

Gino Terentim
Vicente Gonçalves

Gestão de Mudanças em Abordagens Ágeis

HCMBOK® TO AGILE
The Human Change Management
Body of Knowledge

Apoio:



Rio de Janeiro
2020

Sumário

Introdução.....	1
1. Desmistificando o conceito de Ágil	5
2. Breve história sobre o universo Ágil – do <i>Lean</i> aos dias atuais	9
3. Cynefin: a solução certa, no contexto errado, é a solução errada	13
3.1. Domínio óbvio – o domínio das melhores práticas	15
3.2. Domínio complicado – o domínio das boas práticas	15
3.3. Domínio complexo – o domínio das práticas emergentes	15
3.4. Domínio caótico – o domínio das práticas inéditas	16
4. Mitos sobre o Ágil.....	18
4.1. Ágil é novidade	18
4.2. Ágil não possui documentação	19
4.3. Ágil não requer planejamento.....	20
4.3.1. Camada externa: produto ou projeto	20
4.3.2. Terceira camada: <i>Release</i> ou lançamento	21
4.3.3. Segunda camada: iteração ou <i>Sprint</i>	22
4.3.4. Camada central (miolo): item de <i>Backlog</i>	24
4.4. Ágil é a solução para todos os problemas em projetos	25
4.5. Ágil não precisa comprovar benefícios.....	28
4.6. Ágil só se aplica a projetos de pequeno porte.....	28
4.7. Ágil é exclusivo para desenvolvimento de produtos	29
5. Verdades sobre o Ágil	30
5.1. Ágil é centrado em pessoas.....	30
5.2. Ágil possui valores e princípios sólidos.....	31
5.3. Ágil requer colaboração e auto-organização	33
5.4. Ágil é adaptação, e isso requer profundo conhecimento técnico.....	33
6. Desafios para a implantação do Ágil	35
6.1. Lidar com a cultura organizacional	35
6.2. Negligenciar a complexidade.....	38
6.3. Indicadores e métricas de desempenho	41

7. Organizações ágeis, uma jornada desafiadora	44
8. <i>Startups</i> precisam de Gestão de Mudanças?	47
9. O que muda na atuação do gerente de mudanças em projetos com abordagens ágeis?	49
10. Gestão de Mudanças ou transformação organizacional?	51
11. Influência do conceito de Ágil no HCMBOK®	53
12. Gestão de Mudanças e o universo ágil	55
13. Aplicando o HCMBOK® em projetos com abordagens ágeis	63
14. Planejamento do projeto	65
15. Macroatividades estáticas do PEGM	66
15.1. Definir e preparar o patrocinador do projeto	67
15.2. Realizar o <i>workshop</i> de alinhamento e mobilização das lideranças	69
15.3. Definir o propósito e a identidade do projeto	70
15.4. Avaliar as características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança	73
15.5. Definir papéis e responsabilidades da equipe do projeto	75
15.5.1. Definir a estrutura interna, papéis e responsabilidades da equipe do projeto (elaborar a matriz RACI)	75
15.5.2. Modelo de governança (definir o organograma do projeto)	77
15.6. Adequar o ambiente físico às necessidades do projeto	81
15.7. Avaliar a predisposição do clima para mudanças e seus impactos	82
15.7.1. Avaliar maturidade para lidar com perdas	82
15.7.2. Avaliar nível de confiança da equipe	83
15.8. Planejar e realizar o evento de <i>kick-off</i> do projeto	85
16. Planejamento da <i>Release</i> e da Iteração	87
17. Macroatividades dinâmicas do PEGM	89
17.1. Revisar lições aprendidas	90
17.2. Identificar e alinhar expectativas dos <i>stakeholders</i>	92
17.3. Planejar a alocação e o desenvolvimento da equipe do projeto	94
17.4. Estabelecer o plano de ação de Gestão de Mudanças	96
18. Macroatividades híbridas do PEGM	97
18.1. Mapear e classificar os <i>stakeholders</i>	97
18.2. Identificar e planejar ações para lidar com fatores de antagonismo e fatores de engajamento	99
18.3. Identificar as alternativas e realizar a gestão do conhecimento	102

18.4. Elaborar o Plano Estratégico de Gestão de Mudanças	103
18.5. Atividades relacionadas com a aquisição de produtos ou serviços	104
19. Ciclos de desenvolvimento de um projeto conduzido com abordagem ágil.....	106
19.1. Avaliar e endereçar os impactos organizacionais	108
19.2. Planejar e executar a gestão da aprendizagem.....	113
19.3. Gerir riscos inerentes ao fator humano.....	114
19.4. Confirmar o futuro dos <i>stakeholders</i> no pós-projeto, planejar e executar a desmobilização da equipe do projeto.....	115
19.5. Definir e comunicar indicadores para a avaliação de prontidão e confiança dos usuários para a mudança	117
19.6. Definir papéis e responsabilidades para a etapa de produção.....	118
19.7. Assegurar o comprometimento das lideranças com a implantação, realizar a reunião de decisão da implantação e comunicar seu resultado	119
20. Implantação	122
21. Sustentação da mudança	124
22. Encerramento	128
23. Macroatividades recorrentes	131
23.1. Planejar e gerir a comunicação.....	131
23.2. Formar espírito de equipe e realizar dinâmicas de reforço	137
23.3. Estimular processos participativos.....	140
23.4. Gerir o clima do projeto – Motivação, estresse, conflitos e comportamentos.....	143
23.4.1. Gerir conflitos.....	143
23.4.2. Gerir a motivação	146
23.4.3. Gerir o estresse	149
23.4.4. Gerir comportamentos	152
23.5. Estimular a criatividade e inovação	156
23.6. Gestão do engajamento dos <i>stakeholders</i>	158
24. Gestão Ágil da Mudança	167
24.1. Gestão Ágil da Mudança e Manifesto Ágil.....	169
24.2. Crenças da Gestão Ágil da Mudança.....	174
24.3. O processo de Gestão Ágil da Mudança.....	175
24.4. Definição participativa de prioridades das mudanças	176
24.5. Desenvolvimento, validação, implantação e agilidade das mudanças...	178
Bibliografia	183