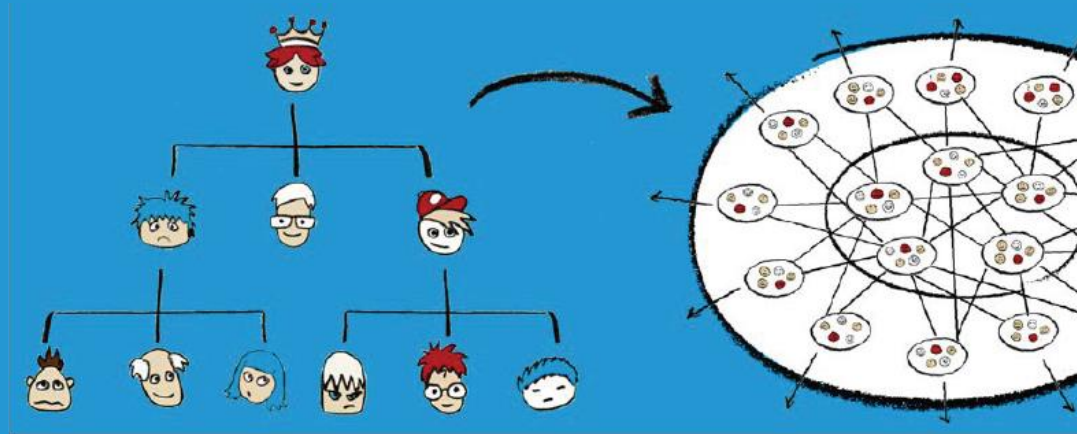




the
betacodex
network
since 2008



SEGREDOS DA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL MUITO RÁPIDA

BetaCodex Network Associates

Silke Hermann & Niels Pfla eging

BetaCodex Network Ensaio No 15 | Janeiro 2019 | betacodex.org/white-papers
Versão em Português e adaptação: Outubro 2021 | Ugo Ribeiro

15

Transformação Organizacional Muito Rápida: Agora disponível para todos!

A maioria dos gestores hoje em dia, a maioria dos agentes de mudança e pessoas nas organizações duvidam que algo como *transformação organizacional* seja possível, absolutamente, pelo menos não dentro de sua empresa ou organização. Se não rejeitam a ideia de imediato, eles imaginam que levaria uma eternidade para fazer uma transformação séria do modelo organizacional.

"Isso levaria anos ou décadas! Não estamos preparados para isso".

Essa era a crença predominante até hoje.

No entanto, nós temos uma perspectiva bastante diferente sobre a transformação, que iremos delinear neste ensaio. Acreditamos firmemente, e de fato *sabemos*, que uma *transformação organizacional profunda é possível*, em qualquer empresa, em qualquer lugar. Nós também acreditamos que, quando isso ocorrer, *acontecerá rapidamente – em apenas poucos meses*.

Origens da Transformação Organizacional Muito Rápida - VFOT (I)

O segredo da *Transformação Organizacional Muito Rápida*, em empresas grandes ou pequenas, antigas ou novas, locais ou globais, reside em métodos ou abordagens de transformação adequadamente complexos e robustos. Tais abordagens agora existem. Não só isso: *elas são de código aberto* e, portanto, estão disponíveis para todos.

Essa percepção não surgiu do nada: em vez disso, a nova geração de abordagens rápidas e altamente práticas para a *Transformação Organizacional Muito Rápida*, como *OpenSpace Beta* (desenvolvido pelos autores deste artigo em 2018) e *OpenSpace Agility* (desenvolvido em 2015 por *Daniel Mezick* e outros) depende de várias fontes e movimentos fundamentais que existem há muito tempo:

