

André Vidal | Déborah Zapata | Leandro Stok



Lean Change Management e Gestão de HR

E - B O O K

Agile Think®

Business Agility Series

Nossos Parceiros



THE DEVELOPER'S
CONFERENCE



| Índice

Introdução	3
Trilha Business Agility	4
Gestão, Integração e Métricas	5
Change Management e HR	8
Objetivos da área de HR	9
Modelo ETOS e suas integrações	10
Design, Roadmap e Planejamento	11
Kaizen: o caminho da qualidade	12
Aprender, medir e automatizar	13
Inovar: Essa é a nossa vibe!	14
Sobre o conteúdo	15
Fim da Linha! Agora é com você!	16
Quem somos?	17

Introdução

O e-book Agile Think® Business Agility Series é o resultado do trabalho de consultoria feito pela equipe Agile Think em diversos clientes, os quais também estão sendo aplicados na própria empresa. Quando falamos em Transformação Digital, Lean e Ágil, entendemos que estamos num universo interligado, tal como uma malha de metrô.

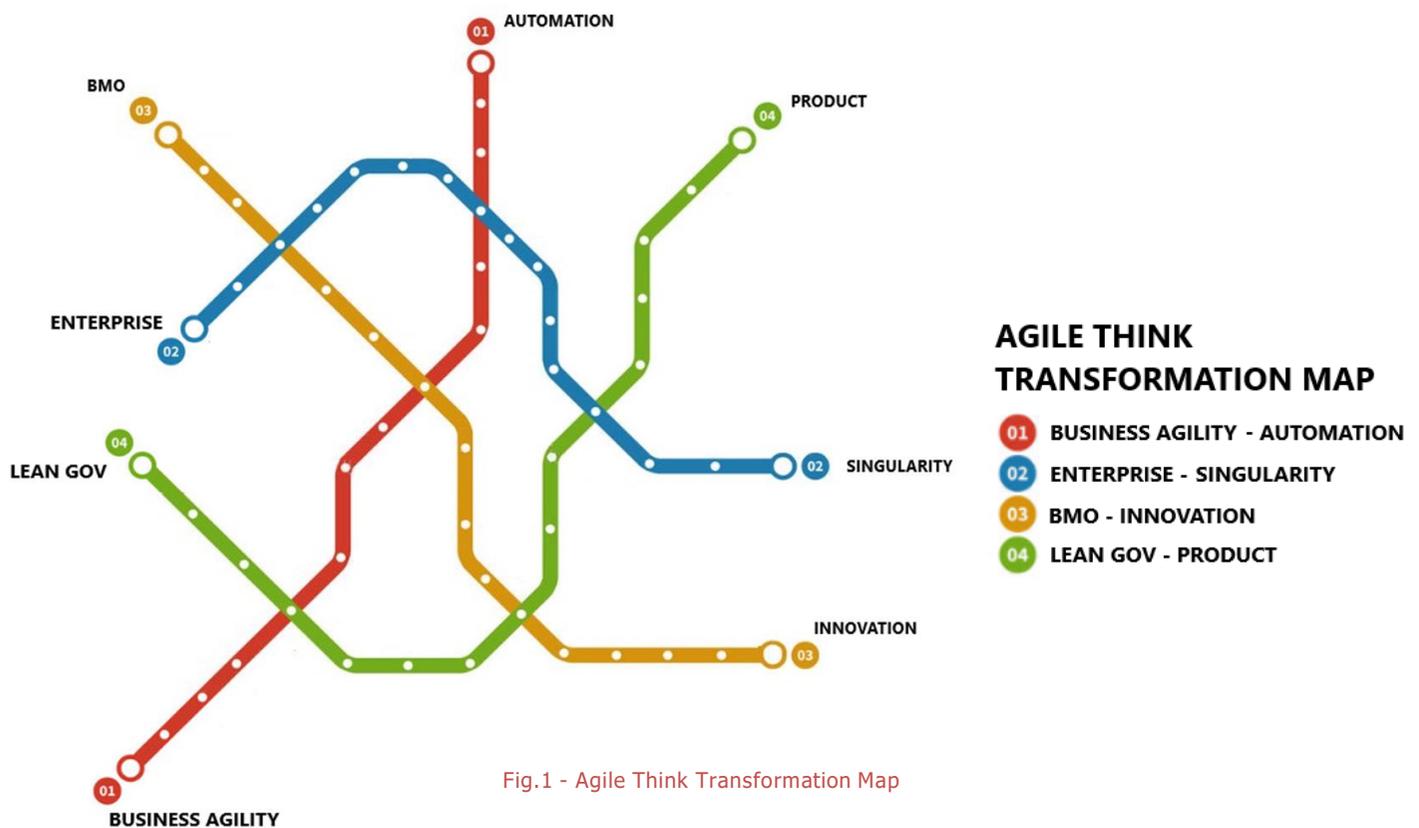


Fig.1 - Agile Think Transformation Map

Sobre a Agile Think

Agile Think® nasceu em 2015 com um grupo de profissionais de tecnologia da informação e gestão do conhecimento. Adeptos da filosofia Lean, o corpo técnico e de negócios da empresa é composto por Agile Coaches, Gestores de Projetos e Scrum Masters que atuam há anos no mercado financeiro, securitário e público. Os consultores Agile Think atuam no acompanhamento e transferência do conhecimento nas práticas Ágeis e Lean em diversos clientes, executando treinamentos, workshops e apoiando times na colaboração e compartilhamento desses conhecimentos.

