O ser humano é visual. É porque quando a gente está dentro do contexto. A gente tende a ver a Matrix, mas fora do contexto, é mais difícil você captar essas coisas, e você conquista mais rápido com o visual, facilita essa troca e a comunicação de um modo geral.

🕒 1:46 ¶ 751 in Grupo Focal

Content:

Eu talvez essa facilitação de Hackatons e bootcamps pudesse estar no Nível três e não no no quatro.

🕒 1:52 ¶ 987 in Grupo Focal

Content:

Eu acho que faz sentido trazer o Vpc para práticas primárias. Digo, por quê? O próprio Oster Walder. Quando ele trouxe o Vpc ali, naquele processo de pensamento visual do que seria o Jobs to be done. Para ficar mais fácil. Foi muito em função da aplicação equivocada do business Model canvas. Não sei se apareceu em alguma da literatura, porque a galera tem a prática de fazer o Business Model Canvas para ter ideia da proposta de valor, então, nesse sentido, o Vpc é fundamental como prática primária para organizar melhor esse processo de descoberta da proposta de valor que na minha visão, vem antes do modelo de negócio em si.

🕒 1:53 ¶ 1031 in Grupo Focal

Content:

abalhar de maneira estratificada. Os horizontes de inovação, de acordo com os níveis, isso facilita tangibilizar melhor o que é incrementar o que é radical e como passar de um para o outro é a única consideração

🕒 1:54 ¶ 1063 in Grupo Focal

Content:

É inserir aquela análise dos horizontes da inovação H1 H2 e H3

🕒 1:55 ¶ 1099 in Grupo Focal

Content:

Eu só trabalharia um pouquinho melhor na descrição. Do nível cinco,principalmente nesse comecinho dela. Aqui, nesse nível, a inovação é contínua e integrada ao Dna da organização.Tá, eu acho que ficar poético demais. Eu entendi o que você quer dizer, está no quórum da organização. Está no núcleo e tal. Mas Dna fica um pouco solto, subjetivo demais. A inovação é contínua e integrada em todos os processos, nos processos críticos, nas ações críticas, decisões, críticas, enfim, alguma coisa nesse nível. Daí eu traria essa parte, Dna.

🕒 1:59 ¶ 1231 in Grupo Focal

Content:

Eu entendo que existe uma dificuldade inerente ao próprio tema, que é métrica. Então acho que qualquer teste que for feito.

🕒 1:60 ¶ 1247 in Grupo Focal

Content:

Essa é uma área com métricas muito difíceis de se ter. Algumas são muito simples, mas às vezes são as que são possíveis, porque medir o quanto a cultura está madura ou não,

🕒 1:62 ¶ 1255 in Grupo Focal

Content:

O critério de análise que, como o XXXX diz, também serve de roteiro, claro, mas em algum lugar, reforçar o que a gente aqui já está careca de saber, mas que, dizendo: olha, é tipo assim.

🕒 1:63 ¶ 1444 in Grupo Focal

Content:

Cara que no nível um, a lança. Seria legal colocar pelo menos uma PESTEL aí.

🕒 1:64 ¶ 1460 in Grupo Focal

Content:

Porque a PESTEL. Ela é complementar. Esse olhar interno que tu traz aqui para as metas organizações porque ela faz análise ambiental das variáveis incontornáveis. O PESTEL é só uma cena lá.

🕒 1:65 ¶ 1508 in Grupo Focal

Content:

no nível um. Aí, nessa parte de práticas primárias. Esse aí que você está na tela, as práticas e evidências.

🕒 1:66 ¶ 1536 in Grupo Focal

Content:

A gente chama aqui de planejamento estratégico Participativo. A gente tem um momento na prática primária, que é a formação dos Comitês Temáticos, onde rola uma espécie de sala de aula invertida. A galera recebe dados ali. Um exemplo de comitê. Tá mercado. Então essa galera vai receber muito, dado, muito conteúdo: de como fazer a

captura de dados e análises de mercado. E aí, quando rola o comitê presencialmente, eles vão basicamente processar esse dado

🗨️ 1:67 ¶ 1576 in Grupo Focal

Content:

Sim, uma análise interessante. A SWOT. Seria interessante que ela fosse prática primária, porque ela é a coisa mais primária do planejamento estratégico. A análise Bcg para fazer: análise de produto ou portfólio de produto.

🗨️ 1:68 ¶ 1612 in Grupo Focal

Content:

o que a gente pode complementar aqui no Nível um ainda é mapeamento e análise de stakeholders. Também.

○ Pontos Fortes

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

📌 Feedbacks

18 Quotations:

🗨️ 1:1 ¶ 265 in Grupo Focal

Content:

foi justamente uma documentação estruturada dos métodos e para que serve dentro do contexto de gestão, seja ela estratégia. Quanto tática? Quanto operacional? Eu acho que no documento foi o que mais me impactou.

🗨️ 1:3 ¶ 284 in Grupo Focal

Content:

a ideia de entregar um modelo de maturidade. De fato, faz mais sentido do que um framework, porque a gente consegue mapear exatamente onde e qual a situação que a gente está. E a partir daí, fazer esse plano de trabalho para ir crescendo nos níveis de maturidade

🗨️ 1:5 ¶ 292 in Grupo Focal

Content:

O o capítulo me impressionou. A profundidade de pesquisa que foi feita para chegar. Teve muita referência. Está muito bem. Cuidado. Está muito bem pensado. Está bem estruturado. Para além do trabalho, muitas vezes você vê que tem muito trabalho, mas pouca consistência, digamos assim. Muitas vezes não se chega lá, traz a referência, mas não fica com isso. Eu acho que está bem com ele. O trabalho

👉 1:11 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

a coisa que me chamou mais atenção que prendeu mais minha atenção foi a tua coragem de escolher esse tema, certo?

👉 1:12 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

está falando de uma coisa que está num nível mais alto de planejamento. É a estratégia. E como a gente sabe, estratégia é um negócio vivo. Design estratégico

👉 1:13 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

Você aplica e vai atualizando a estratégia no decorrer do tempo disso

👉 1:14 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

E já que tu tá num nível tão alto de estratégia que vem a parte que eu estou dizendo que eu acho você corajoso demais. É que você está falando de um ambiente ativo, um ambiente extremamente entrópico, modelos, negócios digitais, etc. Que é uma coisa que muda super rápido, etc. E você estará trazendo uma abordagem quando eu trago um modelo, um framework

👉 1:15 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

E aí, se você mexe um pouquinho aqui em cima, na estratégia, perceber os impactos lá embaixo dá muito mais trabalho, certo? Que é uma coisa, move o tempo todo. Então eu acho que isso foi um desafio. É um desafio gigante, tá? Que só dá valor à tua tese

👉 1:16 ¶ 296 in Grupo Focal

Content:

Foi exatamente a leitura de de ORIENTADOR DO PESQUISADOR , certo de que nesse nível mais operacional, não cabe. de que esse nível operacional, ou seja, dos modelos aplicados CMMI SCRUM. Qual o impacto disso daquele negócio que já está na ponta de como fazer. Certo, já está batido

🕒 1:18 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

E quando eu vi a proposta, eu entendi a questão do diagnóstico para você dimensionar, trazer e materializar com dados, eu acho tiro. Eu acho que a gente coloca ali a gente. Materializa a questão do diagnóstico e do avanço do estágio da organização. E um radar, uma bússola para apontar para onde ela deve seguir. Quando eu estava lendo a imagem que se materializou na minha cabeça, porque novamente, sou muito gráfico

🕒 1:23 ¶ 307 in Grupo Focal

Content:

mas tangibilizar em pensamento visual em Canvas e em processos que facilitem é o que a gente fez isso aqui no método da gente. Tornou muito fluido. Então é um troço que ao mesmo tempo, é um processo. E eu gosto de dizer que é uma descoberta de dados e processamento de dados para tomar decisão que te leva a processar o aprendizado que vai conseguir ter os dados e decisões para preencher o que a gente viu muito claramente, com todas as matrizes e frameworks dentro da tese do capítulo cinco

🕒 1:24 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

o quanto era bom ter uma coisa ligada à estratégia e menos operacional

🕒 1:25 ¶ 329 in Grupo Focal

Content:

mas assim realmente ter um trabalho que traga mais agilidade e design para a estratégia

🕒 1:33 ¶ 455 in Grupo Focal

Content:

E eu entendo que eu sei que a gente fica nessa ansiedade para entender as práticas e como elas se desdobram no operacional do dia a dia. Mas realmente não é o foco do trabalho de criação do modelo

🕒 1:34 ¶ 455 in Grupo Focal

Content:

Então, para um nível de um trabalho de doutorado, eu acho que está se suficiente aí, pelo menos na minha opinião, tá e sobre o que XXXX comentou, da possibilidade de uma organização investir em determinado ponto, e não em outro, em uma determinada dimensão e não em outro. De certa forma, isso também foi citado lá na ideia, no capítulo que fala das modalidades contínuo e estagiado em relação ao modelo que foi seguido, de que foi seguido o modelo contínuo, em vez do modelo estagiado, que é justamente para isso, para que as organizações possam se sentir mais livres de que, para evoluir, ela não precisa obrigatoriamente, passar por pontos, os quais não são estratégicos para aquela organização

🕒 1:38 ¶ 531 in Grupo Focal

Content:

Eu gostei muito das recomendações. Achei que elas. Quando você consolida, na verdade, as recomendações é meio que você é aquela coisa de plataformas, né

🕒 1:58 ¶ 1231 in Grupo Focal

Content:

Eu acho que já tem um mérito de novo. Eu não conheço muitos modelos de maturidade, mas eu vejo essa dimensão sendo um pouco. Como é que eu posso dizer, ou esquecida ou muito simplificada a um ponto de não ser relevante aí estar aqui

🕒 1:69 ¶ 1780 in Grupo Focal

Content:

Você lança o for dummies pra mim depois. Mas agora é doutorado, né? Velho, senta e chora, velho. A galera que for ler.