1. O *OpenSpace Beta* aplica insights de mais de 20 anos de pesquisa de caso e desenvolvimento de conceitos da *BetaCodex Network/Beyond Budgeting* que começou em 1998 e, desde então, tem levado em consideração o insight de ciências tão variadas quanto administração de empresas, psicologia, desenvolvimento organizacional e sociologia. O *OpenSpace Beta* também é inspirado nos movimentos *Lean* e *Ágil*, e da pesquisa original sobre conceitos *Beta* como: *Sistemas de Desempenho Relativo*, *Organizar para Complexidade*, *Complexitools*, *Org Physics* e *Mudança-come-Flipar*.
2. O *OpenSpace Agility* aplica a visão dos conceitos, implementações e movimentos do *Scrum* e do *Ágil*. Idealizado há cerca de 20 anos, o *Scrum*, por exemplo, tem sido aplicado no desenvolvimento de software e além, em todo o mundo, mas também muitas vezes ficou aquém das expectativas, devido à *técnicas de adoção fraca, não sistêmica e "industrializada"*.

Origens da Transformação Organizacional Muito Rápida - VFOT (II)

3. Eles fazem uso da teoria dos sistemas e da cibernética avançada por pioneiros como Kurt Lewin, Mary Parker Follett, Eric Trist, W. Edwards Deming, Russel Ackoff, Niklas Luhmann e Ernst Weichselbaum e outros, que contribuíram para nossa compreensão de como montar e irritar sistemas organizacionais.
4. Ambas as abordagens VFOT derivam sua arquitetura conceitual das tecnologias sociais OpenSpace Agility/Prime OS, que foram desenvolvidas por Daniel Mezick e outros, alguns anos atrás.
5. Ambas empregam o OpenSpace, o formato de interação de grande grupo que foi idealizado por Harrison Owen no início dos anos 1980.
6. Elas se baseiam em abordagens de sistemas completos promovidas por sábios de desenvolvimento organizacional como Marvin Weisbord, Paul Tolchinsky e Bill Pasmore, que foram os pioneiros, entre muitas coisas, no uso de técnicas de grandes grupos e derivados do OpenSpace nas organizações, a partir da década de 1990.

As duas abordagens VFOT foram descritas em manuais separados, ou guias práticos, que permitem aos leitores fazer acontecer a transformação dentro de qualquer organização da qual faça parte ou de seus clientes.

Mas, por que esse novo tipo de abordagem de mudança ou transformação funciona? O que a torna diferente da *gestão de mudança* comum, da *liderança da mudança* ou de abordagens *sistêmicas* conhecidas para o desenvolvimento organizacional?

A resposta tem cinco partes.

Princípio 1: Com Princípios, sem ambiguidades (I)

As melhores e mais práticas teorias organizacionais são baseadas em princípios. A *Transformação Organizacional Muito Rápida* não pode ser realizada se o conteúdo subjacente, o objetivo ou a teoria prática não forem baseados em princípios.

O tipo de teoria prática de que estamos falando não promove a adoção de receitas, regras, ferramentas ou meras "boas práticas". Ela não é vaga ou esotérica. Ela não tem estruturas mecanicistas.

A característica distinta da teoria baseada em princípios é que ela pode, ao mesmo tempo, ser específica e não pré-definir uma solução antes que ela exista em um contexto ou organização específica. Isso ocorre porque os princípios, por natureza, devem ser interpretados por grupos de humanos.

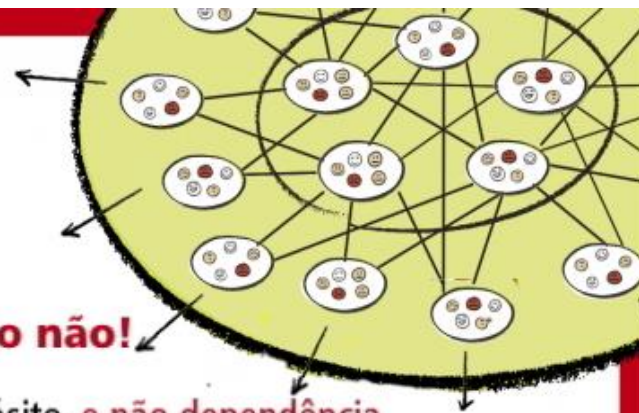
O que torna as abordagens baseadas em princípios tão poderosas, duráveis e robustas? Elas devem ser constantemente socializadas, ou acordadas dentro do grupo social específico que deseja aderir a elas.