CLIENTES ATIVOS

27 Atualmente

COLABORADORES

23 (AC, SM, QA e GP)

PRINCIPAIS PRODUTOS

MVP 30 DIAS, Transformação Lean, Workshops

AT Transformation Map

A ideia é mostrar um Roadmap aonde seja possível entender as diversas dimensões e a visão da jornada do trabalho de Transformação Digital e Ágil por diferentes trilhas de conhecimento, as quais se integrem e demonstrem como podemos nos organizar para atuar no contexto Lean.

01

Business Agility
↔ **Automation**

Trilha voltada à implantação do modelo **ETOS** de trabalho orientado à resultados. Tendo como base a **gestão de pessoas**, é feita a **criação de uma identidade** com entregas de **resultados relevantes** para o negócio, demonstrando a capacidade de produção, **automação do ciclo de vida** e obtenção de **métricas de desempenho** com foco em **Kaizen**.

02

Enterprise ↔
Singularity

Trilha voltada à implantação de **controles essenciais** para a **Gestão de Demandas** e processos de valor internos da organização. Fornece base para a **medição enxuta**, pautada por modelos de **gestão ágil e à vista de projetos**, na preparação de profissionais e na formação de modelos de **trabalho sustentáveis** de alto **valor agregado ao indivíduo** de forma **singular**.

03

BMO ↔
Innovation

Trilha voltada à implantação de práticas de **gestão orientada a resultados**. Esse modelo traça um caminho que permite **controlar a cadeia de valor** e aspectos que dão visibilidade ao processo e permitem que a inovação aconteça. **Organizacionalmente** as ações de cada pessoa devem contribuir para **modelar ambientes** produtivos e com **propósitos** bem definidos.

04

Lean Gov
↔ **Product**

Trilha voltada ao desenvolvimento de **produtos sustentáveis**. Esse modelo inicia com a integração dos modelos **Lean Enterprise** e **Design Thinking**, de forma a definir produtos que agreguem a quantidade de **informações necessárias** para equipes de desenvolvimento e que esses consigam ter uma **participação efetiva** na criação de **produtos robustos e antifrágeis**.

Gestão, Integração e Métricas

O **Agile Think Transformation Map** é um modelo que foi concebido para que desde o início saibamos a situação atual da transformação digital e Lean, por meio da aplicação de controles que permitam uma melhor compreensão do cenário atual da empresa.

O Assessment consiste na aplicação de um questionário cujo objetivo é obter uma fotografia inicial dos times de projeto que serão envolvidos no processo de transformação. A partir desse entendimento são traçados planos de ação que vão orientar as ações da

consultoria e definir quais os resultados desejados pela companhia durante o processo de Transformação Digital, Lean ou Ágil. Essas informações são refeitas durante todo o processo de transformação, com periodicidade definida. É dessa forma controlada, que é possível ver como as diversas trilhas ao se encontrarem,

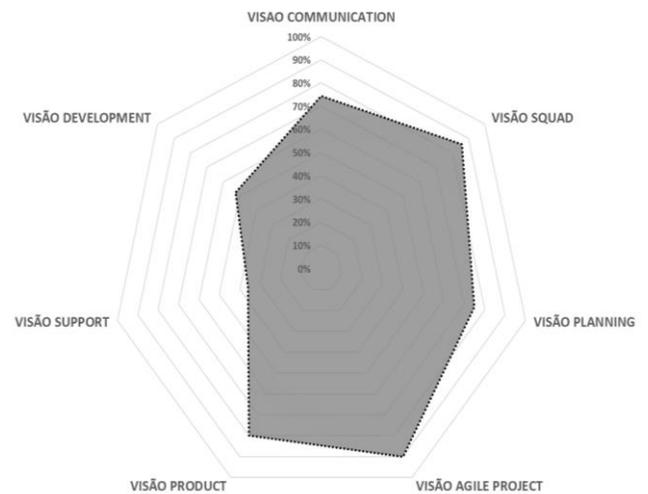


Fig.2 – Resultado da Visão Geral de Assessment

geram as integrações necessárias para a realização na prática dos modelos de transformação pretendidos pela organização. Para exemplificar, a figura ao lado nos mostra uma parte da aplicação desse modelo, onde todas as trilhas se integram. Podemos dizer que, quando temos integrada essa figura em sua totalidade, a empresa já tem a base suficiente para executar a Transformação Ágil.

A seguir vamos entrar em cada trilha e passar por suas estações. Venha conosco nessa jornada que se inicia!