○ Trabalhos Futuros

Created: 15/02/25 by Allan Araujo, **Modified:** 15/02/25 by Allan Araujo

Groups:

📦 Feedbacks

15 Quotations:

🕒 1:4 ¶ 284 in Grupo Focal

Content:

as mais uma vez, aí vale a pena. Não sei se tu estás pensando em aplicar ainda o método já em alguma organização, mas talvez YYYY fosse um bom campo para a gente fazer essa experimentação do método até o final do teu doutorado

🕒 1:19 ¶ 304 in Grupo Focal

Content:

entendeu como é que eu transformaria essa tese num canvas? E aí é. Seria um. Não seria um Bmc lógico, mas ele seria um design Transformation canvas ou um design plan em Canva

🕒 1:31 ¶ 439 in Grupo Focal

Content:

A dificuldade que é você. Alinhar a expectativa e trazer estatisticamente com dados, e o que está sendo proposto é melhor do que outra coisa. Foi proposta. Você consegue medir, medir e apontar essas coisas, essas iniciativas de melhoria e de incorporar a estratégia digital dentro do planejamento estratégico de uma organização. É muito fácil eu meter o nome, inovação e transformação digital, definição virilização e valores Mas desdobrar isso nas ações, nas ações estratégicas, imáculo, ações estratégicas

🕒 1:35 ¶ 459 in Grupo Focal

Content:

Se eu investir em duas melhorias. Eu vou para a nota quatro. Mas se eu investir em uma determinada melhoria, será que eu vou para nota cinco e ela é mais cara. Então tem uma. Tem uma troca aqui. Sabe de análise de. Vai para frente e vai para trás aqui. Sabe, de Backtrack, que eu acho que é uma coisa super válida

🕒 1:36 ¶ 507 in Grupo Focal

Content:

Porque não teve uma auditoria dessas informações então assim? É um ponto aí. Como é que eu audito isso? Para ter um grau de confiança, ou estabelecer ou indicar um grau de confiança da forma como a informação foi adquirida e processada.

🕒 1:37 ¶ 507 in Grupo Focal

Content:

Porque se você pega um indicador errado de partida, você vai construir uma solução baseada em premissas falsas, entendeu? Então, se eu faço uma aquisição de dados contaminados, eu vou desenhar uma solução baseada em premissa falsa oi só esse ponto

🕒 1:39 ¶ 531 in Grupo Focal

Content:

e quanto custa o movimento, para que ele possa jogar ali? De acordo com o Budget que ele tenha e o que ele consegue fazer

🕒 1:45 ¶ 663 in Grupo Focal

Content:

u já falei de gestão da mudança

🕒 1:47 ¶ 843 in Grupo Focal

Content:

PARTICIPANTE6: É uma das bases do nosso método de ecossistema. É muito bom. Então. Teoria da participação.

🕒 1:56 ¶ 1107 in Grupo Focal

Content:

Então, muitas vezes não tem budget, paz e pai na raça. Mas não tem 'buddy'. Não tem equipe. Eu não sei onde você vai encaixar a lona de ter budget de ter equipe de ter dono. Quem é o empreendedor? O intraempreendedor disso. Quais são as funções é essa. Acho que vai estar bem definida porque a gente viu e vê e veremos várias vezes empresas muito inovadoras, unidas, muito inovadoras, ou que já foram muito inovadoras fazerem coisas. E você vai perguntar: e está sendo no heroísmo de uma pessoa na hora vaga er que fazer, rodar. E ela está sendo muitas vezes avaliada por aquilo. Então, sem budget, sem equipe sem patrocínio, praticamente porque se você não tem budget, você não tem nada

🕒 1:61 ¶ 1247 in Grupo Focal

Content:

Como é que a gente faz com que a alta liderança se comprometa nesse nível de comportamento. A gente está falando de comportamento organizacional, basicamente. E aí, como é que a gente faz com que a liderança se comporte de acordo com o que ela disse que quer mudar, mas eu não sei se consegue chegar aí com algum nível. Mas seria mesmo isso

🕒 1:70 ¶ 1897 in Grupo Focal

Content:

Só um grande potencial de virar um assessment automatizado.

🕒 1:71 ¶ 1905 in Grupo Focal

Content:

Modelo de avaliação automatizado. Seria bom. Deixa eu ir. Modelo automático.

🕒 1:72 ¶ 1929 in Grupo Focal

Content:

Aí eu vou fazer uma crítica geral aos modelos de planejamento tradicionais. Eles são estáticos. E a gente está vivendo num mundo que a cada seis meses tudo está diferente. Não me deixa mentir. Então, como é que eu mantenho essa ferramenta atualizada sem eu precisar parar a organização a cada seis meses para fazer um planejamento estratégico. Porque se eu parar a organização a cada seis meses para fazer um design estratégico, eu estou literalmente não fazendo planejamento. Então está entendendo como é que eu deixo as partes? Vamos dizer assim, a âncora firme Mas eu deixo o barco se adequar às ondas que estão batendo nele porque ele vira.

🕒 1:73 ¶ 1969 in Grupo Focal

Content:

Missão, visão e valores daquela organização sendo bem careta assim, né? Mas pensando como um documento vivo, como é que esses indicadores aqui, eles retroalimentam e retificam premissas equivocadas que foram tratadas aqui na frente sem eu precisar revisitar esse documento todo a cada seis meses. Está entendendo? É como um BI, mas assim era algo de dados. Está entendendo? Era alguma ferramenta de dados que pudesse fazer essa retificação automaticamente. Está entendendo?

APÊNDICE K – COMPASS-MM – VERSÃO FINAL

[Versão revisada do COMPASS-MM após a avaliação/feedback de especialistas, com destaques em vermelho para as principais alterações realizadas].

DOMÍNIO – METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS – Níveis 1 a 5

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Os processos são <i>ad hoc</i> , caóticos e pouco previsíveis. O sucesso depende em grande parte de esforços individuais (heroísmo). Há pouca ou nenhuma documentação ou padronização de processos. Neste caso, as possíveis evidências ou manifestações da presença da Agilidade e do Design apresentam um caráter fortemente operacional e localizado em pequenas iniciativas isoladas, equipes enxutas e processos informais. Por isso, as práticas e evidências tanto da Agilidade quanto do Design são apresentadas separadamente abaixo.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE)	De maneira geral, existe a adoção pontual ou superficial de práticas Metodologias Ágeis mais populares como Scrum (SCHWABER, 2004), Kanban (ANDERSON, 2010) ou Extreme Programming (BECK, 2004). Adicionalmente, por se tratar de processos <i>ad hoc</i>, não há previsibilidade de integrações formais com as práticas de Design previstas para este nível. Qualquer uso conjunto será considerado fortuito e casual. Práticas primárias: Não existem. Práticas complementares: Uso de alguns eventos/artefatos de Metodologias Ágeis.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (DESIGN)	Do ponto de vista conceitual, entende-se que o Design aplicado como parte do esforço empregado para a criar novos produtos e serviços assume a faceta de “Design como Função”, conforme apresentado por (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Neste caso, o Design tende a ser reativo, focado apenas em resolver problemas imediatos (ex. corrigir interfaces, ou promover melhorias estéticas), sem maiores preocupações com coerência visual ou experiência do usuário. Portanto, não há maiores integrações com a Agilidade, compreendendo que qualquer uso conjunto pode ser considerado fortuito ou casual. Práticas primárias: Não existem. Práticas complementares: Uso de algumas técnicas e ferramentas de Design de Produto/Serviço, tanto para Design de Experiência (UX), quanto Design de

	Interface (UI).
RECOMENDAÇÕES	Por se tratar de um estágio inicial, a principal recomendação é definir estabelecer consistência entre as práticas de Agilidade e de Design de modo que elas passem a ser consistentes e repetitivas, de modo a alcançar o nível seguinte de maturidade.

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	De maneira geral, os projetos começam a ser planejados e monitorados. Há elementos básicos de Gestão, Engenharia e Design, como gerenciamento de escopo, recursos e prazos de maneira contínua e repetitiva. Amplia-se o uso de boas práticas de Design e Engenharia de Software (e disciplinas relacionadas). Além disso, existe alguma documentação, mas ela é focada em cada projeto individual não necessariamente integrado em toda a organização, sendo – portanto – baseado em iniciativas extremamente situacionais e localizadas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Inicia-se a integração mais formal e ostensiva de práticas de Agilidade e de Design, mas ainda compreende a realização de dois processos paralelos (ex. <i>Upstream</i> e <i>downstream</i>) em que há pontos de contato. Do ponto de vista da unidade organizacional, percebe-se ainda a concentração destas práticas, tanto da Agilidade quanto do Design, restrita a pequenos time independentes que realizam suas atividades com alguma autonomia buscando criar um novo produto ou serviço digital. Neste caso, ainda não há coordenação entre times para este fim, sendo – mais recorrentemente – a iniciativa sendo concentrada a apenas um time, em alinhamento ao conceito da Lei do Pequeno Time (DENNING, 2018) e do Flight Level 1 (LEOPOLD, 2018). Do lado da Agilidade, Passa-se a adotar alguns elementos essenciais de Metodologias Ágeis em alguns projetos (Scrum ou Kanban), com algumas cerimônias obrigatórias (planejamento, acompanhamento via quadro Kanban, daily meetings) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004). Na perspectiva do desenvolvimento de um novo produto ou serviço digital, pode-se afirmar que neste nível de maturidade já se espera que haja um backlog de produto mais claro, embora nem sempre priorizado de forma consistente. Ao mesmo tempo, os papéis (Product Owner, Scrum Master, Equipe de Desenvolvimento) podem começar a ser identificados, mas muitas vezes ainda se sobrepõem ou não são bem compreendidos. Por sua vez, do lado do Design, ainda percebe-se o Design como uma “caixa de

