

MARTIM ANCONA DE FARIA BUENO DE AGUIAR

ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA  
O CONTEXTO DE EMPRESAS ÁGEIS QUE UTILIZAM O FRAMEWORK SCRUM

São Paulo

2017



MARTIM ANCONA DE FARIA BUENO DE AGUIAR

ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA  
O CONTEXTO DE EMPRESAS ÁGEIS QUE UTILIZAM O FRAMEWORK SCRUM

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

São Paulo

2017



MARTIM ANCONA DE FARIA BUENO DE AGUIAR

ADAPTAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GESTÃO POR PROCESSOS PARA  
O CONTEXTO DE EMPRESAS ÁGEIS QUE UTILIZAM O FRAMEWORK SCRUM

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

Orientador: Prof. Doutor Mauro de Mesquita  
Spinola

São Paulo

2017

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Aguiar, Martim

Adaptação de uma metodologia de gestão por processos para o contexto de empresas ágeis que utilizam o framework Scrum / M. Aguiar – São Paulo, 2017.

105 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão por Processos 2.Cultura Ágil 3.Framework Scrum  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Agradecimento em especial ao professor e orientador Mauro de Mesquita Spinola, pelo apoio e direcionamento na estruturação e construção deste trabalho, e também a Natália Turrioni, por me auxiliar na construção da metodologia proposta e possibilitar a experiência de aplicação desenvolvida neste trabalho.





## RESUMO

O objetivo do presente trabalho consiste no desenvolvimento de uma metodologia de gestão por processos adaptada ao contexto de empresas ágeis, mais especificamente, empresas que adotaram o *framework Scrum* para a gestão de seus projetos.

Para o desenvolvimento do trabalho foi realizada uma análise de compatibilidade entre a metodologia BPM no Brasil de gestão por processos, desenvolvida pela empresa EloGroup, e o *framework* ágil *Scrum*, comum na gestão de projetos de empresas de *software*.

A análise de compatibilidade mencionada teve como base um estudo aprofundado da metodologia e do *framework* a serem analisados, possibilitando assim a identificação de uma série de aspectos da metodologia BPM no Brasil não aderentes à dinâmica e as regras impostas pelo *framework Scrum*.

A partir de uma análise dos pontos de incompatibilidade encontrados para a aplicação da metodologia BPM no Brasil em empresas que adotem o *framework Scrum*, foi priorizada a adaptação da frente de Execução de Projetos de Transformação que compõem a metodologia, devido à sua maior incompatibilidade em comparação às outras frentes.

Tomando como direcionamento os pontos de incompatibilidade identificados com relação à frente de Execução de Projetos de Transformação, foi proposto neste trabalho uma nova estrutura de atividades para a frente em questão, adaptada ao contexto do *framework Scrum*.

Na construção dessa estrutura de atividades adaptada, o presente trabalho descreve não apenas o escopo de atuação de cada uma das atividades definidas, mas também aponta um conjunto de ferramentas e boas práticas interessantes para a aplicação das mesmas.

Tendo em vista avaliar a efetividade da metodologia adaptada proposta, foi realizada uma aplicação experimental não remunerada da frente de Execução de Projetos de Transformação adaptada na empresa Gupy, de tecnologia para recrutamentos.

A partir da experiência de aplicação realizada na empresa Gupy, o presente trabalho analisa os resultados obtidos e *feedbacks* recebidos, e a partir destes são realizadas algumas alterações à estrutura de atividades definida anteriormente, com o objetivo de aperfeiçoar a mesma.

**Palavras-chave:** BPM no Brasil, BPM, gestão por processos, Cultura Ágil, Manifesto Ágil, Scrum, gestão de projetos, plataforma de recrutamentos.



## ABSTRACT

This work aims to develop a process management methodology adapted to the context of agile software companies, in special software companies that use the Scrum framework to their project management.

Due to the objective established to this work, it is developed a compatibility analysis between the process management methodology BPM no Brasil, developed by the consulting company EloGroup, and the agile project management framework Scrum, usually adopted in software companies.

The compatibility analysis mentioned was based on an in-depth study about the BPM no Brasil methodology and the Scrum framework, which had evidenced a number of aspects about the methodology studied that do not adhere to the dynamic and rules determined at the Scrum framework.

From the non-adherent aspects identified it was decided to prioritize the section of Execução de Projetos de Transformação from the methodology, since this sections was the one most incompatible to the context of software companied that use the Scrum framework.

Based on the non-adherent aspects directly related to the section of Execução de Projetos de Transformação, it was developed a new activities structure adapted to those companies that use Scrum framework.

In the chapter in which the adapted structure of activities is constructed, the present work not only describes the scope of action of each one of these activities, but also points out a set of interesting tools and good practices for the application of these activities.

In order to evaluate the effectiveness of the proposed adapted methodology, an unpaid experimental application of the section of Execução de Projetos de Transformação ia a company named Gupy, a technology for recruitment company.

Based on the Gupy application experience, the present work analyzes the results obtained and feedbacks received, and from these, some changes are made to the previously defined structure of activities, with the aim of improving it.

**Key-words: BPM, BPM no Brasil, process management, Agile Culture, Agile Manifesto, Scrum, project management, recruitment platform.**



## SUMÁRIO DE FIGURAS

Figura 1 – Empresas a adotarem metodologias ágeis para a gestão de projeto no mundo .....	20
Figura 2 - Distribuição de Metodologias Ágeis adotadas no mundo .....	21
Figura 3 - Percentual de projetos em empresas brasileiras a utilizarem metodologias ágeis .....	22
Figura 4 - Distribuição de Metodologias Ágeis adotadas no Brasil .....	23
Figura 5: Estrutura de Desenvolvimento do trabalho .....	26
Figura 6 - Papeis definidos pelo Scrum .....	31
Figura 7 - Eventos definidos pelo Scrum .....	34
Figura 8 - Artefatos definidos pelo Scrum .....	35
Figura 9 - Estrutura da Frente de Execução de Projetos de Transformação.....	41
Figura 10 - Estrutura da frente de Gestão do Dia a Dia .....	43
Figura 11 - Estrutura de frente de Desdobramento da Estratégia em Processos .....	45
Figura 12 - Estrutura da Metodologia BPM no Brasil como um todo .....	46
Figura 13 – Estrutura adaptada da frente de Execução de Projetos de Transformação..	53
Figura 14 - Ordem das atividades descritas no trabalho.....	54
Figura 15 - Exemplo de um Diagrama de Escopo .....	55
Figura 16 - Exemplo de fluxo mapeado no Bizagi .....	57
Figura 17 - Exemplo de quadro de gerenciamento de atividades do Trello .....	65
Figura 18 - Diagrama de Escopo do processo de Aplicação de candidato a uma vaga..	73
Figura 19 - Fluxo da jornada do candidato na plataforma da Gupy em dezembro de 2016 .....	75
Figura 20 - Fluxo As Is do processo de Aplicação de candidato a uma vaga .....	79
Figura 21 - Slide de exemplo do onboarding construído para a plataforma da Gupy ....	89
Figura 22 - Quadro no Trello para gestão de atividades da aplicação.....	91
Figura 23 - Estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação aperfeiçoada .....	93

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

XP	<i>Extreme Programming</i>
TDD	<i>Test Driven Development</i>
TI	<i>Tecnologia da informação</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>
DMAIC	<i>Definir Medir Analisar Incrementar Controlar</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>



# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	19
1.1 CONTEXTO	19
1.2 ESTÁGIO	24
1.3 PROBLEMA	24
1.4 PROPOSTA	25
1.4.1 Fundamentação Teórica	26
1.4.2 Adaptação da Metodologia	26
1.4.3 Aplicação e Avaliação da Metodologia	27
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	27
2.1 CONTEXTO ÁGIL	27
2.1.1 O Manifesto Ágil	28
2.1.2 Framework Scrum	31
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	36
2.2.1 A Disciplina de Gestão por Processos	37
2.2.2 Metodologia BPM no Brasil	40
2.3 ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE	48
2.3.1 Execução de Projetos de Transformação	49
2.3.2 Gestão do Dia a Dia	50
2.3.3 Desdobramento da Estratégia para Processos	51
<b>3. ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA</b>	51
3.1 PREMISSAS ADOTADAS PARA A METODOLOGIA ADAPTADA	53
3.2 ESTRUTURA DA METODOLOGIA ADAPTADA	54
3.2.1 Construir Visão de Futuro	56
3.2.2 Entender e Analisar Processo	58
3.2.3 Conceber Soluções e Priorizar Ações	59
3.2.4 Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura	61
3.2.5 Ativar Processo e Operação Assistida	63
3.2.6 Coletar Percepções e Analisar Dados	64
3.2.7 Gerir Projeto e Mudança	66
<b>4. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA</b>	68



4.1	CONDIÇÕES PARA A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA.....	68
4.2	INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA .....	69
4.3	DESENVOLVIMENTO DA APLICAÇÃO .....	70
4.3.1	Construir Visão de Futuro.....	70
4.3.2	Entender e Analisar Processo.....	76
4.3.3	Coletar Percepções e Analisar Dados.....	82
4.3.4	Conceber Soluções e Priorizar Ações.....	86
4.3.5	Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura.....	89
4.3.6	Ativar Processo e Operação Assistida.....	92
4.3.7	Gerir Projeto e Mudança.....	92
4.4	APERFEIÇOAMENTO DA METODOLOGIA COM A APLICAÇÃO .....	94
4.4.1	Desenvolver Organização, Pessoas, Infraestrutura e Processos.....	96
4.4.2	Coletar Percepções e Analisar Dados.....	97
5.	<b>CONCLUSÃO</b> .....	100
5.1	COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS .....	100
5.2	APLICAÇÕES FUTURAS DO TRABALHO .....	102
5.2.1	Aplicação da metodologia adaptada em projetos.....	102
5.2.2	Comercialização de cursos corporativos com a metodologia adaptada.....	102



# 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o escopo e a estrutura do trabalho desenvolvido. Ao longo do capítulo são apresentados aspectos como o problema a ser enfrentado e o contexto que o originou, assim como a proposta a ser conduzida para o enfrentamento do problema identificado.

## 1.1 CONTEXTO

As chamadas metodologias ágeis de gestão de projetos<sup>1</sup>, idealizadas primeiramente no final da década de 80, têm sido cada vez mais difundidas mundialmente, principalmente no universo do desenvolvimento de *softwares* no qual as mesmas foram desenvolvidas.

Esse movimento de inúmeras empresas e órgãos públicos em busca de uma maior agilidade é consequência direta da Revolução da Informação<sup>2</sup> que se iniciou na segunda metade do século XX.

A troca de informações rápida entre diferentes pessoas ao redor do mundo, possibilitada por inventos como a televisão e a internet, tornou muito mais acelerado o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos nos mais diversos mercados.

Em paralelo, o acesso a um maior número de informações em um tempo menor e a expansão no horizonte de ofertas, tem tornado as novas gerações cada vez mais exigentes com a qualidade de produtos e serviços, e mais habituadas ao ritmo acelerado que a sociedade tem assumido.

Frente a esse novo contexto de mundo, as metodologias tradicionais de gestão de projetos, com estruturas complexas e burocráticas, têm se mostrado cada vez menos vantajosas do que outros modelos mais práticos e focados no cliente, como as metodologias ágeis criadas para o desenvolvimento de *softwares*.

A transição para as metodologias ágeis de gestão de projetos iniciou-se com as empresas de Tecnologia de Informações (TI), mas hoje já é um movimento que pode ser observado em empresas de diferentes setores, impulsionado pela chamada Era Digital<sup>3</sup> na qual o mundo se encontra.

Um forte indicador da difusão acelerada das metodologias ágeis no mundo são os relatórios anuais sobre a agilidade (*annual state of agile reports*) realizados pela empresa de consultoria Analysis.Net Research e financiados pela empresa VersionOne, pioneira no desenvolvimento de plataformas de gestão de portfólio e projetos para empresas de *software*.

---

<sup>1</sup> O conceito de gestão de projetos consiste em uma estrutura de atividades, e um conjunto de ferramentas e boas práticas, definidos com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento de projetos.

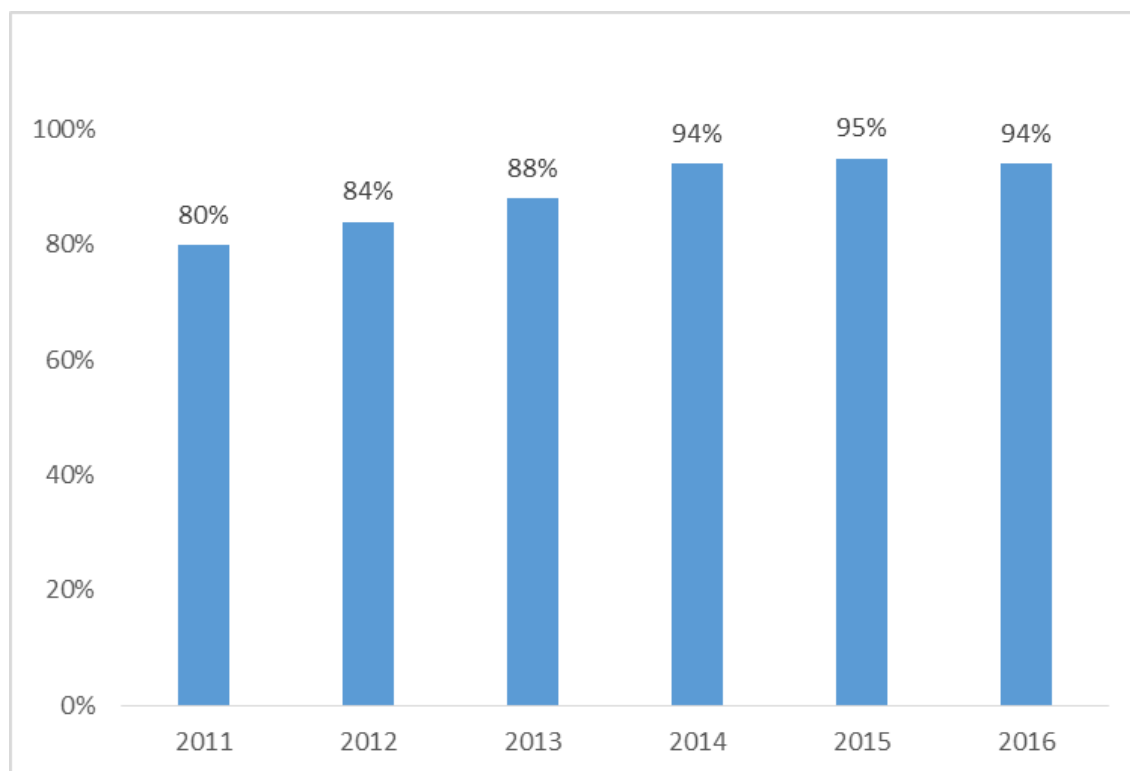
<sup>2</sup> Revolução da Informação é o nome dado ao marco histórico da década de 1970 no contexto mundial, marco esse que caracteriza um crescimento exponencial na difusão da informação devido ao desenvolvimento tecnológico do período.

<sup>3</sup> Era Digital consiste no nome dado ao período pós década de 1980, no qual, em decorrência da Revolução da Informação, o controle dos meios de informação se torna mais relevante para a economia do que o controle dos meios de produção industrial.

Os relatórios anuais mencionados são financiados pela VersionOne desde o ano de 2006, e procuram avaliar por meio de um questionário, respondido por funcionários de empresas de diferentes setores da economia de diferentes países, quão difundidas estão as metodologias ágeis de gestão de projetos e qual a percepção das empresas em relação à efetividade dessas metodologias.

A partir do ano de 2011 o relatório sobre a agilidade passou a levantar o percentual de empresas que utilizam metodologias ágeis para a gestão de alguma equipe de projeto, conforme pode ser observado na Figura 1 – Empresas a adotarem metodologias ágeis para a gestão de projetos no mundo.

Figura 1 – Empresas a adotarem metodologias ágeis para a gestão de projeto no mundo



Fonte: Elaboração do autor com base nos *Annual State of Agile Reports* financiados pela empresa VersionOne

A partir dos resultados levantados é possível verificar o quanto vêm sendo difundidas as metodologias ágeis para a gestão de projetos, observando um crescimento de 80% no ano de 2011 para 94% no ano de 2016 (VERSIONONE, 2011; VERSIONONE, 2016).

Entretanto, é importante ressaltarmos alguns aspectos que influenciam a representatividade mundial dos resultados encontrados nos relatórios anuais sobre a agilidade, como a nacionalidade e o percentual de colaboradores de empresas de *softwares* entre os respondentes.

Comparando os relatórios dos anos de 2015 e 2016, podemos inferir que a redução no percentual de empresas a adotarem metodologias ágeis está diretamente relacionada aos aspectos levantados anteriormente. Enquanto o relatório do ano de 2015 é composto por 93% de respondentes do Hemisfério Norte (56% da América do Norte, 26% da Europa e 11% da

Ásia) e 26% de colaboradores de empresas de *software*, o relatório do ano de 2016 é composto por 88% de respondentes do Hemisfério Norte (50% da América do Norte, 28% da Europa e 10% da Ásia) e 23% de colaboradores de empresas de *softwares* (VERSIONONE, 2015; VERSIONONE, 2016).

Em relação a todos os relatórios anteriores, o relatório do ano de 2016 é o que apresenta o menor percentual de respondentes que trabalham em empresas de *software*, e também o relatório composto por uma amostragem mais distribuída entre as diferentes regiões do mundo.

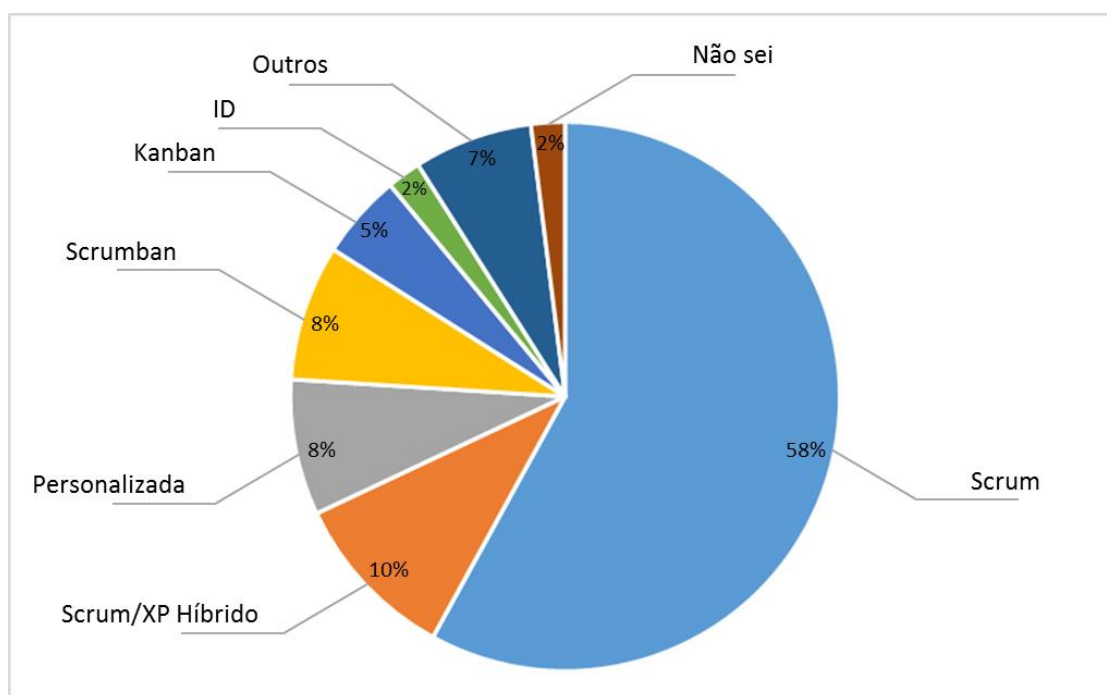
Dessa forma, o relatório do ano de 2016 foi particularmente analisado por sua maior representatividade em relação à disseminação das metodologias ágeis em diferentes empresas ao redor do mundo.

Considerando o percentual de respondentes que confirmaram a existência de projetos conduzidos por metodologias ágeis, 94% de todos os respondentes, o resultado apresentado por esses projetos foi avaliado como “Sucesso” pela empresa em 98% dos casos (VERSIONONE, 2016).

A definição de o que é “Sucesso” na realização de um projeto é um conceito bastante subjetivo e relativo para cada empresa, o que não permite conclusões muito embasadas acerca dos resultados dos projetos realizados. Porém, a classificação como “Sucesso” de um projeto é bastante conclusiva em relação à percepção das empresas, o que evidencia a grande aceitação que as metodologias ágeis têm apresentado dentro de empresas.

Outro resultado relevante observado no relatório do ano de 2016 é a distribuição de diferentes metodologias ágeis entre as empresas que responderam adotar as seguintes características, conforme pode ser observado na Figura 2 – Distribuição de Metodologias Ágeis no mundo.

Figura 2 - Distribuição de Metodologias Ágeis adotadas no mundo



Fonte: Elaboração do autor com base no 11th Annual State of Agile Report financiado pela VersionOne

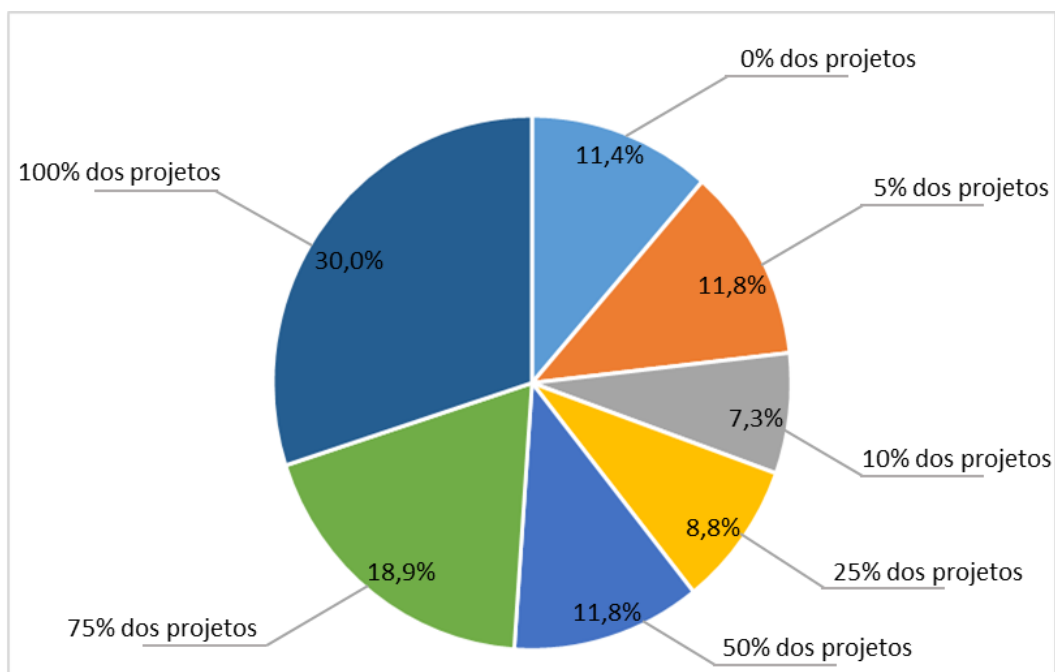
Com esses dados é possível observar o peso da metodologia *Scrum*, que será melhor abordada ao longo do estudo, em relação à difusão das metodologias ágeis em diferentes empresas do mundo. Ignorando a parcela de influência do *Scrum* nas diversas metodologias personalizadas adotadas por empresas, o *Scrum* em suas versões tradicional ou híbridas com o XP ou o Kanban, corresponde à metodologia adotada por aproximadamente três quartos das empresas que procuram por agilidade.