Fig.3 - Agile Think Transformation Map

BUSINESS AGILITY ↔ AUTOMATION

**Preparando o ecossistema para gerir
nossos talentos de forma singular!**



Formando redes de trabalho colaborativo

A adoção de práticas do Lean e Agile dentro das organizações criou uma nova forma de lidar com o desenvolvimento de pessoas e geração de valor para as empresas. A Gestão de Talentos hoje em dia, padece do mesmo mal em muitas empresas. Convive-se com a escassez de recursos por um lado e a falta do sentimento de pertencimento do outro. Não há engajamento e podemos considerar isso um grande elefante branco em nossas organizações. Embora atingir a perfeição seja um grande desafio, como disse Tiago Matos, fundador da Perestroika, "Um elefante branco é ruim. Mas uma manada de vinte deles é muito pior". É isso que fazemos nessa trilha! Caçar nossos elefantes brancos para que eles não se proliferem!

Business Agility ↔ Automation

Indiscutivelmente, firmar-se no mundo digital é uma necessidade de todos. Com foco em explicar a experiência aos nossos clientes e como essa jornada torna-se possível, começaremos pela trilha **Business Agility**, a qual culmina na automação de todo o processo de geração de valor da empresa. Entre nessa estação e vamos descobrir juntos como as coisas acontecem na vida real?



Fig.4 – Trilha Business Agility

A vida real é bem mais legal que aquela que aprendemos nos livros. O início da Trilha **Business Agility** é uma jornada em que a empresa define a integração entre aspectos relacionados a sua produtividade, processos internos e capital humano. Nossa jornada geralmente tem seu início a partir de algum tipo de integração com outras trilhas, sendo mais comum começar com o caminho **Lean Gov ↔ Product**. E porque isso acontece? Muitas vezes começamos de forma prática, trazendo aos times envolvidos na transformação digital ou Lean um conjunto de informações que permitam iniciarem o trabalho de forma mais experimental do que teórica. E isso tem um motivo: As pessoas tendem a internalizar melhor aquilo que estão aprendendo / praticando e não apenas lendo ou tendo treinamentos.

O fato é que o início dessa trilha, partindo da **Estação LATCE** é um acrônimo para o que chamamos de **Lean Agile Think Center of Excellence**. Essa estação é construída bem mais adiante, quando a maior parte das práticas Lean e Ágeis já estão enraizadas no dia a dia dos times e o modelo encontra-se maduro o suficiente para ser propagado de forma exponencial dentro da organização. Logo, a Estação LATCE é o que podemos chamar de **"guardião"** das boas práticas instituídas na organização durante o processo de transformação. Nessa estação o time já conhece e consegue identificar modelos de trabalho mais eficientes e que realmente fazem sentido para a empresa. Ou seja, é um ponto de referência que possibilita a empresa saber como melhorar seus processos internos e propagá-los por to-

Change Management e HR

da a organização. Mas isso só foi possível porque a organização passou pela **Estação Change Management**. O Change Management faz parte do caminho de toda empresa em transformação, pois ele demanda que a organização consiga demonstrar sua capacidade de imprimir uma identidade própria após esse processo. Como estamos falando de uma abordagem Lean, entregar valor em forma de resultados relevantes e com propósitos bem definidos é mandatório. Mas quem acaba capitaneando essas ações dentro da corporação? Assim chegamos à **Estação Lean HR**.

Durante o trabalho de mudança para práticas do Lean e Agile, é comum que os valores da empresa e das pessoas também sejam transformados irreversivelmente para melhor. Aspectos relacionados à colaboração e formação de propósitos para os times tendem a mexer com as estruturas das equipes de Gestão de Talentos e HR. Afinal, a fórmula usada antes para captar, desenvolver as pessoas, gerar engajamento e acima de tudo, analisar o desempenho para planejar a sucessão e permitir o crescimento hoje já não é mais como antes.