	ferramentas” a serem utilizadas para um fim específico, em alinhamento à visão do Design como função (WOLFF; DUTRA; RIBEIRO, 2016). Assim, algum nível de padronização aparece: por exemplo, guias de estilo básicos ou modelos pré-definidos para interfaces. Além disso, são realizados primeiros esforços de pesquisa e testes de usabilidade, porém ainda pontuais e sem integração total ao ciclo de desenvolvimento. Há um certo gerenciamento de requisitos de Design, mas focado em documentos ou guidelines específicos de cada projeto. Estes conceitos encontram alinhamento também com os achados para o código “Design como Função” do Capítulo 4 (Entrevista com Praticantes). Ademais, considerando a inicial integração da Agilidade e do Design no nível operacional da organização, salienta-se que há evidência teórica e empírica suficiente indicando sinergia entre as duas disciplinas. Por exemplo, como práticas de escopo e requisitos, técnicas da Agilidade (ex. User Stories, conforme proposto por (COHN, 2011)) combina elementos de técnicas de Design como Personas, Cenários e Jornadas de Usuário (MARTIN; HANINGTON, 2012) para a especificação de requisitos funcionais de um produto ou serviço digital. Estes conceitos encontram alinhamento tanto na teoria através dos trabalhos apresentados por (ADIKARI; MCDONALD; CAMPBELL, 2009), (SILVA et al., 2011), (SILVA, 2012), (FRYE; INGE, 2013), (JURCA; HELLMANN; MAURER, 2014b), (BRHEL et al., 2015), (GRASHILLER; LUEDEKE, 2017), (CURCIO et al., 2019), (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2019), quanto na prática através do código “Integração no Nível Operacional” das Entrevistas com Praticantes. Práticas primárias: • Uso de Metodologias Ágeis nível operacional (Scrum, Kanban, XP) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) de maneira consistente para determinadas equipes. • Uso de técnicas do Design como parte do processo de desenvolvimento de software (MARTIN; HANINGTON, 2012). Práticas complementares: • Integração formal de práticas de Agilidade (operacional) com técnicas do Design dentro de um processo único de desenvolvimento de produtos/serviços digitais.
RECOMENDAÇÕES	Como recomendações gerais, a organizações e praticantes devem estar atentos a: • Maior integração entre áreas: Incentivar uma maior integração entre os times de Produto/Projeto e outras áreas, para reduzir ineficiências e atrasos que impactam o andamento dos projetos. • Melhoria na gestão visual: Aumentar o uso de ferramentas de gestão visual para melhorar a comunicação e a clareza nas operações,

	especialmente em times que trabalham remotamente ou de forma distribuída.

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, entende-se que os processos são definidos, documentados e padronizados em nível tático e entre equipes. Há uma preocupação em integrar diferentes áreas e projetos, garantindo consistência e reuso de práticas bem-sucedidas. As equipes trabalham segundo processos estabelecidos, mantendo espaço para adaptações conforme necessidades de um projeto ou iniciativa.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Neste nível já há maiores integrações formais entre os fluxos de atividades da Agilidade e do Design. Dentro de uma perspectiva mais tática, há uma preocupação mais forte com a coordenação entre equipes/áreas, conforme defendido pela Lei da Rede (DENNING, 2018) e correspondente ao Flight Level 2 (Nível de voo 2) apresentado por (LEOPOLD, 2018). Do lado da Agilidade, fica estabelecida a adoção de Metodologias Ágeis de maneira sistemática: Scrum, Kanban ou XP (Extreme Programming) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) havendo guias de boas práticas definidas pela organização. Os eventos ocorrem de forma consistente e são institucionalizados em diversos times, não apenas em alguns projetos. Há uma cultura de colaboração mais forte: integração entre áreas de negócio, desenvolvimento e operações começa a se estruturar. Em particular, amplia-se o uso da gestão de dependências e gestão visual do Kanban para a coordenação entre equipes (e não apenas internamente). Metodologias para Agilidade em Escala, tais como Nexus (BITTNER et al., 2017) ou LeSS (LARMAN; VODDE, 2016) começam a serem experimentadas como forma de articular múltiplas unidades organizacionais (departamentos, áreas funcionais, projetos, iniciativas, operações). De outro lado, o Design passa a ser visto como uma prática de projeto (BONSIEPE, 2012), sendo usado para compreender problemas e projetar artefatos/soluções para atender tais necessidades. Nisto, também deve ser considerada a visão do “Design como Processo” (CROSS, 2011; NEVES; OLIVEIRA, 2017). Em termos práticos, cria-se um fluxo de trabalho que inclui Discovery, prototipagem, testes e validação (BRHEL et al., 2015). Em muitas organizações, surge ou se consolida um Design System (documentado e versionado) para unificar aspectos visuais e funcionais dos produtos. Pesquisas com usuários, testes de usabilidade e revisão de interfaces deixam de ser ações pontuais e passam a ser parte integrante do ciclo de desenvolvimento.

	Do ponto de vista da integração da Agilidade e do Design em um nível tático, destaca-se abordagens de alinhamento entre todas as partes interessadas (stakeholders) e diferentes disciplinas. Entre elas, destaca-se a Lean Inception (CAROLI, 2018), que é uma jornada colaborativa conduzida em workshops estruturados, cujo principal objetivo é definir o MVP (Minimum Viable Product), ou Produto Mínimo Viável. Esse processo permite que a equipe identifique o que deve ser entregue inicialmente para validar hipóteses e gerar valor rapidamente. Neste sentido, existem outras abordagens similares com o mesmo intuito e podem ser implementadas para alcançar os mesmos resultados, entre Lean UX (GOTHELF; SEIDEN, 2016) e Agile UX (BLOKDYK, 2018). Práticas primárias: • Uso de Metodologias Ágeis nível operacional (Scrum, Kanban, XP) (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004) de maneira consistente para todos os times da organização envolvidos na criação de novos produtos/serviços digitais. • Integração formal do ciclo de vida de produto/serviço envolvendo Design e Agilidade, desde a descoberta (Discovery) (CAGAN, 2017) até a construção do artefato digital, incluindo a documentação correspondente do processo adotado. Práticas complementares: • Uso de abordagens de Agilidade em Escala. • Estratégia de desenvolvimento baseada em sucessivos MVPs (CAROLI, 2018).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a ampliar o nível de maturidade e alcançar os níveis seguintes, as organizações e praticantes devem considerar: • Melhorar a gestão de dependências: Garantir que todas as equipes atualizem regularmente as dependências e que haja um sistema mais robusto para monitorar essas interdependências pode minimizar atritos e facilitar o fluxo de trabalho [Entrevistas com Praticantes]. • Integração de Engenharia com Agilidade e Design: Garantir que os aspectos de engenharia, como a topologia das equipes, sejam levados em conta na gestão ágil pode aumentar a eficiência e a integração dos processos [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização utiliza métricas e análises quantitativas para gerenciar processos, qualidade e produtividade. Indicadores de desempenho (KPIs) são definidos e monitorados constantemente, permitindo decisões baseadas em dados (data-driven). As variações de processo e resultados são compreendidas dentro de limites estatísticos. Este nível também representa que a organização – dentro desta dimensão – está alcançando um estágio avançado de transformação que impacta o seu nível estratégico, tendo obtido êxito nos estágios preliminares de transformação mais focados nos níveis operacional e tático. Inicia-se a transição do Flight Level 2 para Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018), com ampliação do uso das Leis da Agilidade: Lei do Time, Lei da Rede e Lei do Cliente (DENNING, 2018).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	De maneira geral, as práticas de Agilidade tanto para pequenos times (Lei do Pequeno Time, (DENNING, 2018)) quanto para múltiplos times (Lei da Rede, (DENNING, 2018)) que atuam em projetos, operações, iniciativas e afins devem estar consolidadas sob o manto de qualquer conjunto de metodologias para Agilidade, seja no nível operacional com as abordagens de Scrum, Kanban ou Extreme Programming (ANDERSON, 2010; BECK, 2004; SCHWABER, 2004), seja no nível tático com as abordagens de Agilidade em Escala, tais como Nexus (BITTNER et al., 2017) ou LeSS (LARMAN; VODDE, 2016). Em termos práticos, além de seguir as cerimônias e práticas definidas, as equipes analisam métricas de fluxo, previsibilidade e qualidade (ex.: <i>velocity</i>, <i>lead time</i>, <i>cycle time</i>, <i>burndown charts</i>, <i>CFD – Cumulative Flow Diagram</i> etc.) (ANDERSON, 2010; SCHWABER, 2004). Sob a perspectiva de coordenação entre estas múltiplas equipes, é necessário haver uma gestão das dependências, com um monitoramento constante de impedimentos e uma atuação sistemática na remoção de gargalos. Além disso, deve haver uma gestão visual integrada para facilitar a comunicação e articulação das equipes ao redor destas dependências e impedimentos. Há uma consolidação da visão do Design como processo com o estabelecimento de metodologias de Design de Produto (CROSS, 2000) e de Design de Serviço (STICKDORN et al., 2020) em um movimento de sistematização e formalização das práticas de Design em toda organização. Em relação ao nível de maturidade anterior, há a inclusão de novas práticas/técnicas de Design centrado no Usuário e de Design de Experiência, sendo estas mais fortemente voltadas para entendimento do comportamento do usuário e sua respectiva tradução em termos de dados. Assim, os designers passam a tomar decisões baseadas em dados (ex.: testes A/B, heatmaps, métricas de conversão ou satisfação dos usuários) (MARTIN; HANINGTON, 2012), realizando pesquisas qualitativas (entrevistas em profundidade) combinadas com análises quantitativas (estatísticas de uso, telemetria) para direcionar melhorias de UX/UI. Do ponto de vista da integração da Agilidade, não há mais distinção de processos