Baseado nos relatórios anuais financiados pela VersionOne, o Grupo de Pesquisa em Métodos Ágeis da Universidade de São Paulo realizou um questionário no ano de 2011, chamado de “1º Questionário Nacional sobre Métodos Ágeis”, para avaliar a adoção dos métodos ágeis pela comunidade brasileira.

O questionário em questão foi divulgado e respondido voluntariamente por uma pequena amostragem de 466 respondentes, o que por sua vez já indica um certo viés das respostas do público que se interessa e acompanha o assunto na internet. Porém, apesar de não apresentarem relevância estatística, os resultados observados podem servir como um indicador da difusão das metodologias ágeis no Brasil.

Em paralelo com os resultados obtidos nos relatórios anuais da VersionOne, o questionário conduzido também procurou levantar a quantidade de empresas que utilizam metodologias ágeis para a gestão de projetos no Brasil.

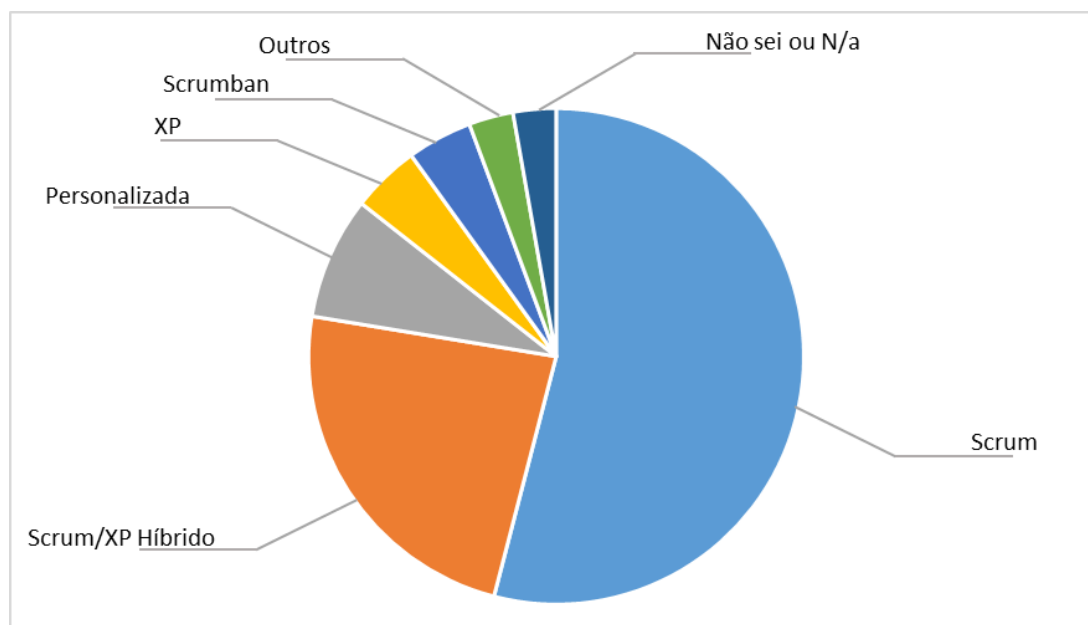
Figura 3 - Percentual de projetos em empresas brasileiras a utilizarem metodologias ágeis



Fonte: Elaboração do autor com base no 1º Questionário Nacional sobre Métodos Ágeis

Assim como um levantamento das diferentes metodologias ágeis adotadas dentre as 98,6% de empresas que confirmaram estar utilizando alguma metodologia ágil no desenvolvimento de pelo menos um projeto no momento de realização do questionário.

Figura 4 - Distribuição de Metodologias Ágeis adotadas no Brasil



Fonte: Elaboração do autor com base no 1º Questionário Nacional sobre Métodos Ágeis

Analisando os resultados apresentados no Questionário promovido pelo Grupo de Pesquisa em Métodos Ágeis da USP, é possível constatar determinadas semelhanças ao cenário mundial desenhado nos relatórios anuais da VersionOne, como a difusão das metodologias ágeis em diferentes empresas e a maior preferência pelo *Scrum* entre os métodos adotados.

Saindo um pouco do universo privado analisado em ambos os relatórios citados anteriormente, a iniciativa pública tem recentemente demonstrado interesse na contratação de projetos de desenvolvimento de *software* pautado em metodologias ágeis.

De acordo com UCHOA (2013), o modelo de contratação de projetos por órgãos públicos por meio de licitações é a principal barreira hoje para o desenvolvimento ágil na esfera pública, uma vez que a estrutura de avaliação de projetos por meio de licitações requer um detalhado planejamento dos projetos oferecidos pelas empresas, com o intuito de uma maior previsibilidade e segurança na contratação da Administração Pública.

Entretanto, segundo BASTOS (2013), alguns órgãos públicos têm contratado projetos geridos por metodologias ágeis desde o ano de 2011, casos como o do Supremo Tribunal Federal (STF), o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), o Banco Central do Brasil (Bacen), o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e o Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (DataSUS).

## 1.2 ESTÁGIO

O autor realiza um Estágio Profissional Remunerado desde o mês de Agosto de 2016 na empresa EloGroup de Consultoria em Gestão, com enfoque em gestão por processos<sup>4</sup>. Consequentemente, o autor tem atuado nesse período na realização de inúmeros projetos em diferentes empresas.

Dentre os projetos desenvolvidos no período, um em especial, com enfoque na construção e otimização dos processos de relacionamento com o cliente para uma Plataforma de Vendas de Seguros Online, realizado durante os últimos 3 meses do ano de 2016, serviu como motivador para a realização do estudo em questão.

A empresa cliente do projeto mencionado possuía uma cultura e uma estrutura organizacional baseadas no modelo adotado pelo Spotify, bastante influenciado pelos ideais propostos no Manifesto Ágil de 2001, sendo assim composta por inúmeras equipes multifuncionais que utilizavam a metodologia *Scrum* para o desenvolvimento de suas atividades.

Dessa forma, para a construção e otimização dos processos da empresa, conforme acordado na proposta do projeto, fez-se necessária a adaptação das metodologias e práticas geralmente utilizadas nos projetos de gestão por processos para a realidade do cliente.

A realização do projeto em questão não apenas introduziu o autor à metodologia *Scrum* e o conceito de metodologias ágeis, como evidenciou também as dificuldades existentes na aplicação de metodologias tradicionais de gestão por processos em empresas que optem por essas metodologias ágeis na gestão de seus projetos.

## 1.3 PROBLEMA

A disciplina de gestão por processos foi idealizada e desenvolvida em grande parte no século XX, em um contexto de surgimento e valorização de metodologias complexas e estruturadas para a gestão de projetos, com o intuito de reduzir os riscos de insucesso dos projetos realizados.

Dessa forma, as principais metodologias desenvolvidas na disciplina e difundidas hoje no Brasil, incluindo a metodologia BPM no Brasil (*Business Process Management*) desenvolvida pela empresa EloGroup, que está melhor abordada ao longo do trabalho, são modeladas considerando um contexto de certa estabilidade em relação aos processos de negócio das empresas.

Com a difusão acelerada das metodologias ágeis de gestão de projetos entre as empresas de TI ao redor do mundo, tendência observada também no cenário brasileiro, surgiu assim uma fatia representativa do mercado na qual o dinamismo de seus processos dificulta a implementação das metodologias tradicionais existentes.

---

<sup>4</sup> O conceito de gestão por processos diz respeito à uma disciplina que visa promover a tomada de decisões gerenciais, de uma empresa ou órgão público, tomando como direcionador o aperfeiçoamento dos processos existentes. O seguinte conceito está melhor explicado no item Metodologia BPM do capítulo de Fundamentação Teórica.



Seguindo essa tendência, a empresa EloGroup tem desenvolvido um volume cada vez maior de projetos de gestão por processos em empresas digitais que adotaram metodologias ágeis, e consequentemente apresentam uma certa incompatibilidade na aplicação das metodologias tradicionalmente utilizadas nesse tipo de projeto.

Em resposta ao surgimento dessa crescente demanda por projetos em empresas ágeis, alguns consultores da empresa na qual o autor trabalha que já tinham conhecimentos sobre o tema, advindos de projetos anteriores ou de estudos por iniciativa própria, formaram um grupo de estudos e debate sobre metodologias ágeis para o auxílio na realização de projetos relacionados.

Entretanto, devido ao pouco tempo de existência do grupo de estudos em questão, ainda não foi estruturado praticamente nenhum material de referência sobre o assunto para o auxílio dos participantes ou mesmo de outros consultores que desejem aprofundar os seus conhecimentos sobre o tema.

Dessa forma, a difusão dos conhecimentos advindos dos diferentes projetos e estudos realizados se dá de maneira informal, por meio da troca de mensagens no chat do grupo de estudos, não assegurando assim a gestão das informações e aprendizados obtidos dentro da empresa.

## 1.4 PROPOSTA

O presente trabalho tem como principal objetivo a modelagem e a aplicação de uma metodologia de gestão por processos adaptada ao contexto de empresas de desenvolvimento de *softwares* que vem adotando métodos ágeis para a gestão de seus projetos.

A estruturação da metodologia em questão, não apenas pode servir como referência para os consultores da empresa na realização de projetos futuros, como também pode assumir um papel importante no posicionamento da empresa em relação ao mercado de empresas ágeis.

A estrutura adotada no presente trabalho para a construção e aplicação da metodologia proposta de gestão de processos, é constituída de três etapas principais para o seu desenvolvimento: Fundamentação Teórica, Adaptação da Metodologia e, por fim, a Aplicação e Avaliação da Metodologia.

### 1.4.1 Fundamentação Teórica

A primeira etapa de Fundamentação Teórica consistirá primordialmente no levantamento e análise de conceitos relacionados à disciplina de gestão por processos, assim como à cultura e metodologias ágeis.

A compreensão mais aprofundada desses conceitos possibilitará avaliar quais as práticas propostas nas metodologias existentes de processos que se mostram aderentes ao contexto ágil, e quais dessas práticas apresentam certa incompatibilidade.

Dessa forma, o principal *output* dessa primeira fase é a identificação dos pontos de maior incompatibilidade, entre as metodologias tradicionais de gestão de processos e a lógica de

trabalho de empresas que adotam metodologias ágeis, uma vez que esses pontos servirão como direcionadores na modelagem da nova metodologia adaptada.

### 1.4.2 Adaptação da Metodologia

A etapa de Adaptação da Metodologia consiste na modelagem de uma nova metodologia para gestão por processos a partir das análises realizadas na etapa anterior, tomando a metodologia existente de BPM no Brasil como base.

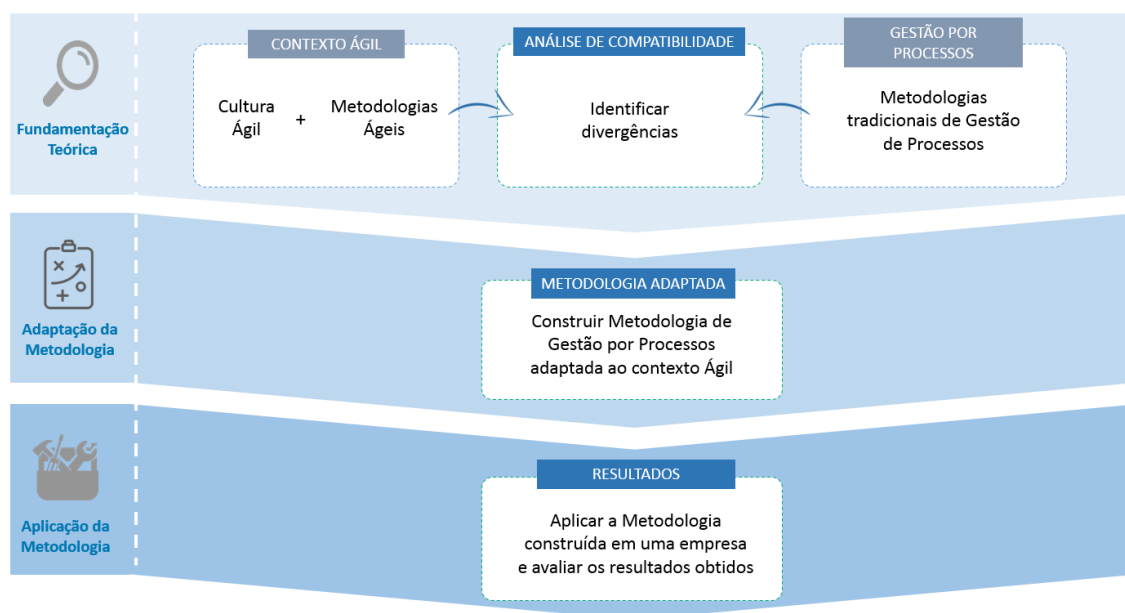
Os principais pontos de incompatibilidade entre a metodologia BPM no Brasil e o contexto ágil, identificados na primeira etapa, direcionarão as adaptações propostas, por representarem as mais representativas oportunidades de melhoria da metodologia existente em relação à sua aplicação em empresas ágeis.

### 1.4.3 Aplicação e Avaliação da Metodologia

Uma vez modelada a nova metodologia adaptada, a terceira etapa consiste na análise da efetividade e aderência da mesma, por meio da aplicação da metodologia construída em uma pequena empresa ágil e a observação dos principais resultados advindos dessa aplicação.

As observações e análises realizadas durante a terceira etapa servirão de insumo para eventuais ajustes a serem aplicados na metodologia modelada, resultando assim na construção de uma metodologia aperfeiçoada ao final da última etapa.

Figura 5 - Estrutura de Desenvolvimento do trabalho



Fonte: Elaboração do autor

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo elucidar os princípios e a dinâmica de trabalho de empresas que adotaram metodologias ágeis de gestão de projetos, principalmente o *Scrum*, assim como a lógica de aplicação das metodologias tradicionais de gestão por processos, com enfoque na metodologia BPM no Brasil.

A partir dos entendimentos levantados, foram identificados aspectos da metodologia de gestão por processos em questão que não se mostram aderentes ao contexto de empresas ágeis, representando assim oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de uma metodologia adaptada.

### 2.1 CONTEXTO ÁGIL

#### 2.1.1 O Manifesto Ágil

A preocupação das empresas em se adaptar, de forma cada vez mais ágil, às respostas do mercado, também cada vez mais dinâmico, passou a ganhar força durante o século XX, identificando uma geração de novos clientes cada vez mais volúveis com relação às suas preferências.

Dessa forma, aspectos como a agilidade para responder às recorrentes mudanças do mercado e a capacidade de pensar o processo produtivo com o enfoque na satisfação do cliente passaram a ser importantes diferenciais competitivos, cada vez mais valorizados entre as empresas.

Nesse contexto, o pensamento ágil surge no universo de desenvolvimento de *softwares* no final do século XX em contraposição às metodologias tradicionais, chamadas também de *heavyweight methodologies*, que determinavam um longo planejamento e uma extensa documentação do trabalho realizado antes de qualquer interação com o cliente final, visando assim reduzir os riscos de um possível insucesso.

Apesar do surgimento das primeiras metodologias ágeis ao longo da década de 90 do século XX, o conceito de agilidade na gestão de projetos ganhou notoriedade apenas no ano de 2001, quando um grupo de renomados consultores e desenvolvedores de *softwares* se reuniram no *The Lodge Snowbird Ski Resort*, em Utah, e deram origem a um grupo denominado Aliança Ágil.

A Aliança Ágil reunia entre seus membros os criadores das principais metodologias ágeis de desenvolvimento de *softwares* existentes até aquele momento, e tinha como objetivo promover a adoção das recém-criadas metodologias ágeis, em detrimento das metodologias tradicionais que vinham sendo substituídas.

No mesmo encontro em que foi criada a Aliança Ágil por seus dezessete membros originais, os membros presentes redigiram um documento denominado de Manifesto Ágil, que tinha como objetivo formalizar as conclusões obtidas da primeira reunião do grupo nascente.

O documento encabeçado por Kent Beck, criador das metodologias *Extreme Programming* (XP) e *Test Driven Development*<sup>5</sup> (TDD), e Jeff Sutherland, criador da metodologia *Scrum*, procura definir um conceito de cultura ágil, composta por uma série de valores fundamentais e princípios que sustentam a lógica por trás das metodologias ágeis que vinham sendo desenvolvidas nos últimos anos.

Os quatro valores fundamentais apontados no manifesto são apresentados em uma lógica comparativa, elencando determinados aspectos que devem ser priorizados na cultura ágil em detrimento de outros aspectos comuns às metodologias tradicionais de desenvolvimento de *softwares*:

**Indivíduos e interações mais do que Processos e ferramentas:** O valor em questão aborda a importância de constantemente repensar seu planejamento e suas ações a partir das interações com clientes e indivíduos com diferentes conhecimentos, não se atendo necessariamente sempre aos processos e ferramentas definidos em um momento anterior.

**Software em funcionamento mais do que Documentação abrangente:** O seguinte valor destaca a maior importância em desenvolver o produto final, no caso um *software*, da melhor forma e no menor tempo possível, levando em consideração o dinamismo do mercado e a importância do pioneirismo, em detrimento a realizar uma documentação extensa do que está sendo produzido.

**Colaboração com o cliente mais do que Negociação de contratos:** O valor em questão discorre sobre a importância de eventualmente redefinir com o cliente os termos que foram firmados em contrato, com o intuito de assim gerar um maior valor para o próprio cliente.

**Responder às mudanças mais do que Seguir um plano:** O último valor apontado aborda justamente a importância de responder de forma ágil às mudanças do mercado. O surgimento de um evento inesperado pode exigir que o plano desenvolvido anteriormente seja abandonado, e precise ser repensado no novo contexto existente.

---

<sup>5</sup> O *Test Driven Development* é uma metodologia que tem como base a realização de breves ciclos de produção, ao final dos quais o produto é lançado no Mercado no modelo que foi desenvolvido até o momento, e a empresa deve tirar aprendizados dessa interação do produto como mercado.

É importante entender que os valores fundamentais definidos no Manifesto Ágil não renegam os benefícios existentes em aspectos como seguir um processo ou redigir documentações, mas procuram somente priorizar outros aspectos mais aderentes ao dinamismo do mercado.

De forma complementar aos quatro valores fundamentais definidos no Manifesto, são elencados também doze princípios da cultura ágil, apresentados de forma similar a uma lista de mandamentos do desenvolvedor ágil de *softwares*:

- 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 desenvolvimento.
- Processos ágeis tiram vantagens das mudanças, visando vantagem competitiva para o cliente.
- Entregar frequentemente *software* funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
- Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
- Construa projetos em torno de indivíduos motivados. De 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 através de conversa face a face.
- *Software* funcionando é a medida primária de progresso.
- 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.

Assim como os valores fundamentais definidos no Manifesto Ágil, os doze princípios do desenvolvedor ágil de *softwares* procuram reafirmar o caráter iterativo, ao reavaliar o produto e o planejamento de forma recorrente, colaborativo, ao aproximar colaboradores de diferentes

especialidades na tomada das diversas decisões, e também interativo, ao também incluir o cliente final no processo de desenvolvimento do produto, da cultura ágil.

De uma forma simplificada, a cultura ágil procura promover um ambiente de trabalho no qual os colaboradores não se sintam engessados por um planejamento traçado anteriormente, ou mesmo à necessidade de documentar de forma extensa o trabalho que vem sendo realizado. O desenvolvimento ágil de *softwares* preconiza equipes multidisciplinares, com a tomada de decisões de forma conjunta, a partir da constante interação com o mercado.

A publicação do Manifesto Ágil teve o impacto desejado pelos membros da Aliança, uma vez que boa parte dos desenvolvedores de softwares se identificaram com a definição de cultura ágil apresentada, que se mostrava adaptada ao contexto dinâmico de mercado que e apresentava.

Por consequência, surgiram inúmeras outras metodologias identificadas com a cultura promovida, e as metodologias ágeis já existentes, e desenvolvidas pelos membros originais da Aliança Ágil, passaram a ser cada vez mais difundidas e adotadas por diferentes empresas.

Dentre as metodologias ágeis existentes e difundidas no mercado de desenvolvimento de softwares, o presente trabalho propõe-se a analisar em especial a metodologia *Scrum*, por corresponder à metodologia ágil mais adotada até o momento no contexto mundial e brasileiro, de acordo com os estudos apresentados na Introdução.

### 2.1.2 *Framework Scrum*

O primeiro entendimento necessário, e um tanto contraditório, a respeito do *Scrum* é de que o mesmo não se trata de uma metodologia, e sim de um *framework* para o desenvolvimento ágil de produtos, apesar de ser considerado como uma das principais metodologias ágeis do mercado.

O conceito de metodologia pressupõe a definição de um determinado caminho a ser traçado, composto por uma sequência de atividades para se alcançar ao objetivo desejado. O *Scrum* por sua vez procura definir uma dinâmica de trabalho, a partir de papéis, rotinas e regras a serem adotados no processo de desenvolvimento de um produto, sem entrar no mérito de quais atividades deverão ser realizadas.

O *Scrum* foi idealizado durante o começo da década de 90 pelos desenvolvedores de software Ken Schwaber e Jeff Sutherland, dois dos membros originais da Aliança Ágil, que o formalizaram em um documento denominado The Scrum Guide, de livre acesso em seu modelo digital.

O *framework Scrum* procura determinar uma dinâmica de trabalho ágil para o desenvolvimento de softwares a partir da definição de **Princípios, Papéis, Eventos e Artefatos**.

#### **Princípios do Scrum**

**Transparência:** O princípio em questão define que as principais decisões relacionadas ao desenvolvimento do produto sejam discutidas e registradas em uma linguagem de simples

entendimento, permitindo a compreensão do que está sendo definido por todos os membros da equipe.

**Inspeção:** O princípio em questão aborda a necessidade de os membros da equipe de desenvolvimento analisarem de forma recorrente o planejamento e o trabalho desenvolvido até então, com o objetivo de assim avaliar a aderência do mesmo ao contexto dinâmico no qual está inserido.

**Adaptação:** Por fim, o último princípio aborda a importância de agir o mais rápido possível frente às mudanças do mercado, a equipe não deve apresentar resistência a redefinir o seu trabalho quando for necessário.

### **Papeis do Scrum**

**Product Owner:** O responsável por assegurar que o produto gere o maior valor possível para o cliente final. O *Product Owner* (PO) tem o dever de definir quais os requisitos e funcionalidades serão entregues pelo produto, a partir da visão do que gera valor ao cliente, e de priorizar as atividades que serão realizadas em cada *Sprint*, assegurando o entendimento de todas as atividades por todos os membros da equipe.

**Scrum Master:** O responsável por assegurar o entendimento e a realização do *framework Scrum* entre os membros de sua equipe. O *Scrum Master* deve atuar como ponto de referência dentro da equipe, com relação a eventuais dúvidas sobre os papéis, eventos ou artefatos relacionados ao *Scrum*.

**Development Team:** Consiste em uma equipe multidisciplinar sem qualquer tipo de hierarquia entre os seus membros. O *Development Team* deve atuar juntamente ao PO na priorização das atividades de cada *Sprint*, assim como atuar diretamente na realização dessas atividades priorizadas.

O tamanho da equipe do *Development Team* deve variar entre 4 e 8 membros, com uma quantidade suficiente para assegurar a realização de todas as atividades priorizadas em cada *Sprint*, mas que também permita a fácil coordenação da equipe e permita a participação de todos os membros.