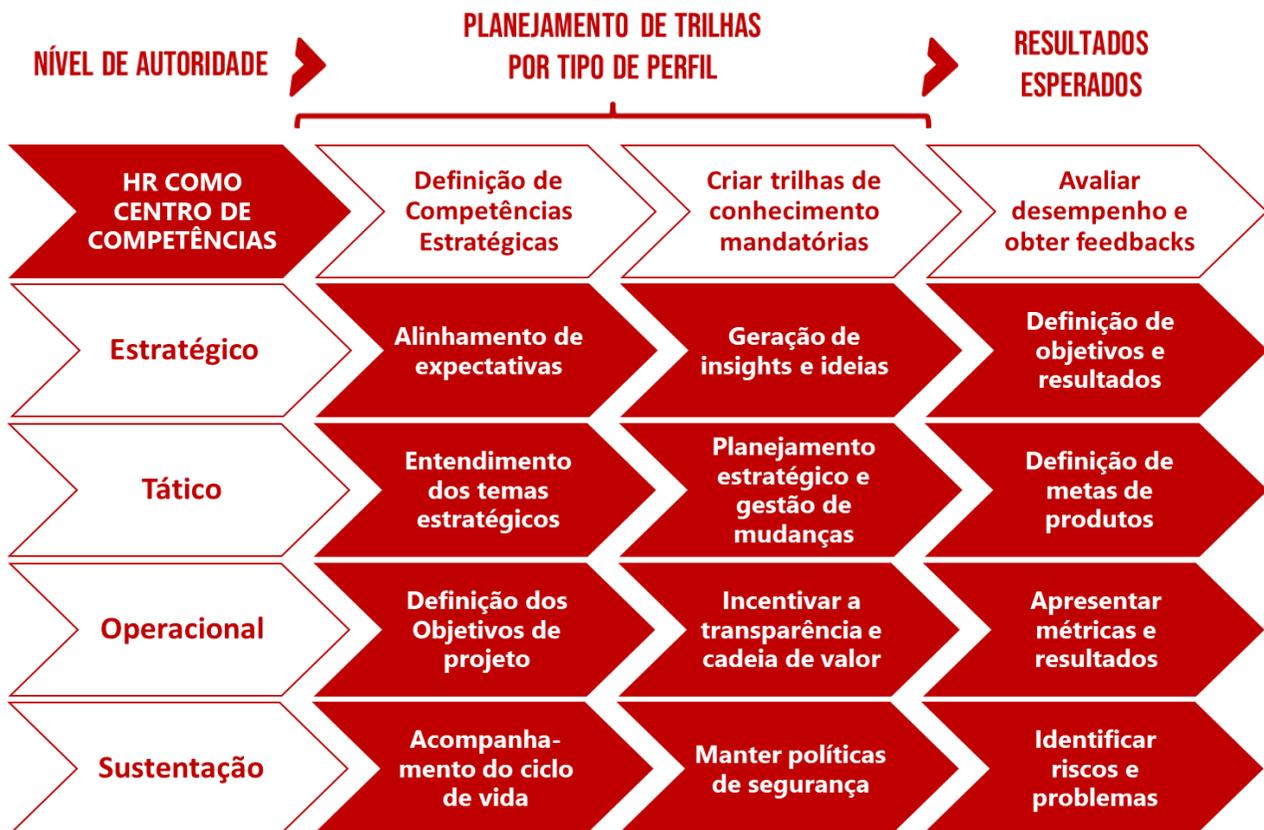


Fig.5 – Change Management e HR

Modelo ETOS e suas integrações

É preciso dar uma estrutura para isso tudo, assim chegamos à nossa próxima parada, a **Estação ETOS**.

ETOS é o nome dado pela Agile Think para o modelo de trabalho verticalizado, o qual cuida da integração da Estratégia ao Tático, Operacional e Sustentação. A organização do que chamamos de “espinha dorsal” da empresa é mantida em compliance com as formas conhecidas da gestão tradicional, porém a abrangência desse modelo não