	específicos de Agilidade e processos específicos de Design, todos passam a fazer parte de um processo único de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Buscando estabelecer uma centralidade nas pessoas clientes e pessoas usuárias. Neste momento, pode surgir uma maior sistematização de processos: • A cultura de desenvolvimento de novos produtos/serviços pode integrar o nível estratégico ao operacional a partir de abordagens como o Scaled Agile Framework (SAFe) (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018) que fornece um conjunto abrangente de práticas, princípios e funções que permitem a execução da agilidade em múltiplas camadas organizacionais. O SAFe busca garantir a entrega de valor em larga escala, promovendo alinhamento estratégico, colaboração e qualidade. Envolve práticas de Agilidade e de Design; de Engenharia de Software e Experiência do Usuário (UX). • Além do SAFe, outra abordagem que pode oferecer um suporte sistemático para integração de diferentes disciplinas é o Fit-for-Purpose (F4P) (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023), que possui alta aplicabilidade no contexto estratégico das organizações, especialmente em cenários onde o foco é adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, maximizar a entrega de valor e alinhar operações e produtos às necessidades dos clientes. Práticas primárias: • Uso de métricas de processo (ex. métricas de fluxo), de produto e de usuários (ANDERSON, 2010). • Uso de abordagens de Agilidade em Escala, impactando todos os times envolvidos no desenvolvimento de um determinado produto/serviço digital (BITTNER et al., 2017; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; LARMAN; VODDE, 2016). • Processos de Agilidade e de Design integrado como um único processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços (BLOKDYK, 2018; GOTHELF; SEIDEN, 2016). Práticas complementares: • Uso de abordagens sistemáticas de integração e escalabilidade como SAFe e F4P [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a ampliar o nível de maturidade e alcançar os níveis seguintes, as organizações e praticantes devem considerar: • Definir métricas claras para todos os níveis: Introduzir métricas específicas para áreas onde elas ainda estão ausentes pode ajudar a criar mais clareza e fornecer feedback contínuo sobre o progresso dos

	projetos [Entrevistas com Praticantes]. Fortalecer o alinhamento estratégico: Seria recomendável estabelecer mecanismos mais claros para conectar as metas estratégicas com as atividades diárias, garantindo que os times entendam como suas tarefas contribuem para os objetivos da empresa [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização está focada em melhoria contínua e inovação de processos. Busca-se a excelência por meio de experimentos, pesquisas e adoção de novas tecnologias ou metodologias. No nível 5, a cultura de melhoria contínua e inovação permeia todos os processos. A organização enxerga a Agilidade e o Design como forças propulsoras de valor e vantagem competitiva. Não se trata apenas de cumprir processos, mas de evoluir constantemente para entregar melhores resultados ao negócio e aos usuários. Neste momento, a organização conclui a implantação do Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018) e das Leis da Agilidade: Lei do Time, Lei da Rede e Lei do Cliente (DENNING, 2018).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Do lado da Agilidade, as equipes (e a organização como um todo) praticam a cultura de experimentação: fazer protótipos de processos ou produtos, aprender com feedback rápido e iterar rapidamente. Há uma retroalimentação constante de melhorias que já foram implementadas, garantindo que todo o conhecimento gerado seja aplicado em novos projetos. Além disso, a organização começa a adotar OKRs (Objectives and Key Results) ou métricas específicas para avaliar a eficácia das práticas ágeis, correlacionando-as a resultados de negócio (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017). Desse modo, pode-se dizer que a organização compreende e faz uso da Agilidade de Negócios (Business Agility) (FOSTER; LEYBOURN, 2021), ou está transformada do ponto de vista ágil. Do lado do Design, pode-se afirmar que este assume um papel estratégico de transformação e inovação: é parte integrante da tomada de decisão em níveis executivos. A organização pode ter laboratórios de inovação ou times de “DesignOps” altamente maduros para retroalimentar o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Assim, conectando pesquisa avançada, testes frequentes e colaboração multidisciplinar, afinal, a organização busca inspirar tendências e não apenas reagir ao mercado. Por exemplo, atividades de experimentação (testes de novos conceitos de interface, novas tecnologias) passam a se tornar rotineiras. Adicionalmente, há mensuração contínua do impacto do Design no negócio: seja em termos de engajamento, retenção ou impacto financeiro direto (BUCHANAN et al., 2011; DORE et al., 2018; MOZOTA, 2010; OSTERWALDER et al., 2014; SHEPPARD et al., 2018;

	WESTCOTT et al., 2013). Práticas primárias: • Conectar estratégia e execução: Implementar ferramentas e práticas, como OKRs (NIVEN; LAMONTE, 2017), de maneira mais sistemática e integrada para garantir que as metas estratégicas estejam diretamente conectadas ao trabalho diário das equipes. • Uso de frameworks de Agilidade e de Design: Incentivar o uso de metodologias como Lean Startup (RIES, 2011) e SAFE (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018), especialmente em processos de inovação e design de novos produtos. Isso pode melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta das organizações. • Uso de estratégias de Entrega Contínua (Continuous Delivery) que cria um <i>pipeline</i> único desde a concepção/identificação da necessidade, até a disponibilização do valor e acompanhamento do seu uso por parte dos usuários/clientes [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Alinhamento com a estratégia: Deve-se buscar integração das abordagens (Agilidade e de Design) e os processos estratégicos da empresa, com o objetivo de gerar mudanças reais e visíveis nos resultados [Entrevistas com Praticantes]. • Criação de espaços para inovação: É fundamental e necessário estabelecer laboratórios ou espaços onde designers, agilistas e outras equipes possam colaborar e experimentar novas ideias é essencial para fomentar a inovação dentro da organização [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Capacitar lideranças: Criar programas de treinamento voltados para a liderança, destacando a importância da Agilidade e de Design a nível estratégico e operacional. Isso ajudará a reduzir a resistência à mudança e a garantir uma adoção mais eficaz de práticas ágeis [Entrevistas com Praticantes] [Grupo Focal com Especialistas]. • Fortalecer a cultura ágil e design-driven: Promover uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade, colaboração e inovação contínua. A criação de um Centro de Excelência em Agilidade (CoE) pode ajudar a disseminar práticas e conhecimentos ágeis. Além disso, foi sugerida a adoção de um Value Management Office, ou Escritório de Gerenciamento de Valor, uma forma inovadora de ampliar os benefícios gerados por estruturas como um escritório de projetos [Entrevistas com Praticantes].

	• Melhorar a disseminação de conhecimento: Criar mecanismos para que o conhecimento sobre agilidade seja mais amplamente compartilhado dentro da organização, por meio de workshops, treinamentos e projetos práticos [Entrevistas com Praticantes].

DOMÍNIO – MODELOS DE NEGÓCIOS – Níveis 1 a 5

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são criados de forma reativa e não estruturada, com iniciativas <i>ad hoc</i> . Não há processos claros para validação ou revisão.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Identificação inicial de problemas e oportunidades com base em percepções intuitivas (RIES, 2011). • Uso do Value Proposition Canvas para ajustar propostas de valor (OSTERWALDER et al., 2014). • Formação de equipes multidisciplinares, ainda sem uma abordagem estruturada de trabalho (RIES, 2011). Práticas complementares: • Uso limitado de frameworks simples (como o Business Model Canvas) (OSTERWALDER et al., 2014) para mapear os modelos existentes. • Exploração de metodologias básicas de Design Thinking (CROSS, 2011) para entender o cliente e o problema. • Realização de entrevistas exploratórias com clientes para validar problemas iniciais (Problem-Solution Fit) (RIES, 2011). • Introdução de reuniões regulares (Daily Standups) para organizar tarefas..
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Capacitação Inicial: Treinar equipes em práticas básicas de Lean Startup e Design Thinking, que são ferramentas básicas para dominar o conhecimento conceitual sobre modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Definição de Processos Básicos: Criar um fluxo simples para mapear, testar e validar ideias [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os processos começam a se repetir de maneira estruturada, mas ainda dependem de iniciativas locais. A experimentação e a validação são realizadas em ciclos, mas carecem de padronização e integração.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Aplicação de ciclos iterativos (Build-Measure-Learn) para validar hipóteses (RIES, 2011). • Uso ampliado de frameworks simples (como o Business Model Canvas) (OSTERWALDER et al., 2014) para mapear os modelos existentes. • Desenvolvimento de MVPs (CAROLI, 2018) básicos e realização de testes com clientes reais. • Documentação dos aprendizados gerados em experimentos [Entrevista com Praticantes]. • Promoção de workshops e bootcamps internos para explorar soluções colaborativas [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Introdução de sprints ágeis para validação incremental de ideias [Entrevistas com Praticantes]. • ~~Criação de métricas iniciais para medir o impacto das soluções propostas (como Net Promoter Score – NPS e taxa de adoção) [Entrevistas com Praticantes].~~
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Formalização dos Processos: Documentar fluxos para criação e validação de modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes].. • Ampliação da Capacitação: Realizar treinamentos avançados em práticas ágeis e de Lean Startup [Entrevistas com Praticantes]..

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Os processos de criação e validação de modelos de negócios estão bem definidos e alinhados à estratégia organizacional. A organização busca ativamente o product-market fit (ajuste entre produto e mercado), que é o momento em que um produto/serviço atende de forma tão eficaz às necessidades de um mercado específico que passa a ser amplamente adotado e valorizado pelos consumidores desse segmento. É quando existe um forte alinhamento entre o que o produto oferece e o que o mercado realmente deseja (RIES, 2011).

PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Estabelecimento de processos claros e contínuos para experimentação e validação (RIES, 2011). • Criação e uso de mapas de jornada do cliente para identificar pontos de fricção e oportunidades (MARTIN; HANINGTON, 2012). • Promoção de cultura de experimentação com prototipagem evolutiva e feedback contínuo [Entrevistas com Praticantes]. • Facilitação de hackathons e bootcamps voltados à criação de novos modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • ~~Monitoramento consistente de KPIs relacionados ao Problem Solution e Product Market Fit (RIES, 2011).~~ • Realização de iterações de Design para testar hipóteses críticas rapidamente [Entrevistas com Praticantes]. • Alinhamento entre equipes multidisciplinares por meio de frameworks ágeis, como Scrum (SCHWABER, 2004).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Governança de Modelos de Negócios: Criar um comitê ou equipe dedicada à gestão e revisão periódica dos modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Integração de Tecnologia: Introduzir ferramentas digitais para monitoramento de desempenho e coleta de feedback em tempo real [Entrevistas com Praticantes]. • Parcerias Estratégicas: Iniciar colaborações com startups ou hubs de inovação para ampliar a capacidade de desenvolvimento, plantando a semente para a criação de iniciativas de inovação aberta [Entrevistas com Praticantes]. • Incorporação de Dados: Começar (incipiente) a usar dados para orientar decisões e validar hipóteses de mercado [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são gerenciados estrategicamente, com processos maduros, métricas claras e uma cultura organizacional orientada à inovação e adaptabilidade (RIES, 2011).
PRÁTICAS &	Práticas primárias:

EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	• Monitoramento contínuo de métricas críticas e avançadas (como LTV – Lifetime Value e CAC – Customer Acquisition Cost) para avaliar o desempenho dos modelos (CAGAN, 2017). • Monitoramento consistente de KPIs relacionados ao Problem-Solution e Product-Market Fit (RIES, 2011). • Estruturação de programas de inovação aberta para explorar novas oportunidades [Entrevistas com Praticantes]. • Realização de experimentos rápidos e escaláveis para validar novas ideias [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Alinhar métricas de Design e Negócios, como tempo de mercado e impacto em receita (KILIAN; SARRAZIN, 2015) • Implementação de laboratórios de experimentação interna para explorar ideias disruptivas (VERGANTI, 2011). • Promoção de sprints de retrospectiva para identificar aprendizados e melhorias contínuas [Entrevistas com Praticantes]. • Automação parcial de processos de validação e coleta de feedback de mercado [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Inovação de Alto Impacto: Investir em <i>foresight</i> estratégico para identificar tendências e liderar mudanças de mercado [Entrevistas com Praticantes]. • Automatização Avançada: Conciliar ferramentas de inteligência artificial para gerar insights e prever o desempenho de novos modelos [Entrevistas com Praticantes]. • Escalabilidade: Expandir modelos de negócios bem-sucedidos para outros mercados não explorados [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	MODELOS DE NEGÓCIOS - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os modelos de negócios são otimizados continuamente, com práticas de ponta em Lean Startup, Agilidade e Design Thinking, integradas a tecnologias avançadas e uma cultura de inovação (RIES, 2011).
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Automação total de processos de validação e análise de desempenho [Entrevistas com Praticantes].

DESIGN)	• Uso de inteligência artificial e aprendizado de máquina para prever tendências e oportunidades [Entrevistas com Praticantes] e [Grupo Focal com Especialistas]. • Criação de ecossistemas de inovação, integrando parceiros estratégicos e startups [Entrevistas com Praticantes]. • Cultura organizacional orientada ao aprendizado contínuo [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Participação ativa em comunidades globais de inovação e empreendedorismo [Entrevistas com Praticantes]. • Co-criação de soluções com clientes e stakeholders em escala [Entrevistas com Praticantes]. • Experimentação em larga escala para identificar oportunidades disruptivas [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Evolução Contínua: Estabelecer métricas para medir o impacto dos modelos de negócios no longo prazo e ajustá-los continuamente [Entrevistas com Praticantes]. • Investimento em Inovação Radical: Apoiar projetos de alto risco e alto impacto por meio de financiamento interno e externo (NORMAN; VERGANTI, 2014; VERGANTI, 2011, 2012). • Liderança de Mercado: Posicionar a organização como referência em inovação e adaptabilidade [Entrevistas com Praticantes].

DOMÍNIO – INOVAÇÃO – Níveis 1 a 5

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação ocorre de forma <i>ad hoc</i> , sem processos estruturados ou direcionamento estratégico claro. A organização depende de esforços isolados ou iniciativas individuais.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • ~~Reconhecer a importância da inovação como um pilar estratégico (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019).~~ • Introduzir os conceitos de empatia e foco no cliente como parte da abordagem inicial de inovação (PESCHL, 2019).

	• Incentivar iniciativas individuais e fomentar a comunicação sobre inovação [Entrevistas com Praticantes]. • Identificar consultores iniciais de Design [Grupo Focal com Especialistas]. Práticas complementares: • Identificar talentos internos que possam atuar como intérpretes (VERGANTI, 2012). • Introduzir conceitos básicos de Design Thinking (CROSS, 2011) para gerar conscientização.
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar um pequeno núcleo ou time dedicado à inovação [Entrevistas com Praticantes]. • Iniciar o mapeamento das necessidades dos stakeholders, mesmo que de forma rudimentar [Entrevistas com Praticantes] e [Grupo Focal com Especialistas].

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, os processos básicos de inovação começam a ser replicados, mas ainda carecem de consistência. Há uma dependência de inovação incremental, com foco em melhorias nos produtos existentes.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Implementar práticas de design centradas no usuário (UCD) (BÜRDEK, 2010). • Estabelecer processos mínimos para captura e gestão de ideias, com foco em cocriação junto a stakeholders internos [Entrevistas com Praticantes]. • Facilitação de hackathons e bootcamps iniciais voltados à criação de novos modelos de negócios [Entrevistas com Praticantes]. • Criar times de inovação com apoio de líderes que promovam a cultura de experimentação [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Criar ambientes colaborativos onde equipes possam propor soluções incrementais [Entrevistas com Praticantes]. • Envolver especialistas externos para insights iniciais sobre mudanças de mercado [Entrevistas com Praticantes].

RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: Investir em treinamento básico em inovação radical para gestores e equipes se apropriarem do conhecimento necessário à criação de inovações deste tipo (VERGANTI, 2011, 2012).

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização define claramente seus processos de inovação e começa a integrar diferentes áreas. Existe maior alinhamento estratégico e capacidade de gerar tanto inovações incrementais quanto radicais.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: - Formalizar os "laboratórios de intérpretes", com especialistas internos e externos (VERGANTI, 2011, 2012). - Promover projetos piloto com foco em inovação radical (NORMAN; VERGANTI, 2014). Identificar intérpretes iniciais para iniciativas de inovação radical [Grupo Focal com Especialistas]. Práticas complementares: - Adotar tecnologias e ferramentas que facilitem a prototipagem e experimentação (RIES, 2011). Estimular a troca de ideias entre áreas por meio de hackathons/bootcamps ou encontros regulares [Entrevistas com Praticantes] e [Grupo Focal com Especialistas].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: Criar KPIs específicos para medir resultados de inovação radical (NORMAN; VERGANTI, 2014). - Desenvolver um portfólio de projetos de inovação com balanceamento entre incremental e exploratório (NORMAN; VERGANTI, 2014). - Estabelecer parcerias estratégicas com universidades e centros de pesquisa [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação é parte central da estratégia organizacional. Os processos são bem gerenciados e otimizados para garantir resultados sustentáveis e

	previsíveis.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Consolidar a cultura de experimentação e tolerância ao erro (LANDONI et al., 2016; PESCHL, 2019). • Estabelecer métricas avançadas para avaliar a experiência do usuário e o impacto da inovação (KOLARZ et al., 2015). • Investir na criação de espaços físicos e digitais para inovação colaborativa [Entrevistas com Praticantes]. • Garantir que o Design seja um pilar central nos projetos interdepartamentais (KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016). • Uso de KPIs específicos para medir resultados de inovação radical (NORMAN; VERGANTI, 2014). Práticas complementares: • Incorporar epifanias tecnológicas no processo estratégico, identificando oportunidades de mudanças radicais no mercado (NORMAN; VERGANTI, 2014).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Desenvolver um ecossistema de inovação robusto que conecte diferentes atores (startups, fornecedores, clientes), criando sementes de iniciativas de inovação aberta (<i>open innovation</i>) [Entrevistas com Praticantes] e [Grupo Focal com Especialistas]. • Garantir que a inovação seja parte intrínseca do planejamento organizacional de longo prazo [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	INOVAÇÃO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a inovação é contínua e integrada ao DNA da organização, com isso, os fluxos de inovação estão ligados aos demais domínios, como Planejamento Estratégico (isto é, existem objetivos estratégicos claramente definidos para a Inovação), Modelos de Negócios (em jornadas conjuntas para a criação de novos Modelos de Negócios) e o Desenvolvimento de Novos Produtos/Serviços combina elementos não apenas de inovações incrementais mas – intencionalmente – adota experimentações para a criação de inovações radicais ou disruptivas. Assim, a empresa se torna referência no setor por sua capacidade de redefinir mercados e criar novos significados para seus produtos e serviços.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS	Práticas primárias: • Desenvolver um pipeline contínuo de inovações transformadoras,

(AGILIDADE E DESIGN)	lideradas pelo Design (KOLARZ et al., 2015). • Promover um ambiente onde as epifanias tecnológicas sejam rapidamente exploradas e implementadas (NORMAN; VERGANTI, 2014). • Definição e constante revisão de um roadmap de inovação de curto, médio e longo prazo com diferentes horizontes [Grupo Focal com Especialistas]. Práticas complementares: • Liderar discussões internas e externas sobre inovação, contribuindo para a definição de tendências [Entrevistas com Praticantes]. • Incorporar metodologias avançadas como foresight estratégico para prever mudanças de longo prazo (NORMAN; VERGANTI, 2014), [Entrevistas com Praticantes]. • Promover o Design como diferencial competitivo em todos os pontos de contato com o cliente (KLITSIE; PRICE; DE LILLE, 2019; KOLARZ et al., 2015; LANDONI et al., 2016).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Garantir a evolução constante da capacitação dos intérpretes e das equipes de inovação (NORMAN; VERGANTI, 2014). • Continuar monitorando e adaptando-se a mudanças no ambiente externo, garantindo relevância contínua [Entrevistas com Praticantes].