Eis alguns exemplos de teorias práticas baseadas em princípios ou tecnologias sociais:

- *Lean*, ou *Gestão da Qualidade Total (TQM)* – ao aplicar os 14 princípios-chave de *W. Edwards Deming*, por exemplo
- *Manufatura Responsiva (QRM)* – ao aplicar os *10 princípios da QRM* de *Rajan Suri*
- *Ágil* – ao aplicar os *4 + 12 princípios do Manifesto Ágil* ou os embutidos no *Guia do Scrum*
- *Beta* – apresentando os *12 princípios do BetaCodex*, que foram derivados, em 2007, dos princípios do *modelo Beyond Budgeting*.

Como ilustração, vamos dar uma olhada nos princípios do *BetaCodex*. Eles são chamados de "leis" e descritos na visão geral da próxima página.

As 12 Leis do BetaCodex



Leis

01. Autonomia da equipe
02. Federalização
03. Lideranças
04. Tudo em Torno do Sucesso
05. Transparência
06. Orientação para o Mercado
07. Renda Condicional
08. Presença de Espírito
09. Ritmo
10. Decisão Baseada na Maestria
11. Disciplina de Recursos
12. Coordenação do Fluxo

Faça isso!

- Conectividade com propósito, e não dependência
- Integração em células, e não divisão em silos
- Auto-organização, e não gestão
- Adequação abrangente, e não mono-maximização
- Inteligência do fluxo, e não obstrução da energia
- Metas relativas, e não imposição de cima para baixo
- Participação, e não incentivos
- Preparação, e não economia planejada
- Ranhura & Tato, e não orientação pelo Ano Fiscal
- Consequência, e não burocracia
- Conveniência, e não orientação pelo status
- Dinâmicas de criação de valor, e não alocações estáticas

Isso não!

Princípio 1: Com Princípios, sem ambiguidades (II)

Teorias práticas, baseadas em princípios, como *Beta*, *Lean*, *QRM* ou *Ágil*, vêm com um detalhe importante. Por exemplo, todas são *indivisíveis* por natureza. O que significa que seus conjuntos de princípios não são menus para serem escolhidos conforme o caso. Os princípios são claramente interdependentes, mesmo que não pareçam assim à primeira vista. Além disso, para concordar com os princípios, ou para *socializá-los*, é indispensável um certo nível de consciência dos participantes do grupo, ou um certo nível de disposição para enfrentar conflitos com os pares.

A teoria prática, baseada em princípios, permite ser focada e específica, enquanto se abstém da tolice de soluções predefinidas em contextos complexos.

Desafios: tal teoria é indivisível, e deve ser constantemente socializada dentro de um grupo.

Em outras palavras: princípios são o único caminho, e o caminho natural, para transmitir a natureza dos sistemas complexos a grupos sociais, grandes e pequenos. É por isso que *manifestos*, *constituições* ou *declarações de intenções* são geralmente articuladas por meio de princípios.

A teoria prática baseada em princípios fornece um tipo indispensável de fronteira para a *Transformação Organizacional Muito Rápida*, contribuindo para a robustez e confiabilidade do processo, bem como permitindo a auto-organização e a emergência.

Princípio 2: Time-boxed, não indefinido (I)

Esse conceito fornece um segundo tipo de limite para a *Transformação Organizacional Muito Rápida*: limites no tempo. Nós compreendemos este conceito de forma mais completa através do *trabalho pioneiro de Daniel Mezick em torno do OpenSpace Agility*. Daniel descobriu isso há alguns anos, no contexto de ajudar as organizações a adotarem o *Scrum* como um método de trabalho para as equipes. O *Scrum*, é claro, depende muito do *time-boxing* ou estabelecimento de limites de tempo. Então, parecia natural aplicar isso não apenas para trabalhar *no sistema*, mas para trabalhar *o sistema*.