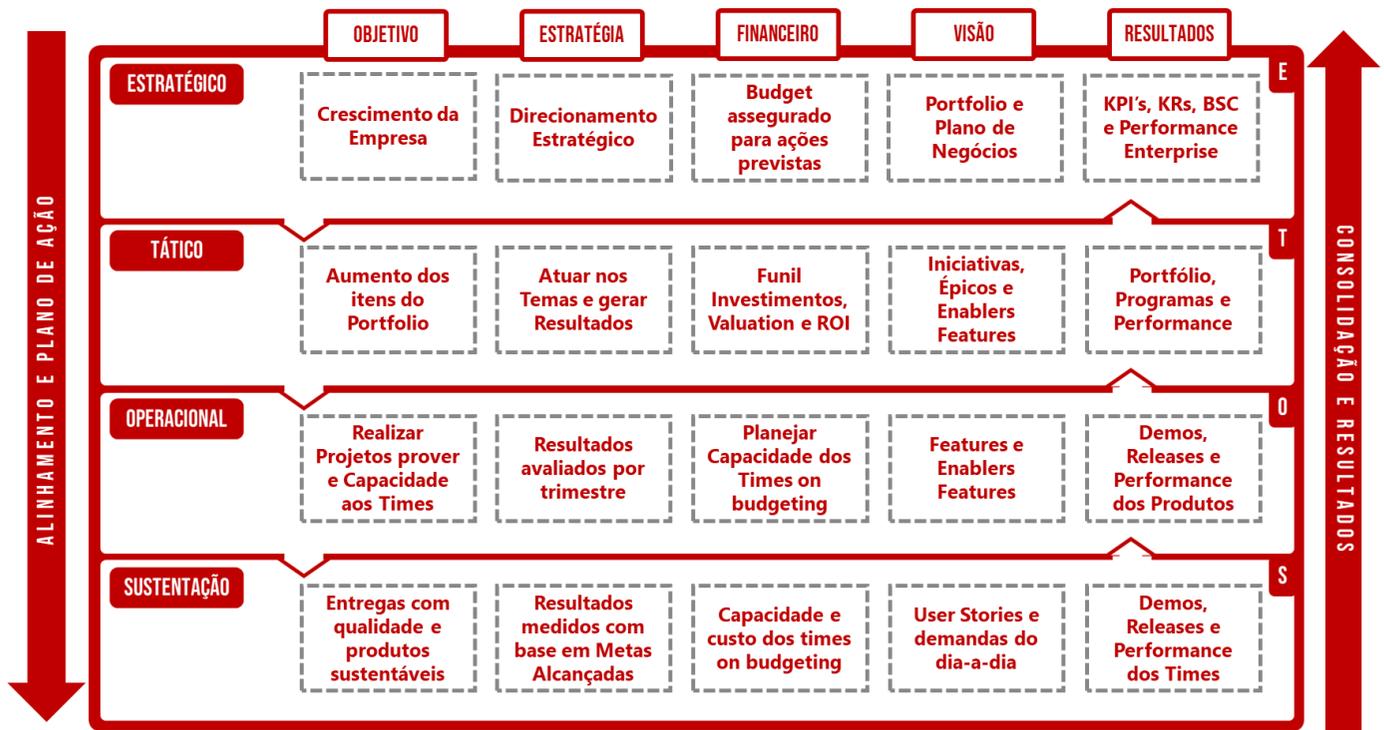


Fig.6 – Modelo ETOS e Integrações

cuida apenas da estruturação vertical, mas também das atividades das pessoas, as quais ocorrem nos times e departamentos da empresa.

As pessoas que compõem o capital humano da empresa querem mais liberdade para trabalhar, mas ao mesmo tempo, as principais mudanças vêm da transitoriedade de suas atividades e funções, as quais nem sempre condizem com o *job description* para o qual foram contratadas. E como integrar isso ao dia a dia da empresa? É aí que vem a nossa primeira integração, que é feita com a trilha de

Lean Gov ↔ Product. Perceba que o ponto que une esses dois caminhos é a adoção de práticas da **Estação Design Thinking**. Mas porquê isso?

A utilização do Design Thinking, como ferramenta de integração, oferece aos times da empresa ações que permitem exercitar a colaboração entre as equipes de forma organizada, com foco na definição de novos processos de trabalho.

Segundo Diane Gherson, Diretora de HR da IBM, “As pessoas têm probabilidade muito menor de resistir à mudanças quando ajudam à moldá-la”.

Design, Roadmap e Planejamento

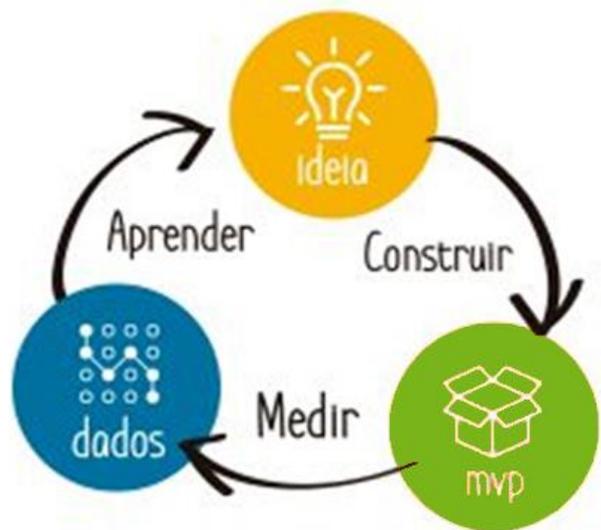


Fig.7 – Design Thinking

Dessa forma, quando aplicamos técnicas de design ao dia a dia de times de Gestão de Talentos, por exemplo, estamos fazendo com que eles descubram aquilo que é crítico dentro da organização e consigam gerar um entendimento comum, por meio da empatia e a apresentação de gaps que afligem e impactam na produtividade de todos. Chegamos à nossa próxima parada, a **Estação Visão**.

É a partir de uma visão consentida e única sobre os problemas encontrados, que os times conseguem criar suas próprias hipóteses de solução e são encorajados a auto organizarem-se para que consigam planejar-se minimamente e, por isso tudo

que foi trabalhado durante as sessões de design em execução. Perceba que ao por as ações definidas durante as sessões “para andar”, entramos no modelo de **gestão ágil de projetos**. Ou seja, é preciso estabelecer um escopo mínimo das entregas a serem realizadas pelos membros da equipe e é preciso que avancem à próxima parada, a **Estação Roadmap**. A visibilidade fornecida pelo Roadmap possibilita ao time

DATA LANÇAMENTO			
NOME DA RELEASE			
OBJETIVOS DA RELEASE			
LISTA DE FEATURES			
CRITÉRIOS DE ACEITE			

Fig.8 – Release Planning

ter uma ideia não apenas das entregas a serem realizadas, mas também planejar as datas em que os produtos gerados irão para produção. Nesse momento adentramos a **Estação Planejamento**. No planejamento os times estabelecem o que será entregue e os requisitos mínimos de qualidade.



Pascal Finette, fundador da Singularity University, compartilha *insights de* como a colaboração entre pessoas e empresas pode potencializar a resolução de grandes problemas da sociedade moderna.