DOMÍNIO – ESTRUTURA (E TRANSFORMAÇÃO) ORGANIZACIONAL – Níveis 1 a 5

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a estrutura organizacional opera com processos informais e pouco alinhamento estratégico. Há falta de clareza em responsabilidades e práticas ágeis não utilizadas de forma significativa. A estrutura ainda carece de um entendimento claro do papel do Design e do Design Thinking (CROSS, 2011). O foco está na manutenção das operações básicas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Mapear processos-chave e fluxos de trabalho básicos, com ênfase em visibilidade inicial, conforme preconizado pelo Kanban (ANDERSON, 2010). • Criar uma visão mínima de papéis e responsabilidades das equipes [Entrevistas com Praticantes].

	- Introduzir o conceito básico de Design Thinking (CROSS, 2011) como ferramenta para resolver problemas simples e criar empatia com o cliente. - Equipes de Agilidade e Design ainda funcionam como silos [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: - Adotar práticas iniciais de Kanban (ANDERSON, 2010), como o uso de quadros para visualização do trabalho. - Promover conscientização sobre os conceitos fundamentais de Agilidade Organizacional (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: - Estabelecer a visibilidade total do trabalho em andamento usando práticas com inspiração no Kanban Maturity Model (KMM) (ANDERSON; BOZHEVA, 2021). - Fomentar o entendimento de lideranças sobre a necessidade de práticas ágeis por meio de workshops introdutórios (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017).

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização começa a implementar práticas ágeis de forma isolada, principalmente no nível de equipes operacionais. De maneira equivalente, o Design também começa a ser disseminado. A comunicação ainda é hierárquica, e a colaboração entre áreas é limitada.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: - Introduzir reuniões regulares para alinhar as entregas das equipes [Entrevistas com Praticantes]. - Implementar práticas consistentes de Kanban, como limites de WIP (Work in Progress) e gestão de fluxo (ANDERSON, 2010). - Realizar retrospectivas periódicas para análise de gargalos e oportunidades de melhoria [Entrevistas com Praticantes]. - Surgimento de equipes multidisciplinares agrupando indivíduos de diferentes áreas de conhecimento, incluindo Agilidade e Design [Entrevista com Praticantes]. Práticas complementares:

	• Alinhar equipes usando conceitos do Flight Level 1 (foco na execução operacional) (LEOPOLD, 2018). • Iniciar pequenos experimentos em processos organizacionais para fomentar ciclos rápidos de aprendizado e feedback [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar rituais de coordenação entre equipes, utilizando elementos do Flight Level 2 (gestão de fluxo de valor) (LEOPOLD, 2018). • Trabalhar para reduzir resistências culturais através da construção de um senso de urgência, como proposto por Kotter (KOTTER, 2014).

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, A organização define claramente seus fluxos de valor, e as equipes começam a colaborar de forma estruturada, eliminando silos funcionais, consolidando de maneira amplificada o conceito de equipes (ou squads) que atuam numa missão ou objetivo comum. A estratégia organizacional começa a ser conectada ao trabalho operacional.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Adotar práticas de coordenação de trabalho entre equipes com base no Flight Level 2 (LEOPOLD, 2018), garantindo a visibilidade de dependências críticas. • Incorporar práticas de co-criação e workshops estruturados com diferentes áreas funcionais ou departamentos como forma de disseminar o pensamento em Design, ou Design Thinking [Entrevistas com Praticantes]. • Estabelecer líderes de Design ou "design leads" em posições estratégicas na organização (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019; WOLFF; AMARAL, 2016). • Garantir que todas as iniciativas de Design estejam alinhadas à estratégia organizacional por meio de métricas e objetivos claros, eventualmente usando OKRs (ANDERSON, 2010; DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) alinhados aos fluxos de valor. • Consolidar a gestão de fluxo de trabalho com métricas Kanban (ANDERSON, 2010; KNASTER; LEFFINGWELL, 2018) avançadas , como lead time e taxa de entrega.

	Práticas complementares: • Introduzir a prática de Planejamento Incremental de Programas (PI Planning), inspirada no SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018). • Criar um Value Management Office (VMO) para conectar a estratégia organizacional ao trabalho operacional [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer um modelo de governança ágil que integre a estratégia de negócios com a execução, garantindo alinhamento contínuo (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017) • Aprofundar o uso de práticas do Kanban Maturity Model (ANDERSON; BOZHEVA, 2021), como a gestão de riscos no fluxo de valor.

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização implementa práticas robustas de gestão estratégica e operacional. Há uma governança clara, uso eficaz de métricas e foco em inovação contínua.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Alinhar decisões estratégicas com métricas de fluxo operacional, com base em Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018). • Monitorar continuamente o desempenho do fluxo de valor usando métricas como throughput e previsibilidade (ANDERSON, 2010). • ~~Usar um índice interno para medir a maturidade e o valor do Design (KILIAN; SARRAZIN, 2015).~~ • Promover o equilíbrio entre estruturas estáveis e componentes ágeis, como defendido por Kotter em sua teoria de redes duais (KOTTER, 2014). Práticas complementares: • Implementar ciclos de feedback estratégico com stakeholders usando metodologias como Design Thinking (CROSS, 2011; RIES, 2011) e Lean Startup (RIES, 2011). • Estabelecer uma cultura de melhoria contínua com base no conceito de <i>kaizen</i> (ANDERSON, 2010).
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Expandir a coordenação estratégica para incluir inovação disruptiva e experimentação, usando frameworks como o Fit for Purpose

	(ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). • Estabelecer líderes como agentes de mudança, capacitando-os em princípios de liderança transformacional (AGHINA et al., 2021; BROSSEAU et al., 2019; HANDSCOMB et al., 2017), [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	ESTRUTURA (E TRANSF.) ORGANIZACIONAL - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização opera como um sistema adaptável e responsivo, capaz de entregar valor contínuo ao cliente. Estruturas tradicionais convivem harmonicamente com redes ágeis de equipes.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Integração inovação e estratégia como parte permanente da estrutura organizacional, com práticas inspiradas no Kanban Maturity Model (ANDERSON; BOZHEVA, 2021). • Gerenciar a organização como um sistema de sistemas, com foco em redes de valor, conforme proposto pelo Flight Level 3 (LEOPOLD, 2018). • ~~Aplicar o modelo de rede dual de Kotter (KOTTER, 2014), garantindo que inovação e eficiência coexistam.~~ Práticas complementares: • Criar processos que fomentem ciclos rápidos de aprendizado, como o ciclo Construir-Medir-Aprender do Lean Startup (RIES, 2011). • Promover liderança compartilhada e autonomia total em equipes [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar manter o alto nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Continuar explorando novas abordagens ágeis para lidar com mercados disruptivos [Entrevistas com Praticantes]. • Fomentar uma cultura organizacional que valorize experimentação contínua, resiliência e aprendizado incremental [Entrevistas com Praticantes]. • Criar e manter um Centro de Excelência (CoE) para consolidar as melhores práticas de Agilidade e Design em todos os níveis organizacionais (do operacional ao estratégico) [Entrevista com Praticantes].

DOMÍNIO – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – Níveis 1 a 5

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 1
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é reativo, pontual e não estruturado. Decisões são tomadas sem alinhamento claro entre objetivos organizacionais e operacionais. Falta alinhamento com a experiência do usuário ou práticas de Design.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Identificação básica de metas organizacionais [Entrevistas com Praticantes]. • Comunicação mínima entre níveis estratégicos e operacionais [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Introdução de ferramentas básicas de planejamento como: PESTEL (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais - para mapeamento do ambiente externo); SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – para análise dos ambientes internos e externos) e Matriz BCG (ferramenta de análise de portfólio de produtos ou unidades de negócio, que se baseia em duas dimensões: taxa de crescimento de mercado e participação de mercado relativa) (IDALBERTO CHIAVENATO; ARÃO SAPIRO, 2023). • Reuniões periódicas para avaliação de metas [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer processos básicos de coleta de dados internos e externos [Entrevistas com Praticantes]. • ~~Introduzir ferramentas simples como Kanban (ANDERSON, 2010) para visualização e controle.~~ • Fomentar uma cultura inicial de feedback e aprendizado [Entrevistas com Praticantes].

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 2
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, surge um planejamento estratégico estruturado, mas ainda isolado de outras áreas. Há repetição de processos anteriores com melhoria incremental limitada.

PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Implementação de ciclos anuais de planejamento estratégico [Entrevistas com Praticantes]. • Definição clara de KPIs básicos [Entrevistas com Praticantes]. Práticas complementares: • Uso de OKRs (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) para conectar metas estratégicas a táticas operacionais. • Envolvimento inicial de equipes multifuncionais tanto para facilitar quanto para construir o planejamento [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Integrar práticas ágeis no planejamento, como ciclos rápidos de revisão (ANDERSON, 2010; DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017). • Utilizar ferramentas digitais de colaboração para melhorar a visibilidade (ANDERSON, 2010). • Incorporar o Design Thinking (CROSS, 2011) para explorar oportunidades criativas, através de técnicas de Design, conforme apresentado por (MARTIN; HANINGTON, 2012)

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 3
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é institucionalizado e orientado para resultados. Existe alinhamento entre a visão estratégica e as operações táticas.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Planejamento baseado em dados (data-driven) [Entrevistas com Praticantes]. • Integração entre estratégias corporativas e planos de execução (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). Práticas complementares: • Utilização de metodologias ágeis escaladas, como SAFe (KNASTER; LEFFINGWELL, 2018; MARTIN; HANINGTON, 2012), garantindo que o portfólio de soluções (produtos ou serviços digitais) estejam alinhados aos objetivos estratégicos. • Realização de workshops de cocriação com stakeholders (MARTIN; HANINGTON, 2012).

RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Estabelecer laboratórios de inovação estratégicos (NORMAN; VERGANTI, 2014). • ~~Criar indicadores mais sofisticados, como métricas de experiência do cliente (DORE et al., 2018).~~ • Alinhar iniciativas estratégicas a propósitos claros utilizando frameworks como Fit for Purpose (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023).