Figura 6 - Papeis definidos pelo Scrum



Fonte: Elaboração do autor com base no documento "The Scrum Guide"

## **Eventos do Scrum**

***Sprint:*** Apesar de ser caracterizado como um evento no “The Scrum Guide”, o *Sprint* deve ser compreendido como o intervalo de segmentação de cada ciclo de trabalho desenvolvida pela lógica iterativa do *Scrum*. O *Sprint* corresponde ao coração do framework *Scrum*, com o seu período de duração variando entre duas semanas e um mês, o *Sprint* engloba todas atividades entre o planejamento e a entrega e avaliação de todas as demandas levantadas para o ciclo de trabalho em questão.

Uma vez iniciado um *Sprint*, o mesmo poderá ser cancelado apenas em situações especiais, nas quais o *Product Owner* tenha um entendimento, comum aos *Stakeholder* e aos membros do *squad*, de que as demandas e objetivos priorizados tenham se tornado obsoletos ao novo contexto.

Dentre as atividades realizadas em cada *Sprint* estão incluídos todos os outros eventos definidos pelo *Scrum*, assim como as atividades de desenvolvimento necessárias para a entrega das demandas priorizadas para o ciclo de trabalho.

***Sprint Planning:*** Anteriormente ao início do trabalho de desenvolvimento de cada *Sprint* é necessária a definição de quais serão as demandas e os objetivos daquele ciclo de trabalho. Essa etapa de planejamento denominada de *Sprint Planning* deve ser coordenada pelo *Product Owner* do *squad*, com a sua duração variando em até oito horas, para os *Sprints* mais longos.

O planejamento de cada *Sprint* deve ser direcionado por dois tópicos debatidos entre os membros do *squad*, de forma que ao final dos debates, com as decisões já definidas, os objetivos do *Sprint* que se inicia sejam claros para todos os membros do *squad*.

O primeiro tópico a ser debatido é sobre “O que pode e deve ser feito nesse *Sprint*”, e deve ter como produto final a definição de quais itens do *Product Backlog* serão realizados. A discussão é direcionada pelos requisitos e funcionalidades que deverão ser alcançados, definidos pelo *Product Owner*, que possibilita uma análise do *squad* como um todo sobre o *Product Backlog*, para assim definir quais dos itens levantados serão priorizados.

O segundo tópico a ser discutido corresponde a “Como os itens selecionados serão desenvolvidos”, consistindo assim em uma discussão um pouco mais técnica de qual a melhor forma para desenvolver os itens levantados. A discussão em questão é conduzida principalmente pela equipe de desenvolvimento do *squad*, que deve definir quais serão as soluções adotadas para cada item, os responsáveis para cada solução, e também o esforço necessário para cada solução.

Ao final das discussões dos dois tópicos levantados é importante que o *squad* como um todo tenha definido de forma clara quais são os principais objetivos a serem alcançados no final daquele *Sprint*.

***Daily Scrum:*** Durante o período de desenvolvimento das demandas priorizadas no *Sprint Planning*, são realizadas pequenas reuniões entre os membros de um *squad* denominadas de *Daily Scrum*, no início de cada dia do ciclo de trabalho.



As reuniões de *Daily Scrum* têm uma duração de aproximadamente 15 minutos, realizadas no primeiro momento do dia da equipe, e tem a função de alinhar entre todos os membros do *squad* o que foi feito por cada membro no dia anterior, após o último *Daily Scrum* realizado, e também definir o que será feito no dia que está se iniciando.

As reuniões em questão têm como objetivo dividir entre todos os membros do *squad* como está o andamento das diferentes demandas levantadas, permitindo assim que as decisões sejam tomadas de forma conjunta aproveitando os conhecimentos da equipe toda, e possibilitando também a identificação de possíveis pontos de sinergia entre o trabalho realizado por diferentes membros do *squad*.

É de responsabilidade do *Scrum Master* assegurar que o *Daily Scrum* seja realizado respeitando as regras definidas pelo framework, porém uma vez que a reunião está em andamento, cabe à equipe de desenvolvimento conduzir as pautas existentes.

***Sprint Review:*** Ao final do período de desenvolvimento das demandas de um ciclo de trabalho, é realizada uma pequena reunião com os membros do *squad*, e eventualmente alguns *Stakeholders*, para realizar uma reflexão em cima de todo o trabalho desenvolvido naquele *Sprint*.

As reuniões podem ter uma duração de até quatro horas, a variar com o tamanho e a complexidade do *Sprint* a ser avaliado, e tem como objetivo difundir entre todos os membros da equipe os aprendizados e resultados obtidos naquele ciclo de trabalho, assim como discutir brevemente o que pode ser feito a partir do trabalho desenvolvido.

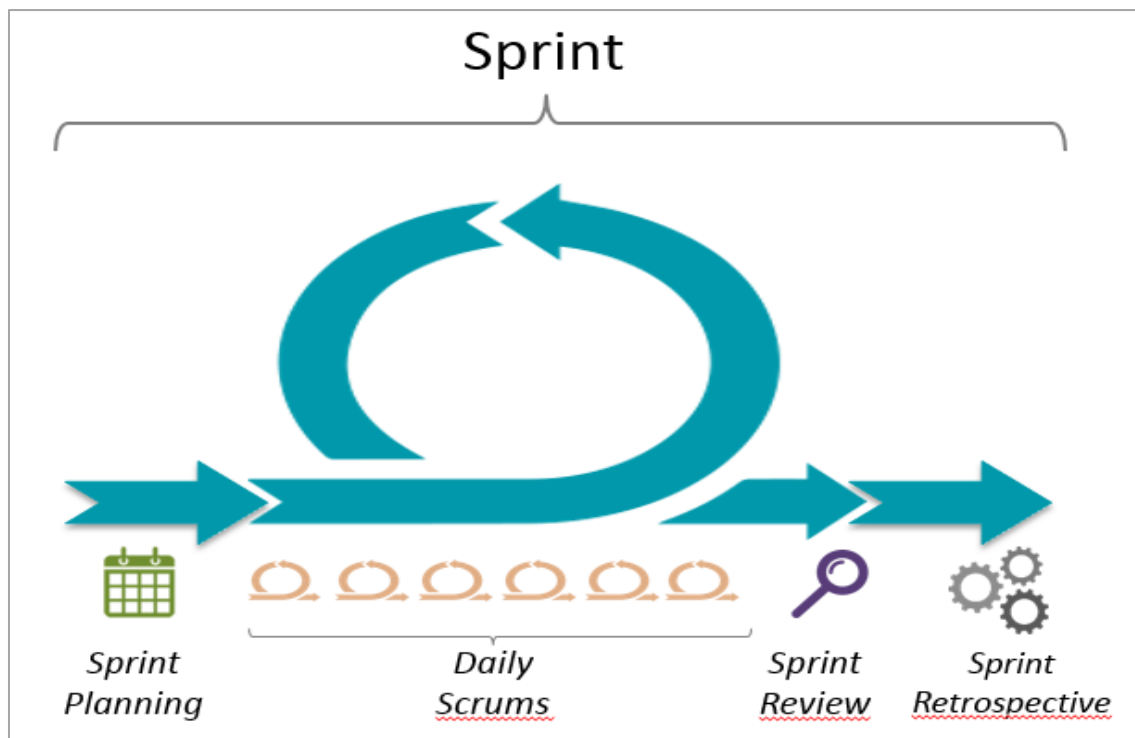
É de responsabilidade do *Scrum Master* assegurar a realização do *Sprint Review* dentro das regras previstas pelo framework *Scrum*. Porém, uma vez iniciada a reunião, cabe à equipe de desenvolvimento do *squad* explicar as atividades realizadas, e ao *Product Owner* conduzir a discussão a respeito do que deve ser feito a partir do trabalho realizado.

A difusão do trabalho desenvolvido entre todos os membros do *squad*, assim como a discussão sobre o que pode ser feito daquele momento para frente, atua de uma certa forma como uma preparação da equipe para o *Sprint Planning* que está por vir.

***Sprint Retrospective:*** Como o último ato de um *Sprint*, após a realização do *Sprint Review*, é realizada uma pequena reunião denominada de *Sprint Retrospective*, envolvendo todos os membros do *squad*.

As reuniões podem ter uma duração de até três horas, a variar como tamanho e a complexidade do ciclo de trabalho realizado, e tem como objetivo promover uma reflexão da equipe a respeito da forma como o trabalho foi desenvolvido nesse *Sprint* avaliado.

É de responsabilidade do *Scrum Master* assegurar a realização adequada das reuniões de *Sprint Retrospective*. Porém, uma vez iniciada a reunião, cabe ao *squad* como um todo discutir a dinâmica de trabalho, as ferramentas e os processos utilizados no desenvolvimento do ciclo de trabalho em questão.

Figura 7 - Eventos definidos pelo *Scrum*

Fonte: Elaboração do autor com base no documento "The Scrum Guide"

### Artefatos do Scrum

**Product Backlog:** Consiste em uma lista com todos as melhorias, consertos e novas funcionalidades que forem levantadas para aumentar o valor do produto na percepção dos clientes. Todas as modificações do produto levantadas devem ser registradas em itens do *Product Backlog* contendo a descrição da atividade necessária, uma estimativa de esforço para realizar essa atividade, e o valor a ser agregado ao produto com a respectiva modificação.

Devido à lógica iterativa e cíclica do *Scrum*, os itens presentes no *Product Backlog* são também redefinidos com o passar do tempo, conforme a percepção dos membros do *squad* vai se modificando a respeito do que representa valor para os clientes e quais são as tendências do mercado.

É de responsabilidade do *Product Owner* gerir os itens presentes na lista, ajustando quando necessário a descrição das atividades ou mesmo as estimativas de esforço e valor relacionadas a esse item. A prática de aperfeiçoar os itens existentes na lista é denominada no *Scrum* como *refinement*, e pode envolver os membros restantes do *squad* quando o *Product Owner* achar necessário.

Documentações registrando o que foi feito nos *Sprints* anteriores, e apresentando o que está presente no *Product Backlog*, podem ser construídas para reportar aos *Stakeholders* da empresa o andamento do trabalho do *squad* em questão.

***Sprint Backlog:*** Consiste no conjunto de itens do *Product Backlog* priorizados pelo *squad* para serem desenvolvidos no Sprint em andamento, com a descrição de quais são os objetivos do Sprint em questão.

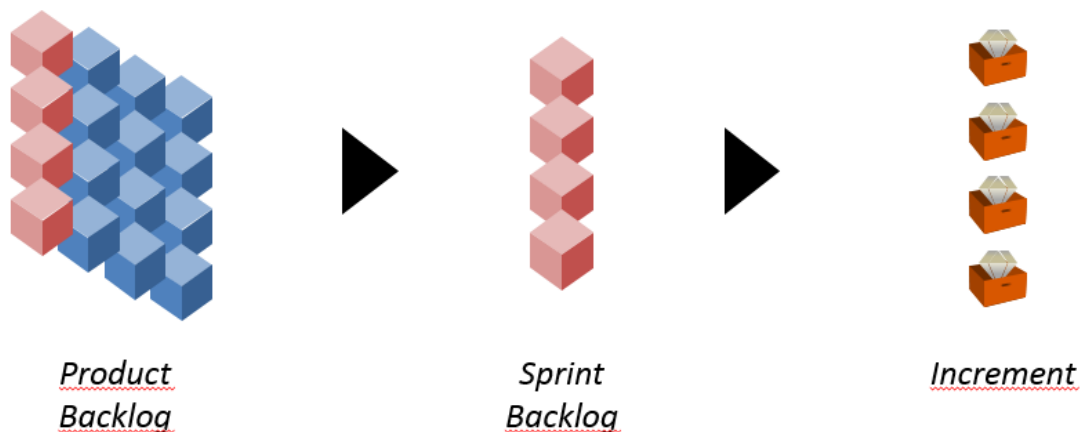
Conforme a equipe de desenvolvimento do *squad* realiza as atividades elencadas para aquele ciclo de trabalho, é necessário atualizar o status de andamento de cada item do *Sprint Backlog*, prezando assim pela transparência entre os membros do *squad* de como está o andamento do trabalho realizado.

Em situações nas quais os membros da equipe de desenvolvimento identifiquem a necessidade de realizar uma atividade não prevista ou de alterar uma atividade prevista, os mesmos possuem autonomia para adequar o *Sprint Backlog* às necessidades do dia a dia de trabalho.

Documentações registrando o trabalho que feito até o momento no Sprint, e comparando ao trabalho que foi planejado e ainda precisa ser feito, podem ser utilizadas para a gestão do Sprint pelos membros do *squad*.

***Increment:*** Consiste no conjunto de melhorias, consertos e novas funcionalidades desenvolvidos e concluídos ao final do Sprint em questão. Os componentes presentes no *Increment* precisam estar aptos para a sua aplicação, o que não necessariamente significa que os mesmos serão aplicados naquele momento.

Figura 8 - Artefatos definidos pelo Scrum



Fonte: Elaboração do autor com base no documento "The Scrum Guide"

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

### 2.2.1 A Disciplina de Gestão por Processos

O conceito de processo costuma ser interpretado apenas como uma sequência estruturada de atividades e atribuições, definidas com o objetivo de padronizar a realização de uma determinada tarefa.

Entretanto, esse entendimento parte de um pressuposto errôneo de que a definição de um processo exige a especificação inflexível de como as atividades que o compõem deverão ser realizadas, associando assim de forma simplista a construção de um processo a uma lógica de padronização das atividades desempenhadas.

Na realidade, o conceito de processo deve ser entendido de forma abrangente, como a aplicação de recursos para a obtenção de um determinado fim. Sendo assim, cabe a quem constrói o processo definir qual será o nível de flexibilidade permitido na realização das atividades que compõem o processo.

*“Entender processos de negócio é, portanto, entender como o negócio utiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para gerar produtos/serviços que criem valor para seus clientes e partes interessadas”.*

(JESUS e MACIEIRA, 2014).

Dessa forma, o homem realiza processos em seu dia a dia desde antes de compreender esse conceito, ao realizar determinadas tarefas como a caça ou a coleta de frutas por exemplo.

Entretanto, por mais que o homem realizasse inúmeros processos, os mesmos não eram formalizados, o que dificultava assim a difusão desse conhecimento e a análise crítica da estrutura existente, para uma melhor alocação de recursos e consequentemente obtenção de melhores resultados.

A prática de formalizar os processos realizados e assim analisá-los começou a ser difundida após os experimentos de divisão do trabalho<sup>6</sup> apresentarem resultados promissores do ponto de vista de ganhos de produtividade, seguindo uma lógica de segmentação dos processos em pequenas atividades específicas a serem realizadas por grupos distintos de funcionários (JESUS e MACIEIRA, 2014).

A segmentação do processo em pequenas células especializadas aumentava de forma significativa a produtividade na realização das atividades em questão, porém surgia assim um novo desafio na realização do processo como um todo, coordenar e integrar a produção realizada por cada uma dessas células.

---

<sup>6</sup> Divisão do trabalho é o nome dado à lógica de especialização da mão de obra para a realização de pequenas tarefas, procurando assim assegurar a utilização da mão-de-obra mais capacitada para a realização de cada atividade, e assim alcançar maior produtividade.

Frente ao desafio de integrar as diferentes células especializadas surgiram abordagens como a Administração Científica<sup>7</sup>, de Frederick Taylor, que definiu um princípio de Ritmo da Produção. O Ritmo da Produção consistia na adoção de uma taxa de produtividade comum a todas as diferentes células de um mesmo processo, de forma a assegurar a cadência do processo como um todo (CHIAVENATO, 2007).

A difusão da abordagem da Administração Científica de Taylor, caracterizada pela segmentação do processo em pequenas atividades inflexíveis e a participação exclusiva da alta direção e gerência das empresas na construção desses processos, impondo aos trabalhadores uma participação meramente mecânica, tem responsabilidade direta no entendimento errôneo e na resistência que algumas pessoas apresentam em relação à gestão por processos.

A partir dos estudos e abordagens desenvolvidas no final do século XIX e início do século XX e os resultados positivos apresentados nesses estudos e abordagens, a disciplina de gestão por processos passou a ser adotada nas principais indústrias e empresas ao redor do mundo, consagrada por nomes como Frederick Taylor e Henry Ford.

Entretanto, as estruturas processuais segmentadas em células funcionais, que consolidaram a disciplina de gestão por processos mundialmente, passaram a se mostrar insuficientes no decorrer do século XX, conforme o mercado foi se tornando mais competitivo e os clientes mais exigentes.

Para atender às necessidades de seus clientes, as empresas passaram a produzir uma quantidade cada vez maior de produtos, com seus ciclos de vida cada vez mais curtos, o que consequentemente representava a existência de inúmeros fluxos de atividades distintos, e uma complexidade cada vez maior para assegurar a coordenação das diferentes células funcionais (JESUS e MACIEIRA, 2014).

Dessa forma, começaram a surgir outras abordagens para a gestão por processos, que possibilitaram o desenvolvimento da disciplina até chegar ao estágio que está atualmente; dentre as quais serão mencionadas as seguintes:

**Controle e Gestão da Qualidade Total (TQC/TQM):** Abordagem desenvolvida originalmente no Japão, durante a década de 50, por meio de um intercâmbio de informações entre a JUSE (*Japanese Union of Scientists and Engineers*) e a alta direção de empresas locais. Consiste em uma filosofia de gerenciamento através da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços, utilizando técnicas de controle estatístico e de engajamento da empresa como um todo para com a qualidade dos produtos e serviços (YOKOYAMA, 1994).

**Reengenharia:** Abordagem popularizada no início da década de 90 por Michael Hammer e James Champy, que propõe o aperfeiçoamento dos processos por meio de uma reestruturação radical dos mesmos. A reestruturação proposta na reengenharia não deve se ater às premissas adotadas nos processos existentes, que em muitos casos não são válidas no novo contexto da

---

<sup>7</sup> Administração científica é o nome dado a um modelo científico desenvolvido por Frederick Taylor para a gestão de processos produtivos. O modelo da Administração Científica prevê uma série de princípios para a sua realização, e tem como uma das suas bases a lógica de divisão do trabalho.

empresa, modelando assim os novos processos a partir do planejamento estratégico, estrutura organizacional, custeio baseado em atividades (ABC) e a integração de TI (GONÇALVES, 1993).

**Seis Sigma:** Abordagem difundida durante a década de 90 por grandes empresas como a *General Electric Company* e a Motorola. O Seis Sigma tem como objetivo reduzir a variabilidade, e aumentar assim a eficácia dos processos de uma empresa, por meio de técnicas de controle estatístico e políticas de recompensa à redução de erros na realização de atividades, levando em conta o alinhamento estratégico dos processos com o planejamento da empresa (SANTOS e MARTINS, 2008).

A atual disciplina de gestão por processos deve ser entendida como um conjunto de abordagens e metodologias a serem utilizadas para o desenvolvimento de melhores produtos e serviços, integrando aspectos das diferentes linhas de pensamento construídas ao longo dos anos.

De acordo com JESUS e MACIEIRA (2014), em decorrência do desenvolvimento da disciplina, sua aplicação que inicialmente se restringia à busca por ganhos de produtividade na realização das atividades, atualmente apresenta as seguintes características:

- Assegurar a melhor alocação de recursos da empresa com a visão “de fora para dentro”, procurando gerar o maior valor possível para o cliente;
- Integrar os processos existentes ao planejamento estratégico, à estrutura organizacional e ao modelo de avaliação de desempenho e recompensas adotados pela empresa;
- Identificar e implementar ferramentas tecnológicas que auxiliem na modelagem, execução e monitoramento dos processos;
- Difundir o entendimento “de ponta a ponta” dos principais processos entre os diferentes setores da empresa.

Assim, é possível observar também um amadurecimento da disciplina no que diz respeito ao seu propósito. De um estágio inicial no qual se propunha exclusivamente a otimizar as atividades operacionais a partir da visão da direção da empresa, a gestão por processos se propõe hoje a alinhar as atividades operacionais, o planejamento estratégico, a estrutura organizacional e o uso da tecnologia da informação, partindo do direcionamento de como os seus processos geram valor para o seu cliente.

Dessa forma, a otimização das atividades operacionais passa a ser apenas uma das consequências da construção e manutenção de processos que integram as diferentes dimensões da gestão da empresa com um enfoque nos processos existentes.

A partir do modelo de gestão do negócio proposto pela disciplina de gestão por processos surgiram as metodologias de gestão por processos, que focam em estruturar o gerenciamento

do ciclo de vida de um determinado processo, buscando a sua evolução constante (JESUS e MACIEIRA, 2014).

Dentre as diversas metodologias de gestão por processos desenvolvidas nesse novo estágio da disciplina, o trabalho em questão propõe-se a analisar em especial a metodologia BPM no Brasil, construída e aplicada pela empresa de consultoria em gestão na qual o autor realiza seu Estágio Profissional Remunerado.

## **2.2.2 Metodologia BPM no Brasil**

A metodologia BPM no Brasil foi desenvolvida pela empresa EloGroup ao longo dos últimos anos, nos quais a empresa vem realizando projetos de consultoria em gestão, e formalizada no livro “Repensando a Gestão por meio de Processos”, escrito por dois dos sócios fundadores, Leandro Jesus e André Macieira, no ano de 2014.

Dentre as principais influências para o desenvolvimento da nova metodologia, são destacadas as metodologias de gestão por processos DMAIC<sup>8</sup>, 7FE Project Framework<sup>9</sup>, Rummler-Brache Methodology<sup>10</sup>, e BP Trends Methodology<sup>11</sup>, propostas anteriormente por outros estudiosos da disciplina.

Dessa forma, a metodologia BPM no Brasil propõe a consolidação de diferentes aspectos propostos nas metodologias desenvolvidas anteriormente, em um formato adaptado ao contexto do mercado brasileiro.

A metodologia BPM no Brasil é estruturada em três frentes distintas de atuação para assegurar a gestão adequado do processo: Execução de Projetos de Transformação; Gestão do Dia a DIA; e o Desdobramento da Estratégia para Processos.

### **Execução de Projetos de Transformação**

A frente em questão aborda a implementação de projetos estruturantes que se propõe a efetivamente transformar os processos e o negócio, promovendo assim ganhos significativos de

---

<sup>8</sup> A sigla DMAIC (Definição, Medição, Análise e Controle) corresponde ao nome dado a uma metodologia que tem como meta otimizar um processo existente. O método DMAIC faz parte do conjunto de práticas do Seis Sigma.

<sup>9</sup> 7FE Project Framework é o nome dado a uma metodologia de gestão por processos construída por Jeston e Nelis, que tem como enfoque promover o alinhamento entre os processos e as necessidades estratégicas da empresa.

<sup>10</sup> Rummler-Brache-Methodology é o nome dado a uma metodologia de gestão por processos desenvolvida no final da década de 1980, que tem como meta o controle do desempenho dos processos para a redefinição dos mesmos.

<sup>11</sup> BP Trends Methodology é o nome dado a uma metodologia de gestão por processos que define um conjunto de 5 fases distintas para o redesenho dos processos de uma empresa.

desempenho. Consequentemente, a frente de Execução de Projetos de Transformação está intimamente ligada ao conceito de inovação.