<https://youtu.be/RIhIXPbtBT8>

Kaizen: o caminho da qualidade

Não há um método específico para a transferência de conhecimentos em Agile ou Lean. Esse é um processo dinâmico por natureza e que evolui com base no feedback dos clientes, pondo à prova a capacidade dos times de atingirem suas metas e transformar o ambiente à sua volta com práticas mais enxutas e sustentáveis. É aí que nasce mais uma integração do modelo, que é feita com a trilha de **BMO** ↔ **Innovation**.

O ponto que une esses dois caminhos é a prática da **Estação Kaizen**. Sabe o que significa estarem ligadas por esse ponto? A qualidade do processo e tudo aquilo que faz parte das ações disparadas pela linha de Business Agility, que tem como alvo gerar práticas enxutas por toda a organização e benefícios tangíveis, viáveis financeiramente falando. Caso contrário, a inovação não decola.

Na maior parte dos times de desenvolvimento de processos, existe uma desconexão entre as demandas dos processos e aquilo que é implantado na realidade.



Fig.9 – Kaizen

Essa desconexão é tratada na próxima estação, de **DevOps**. Mais do que apenas um modelo de automação de processos, principalmente os que tratam de integração contínua das entregas, muitos times padecem por falta de conhecimento de todo o seu processo de trabalho.

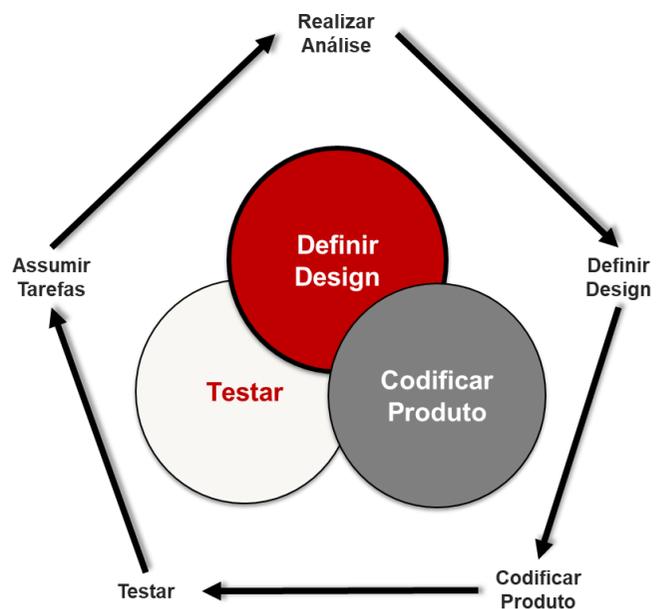


Fig.10 – Ciclo de Vida

As práticas de DevOps visam principalmente integrar de forma fluida os dois primeiros passos do modelo ETOS: Operação e Sustentação. Dessa forma, para que seja possível estabelecer conexão entre os times de desenvolvimento e produção, o que une esses processos é chamado por ALM (Application Lifecycle Management), nossa próxima estação. A **Estação ALM** tem por objetivo gerar a integração dos processos produtivos da organização numa visão end-to-end. Somente desta forma é que podemos ter um feedback apurado se os

Aprender, medir e automatizar

esforços realizados e os processos estão, de fato, gerando os benefícios esperados pela organização. Um ponto a ser ressaltado é o que chamamos de double check, onde a qualidade não é um termo opcional dentro do processo, mas sim uma obrigação de todos. E é nesse ponto que ocorre a quarta e última integração. Ela cruza com a linha **Enterprise ↔ Singularity** na **Estação PDCA**.

Uma boa prática que utilizamos no trabalho de aculturação dos times em processos enxutos e agile é não utilizar a automação desde o início. A única coisa que sabemos é que vamos errar num determinado momento e, antes de digitalizar o processo de trabalho é mais conveniente treiná-lo no modelo tradicional, ou melhor analógico. Não sabe o que é analógico? Post it!

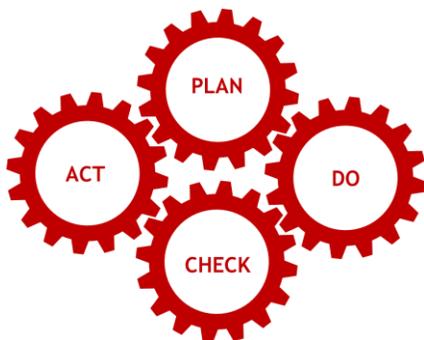


Fig.11 – Ciclo PDCA

Esse é a melhor forma de se treinar pessoas em novos processos! Errou? Refaça e tente outra vez! Estabilizou? Pode automatizar agora!

Porém, perceba que mais uma vez os processos são checados, desta vez do ponto de vista de gestão. O modelo Enterprise analisa se as boas práticas de gestão estão sendo seguidas e o

caminho para que chegue à singularidade passa pelo esforço coletivo, o que envolve tanto dependências de processos, como dos produtos gerados.