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 4
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, a organização gerencia estrategicamente a execução em tempo real. Há integração total entre estratégias, operações e feedbacks.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Revisões estratégicas contínuas baseadas em OKRs (DOERR; PAGE, 2018; NIVEN; LAMONTE, 2017) . • Adoção de ferramentas de gestão de portfólio Lean (HUMBLE; MOLESKY; O'REILLY, 2020; POPPENDIECK; POPPENDIECK, 2003). • Integração de ferramentas de Design, como protótipos digitais, para testar novas estratégias em tempo real (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018). • Construção de mapas dinâmicos de jornada que refletem mudanças organizacionais e de mercado (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018). Práticas complementares: • Estruturas de equipe baseadas em fluxos de valor (DENNING, 2018). • Integração completa de Design e Agilidade para inovação contínua [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a avançar para o nível de maturidade seguinte, as organizações e praticantes devem considerar: • Criar um Value Management Office para priorizar e alinhar recursos [Entrevistas com Praticantes]. • ~~Fortalecer a cultura de experimentação e prototipação rápida (DORE et al., 2018; KILIAN; SARRAZIN, 2015; SHEPPARD et al., 2018)~~ • Desenvolver liderança estratégica ágil por meio de coaching (AGHINA et al., 2021; AGHINA; SMET; WEEDA, 2015; BROSSEAU et al., 2019;

	HANDSCOMB et al., 2017; JADOUL et al., 2020; SMET; LURIE; GEORGE, 2018).

ITEM	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - DESCRIÇÃO – NÍVEL 5
DESCRIÇÃO GERAL	Neste nível, o planejamento estratégico é dinâmico, adaptativo e focado em inovação e sustentabilidade. Toda a organização é adaptável e orientada por propósito.
PRÁTICAS & EVIDÊNCIAS (AGILIDADE E DESIGN)	Práticas primárias: • Uso de análise preditiva para suportar decisões estratégicas [Entrevistas com Praticantes]. • Alinhamento perfeito entre planejamento, execução e feedback de mercado (ANDERSON; ZHEGLOV, 2023). Práticas complementares: • Parcerias externas para cocriação de valor (inovação aberta) [Entrevistas com Praticantes]. • Automação de processos estratégicos com inteligência artificial [Entrevistas com Praticantes].
RECOMENDAÇÕES	Objetivando a manter o nível de maturidade, as organizações e praticantes devem considerar: • Promover a cultura de aprendizado organizacional contínuo. A cada ciclo ou entrega, as equipes devem refletir, discutir lições aprendidas e ajustar seus planejamentos para que as metas e objetivos estratégicos sejam alcançados em um movimento de baixo para cima (bottom-up) e de cima para baixo (top-down) [Entrevistas com Praticantes] e [Grupo Focal com Especialistas]. • Expandir a influência do Design Estratégico (MERONI, 2008; TONETTO et al., 2019) e Gestão do Design (BACKES, B. P; WOLFF, 2016; MOZOTA; WOLFF, 2019) nos modelos de negócios, que alimentam o planejamento estratégico.

MODELO DE AVALIAÇÃO – TIPO CONTÍNUO

ASPECTO	DESCRIPTIVO
TIPO	Contínuo
VISÃO GERAL	5 diagnósticos, sendo um por dimensão (Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços; Modelos de Negócios; Inovação; Estrutura – e Transformação – Organizacional; e Planejamento Estratégico).
FERRAMENTAS	Ferramentas de formulários online: • Google Forms - https://docs.google.com/forms/ • Survey Monkey - https://www.surveymonkey.com/ • Etc. Processadores de planilhas, texto e dados: • Google Spreadsheets – https://docs.google.com/spreadsheets/ • Google Docs – https://docs.google.com/ • Google Looker - https://cloud.google.com/solutions/data-analytics-and-ai • Microsoft Office - https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365 • Microsoft Power BI - https://www.microsoft.com/pt-br/power-platform/ • Etc.
ENVOLVIDOS	Haverá dois tipos de envolvidos no processo de diagnóstico: • Aplicadores: Profissionais especialistas em Agilidade e Design com amplo conhecimento teórico e prático para conduzir as a aplicação dos questionários nas organizações. Sugere-se que o processo seja conduzido em pares (um profissional de cada perfil) para ampliar a capacidade analítica de extrair informação relevante dos entrevistados. • Entrevistados: Pessoas que atuam nas mais diversas atividades organizacionais, com ênfase naqueles envolvidos nas jornadas estratégicas de: Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços; Modelos de Negócios; Inovação; Estrutura – e Transformação – Organizacional; e Planejamento Estratégico. Nesta versão não haverá o formato automático de diagnóstico e elaboração de planos de ação.
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	Formulário preenchido por especialista contendo 25 questões organizadas para identificar o nível de implantação e aplicabilidade em cada um dos níveis de capacidade de cada uma das dimensões, a saber:

	• Metodologia de Desenvolvimento de Novos Produtos & Serviços (5 questões – 1 por nível); • Modelos de Negócios (5 questões – 1 por nível); • Inovação (5 questões – 1 por nível); • Estrutura – e Transformação – Organizacional (5 questões – 1 por nível); • Planejamento Estratégico (5 questões – 1 por nível). Escala e pontuação das respostas de cada questão: • ATENDE COMPLETAMENTE: Significa que todas as práticas primárias e complementares daquele nível/dimensão são realizadas de maneira consistente e recorrente na organização, havendo evidências através de documentos, mídias ou artefatos físicos/digitais comprobatórios. Pontuação: 1.0 ponto. • ATENDE PARCIALMENTE: Significa que todas as práticas primárias foram atendidas naquela dimensão/nível por parte da organização, mas ela ainda não concluiu as práticas complementares. Pontuação: 0.5 ponto. • NÃO ATENDE: Significa que as práticas primárias não foram atendidas pela organização para uma dada dimensão/nível, independentemente de as práticas complementares estarem sendo realizadas ou não. Pontuação: 0.0 ponto. Complementarmente, o instrumento de coleta de dados deve identificar quais práticas foram consideradas como atendidas e as que foram consideradas como não atendidas, servindo como base para ações futuras por parte das organizações e praticantes.
TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	Haverá a combinação de diferentes técnicas de análise conforme a seguir: • Objetiva/quantitativa: Dentro de uma determinada dimensão, após analisada as 5 (cinco) questões de cada um dos níveis, será realizado o somatório das pontuações obtidas refletindo em um valor numérico na escala de 0 (zero) a 5 (cinco), indicando a maturidade da organização naquela dimensão específica analisadas. • Subjetiva/qualitativa: Dentro desta mesma dimensão, cada uma das 5 (cinco) questões analisadas oferece uma perspectiva conceitual sobre quais práticas (primárias ou complementares) foram atendidas ou não. Com isso, forma-se a base para um plano de ação visando a elevar o nível de maturidade da organização analisada.
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	O relatório final compreende a análise sumarizada de cada uma das dimensões detalhando: • Gráfico de radar (exemplo a seguir) mostrando o nível geral de maturidade organizacional;

	- Nível de capacidade obtido em cada umas dimensões (pontuação); - Práticas (primárias e complementares) atendidas e não atendidas em formato texto. - Recomendações identificadas para evoluir a maturidade da organização dentro daquele nível/dimensão, conforme orientações pré-definidas no próprio COMPASS-MM.

APRESENTAÇÃO VISUAL

NÍVEL	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	INOVAÇÃO	MET. DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS	MODELOS DE NEGÓCIOS	ESTRUTURA (E TRANSFORMAÇÃO) ORGANIZACIONAL
5 - OTIMIZADO	Análise Preditiva Alinhamento (Estr → Oper.) Automação de processos Cultural de Aprendizagem Organizacional	Governança da Inovação Port. de Inovação (H1,2 e 3) Previsões e tendências Pipeline contínuo de inovações	OKR, Lean Startup Entrega Contínua Cultura Ágil, Design-driven	Governança de MN Ecossistemas/parcerias Cocriação Experimentação (escala)	Integração Inovação e Estrat. Gestão de Value Stream Lean Startup CoE (Centro de Excelência)
4 - GERENCIADO	Revisões curtas (OKRs) Gestão de Portfólio (Lean) Mapas Organizacionais Laboratório de Cenários	Cultura de experimentação Métricas (UX e Design) Orçamento para iniciativas Epifânias Inovação Aberta	Métricas (Fluxo, Produto) Agile/UX, LeanUX SAFe	KPIs (PM-fit, PS-fit) Inovação aberta Experimentos MNEs Métricas (ex. CAC)	Alinhamento (OKRs, ações) Métricas de negócio Estrutura DUAL (Kotter) Retrospectivas e melhoria contínua
3 - PADRONIZADO	Planejamento data-driven OKRs Integração (ex. SAFe, F4P)	Laboratório de intérpretes Hackathon e Bootcamps Pilotos e experimentos de inovação radical	Início da Agilidade Escalar Discovery	Hackathon e Bootcamps Jornadas do cliente	Coordenação de squads Processos de cocriação Liderança de Agile e Design VMO
2 - REPETITIVO	Ciclos de planejamento Definição de KPIs BSc (Balanced scorecard)	Design Cent. no Usuário Cocriação/deathon Squads de Inovação	Scrum, XP, Kanban Técnicas de Design	BMC Design Sprints, MVPs, Exps	Squads multidisciplinares Entregas e cadência Gestão de WIP/fluxo (Kanban)
1 - INICIAL	Metas básicas Comunicação (3 níveis) PESTEL, SWOT, BCG	Empatia e foco no cliente Consultores de Design Identificar intérpretes Design Thinking	Técnicas Ágeis e de Design	VPC Problem-Solution Fit Design Thinking	Processos e fluxos básicos Papéis e responsabilidades Agile e Design (silos)