Em linhas gerais, a transformação dos processos é realizada a partir de uma redefinição dos resultados esperados do mesmo, e uma reestruturação de como esse processo deve ser realizado para alcançar os resultados desejados. A metodologia BPM no Brasil delimita um conjunto de sete atividades a serem desenvolvidas para realizar essa transformação:

- Construir Visão de Futuro: Inicialmente deve ser definido o escopo do processo a ser transformado, os limites de onde começa e onde termina, assim como uma visão dos ganhos desejados para o processo, determinando apenas de forma macro qual o funcionamento ideal do mesmo. Essa atividade tem o papel de identificar os objetivos do projeto de transformação e mobilizar os envolvidos em relação ao mesmo.
- Entender e Analisar Processos: Uma vez definida a visão de futuro do processo, é importante compreender como o mesmo é realizado hoje. O diagnóstico deve ser baseado na modelagem do mesmo, construção do Fluxo *As Is*<sup>12</sup> do processo, e também em análises de custo e experiência do cliente, entre outros.
- Conceber Soluções e Redesenhar Processos: A partir do diagnóstico feito anteriormente são levantadas possíveis soluções aos problemas identificados. As soluções escolhidas são priorizadas e alocadas em um plano de ação, permitindo assim modelar o processo futuro, construção do Fluxo *To Be*<sup>13</sup> do processo, e definir os indicadores de desempenho do mesmo.
- Desenvolver Organização e Pessoas: Enquanto são implementadas as soluções selecionadas é importante adaptar o contexto da empresa ao novo modelo de processo a ser implementado. A atividade em questão procura promover as adaptações relacionadas à Estrutura Organizacional, com a redefinição de responsabilidades e interfaces entre áreas; Pessoas, por meio da capacitação e contratação; e o Relacionamento com Parceiros, redefinindo contratos e estabelecendo novas parcerias.
- Desenvolver Sistemas e Infraestrutura: Em paralelo às adaptações relacionadas à Organização e Pessoas é importante adequar o contexto da empresa em relação à Tecnologia de Informação, adaptar os sistemas existentes ou introduzir novos sistemas, e à Infraestrutura, com a adequação do *layout* e equipamentos utilizados.
- Ativar Processos e Realizar Operação Assistida: Ao final do desenvolvimento do plano de ação definido, o novo processo passa a ser realizado e deve ser acompanhado de perto em seus primeiros dias. O início da aplicação do novo processo é o momento para

---

<sup>12</sup> Fluxo *As Is* é o nome dado a uma ferramenta de gestão por processos que consiste em uma representação gráfica do conjunto de atividades ordenadas que compõem um projeto no momento em questão.

<sup>13</sup> Fluxo *To Be* é o nome dado a uma ferramenta de gestão por processos que consiste em uma representação gráfica do conjunto de atividades ordenadas que devem compor um processo para o seu funcionamento da forma desejada.

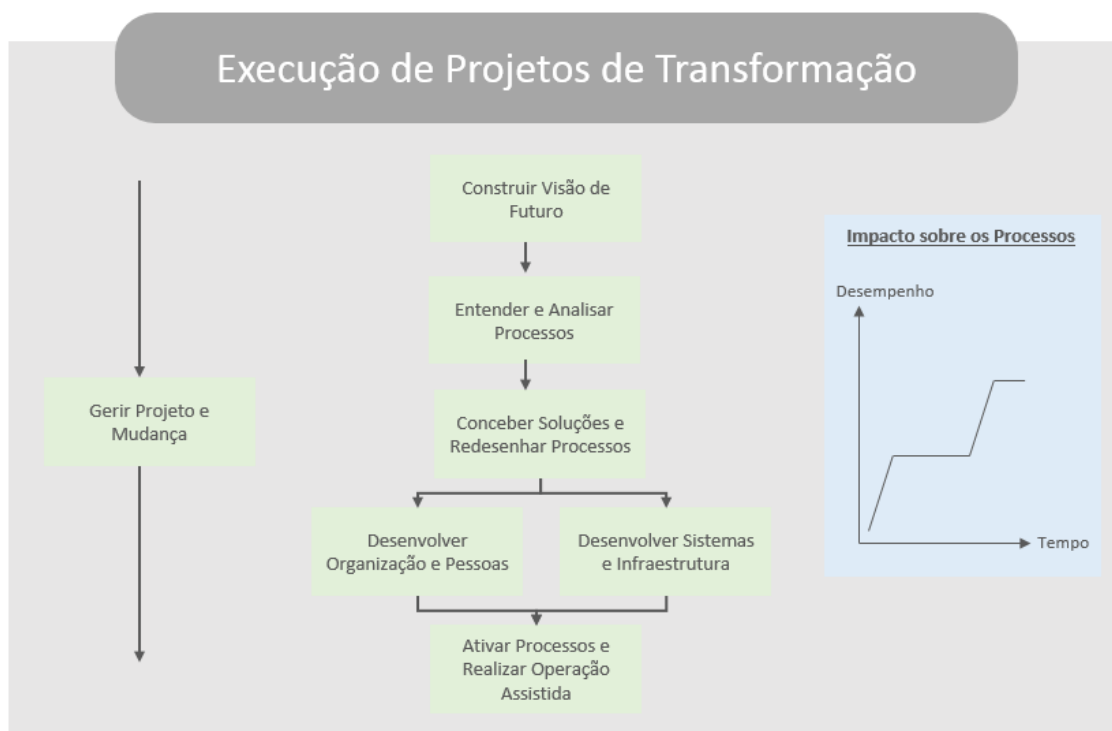


realizar eventuais adequações das atividades e terminar a capacitação de gestores e executores das atividades.

- **Gerir Projeto e Mudança:** Ao longo de todo o projeto, em paralelo a todas as atividades anteriores, é importante garantir condições para a realização do projeto. Sendo assim, aspectos como o escopo, cronograma, orçamento e recursos devem ser geridos ao longo do tempo, com o intuito de controlar a expectativa e a participação adequada dos atores envolvidos.

As atividades elencadas e descritas acima relacionam-se de forma complementar, sendo realizadas tanto de forma subsequente como em paralelo. O relacionamento e a interface existente entre essas atividades podem ser observados na Figura 9 – Estrutura da Frente de Execução de Projetos de Transformação.

Figura 9 - Estrutura da Frente de Execução de Projetos de Transformação



Fonte: Elaboração do autor com base no livro Repensando a Gestão por meio de Processos

Analisando assim o conjunto de atividades propostas pela metodologia BPM no Brasil para a frente de Execução de Projetos de Transformação é possível delimitar projeto de transformação do entendimento do processo e determinação de seu escopo, até a operação assistida do mesmo em seus primeiros dias de aplicação.

## Gestão do Dia a Dia

A frente em questão define como assegurar o aperfeiçoamento contínuo dos processos geridos através do monitoramento da operação, identificação de problemas e oportunidades de melhoria, e a implementação das ações de melhoria selecionadas.

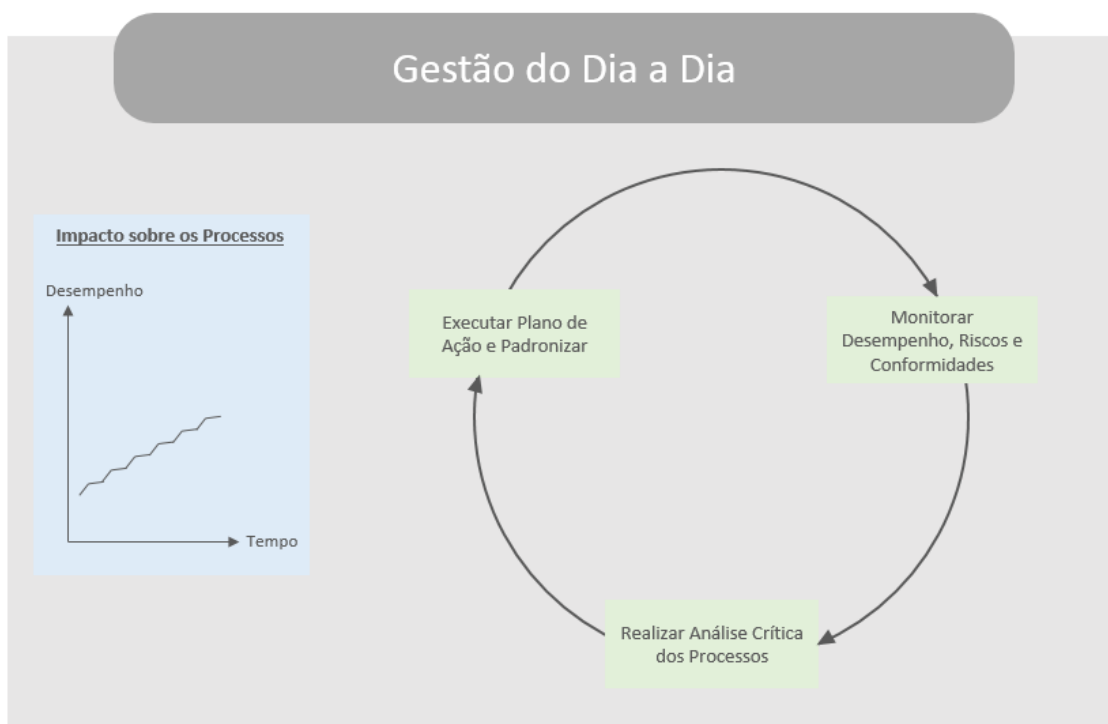
Enquanto os processos estiverem em execução é necessária a gestão dos mesmos, como um rito para sustentar ou aperfeiçoar o desempenho da operação. O principal objetivo da frente de Gestão do Dia a Dia é não apenas definir atividades para aperfeiçoar os processos existentes, mas difundir entre os colaboradores uma cultura de melhoria contínua dos processos, e consequentemente aperfeiçoamento dos produtos e serviços entregues ao cliente.

Devido ao caráter contínuo da rotina da operação, a frente de Gestão do Dia a Dia corresponde a um ciclo de atividades, a serem desenvolvidas de forma iterativa, em um movimento contínuo como a execução dos processos geridos. As atividades a seguir compõem o ciclo:

- Monitorar Desempenho, Riscos e Conformidade: O levantamento de informações advindas da realização dos processos existentes, rotina da operação, servirá como insumo para a frente de Gestão do Dia a Dia. Essas informações levantadas devem ser analisadas e consolidadas em um boletim do processo, apresentando pontos como o desempenho dos indicadores definidos, não conformidades observadas, riscos e eventuais ideias levantadas na execução do processo. A periodicidade da realização da atividade em questão depende da natureza do processo realizado.
- Realizar Análise Crítica dos Processos: A partir do boletim do processo gerado a partir do dia a dia da operação, serão realizadas reuniões para definir quais serão as medidas tomadas em relação ao processo gerido. As medidas definidas podem ser segmentadas entre as três naturezas a seguir: Ações preventivas e/ou corretivas; Melhorias contínuas a serem implementadas; e por fim, demandas por novos projetos de transformação de processos. As reuniões em questão devem envolver membros das principais áreas da empresa envolvidas no processo, e a periodicidade de sua realização segue a frequência com a qual os boletins do processo são construídos.
- Executar Plano de Ação e Padronizar: Dentre as medidas levantadas nas reuniões do processo, as ações preventivas, corretivas e as melhorias contínuas devem ser implementadas como ajustes incrementais do processo já existente. O movimento de implementação das medidas incrementais citadas deve seguir as definições tomadas nas reuniões no que diz respeito ao prazo e aos responsáveis pela realização das mesmas. Uma vez implementadas as medidas levantadas, é importante atualizar e redefinir o fluxograma do processo e eventualmente os indicadores atrelados ao mesmo.

As atividades descritas da frente de Gestão do Dia a Dia se relacionam de forma cíclica e iterativa. Essa relação descrita entre as atividades desta frente pode ser observada na Figura 10 – Estrutura da frente de Gestão do Dia a Dia.

Figura 10 - Estrutura da frente de Gestão do Dia a Dia



Fonte: Elaboração do autor com base no livro Repensando a Gestão por meio de Processos

Analizando assim o ciclo de atividades propostas pela metodologia BPM no Brasil para a frente de Gestão do Dia a Dia, é possível delimitar a gestão da rotina do monitoramento dos processos da operação, até a implementação de melhorias e ações propostas.

### **Desdobramento da Estratégia para Processos**

A frente de desdobramento da estratégia atua de forma paralela às outras duas explicadas anteriormente. Tomando como insumo o planejamento estratégico da empresa, e definindo as metas dos processos e os projetos a serem priorizados no portfólio.

De uma forma simplificada, a frente de Desdobramento da Estratégia para Processos tem como objetivo alinhar os processos realizados na empresa hoje, por meio das metas definidas para direcionar a frente de Gestão do Dia a Dia, e os processos futuros da empresa, escolhendo e gerindo o portfólio de projetos da frente de Execução de Projetos de Transformação, com o planejamento estratégico traçado.

A metodologia BPM no Brasil delimita um conjunto de cinco atividades sequenciais a serem desenvolvidas para assegurar o alinhamento dos processos realizados com o planejamento estratégico da empresa:

- Atualizar Arquitetura e Metas dos Processos: A atividade em questão consiste na tradução dos objetivos estratégicos da empresa, definidos pela alta direção no

planejamento estratégico, em metas para os processos da empresa e propostas iniciais de projetos de transformação a serem desenvolvidos no período. A atividade é realizada pelos membros da alta direção, que definiram o planejamento estratégico, com uma abordagem *top-down*.

- Prospectar Ideias e Demandas de Transformação: Uma vez definidas as metas dos processos, e difundidas entre os colaboradores da empresa, é importante levantar ideias de como otimizar os processos e obter os resultados projetados. A realização de fóruns e dinâmicas, com a participação do maior número possível de colaboradores, impulsiona a geração de um maior volume de ideias a serem analisadas, com uma abordagem *bottom-up*.
- Elaborar Portfólio de Projetos de Transformação: As ideias geradas anteriormente devem ser analisadas, tomando como direcionador novamente o planejamento estratégico, e devem ser selecionadas aquelas que irão compor o portfólio de projetos de transformação, assim como outras ideias mais simples que serão conduzidas na frente de Gestão do Dia a Dia. Critérios como os riscos existentes, potencial de retorno e a sinergia entre projetos devem ser considerados nesse processo de seleção das ideias geradas.
- Monitorar Portfólio de Projetos de Transformação: Os projetos de transformação priorizados no portfólio definido devem ser monitorados levando em consideração aspectos como prazos, escopos, riscos e custos. As análises realizadas a partir do acompanhamento dos projetos realizados devem pautar eventuais intervenções nos mesmos, interferindo em relação à alocação de recursos no projeto ou promovendo um novo direcionamento.
- Disseminar Cultura e Resultados de BPM: Conforme os projetos selecionados vão sendo desenvolvidos, é importante disseminar os resultados obtidos pelos mesmos, assim como a cultura de gestão por processos por detrás desses projetos. Práticas como palestras e treinamentos podem ser interessantes para a disseminação desses conteúdos.

As atividades descritas da frente de Desdobramento da Estratégia para Processos se relacionam de forma sequencial. A relação entre as atividades que compõem esta frente pode ser observada na Figura 11 – Estrutura da frente de Desdobramentos da Estratégia em Processos.

**Figura 11 - Estrutura de frente de Desdobramento da Estratégia em Processos**



**Fonte:** Elaboração do autor com base no livro *Repensando a Gestão por meio de Processos*

Analisando assim o conjunto de atividades da frente de Desdobramento da Estratégia para Processos pela metodologia BPM no Brasil é possível identificar a intervenção desde a definição das metas dos processos da empresa, até a conclusão e divulgação dos conhecimentos oriundos dos projetos realizados no período.

As três frentes propostas pela metodologia BPM no Brasil se relacionam continuamente, de forma complementar, conforme mencionado anteriormente na descrição das atividades de cada uma dessas frentes.

A frente de Desdobramento da Estratégia para Processos tem interface direta com a estratégia da empresa, tomando o planejamento estratégico como insumo para definir as metas dos processos da empresa e analisando os resultados advindos dos projetos e processos realizados para municiar a construção da estratégia da empresa.

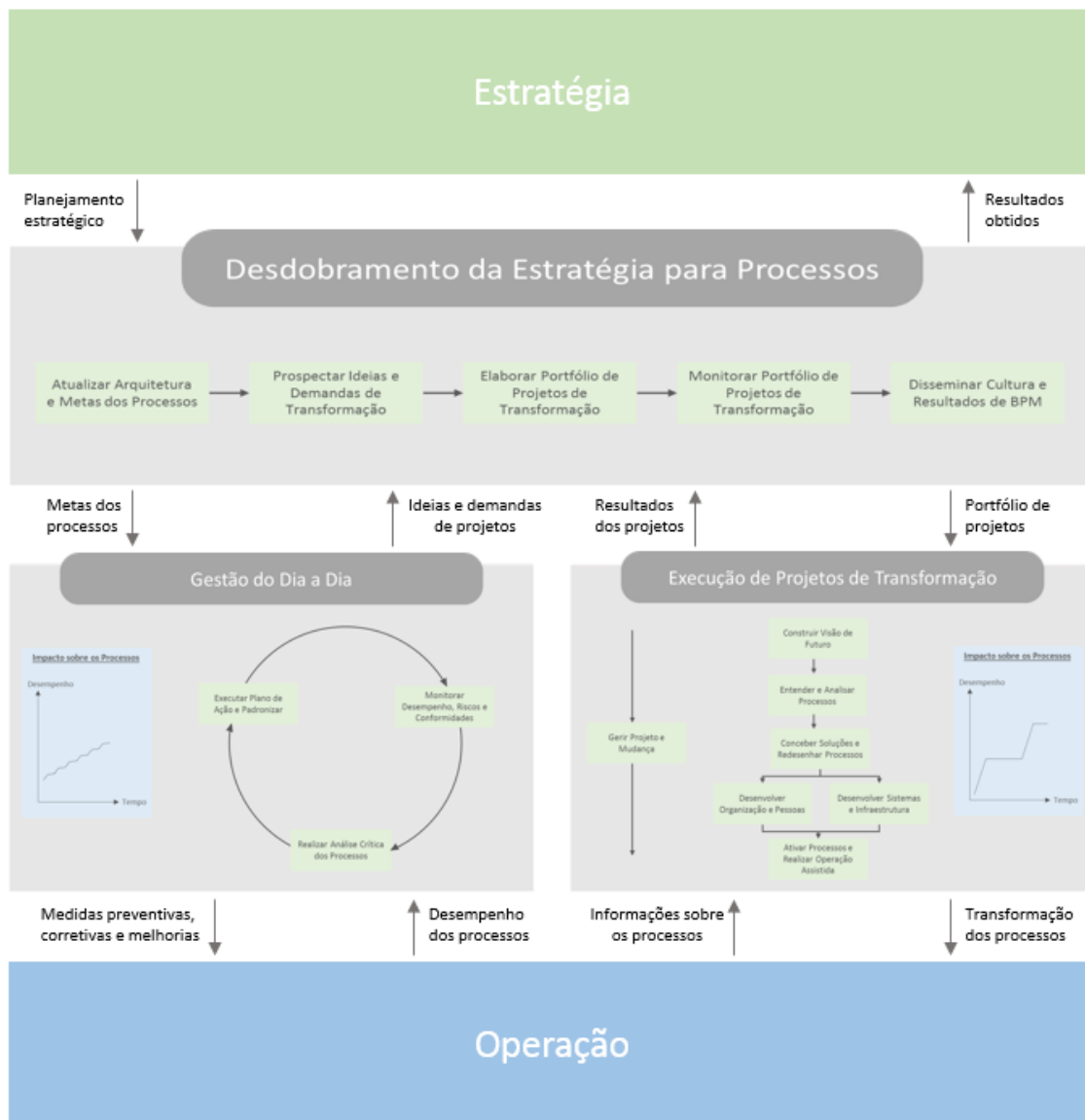
Em paralelo, a frente de Desdobramento da Estratégia para Processos tem interface também com as duas outras frentes, Gestão do Dia a Dia e de Execução de Projetos de Transformação, definindo o portfólio de projetos de transformação a serem realizados e as metas dos processos geridos no dia a dia, assim como é alimentada pelas outras frentes com os resultados advindos da realização dos processos e do desenvolvimento dos projetos conduzidos.

A frente de Gestão do Dia a Dia apresenta também uma interface com a Operação da empresa, promovendo ações corretivas, preventivas e melhorias nos processos existentes, e sendo alimentada constantemente por medições e ocorrências advindas da realização dos processos.

Por fim, a frente de Execução de Projetos de Transformação apresenta também uma interface com a Operação da empresa, promovendo modificações de maior impacto nos processos realizados, e recebendo informações da Operação referentes aos processos desenvolvidos para direcionar o desenvolvimento dos projetos conduzidos.

A interação entre as três frentes da metodologia BPM no Brasil, assim como as interações das mesmas com a Estratégia e a Operação da empresa, pode ser observada na Figura 12 – Estrutura do funcionamento da Metodologia BPM no Brasil como um todo.

Figura 12 - Estrutura da Metodologia BPM no Brasil como um todo



Fonte 1: Elaboração do autor com base no livro Repensando a Gestão por meio de Processos

## 2.3 ANÁLISE DE COMPATIBILIDADE

A partir do entendimento do *framework* ágil do *Scrum* e da metodologia BPM no Brasil para a gestão por processos, desenvolvido nos itens anteriores, foi realizada uma análise da compatibilidade da aplicação simultânea de ambos, identificando assim quais os principais pontos de atrito entre os mesmos.

Uma vez que o trabalho em questão tem como objetivo final a construção de uma metodologia adaptada de gestão por processos, a análise de compatibilidade realizada nesse item segue a

estrutura da metodologia BPM no Brasil, segmentada entre as frentes de Execução de Projetos de Transformação, Gestão do Dia a Dia e Desenvolvimento da Estratégia para Processos.

### 2.3.1 Execução de Projetos de Transformação

A frente em questão foi modelada tomando como base uma dinâmica de trabalho linear e mais tradicional, na qual as empresas procuram reduzir os riscos de insucesso de seus produtos por meio de um planejamento e um desenvolvimento mais detalhados, com uma maior documentação, e um processo de homologação bastante rígido antes de qualquer interação com o mercado.

Sendo assim, a metodologia BPM no Brasil define para os projetos de transformação uma sequência de atividades robustas e de longa duração, a serem realizadas uma única vez dentro de cada projeto, respeitando assim a dinâmica de trabalho dessas empresas, com um caráter mais estruturado e também mais engessado.

Entretanto, devido ao caráter iterativo do *Scrum*, as etapas de planejamento, desenvolvimento e homologação das melhorias têm suas durações reduzidas, acompanhando o período de cada *Sprint* realizado, entre 2 e 4 semanas.

Partindo do entendimento que a caracterização de um projeto de transformação requer ganhos significativos de desempenho no processo, e que não serão alcançados em um período de até 4 semanas, um projeto de transformação deverá transcorrer ao longo de uma série de *Sprints*.

Dessa forma, é necessário que algumas das atividades definidas na frente de Execução de Projetos de Transformação sejam desenvolvidas de acordo com a dinâmica cíclica do *Scrum*, repetindo-se a cada *Sprint* realizado.

A partir desse entendimento, o trabalho em questão analisou cada uma das atividades definidas na frente de Execução de Projetos de Transformação, interpretando quais delas devem seguir a dinâmica iterativa dos *Sprints* e quais devem seguir uma dinâmica linear dentro do projeto de transformação.

- Construir Visão de Futuro: A visão ideal do processo que será construída na atividade não se propõe a definir os detalhes de como deve ser esse processo futuro, atendo-se assim apenas a aspectos macro do mesmo. Dessa forma, é possível realizar essa atividade uma única vez, no início do projeto para mobilizar os *squads* envolvidos e alinhar as expectativas.
- Entender e Analisar Processos: Conforme o processo sofre modificações ao longo do projeto com a homologação das melhorias desenvolvidas ao final de cada *Sprint*, é importante que o fluxo *As Is* do mesmo seja atualizado conforme as modificações sejam implementadas. Dessa forma, a atividade em questão precisará ser realizada mais de uma vez ao longo do projeto.