Assim, como diria Edward Deming, autor do modelo PDCA, "Medir é importante: o que não é medido não é gerenciado". Chegamos então em nossa próxima estação: A **Medição**. Nessa etapa, é feita a coleta de indicadores e entendido, na forma quantificada, se os objetivos traçados inicialmente estão trazendo os resultados esperados.

Mas quais métricas utilizar? Pois bem, as melhores são aquelas que reproduzem de forma unívoca em números o que você deseja que aconteça na realidade do dia a dia de seu time. Desta maneira, como estamos falando de processos, aquilo que podemos coletar de informações relativo à utilização das práticas institucionalizadas, ferramentas e modelos de ensino a distância são os mais indicados nesse momento. E assim chegamos ao final de nossa trilha, passando pelas duas últimas estações: **Moodle** e **JIRA**.

Em ambas o objetivo maior é certificar que os processos institucionalizados estão sendo utilizados pela organização. O Moodle dá a visão do consumo de informações e das instruções necessárias para que as pessoas produzam com maior assertividade e qualidade. O JIRA é uma ferramenta multifacetada, que pode ser utilizada para diversos fins. Mas no final de tudo, o que importa mesmo é o **resultado** e, para aferir o JIRA é uma boa pedida.

Inovar: Essa é a nossa vibe!

E agora? O que queremos?

Como pôde perceber, a jornada de inovação proposta pela **Agile Think® se renova a cada dia!** Estamos iniciando um novo modelo de trabalho e por um motivo **nobre**: Queremos juntar forças e mudar conceito e “pré-conceitos” de conteúdos digitais. Mais: queremos com isso reinventar a forma em que apresentamos nosso trabalho, tornando-o acessível a todos os públicos, não somente os que consomem Agile, Lean e Gestão. Nossa aventura no universo digital está só começando!

Sobre esse conteúdo...



Conteúdo Digital



Alcance Global



Socialmente Engajado



Visualmente Interativo

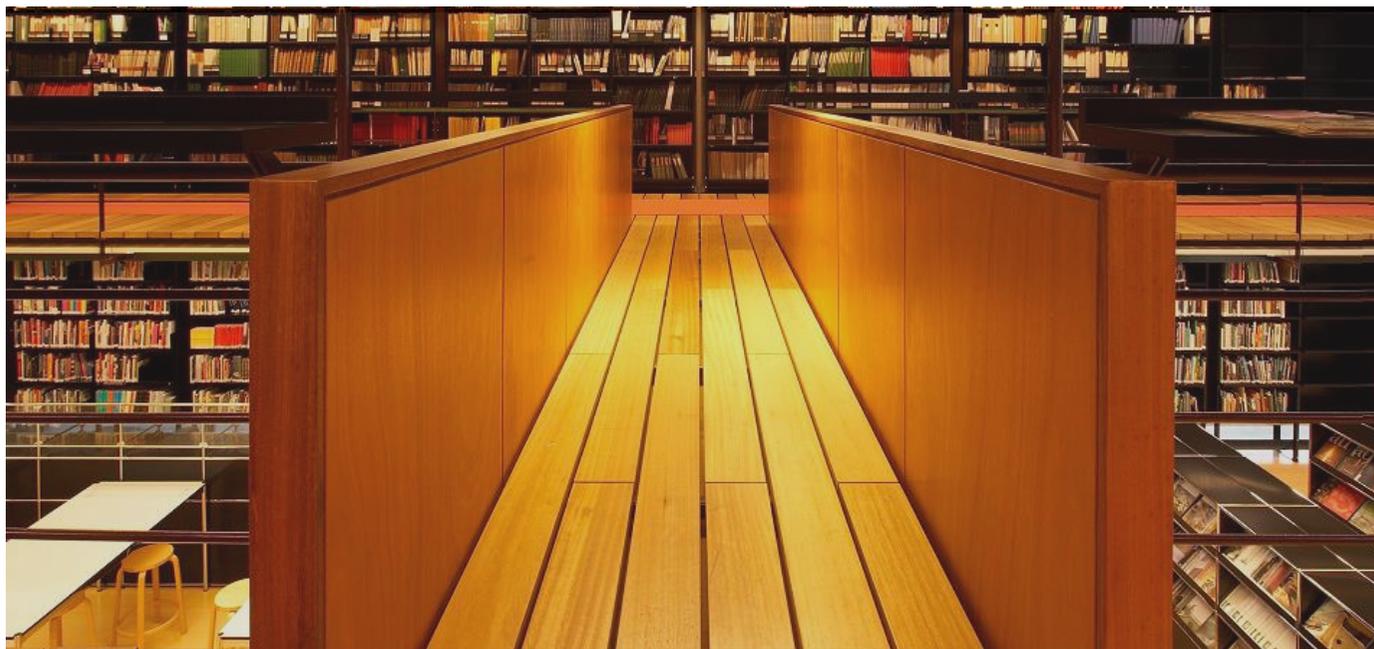
O mundo atual exige que **modelos de negócio sejam dinâmicos** e que produtos promovam uma visão continuada baseada na criação de experiências. Nos modelos tradicionais isso já não ocorre. A curto prazo tende a gerar prejuízos mais rápidos do que lucros duradouros. E você sabe porquê? Existe uma nova mentalidade, dita moderna, personificada pela geração **millenials**, a qual está muito mais conectada e consumindo conteúdos cada vez mais curtos, privilegiando muito mais experimentos traçados por uma jornada continuada, do que precisar se aprofundar sobre um determinado tema específico. O consumo dessa informação, na maior parte das vezes, está **pulverizado** em diversos meios ou