O insight aqui é bastante intuitivo, na verdade: devemos sempre timebox (ou "restringir") os períodos de tempo durante os quais o trabalho específico de desenvolvimento organizacional deve ocorrer. Desta forma, não fixamos artificialmente o escopo do trabalho, mas o tempo alocado.

Combinados com a teoria baseada em princípios, os participantes do trabalho de mudança terão uma sensação de segurança e confiabilidade por meio do tempo, mesmo durante as fases de interrupção. *Daniel Mezick* teve a ideia de fazer o timebox do trabalho de mudança *"começando no OpenSpace e terminando no OpenSpace"*, e alocando um período de aproximadamente três meses, no meio.

O problema com a suposição de que "a mudança leva muito tempo" é que ela aniquila a possibilidade de trabalhar o sistema organizacional quando isso é necessário.

Princípio 2: Time-boxed, não indefinido (II)

Vamos lembrar: com base em suas experiências passadas no contexto do trabalho, a maioria dos gestores ou funcionários de grandes empresas presumirá naturalmente que a mudança geralmente se arrasta, indefinidamente! Conseqüentemente, algo como a transformação profunda, nesse modo de pensar, inevitavelmente levaria anos ou até décadas! Em outras palavras: a mudança é muitas vezes percebida como dura, lenta, desanimadora (além de ser imposta, na maioria das vezes, por alguns).

O problema com a suposição de que a mudança leva muito tempo e que ela não tem um horizonte específico no tempo é que aniquila a possibilidade de *trabalhar o sistema organizacional, não apenas no sistema*, quando necessário.

Como humanos em grupos sociais, não podemos focar bem nossa energia coletiva em espaços de tempo indefinidos e vagos. Esse traço de grupos sociais invalida fases indefinidas ou de longo prazo de mudança. "*Vamos resolver essa questão de estratégia durante os próximos seis meses*", ou "*Vamos reduzir o custo nos próximos 18 meses*" – tais declarações são previsões de seu próprio fracasso. Os humanos precisam ser capazes de ver o horizonte. Isso cria segurança. Cria condições para a pressão dos pares e um senso de orientação.