- Conceber Soluções e Redesenhar Processos: Uma vez que o processo será modificado ao longo do projeto, e o mercado apresentará reações a essas mudanças implementadas, é importante que o planejamento do trabalho seja aperfeiçoado a partir dos aprendizados obtidos dessas interações com o mercado. Dessa forma, é necessária a realização da referida atividade inúmeras vezes ao longo do projeto.
- Desenvolver Organização e Pessoas: Ao final de um *Sprint* as melhorias desenvolvidas serão homologadas e posteriormente lançadas no mercado. Dessa forma, é preciso que a estrutura organizacional e o material humano da empresa estejam adaptados às modificações que serão implementadas, necessitando assim repetir a atividade em questão para cada *Sprint* realizado no projeto.
- Desenvolver Sistemas e Infraestrutura: Seguindo a mesma lógica aplicada à atividade anterior, as adaptações sistêmicas e de infraestrutura serão necessárias para a implementação das melhorias desenvolvidas. Dessa forma, a atividade em questão precisará ser repetida para cada *Sprint* realizado no projeto.
- Ativar Processos e Realizar Operação Assistida: As melhorias desenvolvidas em cada *Sprint* serão homologadas e lançadas ao mercado no momento mais rápido possível, respeitando os critérios de validação previstos. Dessa forma, será necessária a realização de uma atividade de acompanhamento dos processos modificados ao final de cada *Sprint*, respeitando assim a dinâmica iterativa de aperfeiçoamento dos processos prevista no *Scrum*.
- Gerir Projeto e Mudança: A atividade em questão deve ocorrer de forma contínua ao longo de todo o projeto, independentemente de qual a dinâmica de trabalho da empresa.

Sendo assim, evidencia-se uma disparidade entre a dinâmica cíclica desenvolvida pelo *framework Scrum* e o *timing* de realização de boa parte das atividades, com exceção das atividades de Construir Visão de Futuro e de Gerir Projeto e Mudança, proposto na frente de Execução de Projetos de Transformação da metodologia BPM no Brasil.

Vale ressaltar, que apesar das mudanças na dinâmica de trabalho promovidas pelo *framework Scrum*, o desenvolvimento de projetos de transformação continua tendo uma importância primordial no sucesso dessas empresas, auxiliando na obtenção de ganhos significativos no desempenho dos processos.

### 2.3.2 Gestão do Dia a Dia

A frente em questão foi também modelada a partir de uma dinâmica de trabalho mais tradicional e linear, na qual os processos produtivos das empresas eram bastante estáticos, modificados apenas após a conclusão de longos projetos para o aprimoramento dos mesmos.



Nesse contexto, é necessária a alocação de boa parte dos recursos de uma empresa para assegurar a realização adequada dos processos existentes, não apenas corrigindo eventuais problemas identificados como também promovendo pequenas melhorias, que facilitem o dia a dia dos colaboradores e resultem em um melhor desempenho do processo em foco.

Entretanto, devido à dinâmica iterativa de trabalho das empresas que adotam o *framework Scrum*, os processos operacionais das mesmas estão sujeitos à recorrentes modificações, ao final de cada *Sprint* realizado, promovendo assim um caráter mais contínuo de aprimoramento de desempenho de seus processos.

Como consequência à existência desses processos dinâmicos, é necessária uma alocação maior de recursos em atividades relacionadas à adaptação da empresa para operar a partir do novo processo modificado, como investimentos em capacitação dos colaboradores, contratações e compra de equipamentos.

Indiretamente é reduzida assim a alocação de recursos para assegurar a realização adequada dos processos já existentes e conhecidos nas empresas, uma vez que o período de tempo no qual os processos dessas empresas se mantêm iguais é bastante curto, correspondendo normalmente a um intervalo entre a homologação das melhorias de dois *Sprints* distintos.

Dessa forma, a frente de Gestão do Dia a Dia dos processos passa a ter um impacto reduzido em empresas ágeis que adotam o *framework Scrum*, promovendo o monitoramento e o controle de processos que rapidamente serão modificados pelo trabalho desenvolvido pelos *squads*.

É importante ressaltar, que apesar de não ter um impacto tão representativo em empresas que adotam o *framework Scrum*, a frente de Gestão do Dia a Dia dos processos pode se mostrar necessária em algumas empresas que trabalhem com *Sprints* mais longos, o que resulta em períodos maiores sem a modificação dos processos, ou mesmo em empresas que apenas esperem maiores períodos de tempo para implementar as melhorias desenvolvidas nos *Sprints*.

Com relação a estrutura das atividades previstas na frente de Gestão do Dia a Dia, não existe nenhum ponto significativo de atrito entre a mesma e a dinâmica de trabalho de empresas que adotam o *Scrum*, não necessitando assim de adequações relevantes para a sua aplicação.

### **2.3.3 Desdobramento da Estratégia para Processos**

Diferentemente das frentes de Execução de Projetos de Transformação e de Gestão do Dia a Dia, a frente em questão não tem interface direta com a rotina da Operação da empresa, exercendo o papel de intermediário entre a Estratégia definida para a empresa e as outras duas frentes abordadas anteriormente.

Consequentemente, a adoção de uma determinada dinâmica de trabalho, seja *Scrum* ou outra dinâmica linear mais tradicional, não promove modificações que afetem significativamente a realização das atividades da frente de Desdobramento da Estratégia para Processos, ou reduzam de alguma forma os impactos positivos advindos da aplicação da mesma.

Certamente que as atividades relacionadas ao monitoramento e a disseminação de resultados, dos projetos de transformação priorizados, necessitam de algumas adaptações para a efetiva

aplicação das mesmas em empresas que adotem uma lógica iterativa de trabalho, como no caso do *Scrum*. Porém, essas são pequenas adaptações que não representam mudanças significativas na estrutura das atividades da frente em questão.

Dessa forma, não são necessárias modificações relevantes na estrutura de atividades que compõem a frente em questão para a sua aplicação em empresas ágeis que adotam o *framework Scrum*.

Em resumo às análises desenvolvidas nesse item, é possível avaliar os impactos da adoção da dinâmica de trabalho do *Scrum* nas três frentes de trabalho previstas na metodologia BPM no Brasil com relação aos seguintes aspectos: Impacto da aplicação da frente de trabalho, e a Necessidade de adaptação da frente de trabalho.

Com relação ao aspecto de impacto da aplicação das frentes de trabalho, a frente de Gestão do Dia a Dia é a única a sofrer mudanças representativas com a adoção do *Scrum*. Devido à redução do período de tempo no qual os processos seguem inalterados, a frente de Gestão do Dia a Dia passa a ter um impacto reduzido e uma importância secundária, enquanto a aplicação das outras duas frentes segue com uma importância primordial.

Quanto ao aspecto de Necessidade de adaptação da frente de trabalho, a frente de Execução de Projetos de Transformação é por sua vez a única a sofrer mudanças representativas. O caráter cíclico do *framework Scrum* faz necessária a repetição de algumas atividades da frente de Execução de Projetos de Transformação para cada *Sprint* desenvolvido, enquanto as outras duas frentes já se mostram aderentes à dinâmica do *Scrum*.

Sendo assim, faz-se evidente uma maior necessidade de adaptação por parte da frente de Execução de Projetos de Transformação prevista na metodologia BPM no Brasil, uma vez que a mesma segue com um grande potencial de trazer benefícios às empresas, e corresponde à frente que também necessita do maior número de adaptações para a sua aplicação dentro da dinâmica de trabalho do *Scrum*.

### 3 ADAPTAÇÃO DA METODOLOGIA

O capítulo em questão tem como objetivo a construção de uma nova metodologia de gestão por processos adaptada ao contexto de empresas que adotam o *Scrum*, desenvolvida a partir de adaptações à metodologia BPM no Brasil da empresa EloGroup de consultoria.

Tomando como base a análise de compatibilidade desenvolvida no capítulo de Fundamentação Teórica, o presente trabalho se propõe exclusivamente a redefinir a frente de Execução de Projetos de Transformação da metodologia BPM no Brasil, uma vez que a mesma se mostra especialmente incompatível à dinâmica iterativa promovida pelo *framework Scrum*.

O conteúdo desenvolvido no capítulo em questão contou com a ajuda em especial de Natália Turroni, ex-consultora da empresa EloGroup e atual *Product Owner* na empresa Gupy de tecnologia para recrutamentos, que adota o *framework Scrum* para a gestão de seus projetos.

Foram realizadas duas reuniões com Natália no Google Campus de São Paulo, espaço da empresa Google de incentivo a *startups* onde a Gupy é residente, nas quais a metodologia desenvolvida foi aperfeiçoada e validada a partir das discussões realizadas.

#### 3.1 PREMISSAS ADOTADAS PARA A METODOLOGIA ADAPTADA

Conforme apresentado no capítulo de Introdução, as metodologias ágeis têm se tornado cada vez mais populares entre as empresas brasileiras, com destaque para o mercado de *softwares*, e consequentemente tem se tornado mais constante a procura por projetos relacionados à gestão por processos para essas empresas ágeis.

Diante do referido contexto, a criação de uma metodologia de gestão por processos adaptada especialmente ao contexto do *Scrum* pode representar um interessante diferencial a uma empresa de consultoria que procura se aproximar de um nicho de mercado que tem crescido de forma tão acelerada, como o nicho das empresas ágeis.

A partir das considerações levantadas, a primeira premissa adotada pelo trabalho em questão, consiste na impossibilidade de as empresas modificarem a dinâmica de trabalho de seus projetos para o respectivo projeto de transformação, seguindo assim o *framework Scrum* sem qualquer adaptação.

Dessa forma, a metodologia de gestão por processos construída deve respeitar todas as condições definidas no *Scrum*, respeitando assim todos os Princípios, Eventos, Papeis e Artefatos previstos no *framework*.

A outra premissa adotada pelo presente trabalho, consiste no conhecimento e domínio das condições estabelecidas pelo *framework Scrum* por parte da equipe de colaboradores da empresa na qual o projeto está sendo desenvolvido. Sendo assim, não é esperada da metodologia qualquer papel de capacitação dos colaboradores envolvidos no projeto, com relação às condições do *Scrum*.

Apesar de existir a possibilidade de empresas em transição para adotar o *framework Scrum* desejarem implementar um projeto de transformação de seus processos, o presente trabalho optou por priorizar o contexto de empresas já adaptadas ao *Scrum*, nas quais as regras previstas pelo *framework* já são conhecidas pelos colaboradores.

### 3.2 ESTRUTURA DA METODOLOGIA ADAPTADA

Conforme mencionado na introdução desse capítulo, o item em questão aborda apenas a estrutura de atividades da frente de Execução de Projetos de Transformação, posto que as outras duas frentes não serão modificadas e suas estruturas já estão apresentadas no item de Gestão por Processos do capítulo de Fundamentação Teórica do presente trabalho.

Posto isso, a estrutura redefinida da frente de Execução de Projetos de Transformação será apresentada de forma similar à adotada no capítulo de fundamentação teórica, apresentando uma representação gráfica da mesma, assim como textos descritivos para uma caracterização mais aprofundada de cada uma das atividades.

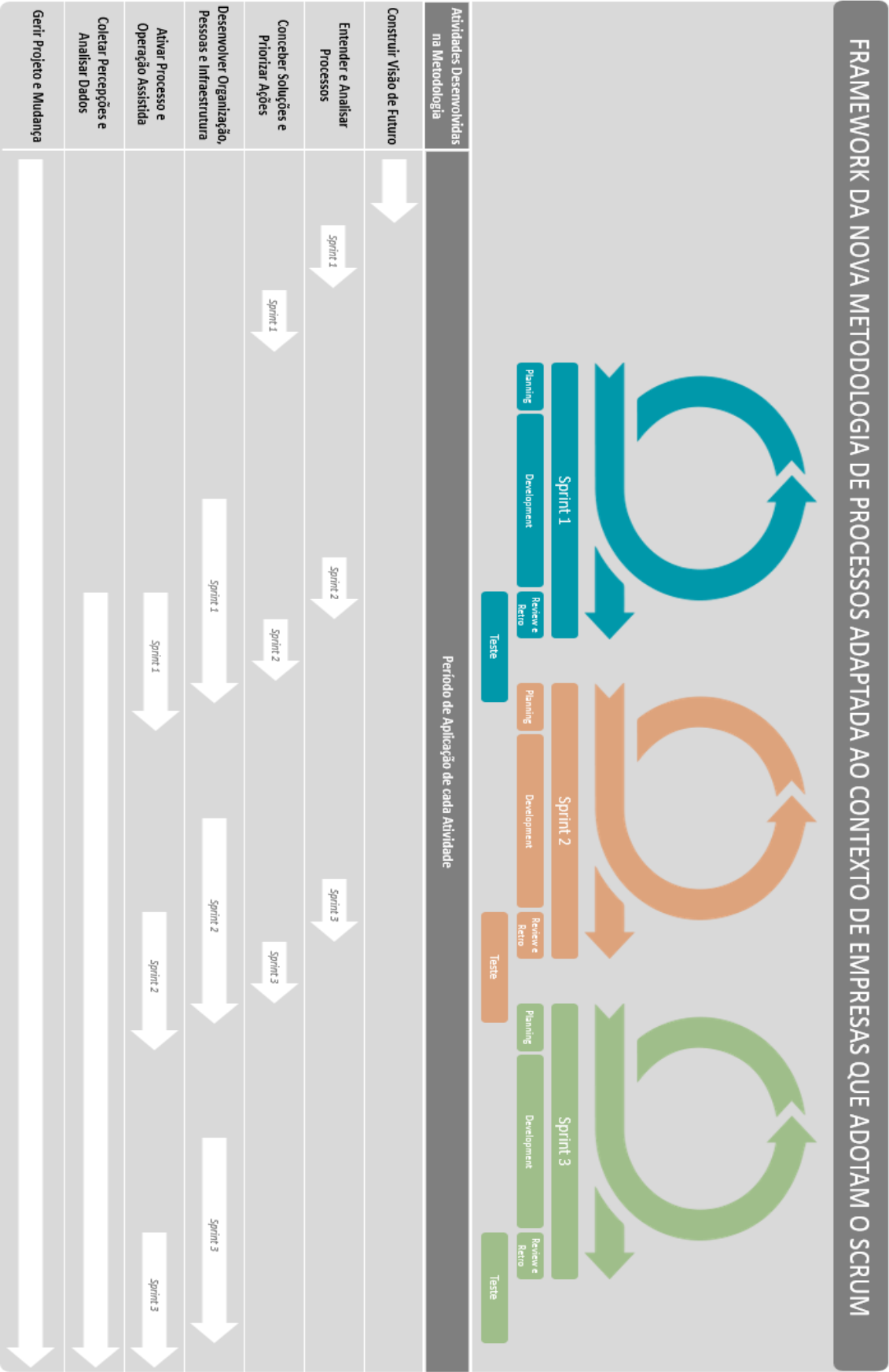
Entretanto, dada a maior complexidade da estrutura da frente em questão, é apresentada primeiramente a representação gráfica da mesma e depois os textos descritivos de cada atividade. Tal escolha se deve à composição da estrutura parte por atividades de caráter linear, realizadas uma única vez ao longo do projeto, e parte por atividades de caráter cíclico, realizadas repetidas vezes a cada novo *Sprint* do projeto, dificultando assim o entendimento das atividades isoladamente.

Sendo assim, é proposto no presente trabalho o uso auxiliar da representação gráfica da estrutura para o melhor entendimento dos textos descritivos de cada atividade, uma vez que a função de cada atividade só pode ser entendida inteiramente quando analisado o seu papel dentro da estrutura.

Dessa forma, a compreensão do funcionamento da estrutura como um todo é obtida somente após o entendimento do papel de cada uma das atividades que compõem a mesma, possibilitando assim o encaixe de todas as peças do quebra cabeça.

A representação gráfica da estrutura das atividades da frente de Execução de Projetos de Transformação, redefinida no presente trabalho, pode ser observada na Figura 13 – Estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação desenvolvida.

Figura 13 – Estrutura adaptada da frente de Execução de Projetos de Transformação



Fonte: Elaboração do autor

A partir da visualização da representação gráfica da estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação, as atividades que compõem a mesma estão descritas neste trabalho na ordem apresentada na Figura 14 – Ordem das atividades descritas no trabalho.

**Figura 14 - Ordem das atividades descritas no trabalho**

Atividade 1	Construir Visão de Futuro
Atividade 2	Entender e Analisar Processo
Atividade 3	Conceber Soluções e Priorizar Ações
Atividade 4	Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura
Atividade 5	Ativar Processo e Operação Assistida
Atividade 6	Coletar Percepções e Analisar Dados
Atividade 7	Gerir Projeto e Mudança

**Fonte: Elaboração do autor**

Para o adequado entendimento da metodologia adaptada é interessante a análise da representação gráfica da estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação, de forma a assim compreender a relação entre as atividades dentro da estrutura como um todo.

É importante ressaltar também que as ferramentas e boas práticas apresentadas na descrição das atividades não são de uso obrigatório na realização da atividade em questão. Durante a realização da metodologia, cabe ao responsável por processos avaliar qual a melhor forma para o desenvolvimento das atividades definidas.

### **3.2.1 Construir Visão de Futuro**

Conforme observado na representação gráfica da estrutura, a atividade em questão corresponde à primeira ação da frente de Execução de projetos de Transformação e será realizada uma única vez ao longo do projeto como um todo.

O período estipulado para a realização dessa atividade é de aproximadamente um dia, cerca de oito horas, mas é importante que esse período estimado não seja de forma alguma restritivo, a atividade em questão é bastante crítica para o desenvolvimento das outras atividades do projeto e deve ser encerrada apenas quando alcançar de forma efetiva os objetivos estabelecidos.

Vale ressaltar que aspectos como a quantidade de áreas envolvidas no processo alvo do projeto, ou a quantidade de outros processos que possuem interface com o mesmo, podem acarretar em

discussões mais complexas e consequentemente mais prolongadas a respeito do escopo do processo e de sua visão de futuro.

Essa atividade tem como um de seus objetivos a validação de qual o processo a ser transformado e qual o seu escopo, definindo por exemplo os limites do mesmo e eventuais atores e sistemas envolvidos. É interessante que na definição dos limites do processo seja adotada uma visão ponta a ponta do mesmo, na qual o processo só termina uma vez que gera ganhos ao cliente final, permitindo assim um maior entendimento de qual o impacto de cada atividade ao cliente.

A atividade de Construir Visão de Futuro permite assim um alinhamento entre todas as áreas envolvidas de qual o escopo de atuação do projeto de transformação, reduzindo assim também a ocorrência de futuros atritos com relação ao alcance do trabalho, e também resulta em uma maior mobilização das áreas envolvidas, por entenderem assim quais os ganhos oriundos desse projeto.

O Diagrama de Escopo é uma ferramenta interessante para a validação e definição do escopo do processo a ser transformado. O levantamento e registro de informações como as interfaces, entradas, saídas e atores envolvidos no processo permitem um entendimento estruturado de como é a realização do mesmo, que mais a frente será bastante útil no desenvolvimento de outras atividades.

Da mesma forma, o registro dessas informações também promove um alinhamento entre as áreas envolvidas a respeito de quais são os limites do trabalho realizado, trazendo assim uma maior segurança para os responsáveis pelo projeto.

**Figura 15 - Exemplo de um Diagrama de Escopo**

Nome do Processo:				
Leis, Normas e Políticas		Missão		Indicadores
Evento Inicial (DE):			Resultado (ATÉ):	
Interfaces de Entrada	Entradas	Processo (Visão do Cliente)	Saídas	Interfaces de Saída
Atores Envolvidos			Sistemas, Infraestrutura e Instrumentos	

**Fonte:** Elaboração do autor com base no livro *Repensando a Gestão por meio de Processos*

Outro objetivo dessa atividade é a construção de uma visão de futuro do processo escolhido, que consiste basicamente em uma definição em aspectos macro de quais os ganhos esperados ao processo com a realização do respectivo projeto, considerando os impactos para o cliente final e o esforço necessário para a realização do mesmo.

Assim como na definição do escopo do processo, a construção da visão de futuro do mesmo deve envolver todas as áreas técnicas e os *squads* relacionados a ele, evitando assim potenciais atritos durante a realização do projeto. A participação ativa das áreas e dos *squads* é de grande importância também devido ao conhecimento da rotina do processo que elas possuem, e que deve ser considerado.

Sendo assim, a atividade de Construir Visão de Futuro tem como resultados às áreas técnicas e *squads* envolvidos promover um alinhamento de qual o escopo do processo e qual o funcionamento desejado para o mesmo, e possibilita também ao profissional de processos que vai coordenar o projeto um primeiro entendimento do contexto.

### 3.2.2 Entender e Analisar Processo

Conforme observado na representação gráfica da estrutura, essa atividade será realizada um pouco antes do início de cada *Sprint* do projeto, repetindo-se assim em uma quantidade de vezes equivalente ao número de *Sprints* desenvolvidos no projeto de transformação.

O objetivo da atividade em questão consiste justamente no entendimento do funcionamento atual do processo a ser transformado, e a partir desse entendimento a construção de um fluxo *As Is* que retrate de uma forma clara a sequência de atividades e as regras que compõem aquele processo.

A primeira realização da atividade em questão tende a ser mais trabalhosa, uma vez que o fluxo é mapeado do zero e há uma menor familiaridade com o funcionamento do processo. As repetições dessa atividade para os *Sprints* seguintes têm o papel unicamente de entender as melhorias implementadas após o último mapeamento realizado, e a partir desses entendimentos atualizar o fluxo.

Como decorrência dos mapeamentos do fluxo *As Is* do processo, as áreas de negócio e os *squads* envolvidos com o mesmo passam a ter um entendimento mais alinhado quanto ao seu funcionamento, e a percepção facilitada dos impactos de suas ações dentro da sequência integrada de atividades do processo como um todo.

A atividade de Entender e Analisar Processos permite também o entendimento mais aprofundado do processo por parte dos profissionais de processos que estão envolvidos no projeto, entendimento esse necessário para uma melhor participação desses profissionais no desenvolvimento do projeto.

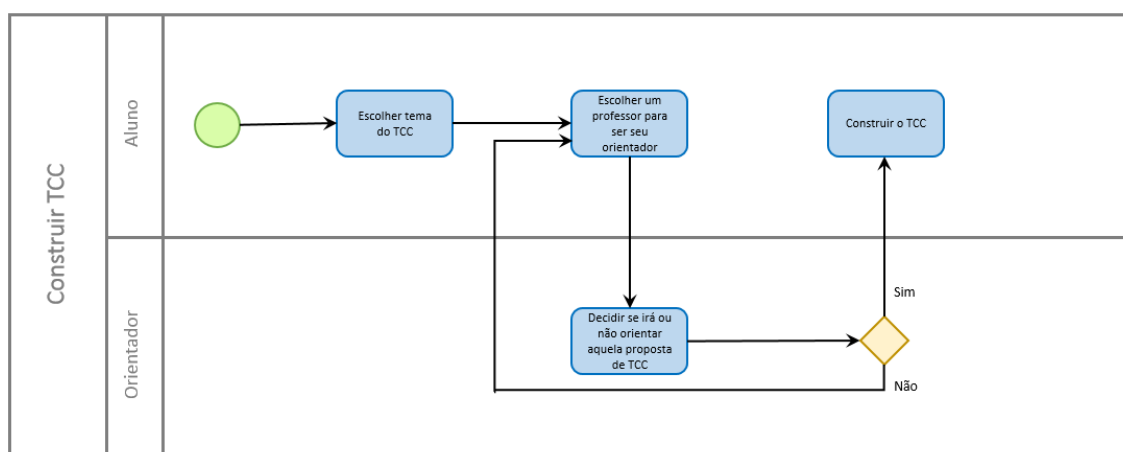
A primeira parte da respectiva atividade, de entender o funcionamento do processo alvo do projeto, pode ser bastante facilitada com a análise dos diferentes documentos existentes na empresa e relacionados ao mesmo, e deve também envolver os diferentes profissionais participantes do processo para assegurar o entendimento correto do funcionamento.