GLOSSÁRIO

ITEM	DESCRIÇÃO
AGILIDADE	Capacidade de uma organização (ou equipe) de se adaptar rapidamente às mudanças do mercado, respondendo a cenários incertos com entregas frequentes, iterações curtas e foco em aprendizado contínuo.
AGILIDADE DE NEGÓCIOS (BUSINESS AGILITY)	Habilidade de uma empresa de ajustar sua estratégia, estruturas e processos de maneira contínua, para responder a desafios e oportunidades do mercado, mantendo vantagem competitiva.
AGILIDADE ORGANIZACIONAL	Perspectiva mais ampla da Agilidade aplicada em todos os setores da organização, muitas vezes exigindo transformações em cultura, liderança, estrutura e processos de negócios.
ANÁLISE DE CONTEÚDO	Técnica de pesquisa qualitativa para categorização de dados (entrevistas, documentos, transcrições), identificando padrões, conceitos e frequências de ocorrência.
ARTEFATOS DIGITAIS	Elementos de natureza essencialmente digital (aplicativos, plataformas, softwares, entre outros) que integram o produto/serviço oferecido ao mercado.
BACKLOG	Lista priorizada de funcionalidades, requisitos ou tarefas a serem desenvolvidas em um projeto (normalmente associada a métodos ágeis como Scrum).
BAUHAUS	Escola de Design alemã (fundada em 1919), pioneira em unir arte, design e tecnologia, influenciando a forma como se ensina e pratica Design até hoje.
BIG-DESIGN UPFRONT (BDUF)	Estratégia de desenvolvimento em que a maior parte do projeto de design e requisitos é definida antecipadamente, antes do início efetivo da construção.
BUSINESS MODEL CANVAS	Ferramenta visual para modelar ou repensar modelos de negócio, mapeando proposição de valor, segmentos de clientes, canais, fontes de receita, estrutura de custos etc.
CADEIA DE VALOR	Conjunto de atividades e processos que agregam valor ao produto ou serviço, desde a concepção até a entrega e suporte ao cliente.
DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO (USER-CENTERED DESIGN – UCD)	Processo de desenvolvimento de soluções no qual as necessidades, comportamentos e expectativas do usuário são consideradas em todas as fases do projeto.
DESIGN DE INTERAÇÃO	Especialidade do Design que foca na forma como as pessoas interagem com interfaces (digitais ou físicas), considerando usabilidade, ergonomia e prazer de uso.
DESIGN-DRIVEN INNOVATION (DDI)	Inovação conduzida pelo Design, com ênfase na criação de novos significados, além dos aspectos funcionais de um produto/serviço. Pode resultar em mudanças radicais na forma de uso ou na proposta de valor.
DESIGN MANAGEMENT	Coordenar recursos, processos e equipes de design para alinhá-los à estratégia do negócio, maximizando o impacto e o valor agregado pelo Design.

(GESTÃO DO DESIGN)	
DESIGN OPS (DESIGN OPERATIONS)	Estrutura e práticas que auxiliam equipes de Design a trabalharem de forma mais eficiente e colaborativa, garantindo consistência, escalabilidade e alinhamento com outras áreas.
DESIGN SCIENCE RESEARCH (DSR)	Estratégia de pesquisa que envolve a construção e avaliação de artefatos (modelos, métodos, sistemas) para resolver problemas reais, unindo teoria e prática.
DESIGN SPRINT	Sequência de atividades curtas e intensivas, inspiradas em processos de Design Thinking para definir, prototipar e validar ideias em poucos dias.
DESIGN SYSTEM	Conjunto padronizado de componentes, diretrizes e recursos visuais (por exemplo, bibliotecas de ícones, tipografias, estilos de botões, cores) que visam garantir consistência e eficiência em interfaces e experiências digitais. Ele orienta equipes de design e desenvolvimento a manterem padrões de usabilidade, identidade visual e comportamento em todos os produtos e serviços da organização, permitindo escalabilidade e colaboração ágil.
DUPLO DIAMANTE (DOUBLE DIAMOND)	Modelo de processo de Design em duas grandes etapas: divergência (exploração ampla do problema) e convergência (refinamento e seleção da melhor solução). É frequentemente usado como referência para processos de inovação.
ENTERPRISE AGILE	Conceito que envolve aplicar práticas e princípios ágeis em toda a empresa, ultrapassando projetos isolados de TI e alcançando áreas de negócio, gestão e estratégia.
FRAMEWORK	Estrutura conceitual ou modelo que organiza práticas, princípios e conceitos, servindo de guia para a adoção ou execução de processos (por exemplo, Scrum, SAFe, LeSS).
HOCHSCHULE FÜR GESTALTUNG ULM (HFG)	Escola de Design alemã (fundada em 1953) que sucedeu a Bauhaus em influenciar a educação e a prática do design, notabilizando-se pelos métodos de design voltados à racionalidade e ao contexto social.
KANBAN	Método ágil que visualiza o fluxo de trabalho em um quadro ou sistema de cartões, limitando o trabalho em progresso e promovendo melhoria contínua.
KANBAN MATURITY MODEL (KMM)	Modelo que descreve níveis de maturidade na adoção das práticas Kanban, desde estágios iniciais até a otimização organizacional.
LARGE-SCALE SCRUM (LESS)	Abordagem para aplicar Scrum em múltiplas equipes que trabalham num único produto, com ênfase em coordenação e alinhamento.
LEAN STARTUP	Metodologia que combina Agilidade e desenvolvimento de clientes para criar negócios e produtos, validando hipóteses rapidamente por meio de ciclos “Construir–Medir–Aprender”.
LITTLE-DESIGN UPFRONT (LDUF)	Estratégia de desenvolvimento em que o design do produto/serviço evolui em paralelo à construção, de forma iterativa e incremental, em contraste ao BDUF.
MANIFESTO ÁGIL	Documento publicado em 2001 por um grupo de desenvolvedores de software estabelecendo princípios e valores orientados à Agilidade, colaboração, entrega contínua e resposta a mudanças.
METODOLOGIA DE NOVOS PRODUTOS (NPD –	Conjunto de processos e práticas para conceber, projetar e lançar produtos novos no mercado, podendo incluir abordagens ágeis ou tradicionais.

NEW PRODUCT DEVELOPMENT)	
MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL (MVP – MINIMUM VIABLE PRODUCT)	Versão inicial de um produto com recursos mínimos necessários para gerar valor e coletar feedback real de usuários ou clientes.
MODELOS DE NEGÓCIO (BUSINESS MODELS)	Forma pela qual uma organização cria, entrega e captura valor. Inclui aspectos como proposição de valor, segmentos de clientes, canais, fontes de receita etc.
MODELO DE MATURIDADE	Estrutura que classifica o progresso de uma organização em etapas ou níveis, descrevendo características ou capacidades típicas de cada estágio e orientando o avanço progressivo.
MUNDO VUCA	Acrônimo para “Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade”, descrevendo o contexto atual de rápidas mudanças e cenários imprevisíveis em que as organizações competem.
NEGÓCIOS DIGITAIS	Organizações cujo núcleo de criação de valor depende fortemente de artefatos digitais (softwares, plataformas, dados), combinando produtos e serviços em ecossistemas conectados.
NEXUS	Estrutura que estende o Scrum para coordenar o trabalho de três a nove equipes colaborando num único backlog de produto.
NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	Divisão das camadas de decisão e atuação dentro de uma empresa. Geralmente classificadas em nível estratégico, tático e operacional.
PARADIGMAS DO DESIGN	Perspectivas históricas e conceituais acerca de como o Design é compreendido e praticado (ex. Design como função, como processo, como pensamento estratégico).
PESTEL	Análise de aspectos Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que podem afetar a estratégia e o desempenho de uma organização.
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	Processo de definir direção, objetivos de longo prazo e planos de ação para a organização, levando em conta cenários de mercado, recursos disponíveis e metas de competitividade.
PROPOSTA DE VALOR	Benefícios e diferenciais oferecidos por um produto ou serviço a determinado público-alvo, destacando por que o cliente deveria escolhê-lo.
SCRUM	Framework ágil para desenvolvimento iterativo e incremental, organizado em sprints, com papéis definidos (Scrum Master, Product Owner, Scrum Team) e eventos periódicos de planejamento, revisão e retrospectiva.
SCRUM MASTER	Papel no Scrum responsável por apoiar a equipe, removendo impedimentos, facilitando cerimônias e garantindo o entendimento e a adoção das práticas Scrum.
STAKEHOLDER	Qualquer pessoa ou grupo impactado pelo projeto, produto ou decisão (inclui clientes, usuários, colaboradores, fornecedores, sócios, investidores etc.).
STATE OF AGILE	Relatório publicado anualmente (por diferentes organizações, ex.: Digital.ai) que investiga tendências, desafios e resultados obtidos com adoção de metodologias ágeis em diversas empresas.
SWOT	Ferramenta de planejamento estratégico que avalia Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) da organização

	ou projeto.
TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	Processo de mudança profunda em cultura, estratégia, estrutura e práticas de uma empresa, geralmente motivado pela busca de maior competitividade, inovação ou adaptabilidade.
USER EXPERIENCE (UX)	Experiência do Usuário. Conjunto de percepções, emoções e reações que uma pessoa tem ao interagir com um produto, serviço ou sistema, englobando aspectos funcionais e emocionais.
USER INTERFACE (UI)	Interface do usuário. Elementos visuais e interativos em telas ou dispositivos, por meio dos quais o usuário realiza ações e recebe respostas.
USER RESEARCH	Abordagens de investigação para compreender as necessidades, expectativas, motivações e comportamentos dos usuários, subsidiando decisões de design e desenvolvimento.
USER STORIES	Forma de descrever requisitos de maneira simples e voltada ao usuário: “Como [tipo de usuário], eu quero [uma ação], para [obter um resultado/benefício]”.
WATERFALL	Modelo de desenvolvimento em sequência linear e predeterminada (análise → design → implementação → testes → manutenção), com pouca flexibilidade para revisões ao longo do processo.
XP (EXTREME PROGRAMMING)	Metodologia ágil focada em práticas técnicas (ex.: programação em par, integração contínua, refatoração), com ciclos de entrega muito curtos, garantindo alta qualidade do software e alinhamento constante com o cliente.