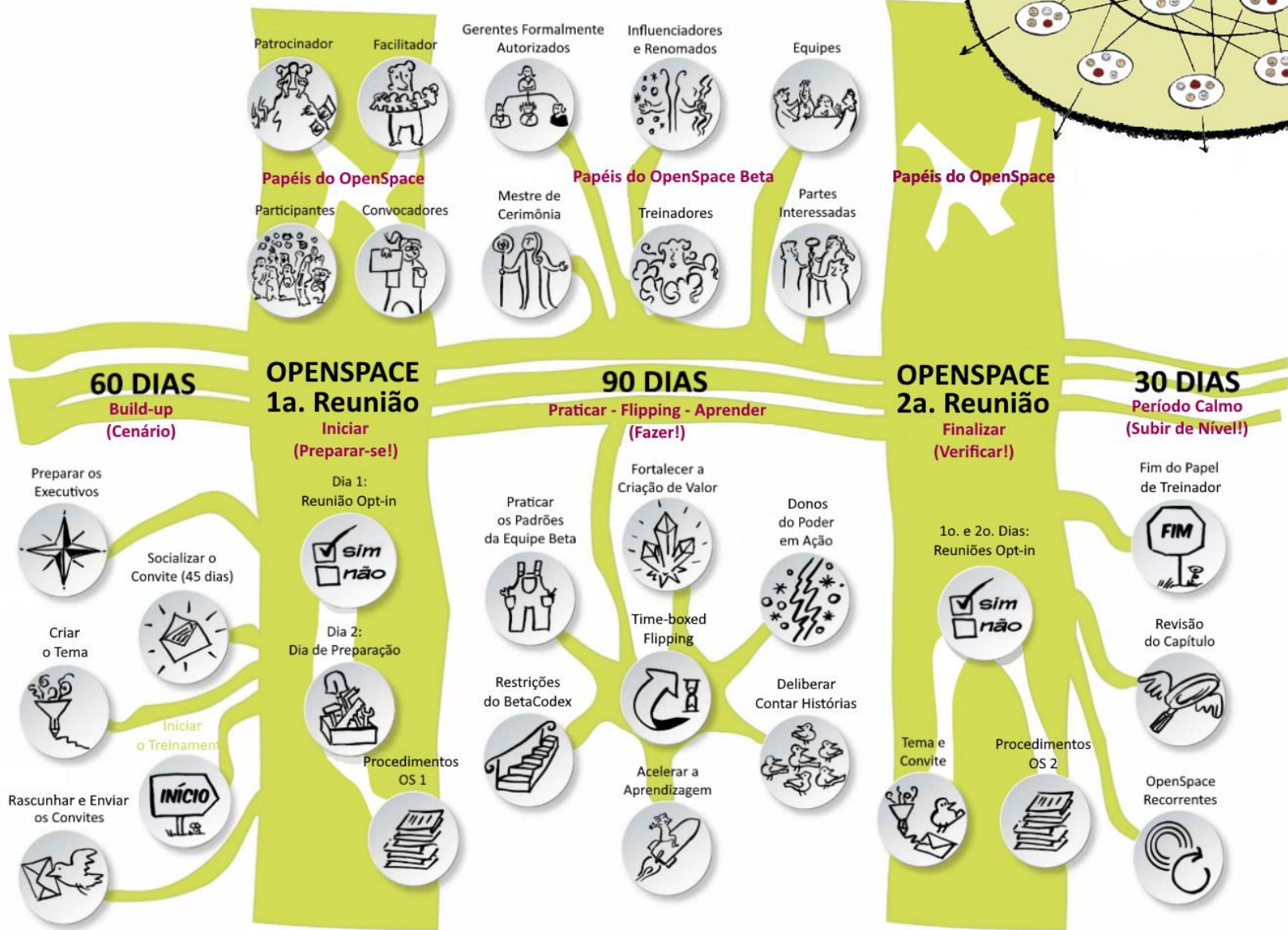
A mudança de paradigma vem com a mudança do modelo mental: "A transformação não leva uma eternidade. Se a transformação for de, digamos, 90 dias, então levará exatamente 90 dias!"

Princípio 2: Time-boxed, não indefinido (III)

Quando o trabalho de desenvolvimento organizacional é baseado em princípios, inclusivo (mais sobre isso mais tarde) e com tempo limitado, a transformação torna-se um *rito de passagem* conjunto. Isso significa que será ritualizado, com início e fim claros e evidentes, com iterações definidas por rituais.

No *OpenSpace Beta*, por exemplo, um capítulo completo de aproximadamente 180 dias contém um total de cinco iterações, pelo menos. Observe *a linha do tempo do OpenSpace Beta* e você poderá identificá-los:

LINHA DO TEMPO DO OPENSACE BETA



Princípio 2: Time-boxed, não indefinido (IV)

Os primeiros 60 dias de *Build-up (Cenário)* são claramente a primeira iteração em si. A *1ª Reunião do OpenSpace* é outra, depois os 90 dias de *Praticar – Flipping - Aprender* como a iteração principal, ou como um "grande sprint", seguido pela "grande retrospectiva" da *2ª Reunião do OpenSpace*, que pode ser contada como a iteração quatro, antes da iteração de encerramento do *Período Calmo* de 30 dias. Em um período de aproximadamente 180 dias, o *OpenSpace Beta* leva os participantes e equipes a pelo menos cinco iterações principais. Isso pode ser seguido por outro capítulo do *OpenSpace Beta* que tem a mesma cadência.