A ação seguinte, de construir o fluxo *As Is*, é de responsabilidade exclusiva dos profissionais de processos envolvidos no projeto, e deve ser realizada após as conversas informais e reuniões com os membros das áreas de negócio e *squads* relacionados ao processo, para validar os entendimentos sobre o mesmo.

*Softwares* como o Bizagi e o Visio podem ser ferramentas interessantes para a construção dos fluxos *As Is* dos processos, evitando um grande esforço e possibilitando uma representação gráfica de fácil compreensão.

Figura 16 - Exemplo de fluxo mapeado no Bizagi



Fonte: Elaboração do autor no Software Bizagi

### 3.2.3 Conceber Soluções e Priorizar Ações

A atividade em questão é realizada exatamente entre a atividade de Entender e Analisar o Processo e o evento de *planning* de cada *Sprint*, como pode ser observado na representação gráfica da estrutura de atividades, repetindo-se assim em uma quantidade de vezes equivalente ao número de *Sprints* desenvolvidos no projeto.

O objetivo dessa atividade é de reunir representante de todos os *squads* relacionados ao processo em foco, e definir junto a eles quais as melhorias mais interessantes de serem priorizadas no próximo *Sprint*, procurando assim promover um aperfeiçoamento do processo de forma alinhada entre todos os *squads*.

A atividade deve ser conduzida em uma reunião anterior ao *planning* dos *squads*, denominada neste trabalho de pré-*planning*, com uma quantidade restrita de pessoas para evitar um prolongamento excessivo das discussões, e preservar assim o caráter ágil do *framework Scrum*.

É importante a participação de pelo menos o *Product Owner* de cada *squad* envolvido no processo, ou de outro representante do *squad* que possua uma certa ascendência frente à equipe, e cabe aos profissionais de processos do projeto coordenar essa reunião.

A participação de outros membros dos *squads* envolvidos, assim como representantes das áreas de negócio relacionadas a esse processo, pode ser interessante, e cabe aos responsáveis pelo projeto avaliar a inclusão dos mesmos nessa reunião.

É importante salientar, que procurando respeitar as regras definidas pelo *framework Scrum*, a atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações não seleciona de forma definitiva melhorias a serem desenvolvidas por cada *squad*. Porém, é de responsabilidade do representante de cada *squad* que participou da reunião de pré-planning apresentar no próximo *planning* a importância de incluir aquelas melhorias nesse *Sprint Backlog*.

Para o desenvolvimento bem-sucedido da atividade é necessário que o fluxo *As Is* do processo em questão esteja atualizado, responsabilidade dos profissionais de processos envolvidos no projeto, para que as decisões sejam tomadas a partir de um entendimento correto de qual o funcionamento do processo no momento.

Outras informações referentes às tendências do mercado e a percepção dos clientes e das áreas operacionais quanto ao processo atual podem facilitar o desenvolvimento da reunião e tornar as decisões tomadas mais assertivas.

Vale ressaltar que a estrutura redefinida da frente de Execução de Projetos de Transformação prevê uma atividade, a ser descrita mais adiante, para o levantamento de informações sobre a percepção dos clientes e das áreas operacionais com relação ao processo que está sendo transformado no projeto.

Uma boa prática que pode contribuir para o desenvolvimento da atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações é a construção prévia de uma lista de questionamentos, relacionados ao bom funcionamento de processos no geral, para auxiliar na geração de novas melhorias para o processo.

A lista em questão deve ser construída em um primeiro momento pelos profissionais de processos envolvidos no projeto, para o auxílio da primeira reunião antes do primeiro *Sprint* do projeto, mas depois deve ser complementada conforme novos tópicos forem surgindo nas reuniões realizadas.

Abaixo estão elencados alguns questionamentos levantados por JESUS e MACIEIRA (2014), que podem ser incorporados a esta lista:

- As políticas e regras do negócio engessam o fluxo de trabalho?
- As pessoas estão devidamente capacitadas para a realização de suas tarefas?
- A integração entre os sistemas se mostra suficiente para a realização do fluxo de trabalho?
- A maior participação do cliente ao longo do processo poderia tornar a experiência mais agradável?
- O tempo gasto pelo cliente no processo pode ser reduzido?

- Os clientes podem ser segmentados em nichos de forma a promover uma atuação específica para cada nicho?
- O produto ou serviço pode ser oferecido aos clientes em alguma situação que não é abordada atualmente?

A construção de um fluxo *To Be* mais detalhado do processo, prevista na metodologia original do BPM no Brasil, não foi priorizada como uma ação obrigatória para a metodologia adaptada ao contexto *Scrum*, uma vez que a inexistência de um planejamento de longo prazo e a lógica iterativa dos *Sprints* resulta em um grande esforço de ficar constantemente atualizando esse fluxo ao longo do projeto, esforço que não se justifica pelos benefícios advindos dessa ação.

Porém, apesar de não ser classificada como uma ação obrigatória, a construção e atualização de um fluxo *To Be* do processo é uma atividade complementar que pode auxiliar o *squad* durante o período de desenvolvimento do *Sprint*, facilitando o entendimento de como devem ser as melhorias priorizadas, e qual o impacto das mesmas no processo como um todo.

### 3.2.4 Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura

A respectiva atividade começa a ser realizada na etapa de desenvolvimento de melhorias de cada *Sprint* conforme vão se desenhando as adequações necessárias à empresa para a implementação das melhorias que estão sendo desenvolvidas. Essa atividade deve se prolongar até o momento em que a empresa se mostrar pronta para a implementação das melhorias desenvolvidas no respectivo *Sprint*, repetindo-se assim em uma quantidade de vezes equivalente ao número de *Sprints* do projeto.

É importante ressaltar, que embora essa atividade seja iniciada para cada *Sprint* em momentos distintos do projeto, conforme representado graficamente, o esforço necessário para preparar a empresa para a implementação de certas melhorias pode resultar na sobreposição do período de adequação de diferentes *Sprints*, ou seja as adequações de um *Sprint* podem começar a ser implementadas antes que as adequações do *Sprint* anterior tenham sido concluídas.

O objetivo dessa atividade é de basicamente identificar e assegurar a realização das adequações necessárias à empresa, com relação a pessoas, organização e infraestrutura, para o bom funcionamento do processo após a implementação das melhorias desenvolvidas nos *Sprints*.

A atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura substitui assim as duas atividades de Desenvolver Organização e Pessoas e de Desenvolver Sistema e Infraestrutura, previstas na metodologia BPM no Brasil original. Porém, as adequações de sistemas não foram incluídas nessa atividade, uma vez que as mesmas já costumam ser realizadas pelos *squads* durante a etapa de desenvolvimento de cada *Sprint*.

Durante a identificação das adequações necessárias para as melhorias de cada *Sprint* é importante analisar o processo que está sendo transformado como um todo, utilizando-se do fluxo *As Is* atualizado na atividade de Entender e Analisar Processo. Dessa forma, podem ser observados os impactos das modificações desenvolvidas em todas as atividades do processo,

impactos esses que podem eventualmente até alcançar outros processos que tem interface ao processo transformado.

É de responsabilidade dos profissionais de processos envolvidos no projeto identificar as adequações necessárias para a implementação das melhorias desenvolvidas, envolvendo os colaboradores dos *squads* e áreas de negócio envolvidos no processo para sanar eventuais dúvidas.

Uma vez identificadas as adequações necessárias, a implementação das mesmas pode ser de responsabilidade de diversas áreas da empresa, a depender da natureza do serviço necessário para implementar cada uma das adequações, e essa implementação das adequações deve ser coordenada também pelos profissionais de processos que identificaram as mesmas.

Uma boa prática que pode auxiliar na identificação das adequações de cada *Sprint* é a construção de uma lista com os diversos tipos de adequações, que podem se fazer necessárias após modificações de um processo. Dessa forma, a lista em questão pode servir como um direcionador para identificar as adequações, e a cada vez que surgir uma adequação não prevista na lista, a mesma deve ser complementada.

Abaixo estão elencadas algumas das mais comuns adequações implementadas em projetos de transformação, com relação aos aspectos de organização, pessoas e infraestrutura:

- Redefinição das responsabilidades de cada cargo;
- Criação de uma nova área de negócio e de novos cargos;
- Inclusão de novas atividades no processo;
- Redefinição das regras do processo;
- Seleção de novos fornecedores e parceiros;
- Revisão dos contratos com fornecedores e clientes;
- Contratação de novos colaboradores;
- Capacitação dos envolvidos no processo;
- Realocação de colaboradores envolvidos no processo;
- Aquisição de novos equipamentos e materiais;
- Revisão do *layout* do espaço de trabalho.

O desenvolvimento de produtos como Guias Rápidos e Manuais de Boas Práticas, que expliquem de uma forma clara como devem ser realizadas as atividades relacionadas ao mesmo,

são interessantes para a capacitação dos colaboradores envolvidos e a formalização das regras definidas para aquele processo.

### **3.2.5 Ativar Processo e Operação Assistida**

A atividade em questão é realizada logo após a implementação das adequações promovidas pela atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura, repetindo-se também em uma quantidade de vezes equivalente ao número de *Sprints* do projeto.

O objetivo dessa atividade é de acompanhar e apoiar os primeiros dias de operacionalização do novo processo, com as últimas melhorias implementadas. Sendo assim, a atividade se inicia com a realização dos primeiros testes para homologação do novo processo modificado, e deve ser conduzida até os primeiros momentos de implementação do novo processo em larga escala no mercado.

É importante pontuar que a respectiva atividade não prevê um acompanhamento intensivo da implementação do novo processo durante todo período mencionado, até porque o período de homologação das mudanças pode ser extremamente longo. Os primeiros dias da etapa de homologação, assim como os primeiros dias após o lançamento do novo processo em larga escala no mercado, merecem uma maior atenção, e devem ser acompanhados um pouco mais de perto pela equipe do projeto.

Durante o restante do período entre a homologação e a implementação do novo processo no mercado, a equipe responsável pela atividade de Ativar Processo e Operação Assistida deve atuar de forma exclusivamente consultiva, auxiliando a operação com algumas questões pontuais que surgirem.

Apesar de essa atividade ter um objetivo bastante similar ao da atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura, é essencial o acompanhamento dos primeiros momentos da operacionalização do processo, para assim assegurar que o mesmo seja realizado da maneira que foi planejado e ensinado na atividade anterior, e também para dar o necessário suporte caso surja algum imprevisto.

É recorrente a identificação de novas adequações durante os primeiros dias de operacionalização do novo processo, por mais meticulosa que seja a análise de impacto das melhorias a serem implementadas, certas adequações se mostram necessárias apenas durante o dia a dia da operação.

A atividade de Ativar Processo e Operação Assistida é de responsabilidade principal dos profissionais de processos envolvidos no projeto, devido ao conhecimento dos mesmos quanto às novas mudanças desenvolvidas para o processo em questão.

Uma boa prática que pode auxiliar nos primeiros dias da Operação Assistida é a realização de pequenas reuniões, diárias ou semanais, envolvendo todos os colaboradores relacionados à operacionalização da melhoria que está sendo implementada.

Estas reuniões periódicas devem ser utilizadas como um momento para a realização de ajustes finos antes de iniciar mais um período de operacionalização da melhoria. Nestes momentos devem ser levantadas eventuais dúvidas que tenham surgido para os colaboradores, e também reforçados os aprendizados advindos dos dias anteriores de Operação Assistida.

Essa prática de realizar reuniões para escutar e auxiliar os colaboradores envolvidos na operacionalização da melhoria implementada, não apenas tem o papel de auxiliar os mesmos na realização de suas tarefas, como também de motivá-los demonstrando atenção a cada um deles.

### 3.2.6 Coletar Percepções e Analisar Dados

A atividade em questão deve ser iniciada a partir do primeiro momento de operacionalização do processo escolhido para a frente de Execução de Projetos de Transformação, e deve ser conduzida de forma contínua desse momento até o término do projeto.

O objetivo da mesma é de coletar as percepções das diferentes pessoas envolvidas ao processo alvo do projeto, e a partir desse levantamento, analisar os dados obtidos de forma a auxiliar na tomada de decisões futuras quanto às melhorias que serão priorizadas nos próximos *Sprints*.

É importante ressaltar, que uma avaliação completa do funcionamento de um processo deve analisar não apenas as percepções dos clientes finais como também o desempenho do mesmo, mas também as percepções das equipes operacionais quanto ao esforço para a realização desse processo.

As informações levantadas e analisadas nessa atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados são justamente as percepções dos clientes e da equipe operacional, mencionadas na descrição da atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações.

Grandes empresas costumam ter em sua estrutura diferentes áreas responsáveis pela coleta de informações relacionadas a essa atividade, geralmente áreas denominadas de *Business Intelligence*<sup>14</sup> (BI) ou Marketing. Frente a esse contexto, é de responsabilidade dos profissionais de processos envolvidos no projeto consolidar essas informações levantadas em um material que permita o entendimento facilitado das mesmas.

Em empresas nas quais não existam profissionais encarregados do levantamento dos dados necessários para essa atividade, é também de responsabilidade dos profissionais de processos envolvidos a realização dessa tarefa.

A definição e controle de indicadores relacionados ao desempenho operacional e comercial do processo é uma forma interessante de avaliar quantitativamente os impactos das melhorias desenvolvidas nos *Sprints*, analisando assim a variação dos resultados obtidos pelos mesmos ao longo do tempo do projeto.

---

<sup>14</sup> O termo *Business Intelligence* diz respeito ao conjunto de atividades relacionadas à coleta, organização, análise, compartilhamento e monitoramento de informações que oferecem suporte à gestão de um negócio

Os diversos indicadores possíveis para a avaliação do desempenho de um processo podem ser classificados nas seguintes categorias:

- **Indicadores de Eficiência:** relação entre o resultado obtido e o pretendido;
- **Indicadores de Eficácia:** relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados;
- **Indicadores de Capacidade:** relação entre a quantidade produzida e o tempo despendido;
- **Indicadores de Produtividade:** relação entre as saídas geradas e os recursos empregados;
- **Indicadores de Qualidade:** relação entre a quantidade produzida e a quantidade conforme;
- **Indicadores de Lucratividade:** relação entre o lucro e a receita obtidos;
- **Indicadores de Competitividade:** relação entre os resultados da empresa e os resultados da concorrência;
- **Indicadores de Rentabilidade:** relação entre o lucro obtido e o investimento realizado;
- **Indicadores de Valor:** relação entre o valor obtido e o valor despendido;
- **Indicadores de Efetividade:** relação conjunta entre os resultados obtidos, os resultados pretendidos e os recursos empregados.

A partir do conhecimento das diferentes categorias de indicadores previstas para a avaliação de processos, cabe aos colaboradores envolvidos na realização dessa atividade identificar quais destes indicadores são interessantes para avaliar o processo em foco no respectivo projeto de transformação.

O levantamento e a análise de informações qualitativas tende a ser mais difícil de se realizar, mas essas informações podem ser importantes e trazer percepções complementares às obtidas através de análises quantitativas.

A realização de entrevistas e de questionários, sejam presenciais ou *online* por meio de ferramentas como o *Google Forms* ou o *SurveyMonkey*, são algumas das formas mais comuns e práticas para o levantamento de informações qualitativas. A preservação do anonimato dos envolvidos pode vir a ser interessante, para estimular os mesmos a expressarem suas opiniões da forma mais honesta possível.

### 3.2.7 Gerir Projeto e Mudança

Conforme observado na representação gráfica da estrutura, a atividade de Gerir Projeto e Mudança deve ser iniciada juntamente com o projeto, e realizada de forma contínua até o término do mesmo, sem apresentar adaptações com relação à mesma na metodologia BPM no Brasil original.

O objetivo da atividade em questão é de assegurar as condições adequadas durante a realização do projeto de transformação, promovendo assim o melhor desenvolvimento possível do mesmo.

Dessa forma, aspectos como o escopo de atuação do projeto, a alocação de recursos, a expectativa e a motivação dos envolvidos, assim como o cumprimento dos prazos estipulados, são abordados na atividade de Gerir Projeto e Mudança.

É de responsabilidade de toda a equipe de processos envolvida no projeto a realização da respectiva atividade durante o dia a dia de desenvolvimento do projeto. Porém, é importante ressaltar que os profissionais de processos de cargos seniores, geralmente mais encarregados da supervisão dos projetos e do relacionamento com os representantes do cliente de cargos mais elevados, costumam ter um papel mais atuante na condução dessa atividade.

A necessidade de lidar com diferentes situações e imprevistos ao longo de um projeto, assim como os diversos perfis comportamentais dos envolvidos no mesmo, requer determinadas *soft skills*<sup>15</sup> e uma certa experiência, advinda de projetos anteriores, para o bom desenvolvimento da atividade de Gerir Projeto e Mudança, o que justifica o maior envolvimento de profissionais mais experientes nessa atividade.

Entretanto, apesar dessa atividade ter um caráter menos técnico e mais comportamental, existe uma série de ferramentas e boas práticas, comuns na gestão de projetos em geral, que podem auxiliar no desenvolvimento da mesma.

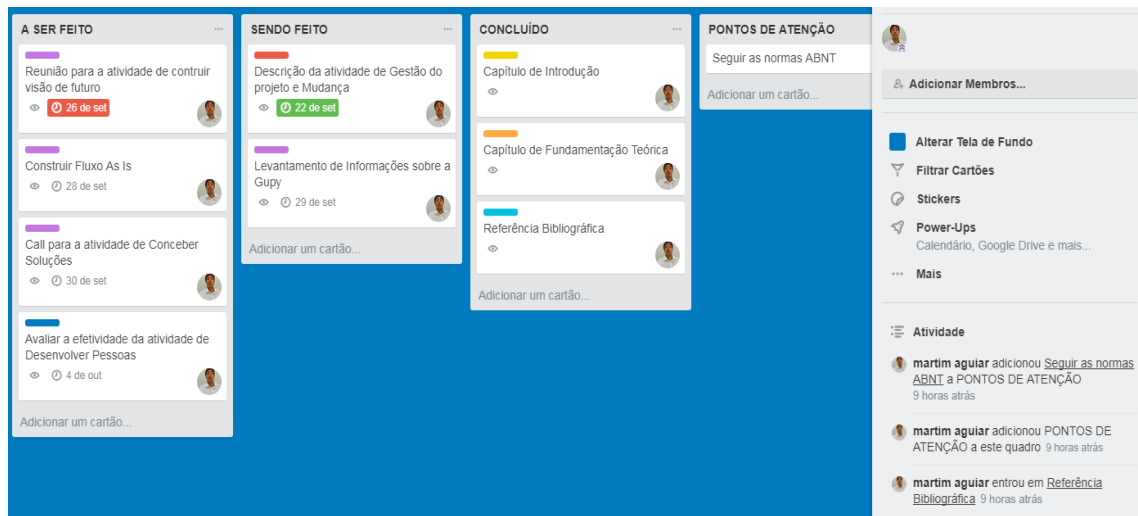
Plataformas para o gerenciamento de projetos em listas, como o Trello ou o Wrike, são ferramentas interessantes para o planejamento e o monitoramento das atividades a serem desenvolvidas em um projeto, facilitando a visibilidade do trabalho feito por cada membro da equipe do projeto, e o cumprimento dos prazos definidos.

---

<sup>15</sup> O conceito de *soft skills* corresponde a um conjunto de competências sociais e emocionais que auxiliam na interação de um indivíduo, e são extremamente valorizadas no mercado de trabalho.



Figura 17 - Exemplo de quadro de gerenciamento de atividades do Trello



Fonte: Elaboração do autor na plataforma Trello

A realização de Reuniões de *Status* ou de Reuniões de Alinhamento, com uma certa periodicidade durante o desenvolvimento do projeto de transformação, é uma boa prática para assegurar o alinhamento de expectativas entre os diferentes atores envolvidos no projeto, e também evidenciar quando for preciso a necessidade de mais recursos, ou de um maior engajamento dos envolvidos.

A atividade de Gerir Projeto e Mudança é de suma importância para o bom desenvolvimento de qualquer projeto, e a forma como a respectiva atividade será conduzida deve ser definida a partir das especificidades de cada projeto, e do contexto da empresa na qual o projeto está sendo desenvolvido.

## 4 APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar a experiência de aplicação da metodologia construída no presente trabalho, procurando aprimorar assim a metodologia em questão a partir da aplicação prática da mesma, e levantar os principais aprendizados obtidos dessa experiência.

A aplicação da respectiva metodologia foi realizada na empresa Gupy de tecnologia para recrutamentos, e acordada durante as reuniões para a construção da mesma, junto a Natália Turrioni, *Product Owner* da empresa.

### 4.1 CONDIÇÕES DA APLICAÇÃO DESENVOLVIDA

A experiência de aplicação da metodologia desenvolvida no presente trabalho possui algumas limitações com relação à teoria descrita no capítulo de Adaptação da Metodologia, limitações essas que estão apresentadas nesse tópico.

As respectivas limitações descritas são decorrentes do contexto no qual se encontrava a Gupy, empresa na qual a aplicação foi desenvolvida, assim como certas restrições de tempo por conta do prazo de entrega do presente trabalho, e do dia a dia do autor do mesmo.

As reuniões para a construção da metodologia adaptada ao contexto *Scrum*, e que foram utilizadas também para combinar a aplicação da mesma, ocorreram durante os meses de Julho e Agosto, devido à disponibilidade de Natália Turrioni que participou dessas reuniões.

Entretanto, devido a um compromisso comercial da Gupy com alguns de seus principais clientes, durante o final do mês de Agosto e as primeiras semanas do mês de Setembro, foi acordado que o início da aplicação da metodologia construída seria apenas ao final do mês de Setembro.

Dessa forma, considerando também o prazo de entrega do presente trabalho para o começo do mês de Novembro, optou-se pela aplicação da metodologia para somente um *Sprint* de trabalho da Gupy, procurando assim preservar um intervalo um pouco maior de tempo para a reflexão sobre a experiência de aplicação desenvolvida.

Outra limitação da aplicação da metodologia desenvolvida diz respeito à uma menor participação da equipe de processos do projeto, representada pelo autor do presente trabalho, na realização das atividades definidas na metodologia.

Conforme descrito no item de Desenvolvimento da Aplicação, não foi possível a participação do autor deste trabalho em todas as atividades desenvolvidas na aplicação da metodologia adaptada na empresa Gupy.

Sendo assim, a aplicação da metodologia adaptada no presente trabalho, teve como suas limitações com relação à metodologia adaptada na teoria o desenvolvimento para apenas um único *Sprint*, assim como uma menor participação dos profissionais de processos em algumas das atividades desenvolvidas.

## 4.2 INFORMAÇÕES DA EMPRESA

Fundada no ano de 2015, a empresa Gupy de tecnologia para recrutamentos desenvolveu uma plataforma para a gestão de recrutamentos, que mediante o pagamento de uma mensalidade pode ser utilizada por outras empresas para a realização de seus diversos processos seletivos.