plataformas, as quais permitem diferentes formas de interação e ao mesmo tempo **criam realidades paralelas sobre um mesmo domínio de conhecimento**. Ao mesmo tempo, tudo isso se integra e pode ser compartilhado por pessoas, grupos ou outras plataformas compatíveis, aumentando sua abrangência. Isso é possível porque os conteúdos atuais se baseiam no conceito dos **5Ds**: **Digital**,  **Disruptivo**, **Desmonetizado**, **Desmaterializado** e **Democrático**. Por exemplo, as redes sociais cumprem esse papel e permitem a integração de conteúdos de forma unificada, como se fosse tudo parte de uma única jornada. Esse é o mundo da **Agile Think!**



Fim da Linha! Agora é com você!

Bom, chegamos ao final deste e-book e esperamos que tenha gostado daquilo que viu. Pois bem, caso aceite, temos uma novidade e um pedido para fazer a você!



Esse é só início do trabalho e é a primeira etapa de uma longa jornada que estamos trilhando! Como pôde perceber, a Agile Think não é apenas uma consultoria que chega nos seus clientes dizendo o que eles devem fazer. Pelo contrário, fazemos junto e muitas vezes “provamos do nosso próprio veneno” antes mesmo de por alguma ação em curso. Esse trabalho, por exemplo, faz parte do nosso projeto HR Lean Experience.

Você sabia que pode nos ajudar a dar o próximo passo nesse projeto?

É bem simples! Estamos te convidando para nos ajudar no desenvolvimento de uma nova ferramen-

ta de busca por profissionais de áreas relacionadas à abordagens enxutas e ágeis. Para isso estamos realizando um teste, o que servirá para treinar nossa inteligência de busca por profissionais deste tipo.

Se trata de um teste com 10 perguntas e um tempo de 120 minutos para responder.

Como retribuição ao seu tempo e a ajuda, enviaremos nosso laudo individual, com ações que proporcionem uma visão do que pode melhorar nas práticas Lean e Ágeis. Podemos contar contigo?

Envie seu nome completo e e-mail para:

RH@agilethink.com.br

Assunto: **Eu Quero HR Lean Experience**

Quem somos?



086-376-1522
André Vidal

in

Sócio-Diretor da Agile Think® . Especialista em Agile, Lean e Design Thinking, possui mais de 20 anos de experiência em gestão de projetos e na definição de processos de negócio voltados à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias. Atua na implantação de frameworks orientados à criação e sustentação de produtos digitais para áreas de TI, P&D, Recursos Humanos, Marketing, Vendas e no mentoring corporativo. Palestrante, professor e autor de livros, tais como os best-sellers Agile Think Canvas e Gestão Ágil de Produtos com Agile Think® Business Framework, ambos lançados pela Editora Brasport.



Deborah Zapata

in

Agile Enterprise Manager da Agile Think®. . Especialista em Agile, Lean e Design Thinking, possui mais de 26 anos de experiência em gestão de projetos de desenvolvimento de novas tecnologias. Atua na implantação de frameworks orientados à criação e sustentação de produtos digitais para áreas de TI, P&D, Recursos Humanos, Marketing, Vendas e no mentoring corporativo. Palestrante, professora e responsável pela área de Treinamentos In-Company e ministrados pela Agile Think®.



Leandro Stok

in

Fundador e Sócio Diretor das empresas Agile Think® e da escola GoThinkers.School®, com mais de duas décadas de experiência nas área de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, tem atualmente como sua principal responsabilidade os departamentos Comerciais das empresas, além de atuar como instrutor, atuou como professor de matemática e física em escola estadual e como professor universitário por mais de 13 anos.

Livros Lançados

O livro Agile Think® Canvas foi lançado em 2017 pela Brasport e em menos de dois anos, se tornou um best-seller. Junto com o livro, foi criada uma comunidade de prática, a qual começou a aplicar e reproduzir seu conteúdo próprio a partir das práticas propostas. E ganhou vida própria desde então!



Primeiro Livro lançado pelos fundadores da AGILE THINK®, mostrando a aplicação de técnicas de Design Thinking com metodologias e Frameworks Ágeis. Lançado na Livraria cultura da Paulista, próximo ao metrô Consolação em Março de 2017, com uma fila para autógrafo dos autores de mais de 1:30hrs.

Segundo livro lançado por André Vidal em parceria, retrata as práticas aplicadas em diversos clientes, nos quais é possível fazer criação e gestão de novos produtos e serviços além de novas funcionalidades, direcionando as ações dentro de todo o ciclo de vida e cadeia de valor de um produto ou serviço.



Agile**Think**®