Time-boxing, combinado com teoria prática baseada em princípios, ajuda grupos sociais grandes e pequenos a elevar o nível de energia durante o período colaborativo de *sprint*, e também fornece uma energia diferente durante os períodos de *olhar para trás e para frente*, permitindo que os mesmos grupos se envolvam em reflexão e retrospectiva.

Princípio 3: Radicalmente por convite, não por imposição (I)

Este é outro conceito que recebemos de Daniel Mezick, cujo OpenSpace Agility serviu de base para o OpenSpace Beta. Este princípio é deliciosamente simples, mas também bastante inovador no contexto do desenvolvimento organizacional. *Você começa com todos que desejam participar, radicalmente convidando-os* e aceitando que o convite seja recusado. Desta forma, você sempre começará com as pessoas certas, aquelas que estão dispostas a se engajar naquele momento específico, aceitando o convite.

Convite radical ou participação opcional significa que o convite pode ser recusado sem punição. Quando um convite é recusado, você nunca sabe exatamente o motivo. Você deve continuar convidando!

Um aspecto fundamental do trabalho de gestão de mudanças é que elas são impostas sobre as pessoas. Não admira que elas geralmente falhem! A linguagem que usamos para descrever a mudança conta toda a história. Falamos de *status quo, pontapé inicial, lançamento, entrar no barco, implementação, execução, convencimento, alinhamento*. Se isso não funcionar, *forçamos e subornamos* aqueles que são *afetados*, esmagando sua resistência à mudança. A intenção é impor *soluções* sobre eles, que foram elaboradas anteriormente por outros.

Observe as práticas reais nas abordagens de gestão de mudanças e você descobrirá que 96% delas são fundamentalmente baseadas na imposição. Isto sempre produzirá resistência contra o método de mudança, corroerá a densidade social, provocará o desengajamento e a desmotivação. O preço da imposição é alto demais para sequer ser considerada!

Princípio 3: Radicalmente por convite, não por imposição (II)

O convite radical ou *participação opcional* significa que o convite pode ser recusado sem punição. Você também pode optar por não ir! O que soa como um problema realmente não é. Porque o resultado será o engajamento total entre os que optarem por ir. Aqueles que aceitam serão as pessoas certas. "*Um convite aceito significa que o objeto específico do convite é desejado*", nos disse *Daniel Mezick*. "*Quando recusado, você nunca pode saber o porquê*". É por isso que ficar preocupado com a rejeição do convite é de pouca ajuda. É muito melhor fazer convites mais atraentes. E continuar convidando.

Princípio 4: O Sistema inteiro, não em partes (I)

Nos últimos dois anos, tornou-se um pouco na moda promover a *transformação gradativa*. As abordagens gradativas vêm em muitas formas e variedades. Como o *fatiamento*, por exemplo, aplicado a unidades de negócios, departamentos, áreas ou funções individuais ("Ágil no RH" é um exemplo). Os chamados "*pilotos*" e "*laboratórios*" geralmente não são mais do que fatiamento, também. No momento, a maioria dos projetos de *Lean*, *TQM*, *Scrum* e *Ágil* são também aplicados em partes, infelizmente.

Abordagens graduais, à primeira vista, parecem oferecer ganhos rápidos ou frutos fáceis. Mas, como muitos aprenderam da maneira mais difícil e através de esforços caros, ela não funciona, e não pode funcionar, por uma razão simples: não se pode transformar departamentos ou funções (ou mera partes de um sistema) individualmente, porque, inevitavelmente, acabam apenas *mexendo dentro do sistema*, em vez de *trabalhar o sistema*.

Noções de *experimentos*, *hacks* ou outras formas de mexer, claro, também ficam aquém de transformar os modelos organizacionais, ou sistemas, de uma forma coerente e potencialmente duradoura.

Insight contraintuitivo: para produzir mudanças profundas rapidamente, precisamos considerar toda a organização – não fatias, pedaços ou partes. Ao intervir em todo o sistema, ou ao flipar o sistema, podemos acelerar para Muito Rápido a transformação de organizações grandes e pequenas.