Na plataforma de recrutamentos da Gupy as empresas contratantes podem construir os seus processos seletivos a partir de diversos testes e outros desafios oferecidos. Uma vez personalizado o percurso do processo seletivo de uma vaga, a mesma pode ser publicada para a participação dos interessados.

Dentre os diferentes testes oferecidos na plataforma da Gupy, o seu maior diferencial é o seu teste de perfil, idealizado pelas co-fundadoras Mariana Dias e Bruna Guimarães que trabalharam na área de Recursos Humanos da Ambev.

A partir da resolução do teste de perfil por um conjunto de representantes da empresa contratante, necessariamente colaboradores que estejam identificados com a cultura da empresa, as respostas fornecidas são analisadas por um algoritmo da plataforma, e é construído o perfil da respectiva empresa.

Uma vez traçado o perfil da empresa contratante, conforme os candidatos vão realizando o teste de perfil, o mesmo algoritmo analisa as respostas deles e calcula qual o percentual de compatibilidade entre o perfil do respectivo candidato e o perfil da empresa.

Conforme os candidatos realizam as etapas dos processos seletivos, a plataforma possibilita a visualização das informações e do desempenho desses candidatos, assim como o ordenamento desses candidatos a partir do critério definido pela empresa.

No ano de desenvolvimento deste trabalho a empresa Gupy se encontra como residente do Google Campus de São Paulo, uma aceleradora de empresas da Google Inc., e apresenta entre os seus clientes empresas multinacionais como a H. J. Heinz Company (Kraft Heinz) e a Telefônica Brasil AS (Vivo).

Também neste ano a empresa utiliza o *framework Scrum* para a gestão de seus projetos, e apresenta um único *squad* com o enfoque no desenvolvimento da plataforma. O respectivo *squad* tem a ex-consultora EloGroup Natalia Turrioni como sua *Product Owner*, e apresenta uma equipe de oito desenvolvedores.

O *squad* de desenvolvimento da plataforma da Gupy trabalha com *Sprints* curtos, com a duração de apenas duas semanas, priorizando assim a capacidade de reagir rapidamente às respostas do mercado, com a realização de planejamentos de curto prazo de forma recorrente.

Devido à disponibilidade de horário de alguns membros do *squad*, os *Sprints* da Gupy são iniciados às terças-feiras, e encerrados apenas às segundas-feiras de duas semanas depois. Essa adaptação tem como objetivo assegurar a participação de todos os membros do *squad* no evento de *Sprint Planning*.

### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA APLICAÇÃO

Conforme mencionado no item de Condições da Aplicação da Metodologia deste capítulo, devido à compromissos comerciais da Gupy durante os meses de Agosto e Setembro, fez-se necessário o adiamento da aplicação da metodologia apenas para o final do mês de Setembro.

Posto isso, foi acordado o início da aplicação da metodologia construída apenas na última semana do mês de Setembro, tomando assim como objeto dessa aplicação o *Sprint* desenvolvido entre os dias 03 e 16 de Outubro.

#### 4.3.1 Construir Visão de Futuro

A realização da respectiva atividade foi acordada nas reuniões com Natália para o dia 28 de Setembro, uma quinta-feira, data definida para possibilitar a participação de Robson Ventura, *Chief Technology Officer* (CTO) da Gupy.

Robson havia sido o *Product Owner* original do *squad* de desenvolvimento da plataforma nos primeiros dois anos da empresa, antes da entrada de Natália Turroni, e assim tem conhecimentos interessantes para contribuir na aplicação da metodologia desenvolvida na Gupy.

Dessa forma, foi realizada uma reunião presencial com duração de aproximadamente três horas na noite do dia 28 de Setembro, em uma das salas de reunião do Google Campus de São Paulo, para o desenvolvimento da atividade de Construir Visão de Futuro.

Primeiramente, foi realizada uma breve revisão da metodologia como um todo, para assim sanar alguma eventual dúvida que o Robson pudesse ter quanto à mesma. Essa revisão teve também a função de assegurar o alinhamento entre os três envolvidos na reunião de qual a importância e o objetivo da atividade realizada naquele momento.

Em seguida, conforme já combinado com Natália, a reunião se iniciou com uma análise da Cadeia de Valor da Gupy, composta por todos os processos realizados pela empresa. A partir dessa análise, foi possível definir qual o processo a ser priorizado para o projeto de transformação a ser desenvolvido nesta aplicação.

Foram adotados dois critérios para a avaliação da Cadeia de Valor da Gupy e seleção do processo em foco no projeto de transformação. O primeiro critério procurava priorizar os processos mais defasados em desempenho naquele momento, enquanto o segundo critério procurava priorizar os processos mais críticos do ponto de vista da percepção dos clientes da plataforma, as empresas contratantes.

A partir desses critérios definidos, foi definida uma nota para cada um desses processos nos dois critérios, e a partir dessas notas foi selecionado o processo de Aplicação de candidato a uma vaga para o desenvolvimento desta aplicação.

Uma vez definido o processo alvo da aplicação da metodologia desenvolvida, foi projetado um Diagrama de Escopo, desenhado pelo autor deste trabalho, para o preenchimento do mesmo, e assim a delimitação do escopo deste processo para o contexto do projeto de transformação.

A partir de algumas discussões, conduzidas principalmente por Natália Turrioni e Robson Ventura, foram definidos os seguintes pontos com relação ao Diagrama de Escopo do processo:

**Nome do Processo:** Aplicação de candidato a uma vaga

**Missão:** Este processo tem como seu objetivo assegurar a inscrição dos interessados no processo seletivo, assim como a avaliação de quais destes candidatos apresentam as melhores qualidades para suprir a demanda de vaga da empresa contratante.

**Evento Inicial:** O processo se inicia no momento em que o candidato seleciona o botão “Aplicar”, presente na página pública da respectiva vaga, dentro da página da empresa contratante na plataforma de recrutamento da Gupy.

**Resultado:** O processo se conclui no momento em que o candidato recebe a sua última mensagem de *feedback* com relação ao processo seletivo. Essa mensagem pode ser de reprovação em sua última etapa realizada, ou mesmo de aprovação no processo seletivo como um todo.

**Leis, Normas e Políticas:** As únicas restrições existentes, com relação ao processo de Aplicação de candidato a uma vaga da Gupy, encontram-se no documento de Termos de Uso da plataforma de recrutamento, presente no site da Gupy.

Neste documento estão definidas as condições de privacidade com relação às informações fornecidas e ao desempenho dos candidatos no processo seletivo, assim como as condições que a plataforma deve assegurar às empresas e aos candidatos para o desenvolvimento do processo seletivo.

**Indicadores:** Foram apontados os seguintes indicadores com relação ao desempenho do processo priorizado:

Percentual de candidatos que não fazem nada: percentual dos candidatos que apertaram o botão de “Aplicar” para uma vaga, e não avançam sequer no cadastro da mesma, em relação à quantidade total de candidatos que apertaram o botão de “Aplicar” para essa mesma vaga.

A partir deste indicador, é possível avaliar a clareza das páginas públicas de vagas da plataforma da Gupy, considerando que parte dos candidatos que parte desse percentual

corresponde a candidatos que se aplicaram sem entender exatamente do que se tratava a respectiva vaga

Tempo de cadastro médio: média calculada para o período de tempo entre o momento em que é apertado o botão “Aplicar” para a respectiva vaga, até o momento no qual é concluído o cadastramento do candidato. É importante ressaltar que para o cálculo dessa média, são considerados apenas os candidatos que concluíram os seus cadastros.

A partir deste indicador, é possível avaliar o quanto é atrativa e simples de realizar a etapa de cadastro de candidatos na plataforma, sendo assim desejado um tempo de cadastro médio bastante curto.

Quantidade média de acessos para concluir o cadastro: média calculada considerando o número de acessos (entrar e sair da plataforma) necessário para a conclusão do cadastro dos candidatos. É importante ressaltar que para o cálculo dessa média, são considerados apenas os candidatos que concluíram os seus cadastros.

A partir deste indicador, é possível também avaliar o quanto é atrativa e simples de realizar a etapa de cadastro de candidatos na plataforma, sendo desejado uma quantidade média de acessos próxima de um para concluir o cadastro para as vagas.

Engajamento de cada fase: percentual dos candidatos que concluíram cada uma das fases do processo seletivo, em relação à quantidade de candidatos que estavam aptos para a realização da respectiva fase.

A partir deste indicador, é possível avaliar a atratividade e a simplicidade de realizar cada uma das fases do processo seletivo, sendo assim desejado um percentual de engajamento próximo de cem por cento para todas as fases.

**Interfaces de Entrada:** Atualmente existe um único processo de interface de entrada para o processo priorizado:

-O processo de Divulgação de vaga, realizado nos canais que a empresa contratante tiver optado, seja por meio de sites, *facebook* ou palestras.

**Entradas:** Conforme mencionado no ponto de Evento Inicial do processo, existe uma única entrada no momento para o processo priorizado:

-A página pública da respectiva vaga do processo seletivo, dentro da página da empresa contratante na plataforma de recrutamento da Gupy.

**Processo (Visão do Cliente):** O processo de Aplicação de candidato a uma vaga pode ser descrito de forma resumida com as seguintes atividades principais:

- Preenchimento de um cadastro de informações pessoais na plataforma de recrutamento da Gupy, ou o reaproveitamento de um cadastro de informações pessoais realizado anteriormente na plataforma;
- Preenchimento de um cadastro de informações curriculares na plataforma de recrutamento da Gupy, ou o reaproveitamento de um cadastro de informações curriculares realizado anteriormente na plataforma;
- Realização das diferentes etapas, testes, gravação de vídeos ou entrevistas, selecionadas pela empresa contratante para o respectivo processo seletivo daquela vaga;
- Recebimento da mensagem de *Feedback* final do processo seletivo realizado, seja ele de reprovação em uma das etapas, ou mesmo de aprovação no processo seletivo como um todo.

**Saídas:** Conforme já mencionado no ponto de Resultado do processo, existem duas saídas distintas, e similares, para o respectivo processo no momento:

- Mensagem de *Feedback* negativa de reprovação no processo seletivo, recebida após a realização de qualquer uma das etapas eliminatórias definidas pela empresa contratante;
- Mensagem de *Feedback* positiva de aprovação no processo seletivo como um todo, recebida após a realização da última etapa eliminatória definida pela empresa contratante.

**Interface de Saída:** Cada uma das saídas do processo, descritas logo acima, apresentam um processo de interface de saída distinto:

- O processo de Procura por uma nova vaga, uma vez que o candidato não foi aprovado neste processo seletivo realizado, se inicia após o recebimento de uma mensagem de *Feedback* negativa;
- O processo de Admissão de candidato na empresa, uma vez que o candidato foi aprovado neste processo seletivo realizado, se inicia após o recebimento de uma mensagem de *Feedback* positiva;

**Atores Envolvidos:** Neste processo estão envolvidos os seguintes atores de naturezas distintas:

- Candidato interessado na respectiva vaga, a se cadastrar e participar do processo seletivo como um todo;
- Gestor da vaga da empresa contratante, que tem a responsabilidade de definir a estrutura do respectivo processo seletivo;
- Avaliadores da empresa contratante, a definir quais os candidatos aprovados em cada uma das etapas do processo seletivo;
- Equipe de Suporte da Gupy, responsável por atender as dúvidas dos candidatos e dos representantes da empresa contratante, durante o desenvolvimento do processo seletivo.

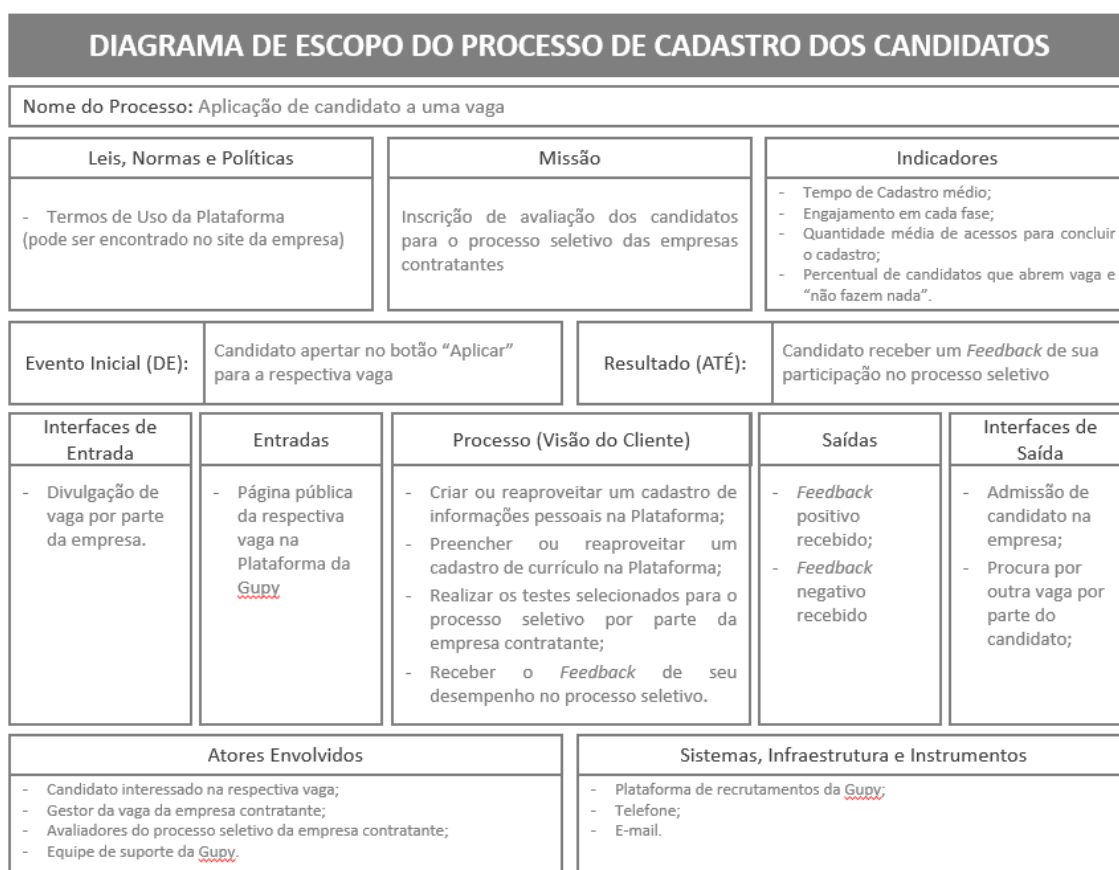
**Sistemas, Infraestrutura e Instrumentos:** Os seguintes sistemas e instrumentos, podem ser utilizados para o desenvolvimento deste processo:

- Plataforma de recrutamento da Gupy, para o cadastro e a realização de algumas etapas do processo seletivo por parte do cliente;
- E-mail, utilizado opcionalmente pelas empresas para o envio das mensagens de *feedback* para os candidatos participantes do processo seletivo;
- Telefone, utilizado opcionalmente pelas empresas para o envio das mensagens de *feedback* para os candidatos participantes do processo seletivo.

A partir dessas informações levantadas em reunião, para a definição dos pontos existente para o Diagrama de Escopo do processo de Aplicação de candidato a uma vaga, foi possível a construção do mesmo, representado na Figura 17 – Diagrama de Escopo do processo de Aplicação de candidato a uma vaga.



Figura 18 - Diagrama de Escopo do processo de Aplicação de candidato a uma vaga



Fonte: Elaboração do autor a partir da reunião realizada

Uma vez selecionado o processo alvo do projeto de transformação, e delimitado o escopo do mesmo, foram levantados os ganhos desejados para este processo, concluindo assim a primeira atividade da aplicação de Construir a Visão de Futuro.

Tomando como ponto principal de reflexão os indicadores do processo de Aplicação de candidato a uma vaga, levantados no Diagrama de Escopo construído, foram definidos por Robson e Natália os seguintes ganhos a serem perseguidos na aplicação da metodologia:

**Aumento no *Net Promoter Score*<sup>16</sup> (NPS) da plataforma:** O NPS consiste em uma métrica de avaliação da satisfação e lealdade dos clientes a uma empresa. O NPS é calculado a partir de uma pesquisa com os clientes da empresa, podendo ser os candidatos ou as empresas contratantes no caso da Gupy, na qual é questionando qual a nota de 0 a 10 que a empresa receberia em uma indicação para amigos e familiares.

<sup>16</sup> O *Net Promoter Score* (NPS) é uma métrica criada por Fred Reichheld para a avaliação da lealdade e satisfação de clientes a uma empresa.

Apesar de não utilizar amostragens de clientes com relevância estatística na maior parte das empresas, o NPS é a principal métrica utilizada para avaliar a satisfação dos clientes, sendo adotado como uma das principais referências na hora da contratação da plataforma por uma empresa.

**Redução do *Service Level Agreement*<sup>17</sup> (SLA) das vagas:** O SLA corresponde ao acordo firmado entre o cliente e a empresa prestadora de serviço, definindo quais as metas desejadas para o nível do serviço. No contexto da Gupy o SLA diz respeito ao tempo médio entre a publicação de uma vaga e o arquivamento da mesma, após a contratação dos profissionais desejados.

Da mesma forma que o NPS, o tempo de SLA é também uma das principais referências adotadas pelas empresas para definir a contratação da plataforma de recrutamentos da Gupy.

**Aumento do Engajamento das fases:** Conforme já explicado no Diagrama de Escopo do processo, o Engajamento de uma fase corresponde ao percentual de candidatos que concluíram aquela fase, com relação ao total de candidatos que estavam aptos a realizar a respectiva fase.

O Engajamento das fases não apenas é tomado como uma referência na hora da contratação da plataforma pelas empresas, como também é utilizado para auxiliar na estruturação do processo seletivo, definindo quais etapas existirão no mesmo, também para as empresas contratantes.

Concluído o levantamento destes três ganhos detalhados acima, deu-se por encerrada a reunião do dia 28 de Setembro, para as definições da atividade de Construir Visão de Futuro desta aplicação.

Na mesma noite de 28 de Setembro, o autor deste trabalho registrou todas as definições acertadas na reunião, assim como construiu o Diagrama de Escopo do processo escolhido, enviando todo o material desenvolvido para Natália Turrioni e Robson Ventura como forma de oficialização da atividade realizada.

#### **4.3.2 Entender e Analisar Processo**

A realização dessa atividade foi acordada durante as reuniões do dia 28 de Setembro, sendo estabelecida a realização de uma outra reunião durante o período da tarde do dia seguinte, 29 de Setembro. Nessa reunião participaram também Robson e Natália, e foi realizada em uma sala do Google Campus de São Paulo, assim como no dia anterior.

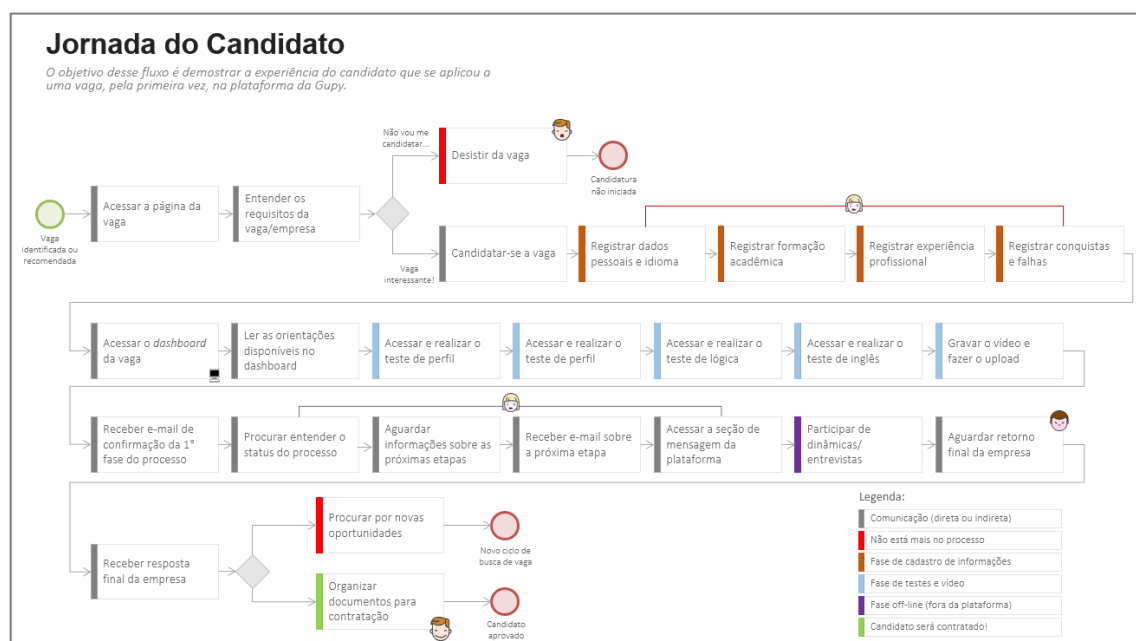
---

<sup>17</sup> O *Service Level Agreement* é um acordo firmado entre uma empresa contratada e outra contratante de um serviço, no qual está definido o desempenho esperado para aquele serviço, assim como as consequências previstas para o não cumprimento desse desempenho.

No início da reunião o autor deste trabalho apresentou brevemente alguns slides construídos pelo mesmo, procurando assim apenas reforçar quais os objetivos da atividade de Entender e Analisar Processo, assim como a importância da mesma dentro da estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação adaptada.

Em seguida Natália projetou um fluxo de atividades construído no final do ano de 2016, refletindo todas as atividades realizadas por um candidato, desde seu primeiro contato com a plataforma de recrutamentos da Gupy, até a conclusão de sua participação em um processo seletivo.

**Figura 19 - Fluxo da jornada do candidato na plataforma da Gupy em dezembro de 2016**



Fonte: Fornecido por Natália Turrioni, *Product Owner* da Gupy

É importante ressaltar que este fluxo apresentado acima, construído em Dezembro do ano de 2016, envolve algumas atividades externas ao escopo definido para o projeto de transformação desta aplicação. A atividade de Organizar documentos para contratação, por exemplo, compõem o processo de Admissão de candidato na empresa, processo esse com interface na saída do processo de Aplicação de candidato a uma vaga.

Entretanto, apesar de não apresentar exatamente o mesmo escopo do processo definido para a aplicação da metodologia adaptada, o fluxo em questão foi utilizado como base para a construção do Fluxo do *As Is*, uma vez que os dois fluxos apresentavam muitas atividades em comum.

A partir do fluxo do final do ano de 2016, e dos conhecimentos de Robson e Natália sobre o funcionamento da plataforma da Gupy, foram levantadas todas as atividades que compunham o processo de Aplicação de candidato a uma vaga.

Vale ressaltar, que na única situação na qual Natália e Robson tiveram alguma divergência quanto a ordem de duas atividades do processo foi acessado o ambiente de testes da plataforma, para assim assegurar a aderência do fluxo construído à realidade do funcionamento da plataforma.

Os seguintes eventos, atividades e pontos de divisão das atividades foram levantados para a composição do Fluxo As Is do processo de Aplicação de candidato a uma vaga:

**Selecionado o botão de “Aplicar” para determinada vaga (Evento inicial):** Conforme mencionado anteriormente no Diagrama de Escopo, o processo se inicia após a seleção do botão de “Aplicar”, apresenta na página pública da vaga na plataforma da Gupy, por parte do candidato.

**Cadastro já foi realizado? (Ponto de Divisão):** Após a seleção do botão “Aplicar” pelo candidato, o processo se separa em dois fluxos de atividades distintas, a depender se o respectivo candidato já realizou o cadastro na plataforma da Gupy em algum processo seletivo anterior.