Princípio 4: O Sistema inteiro, não em partes (II)

O que a gestão de mudança não sistêmica e fragmentada, bem como ferramentas, regras e estruturas, não levam em conta é que a transformação real requer:

- Primeiro, produzir insight entre os membros do sistema, ou mudar os modelos mentais de muitos;
- Em seguida, trabalhar o sistema, juntos, para que padrões e interações comportamentais se adaptem e mudem.

Para que isso aconteça, deve haver um *rito de passagem* pelo qual todos os membros do sistema social em questão possam atravessar. Não há alternativa para essa abordagem de "*trabalhar-todo-o-sistema-juntos*". Caso contrário, você vai acabar tentando mudar as pessoas, ou forçando o comportamento das pessoas – enquanto consegue pouco.

O insight contraintuitivo aqui: devemos considerar a organização com um todo, na perspectiva de fazer mudanças profundas rapidamente. Somente *intervindo em todo o sistema, ou flipando o sistema, conscientemente*, a transformação de organizações grandes e pequenas pode ser acelerada para *Muito Rápido*.

Princípio 5: Todos de uma vez, não aos poucos (I)

Outra dimensão das abordagens de todo o sistema é incluir todos, ao mesmo tempo, desde o início. Isso é muito diferente que o envolvimento para "escalar", fasear, fatiar ou empilhar.

Enquanto a gestão de mudanças depende primeiramente de ter as soluções desenvolvidas a portas fechadas pelos escolhidos, para então "implementá-las", a *Transformação Organizacional Muito Rápida* faz o oposto: convida todos ao mesmo tempo para trabalhar toda a organização, juntos, com base em princípios e através de iterações time-boxed.

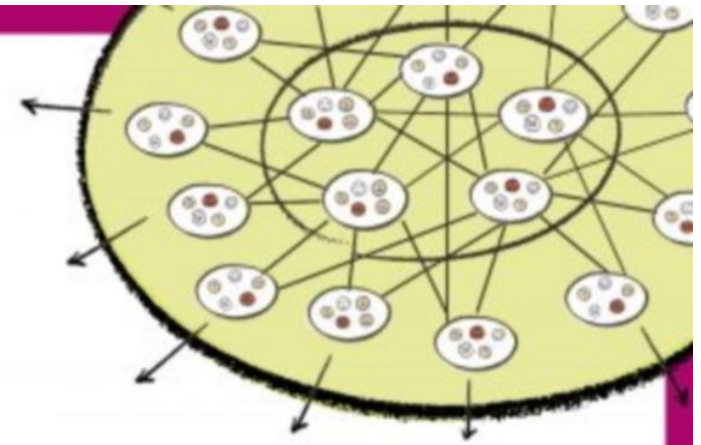
A pergunta é: como você consegue ter todo mundo envolvido e engajado de uma só vez? Resposta: você precisa de uma peça adicional de tecnologia social: você precisa de um "modelo de engajamento".

O modelo de engajamento que o *OpenSpace Beta* e o *OpenSpace Agility* empregam é, obviamente, a tecnologia social chamada *OpenSpace*, que já estava prevista por *Harrison Owen* no início dos anos 80, mas que só agora retorna à sua área de desenvolvimento organizacional.

O *OpenSpace* em si é baseado em seis princípios, no total – que combina a extrema simplicidade de configuração com a auto-organização radical. E é facilmente escalável para alguns milhares de participantes em um único evento.

Você pode ver aqui como é o *OpenSpace*, articulado por meio de seis princípios, ao todo, dos quais um deles é chamado de "e uma lei":

OPENSACE: 5 PRINCÍPIOS, 1 LEI



5

Quem estiver presente é a pessoa certa.

Quando começar é a hora certa.

Quando terminar, terminou.

O que acontecer é a única coisa que poderia ter acontecido.

Onde quer que aconteça é o lugar certo.

Se, a qualquer momento durante o nosso tempo juntos, você se encontrar em uma situação em que não está aprendendo nem contribuindo, **use os seus dois pés** e vá para um lugar mais produtivo.

1

Princípio 5: Todos de uma vez, não aos poucos (II)

O envolvimento *de todos* os que aceitaram o convite por meio de um modelo de engajamento opcional tem várias funções: permite construir rapidamente um modo de pensar compartilhado e então envolver imediatamente todas as pessoas certas para realizar muitas e muitas intervenções e interações no sistema, tudo de uma vez. É daí que vem a velocidade da *VFOT*: as organizações existem para que muitos possam compartilhar o trabalho. Por que não desenvolver a organização juntos, também?

O envolvimento, é claro, funciona melhor quando algumas condições são satisfeitas, ou seja, quando o período de tempo é restrito e quando o esforço é focado em um propósito específico e baseado em princípios. Os humanos podem se comprometer mais facilmente, então. Isso é exatamente o oposto de *entrar no barco, convencer, alinhar* ou *agitar* as pessoas para a ação.

Nesse sentido, a *Transformação Organizacional Muito Rápida* tenta o oposto de visar ganhos rápidos. Enquanto abordagens de ganhos rápidos sempre empurrarão para a grande conquista, "a verdadeira transformação" para o futuro, geralmente resultando em algumas vitórias rápidas e depois, nada, a *VFOT* adere ao velho ditado do Yoda: *Faça, ou não faça – não existe tentar!*

Então, para obter a *VFOT*, primeiro você precisa realmente, realmente querê-la.

Transformação Organizacional Muito Rápida: Vamos torná-la aberta e disponível para todos

Acreditamos que as tecnologias sociais nascem para ser de código aberto. Elas devem estar disponíveis para todos. Seus criadores devem ser sempre creditados: deve ser natural construir sobre as criações de outros e remixá-las, ajustá-las e desenvolvê-las ainda mais, enquanto faz referência às fontes!

Somente se estabelecermos tecnologias sociais inovadoras de graça poderemos esperar resolver os problemas urgentes do nosso tempo, juntos. Problemas como modelos organizacionais irremediavelmente desatualizados que infestam nossas empresas e locais de trabalho em todo o mundo. Problemas como a dramática falta de aprendizado, desenvolvimento e avanço nas organizações e no trabalho.

*Acreditamos que toda tecnologia social
nasce para ser de código aberto.*

Ensaaios da BetaCodex Network



Todos os ensaios da BetaCodex Network podem ser encontrados em betacodex.org/white-papers e no [Slideshare](https://www.slideshare.net/betacodex)

Livros relacionados do BetaCodex Publishing



Organizar para a Complexidade. Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho

Niels Pflaeging

2014 - BetaCodex Publishing, New York

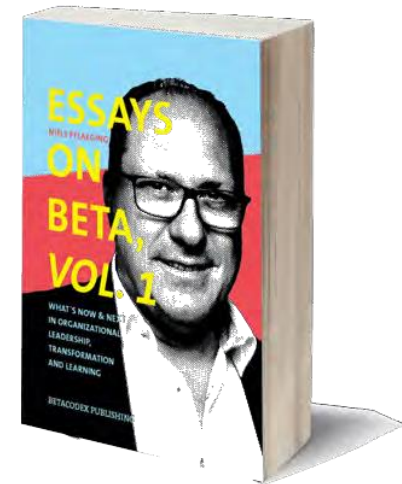


OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days

Silke Hermann e Niels Pflaeging

2018, 2ª edição 2020

Disponível também em alemão e coreano



Essays on Beta, Vol. 1. What's now and new in organizational leadership, transformation and learning

Niels Pflaeging

2020

Indicado para o UK Business Book Award 2021



the
betacodex
network

since 2008

Os autores deste ensaio:



Niels Pflaeging

niels.pflaeging@redforty2.com



Silke Herman

silke.hermann@redforty2.com

www.betacodex.org

Entre em contato para saber mais sobre o *BetaCodex* e a *Transformação Beta*.