-Caso o candidato já tenha realizado o cadastro anteriormente, desenvolve-se a seguinte atividade.

**Reaproveitar cadastro existente na plataforma (Atividade):** Uma vez identificado que aquele usuário já realizou o cadastro anteriormente, estando assim esse cadastro registrado nas informações daquele candidato na plataforma, este cadastro realizado anteriormente é reaproveitado para o novo processo seletivo.

Está atividade descrita é realizada de forma automática, exatamente após a seleção do botão “Aplicar” pelo candidato, por meio de um *workflow* programado na plataforma da Gupy.

-Caso o candidato ainda não tenha realizado o cadastro anteriormente, desenvolve-se a seguinte sequência de atividades.

**Registrar dados pessoais e idiomas (Atividade):** Nesta atividade o candidato deve preencher um conjunto de campos de informações, relacionados à vida pessoal do mesmo e ao seu nível de fluência em diferentes idiomas.

**Registrar formação acadêmica (Atividade):** Nesta atividade o candidato deve preencher um conjunto de campos de informações, relacionados à formação acadêmica e eventuais conquistas acadêmicas do mesmo.

**Registrar experiência profissional (Atividade):** Nesta atividade o candidato deve preencher um conjunto de campos de informações, relacionados às diferentes experiências profissionais realizadas pelo mesmo anteriormente.

**Registrar conquistas e falhas (Atividade):** Nesta atividade o candidato deve preencher um único campo de informações, descrevendo de forma sucinta quais foram as principais conquistas e falhas que marcaram a sua vida.

Após as atividades descritas acima, os dois fluxos originados do Ponto de Divisão se encontram novamente, seguindo assim um único fluxo comum de atividades.

**Identificar quais as etapas necessárias no *dashboard* da vaga (Atividade):** Após a conclusão da etapa de cadastro, o candidato está apto para realizar as outras fases de avaliação do processo seletivo, compostas por testes ou a gravação de vídeos.

Uma vez que a plataforma permite a personalização de quais serão as fases de cada processo seletivo, assim como a ordem dessas fases, cabe ao candidato analisar o *dashboard* da vaga, para assim identificar quais as tarefas que compõem cada uma das fases do processo seletivo.

Conforme mencionado na atividade acima, cada processo seletivo pode apresentar diferentes fases ao longo de sua avaliação. Dessa forma, não existe um fluxo padrão que represente a sequência de atividades do candidato na realização das fases de todos os processos seletivos.

Apesar disso, foi optado neste trabalho por representar de forma exaustiva todos diferentes tipos de fases previstos na plataforma da Gupy, em uma ordem arbitrada pelo autor deste trabalho, com apenas o objetivo de exemplificar como pode ser esse fluxo do processo de Aplicação de candidato a uma vaga.

Segue assim a sequência de atividades do Fluxo *As Is*, conforme desenhada pelo autor deste trabalho.

**Acessar e realizar o teste de perfil (Atividade):** Conforme mencionado no item de Informações da Empresa, a plataforma da Gupy oferece às empresas contratantes a possibilidade de incluir um teste de perfil como uma das fases de seus processos seletivos.

Este teste é realizado a partir de uma série de perguntas de múltipla escolha, que através de um algoritmo da plataforma possibilitam a avaliação de quais os aspectos da personalidade daquele candidato, e de que forma aquela personalidade se combina com a personalidade da empresa contratante.

**Acessar e realizar o teste de lógica (Atividade):** Os testes de lógica são uma das formas mais difundidas para a avaliação de candidatos em processos seletivos de empresas. Procurando atender à essa demanda recorrente, a plataforma da Gupy oferece uma série de testes de lógica de múltipla escolha, com níveis distintos de dificuldade, para a utilização nos processos seletivos.

A plataforma da Gupy oferece também a opção de incorporar ao processo seletivo um teste de lógica externo à plataforma, desenvolvido por uma empresa terceira ou pela própria empresa contratante, possibilitando assim uma maior personalização dos processos seletivos.

**Acessar e realizar o teste de inglês (Atividade):** Os testes de inglês são também uma forma bastante usual para a avaliação de candidatos em processos seletivos de empresas. Dessa forma, a plataforma da Gupy também oferece uma série de testes de inglês de múltipla escolha, para a composição dos processos seletivos da plataforma.

Assim como os testes de lógica, a plataforma da Gupy possibilita também a inclusão de testes de inglês distintos dos testes padrões da plataforma, priorizando assim também uma maior personalização dos processos seletivos.

**Gravar o vídeo e fazer *upload* (Atividade):** Por fim, o último modelo de avaliação previsto na plataforma da Gupy consiste na gravação de um vídeo por parte do candidato. Neste vídeo o candidato deve evidenciar à empresa a sua capacitação, e por quais motivos ele deve ser contratado, respeitando as condições definidas para esta fase do processo seletivo.

A utilização de vídeos em processos seletivos tem se tornado cada vez mais comum entre as empresas. O diferencial dos vídeos para outras ferramentas de avaliação a distância, é possibilitar a avaliação dos *soft skills* dos candidatos, como a sua desenvoltura para falar e o seu carisma, o que é de extrema importância para muitas empresas.

No Fluxo As Is desenhado neste trabalho foi arbitrado um processo seletivo composto por quatro fases distintas, sendo cada fase do processo composta por um dos quatro modelos de avaliação descritos acima.

Dessa forma, entre cada uma das atividades dos modelos de avaliação, existe um Ponto de Divisão do seguinte tipo:

**Candidato foi aprovado na última fase? (Ponto de Divisão):** A depender do desempenho do candidato na última fase realizada, definindo assim se ele foi aprovado ou não para a próxima fase do processo seletivo, o processo se separar em dois fluxos distintos.

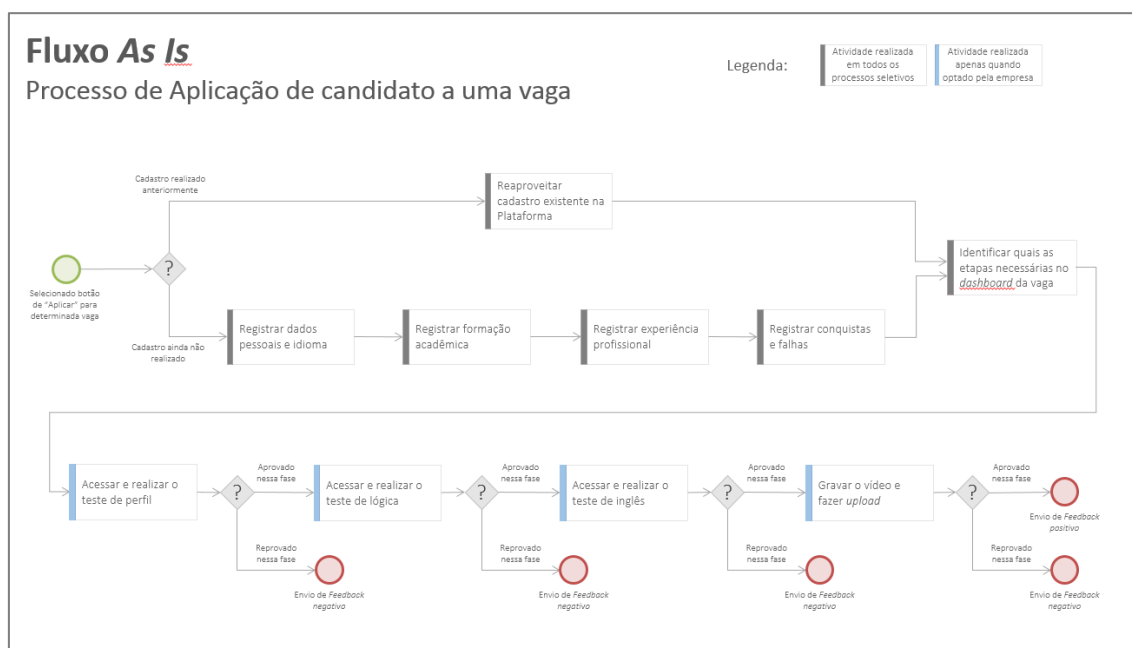
-Caso o candidato não tenha sido aprovado em alguma das fases do processo seletivo, após esse Ponto de Divisão o fluxo seguido apresentará o seguinte evento.

**Envio de *Feedback* negativo (Evento final):** Em uma situação de reprovação do candidato no processo seletivo, é enviado ao mesmo um *feedback* negativo com a notícia da reprovação, podendo ser pelos canais de telefone, e-mail ou pela plataforma da Gupy.

-Caso o candidato tenha sido aprovado em todas as fases do processo seletivo, após o Ponto de Divisão da última fase o fluxo seguido apresentará o seguinte evento.

**Envio de *Feedback* positivo (Evento final):** Em uma situação de aprovação do candidato em todas as fases do processo seletivo, é enviado ao mesmo um *feedback* positivo com a notícia de sua aprovação, podendo ser pelos canais de telefone, e-mail ou pela plataforma da Gupy.

Figura 20 - Fluxo As Is do processo de Aplicação de candidato a uma vaga



Fonte: Elaboração do autor a partir de informações levantadas em reunião

A partir do entendimento do processo de Aplicação de candidato a uma vaga, o autor deste trabalho construiu um Fluxo As Is do processo em questão durante o dia 30 de Setembro, um sábado.

Procurando respeitar a identidade visual adotada pela empresa Gupy em seus materiais de divulgação, caracterizada por uma identidade *clean* e minimalista, optou-se por construir o Fluxo As Is no programa Microsoft PowerPoint, que possibilita uma personalização estética maior do que em *softwares* para o mapeamento de processos como o Visio e o Bizagi.

Com a construção do Fluxo *As Is* apresentado acima concluiu-se assim a realização da atividade de Entender e Analisar Processo.

#### 4.3.3 Coletar Percepções e Analisar Dados

Divergindo da ordem de atividades previstas na estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação, construída no capítulo de Adaptação da Metodologia, a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados foi iniciada logo após a atividade de Entender e Analisar Processo.

Durante a reunião com Robson e Natália no dia 29 de Setembro, após o levantamento de informações para o Fluxo *As Is* do processo, ocorreu uma conversa de planejamento para determinar quando seriam realizadas as outras atividades previstas na frente de Execução de Projetos de Transformação.

Conforme as atividades foram sendo agendadas, evidenciou-se a dificuldade de realizar as atividades de Ativar Processo e Operação Assistida, assim como a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados. Essa situação foi observada por conta da restrição de tempo para a aplicação, imposta pelo autor deste trabalho devido ao prazo para a entrega do trabalho.

Diante dessa situação, foi analisada a estrutura de atividades definida anteriormente procurando assim identificar uma maneira de realizar as atividades citadas acima, em especial a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados que agradava bastante a Robson e Natália.

A partir da análise realizada, foi acordado que a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dado deveria ser antecipada à atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações, uma vez que o levantamento de percepções e dados sobre o processo não dependia de uma definição prévia de quais as melhorias priorizadas para o *Sprint*.

Outro aspecto positivo com o adiantamento desta atividade é a utilização das percepções e dados levantados durante a reunião de pré-planning do *Sprint* 1, o que não aconteceria na estrutura definida no capítulo de Adaptação da Metodologia.

Dessa forma, foram agendadas duas reuniões no próprio dia de 29 de Setembro, envolvendo o autor deste trabalho e outros dois colaboradores da Gupy envolvidos no processo de Aplicação de candidato a uma vaga, e que poderiam fornecer as percepções e dados necessários para a realização da atividade antecipada.

Os colaboradores envolvidos nessas reuniões foram Priscila Botelho, Gerente de Experiência do Candidato, e Maurício Carneiro, Gerente de *Growth*. O desenvolvimento destas reuniões está descrito a seguir:

##### Reunião com Priscila Botelho

A reunião com Priscila foi a primeira a ser realizada, ocorrendo imediatamente após o término da reunião do autor deste trabalho com Natália e Robson. Da mesma forma que as anteriores, foi realizada em uma das salas de reunião do Google Campus de São Paulo.



Com o cargo de Gerente de Experiência do Candidato, Priscila é responsável pela comunicação com os candidatos sempre que os mesmos procuram a Gupy, seja por telefone, e-mail ou através do envio de dúvidas na plataforma e no site.

Devido à essa interface diária de Priscila com boa parte dos candidatos a utilizarem a plataforma da Gupy, ela era a colaboradora com maior aptidão para descrever a percepção dos candidatos com relação ao processo de Aplicação de candidato a uma vaga.

Dessa forma, foram repassadas as atividades levantadas para o Fluxo *As Is* do processo junto à Priscila. Conforme as atividades eram analisadas, Priscila apontou quais eram os principais comentários ou questionamento recebidos por ela dos candidatos que entravam em contato com a Gupy.

A partir de todos os apontamentos realizados por Priscila e documentados, foi realizada uma análise desses apontamentos no dia 01 de Outubro, domingo, agrupando as percepções que fossem similares, de forma a consolidar as principais percepções dos candidatos com relação ao processo.

Esse conjunto de percepções, consolidadas pelo autor deste trabalho, foram segregadas entre percepções positivas e negativas a respeito do desempenho do processo. Essas percepções segregadas estão apresentadas a seguir:

### **Percepções Positivas**

- As instruções disponibilizadas na plataforma para a realização do teste de perfil são bastante claras. Até o momento da reunião não havia sido realizado nenhum contato com dúvidas sobre a realização do teste de perfil;
- A apresentação do desempenho dos candidatos ao final de cada um dos testes realizados no processo seletivo agrada bastante aos mesmos. Esse aspecto foi elogiado de forma recorrente por evidenciar transparência das empresas com relação ao processo seletivo;
- O envio de *Feedback* para os candidatos que não foram aprovados em determinada fase do processo seletivo agrada bastante aos mesmos. Esse aspecto foi elogiado de forma recorrente por evidenciar a atenção das empresas com todos os candidatos do processo seletivo.

### **Percepções Negativas**

- As instruções para a realização do cadastro de informações acadêmicas dos candidatos não estão muito claras. Essa percepção existia uma vez que muitos candidatos enviavam os seus currículos por e-mail para a Gupy, o que não era necessário;
- As instruções nos testes de lógica e inglês para a utilização do botão de “salvar” uma pergunta não estão claras. Era extremamente recorrente o contato de candidatos com a Gupy perguntando de que forma utilizar o botão de “salvar”.

### **Reunião com Maurício Carneiro**

A reunião com Maurício Carneiro foi realizada pouco tempo após o termino da reunião com Priscila Botelho, justamente na mesma sala de reunião na qual a anterior havia sido realizada.

Com o cargo de Gerente de *Growth*, Maurício era o responsável por desenvolver análises quantitativas, referentes ao desempenho da plataforma, o desempenho dos diversos processos seletivos realizados e principalmente sobre o desempenho financeiro da empresa.

A partir dos dados levantados, ele desenvolvia alguns relatórios mensais para apresentar o desempenho operacional da plataforma e financeiro da empresa, e assim auxiliar na tomada de decisões por parte da alta gerência da empresa.

Procurando não tomar muito tempo de Maurício, o objetivo da reunião foi apenas de disponibilizar os dados relevantes para o processo de Aplicação de candidato a uma vaga para o autor deste trabalho, de forma que o mesmo analisasse os dados em questão em outro momento.

Dessa forma, a reunião consistiu basicamente em uma breve apresentação e explicação, por parte de Maurício, de quais os dados levantados e os relatórios disponíveis, para que assim fosse definido quais seriam os dados e relatórios relevantes a serem disponibilizados.

Após a apresentação de todos os relatórios e bases de dados disponíveis, foi selecionada somente a base de dados relacionada ao desempenho dos candidatos durante os processos seletivos do terceiro trimestre do ano de 2017, sendo assim a mesma disponibilizada por e-mail para o autor deste trabalho.

No dia 01 de Outubro, a base em questão foi analisada pelo autor deste trabalho, resultando dessa análise os seguintes dados apontados a seguir:

### **Informações básicas para a análise dos dados**

Quantidade de empresas a utilizarem a plataforma no período: 44

Quantidade de processos seletivos realizados no período: 512

Quantidade de candidatos avaliados no período: 114122

### **Modalidades de avaliação preferidas pelas empresas**

#### Teste de Perfil

Quantidade de processos seletivos a utilizarem: 512

Percentual de processos seletivos a utilizarem: 100,00%

Teste de Lógica

Quantidade de processos seletivos a utilizarem: 350

Percentual de processos seletivos a utilizarem: 68,36%

Teste de Inglês

Quantidade de processos seletivos a utilizarem: 269

Percentual de processos seletivos a utilizarem: 52,54%

Gravação de Vídeo

Quantidade de processos seletivos a utilizarem: 230

Percentual de processos seletivos a utilizarem: 44,92%

**Modalidades de avaliação preferidas pelos candidatos**Teste de Perfil

Percentual de engajamento nessa modalidade: 66,73%

Teste de Lógica

Percentual de engajamento nessa modalidade: 45,16%

Teste de Inglês

Percentual de engajamento nessa modalidade: 45,85%

Gravação de Vídeo

Percentual de engajamento nessa modalidade: 23,81%

A análise descrita foi realizada em um documento Excel, no qual encontra-se a base de dados utilizada, o racional adotado para a realização de cada cálculo, assim como os resultados obtidos.

Dessa forma, com levantamento das percepções dos candidatos, realizada junto à Priscila Botelho, e as análises de dados, realizadas a partir da base fornecida por Maurício Carneiro, concluiu-se a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados.

#### 4.3.4 Conceber Soluções e Priorizar Ações

A realização desta atividade pode ser dividida em dois momentos distintos, um de consolidação do material para suporte para da reunião de pré-planning, e depois o segundo momento de realização de fato da reunião de pré-planning.

Devido às restrições de tempo do autor deste trabalho, mencionadas no item de Condições da Aplicação Desenvolvida, foi possível a participação do mesmo apenas na etapa de consolidação do material para auxílio da reunião de pré-planning.

No dia 01 de Outubro, após as análises realizadas na atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados, foi construído pelo autor deste trabalho um documento em Microsoft PowerPoint com todas as informações de suporte para a reunião de pré-planning consolidadas.

O documento construído tinha seus slides segmentado em três seções distintas de conteúdo. As seções que compõem o documento estão descritas a seguir:

**Entendimento do processo atual:** A seção em questão tinha como objetivo caracterizar o processo de Aplicação de candidato a uma vaga, assegurando a todos os participantes da reunião de pré-planning um comum entendimento a respeito do funcionamento e das restrições impostas ao processo em questão.

Esta seção era composta apenas por dois *slides*, um primeiro no qual estava o Diagrama de Escopo do processo em questão, e um segundo slide no qual estava o Fluxo *As Is* do processo.

**Percepções dos candidatos acerca do processo:** A seção em questão tinha como objetivo apresentar a percepção atual dos candidatos durante a aplicação a uma vaga na plataforma da Gupy, direcionando assim a definição das melhorias a serem priorizadas nos *Sprints* de acordo com as principais dores e valores percebidos pelos candidatos.

Esta seção era composta por apenas dois *slides*, um apresentando as percepções positivas dos candidatos e o outro as percepções negativas dos mesmos. Nesta seção, para além do texto descrevendo as percepções levantadas, foram incluídos *prints* de tela da plataforma da Gupy para facilitar o entendimento das percepções apresentadas.

**Dados quantitativos acerca das modalidades de avaliação:** A seção em questão tinha como objetivo apresentar dados relacionados a utilização da plataforma da Gupy, por parte das empresas contratantes e dos candidatos. Da mesma forma que a seção anterior, as informações

apresentadas nesta seção servem para direcionar a definição das melhorias a serem priorizadas no *Sprints*.

Esta seção era composta por três *slides*, sendo o primeiro deles para a apresentação de informações referentes à base de dados utilizada para a análise de dados. Os outros *slides* que se seguiam apresentavam primeiro a preferência das empresas acerca das modalidades de avaliação previstas na plataforma, e por fim a preferência dos candidatos acerca das modalidades de avaliação.

O documento em Microsoft PowerPoint construído foi enviado por e-mail para Natália Turrioni no mesmo dia, 01 de Outubro, uma vez que Natália participou da reunião de pré-planning como *Product Owner* do *squad* de desenvolvimento da plataforma.

A reunião de pré-planning ocorreu durante a tarde do dia 02 de Outubro, segunda-feira, e teve como participantes somente Natália Turrioni e Robson Ventura, respectivos atual e antigo *Product Owner* do único *squad* da Gupy.

De acordo com o relato de Natália Turrioni, a reunião se iniciou com a análise do documento em PowerPoint enviado. Conforme os slides iam se analisados, os pontos levantados que eram considerados mais relevantes foram sendo escritos na lousa da sala de reunião.

Ao final da análise do documento de apoio à reunião, todos os pontos levantados e considerados importantes tinham sido escritos na lousa da sala, e estavam ordenados de forma decrescente em relação à relevância dos mesmos, na opinião de Natália e Robson.

Após o levantamento dos pontos mais relevantes do documento, Natália abriu em seu *notebook* o *Product Backlog* construído por ela para o *squad* de desenvolvimento da plataforma, com a lista de todas as melhorias imaginadas por ela para a plataforma ordenadas de acordo com a sua opinião de prioridade.

Considerando os pontos retirados do documento em PowerPoint e ordenados na lousa foi realizada uma revisão do *Product Backlog* apresentado por Natália. Nessa revisão foi modificada a ordem de prioridade de certas melhorias apontadas, e algumas novas melhorias foram também incluídas na lista.

A partir da nova lista revisada do *Product Backlog*, Natália e Robson juntos fizeram um levantamento de quais as melhorias que deveriam ser priorizadas para o *Sprint* entre os dias 03 e 16 de Outubro. Aproveitando o momento, foram levantadas não apenas as melhorias relacionadas ao processo de Aplicação de candidato a uma vaga, mas todas as melhorias relacionadas aos diferentes processos da Gupy.

De acordo com Natália, as melhorias priorizadas para aquele *Sprint* foram em sua maioria relacionadas à gestão do desempenho dos candidatos por parte das empresas contratantes, por ser um processo recentemente bastante requisitado pelas empresas clientes da plataforma.

Porém, dentre as melhorias priorizadas foram selecionadas as duas a seguir, relacionadas ao processo de Aplicação de candidato a uma vaga:

- **Flexibilidade para a definição de tempo do processo seletivo:** Durante a estruturação de um processo seletivo na plataforma da Gupy, por parte da empresa contratante, era obrigatório na plataforma definir períodos distintos para a realização de cada fase do processo.

Dessa forma, a entrada de um candidato no processo seletivo era possível apenas durante o período estipulado para a primeira fase, e da mesma forma os candidatos aprovados na primeira fase só poderiam fazer a fase seguinte ao final do período definido a todos os candidatos para a primeira fase.

A melhoria priorizada em questão tem como objetivo possibilitar a realização de diferentes fases do processo seletivo simultaneamente, possibilitando assim à empresa definir a velocidade com a qual cada candidato avança no processo.

O único período a ser definido na plataforma é o período de duração do processo seletivo como um todo, sendo ainda assim liberada a modificação desse período quando desejado pela empresa contratante.

- **Alterações no layout das instruções para o cadastro acadêmico:** Conforme apontado na atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados por Priscila Botelho, alguns candidatos não entendem ou ignoram as indicações presentes na plataforma para realizar o cadastro de dados acadêmicos nos campos da própria plataforma da Gupy.

O texto de instruções para o cadastro acadêmico era claro com relação à necessidade de preencher as informações acadêmicas na plataforma para a participação em processos seletivos na mesma. Porém, essa informação não estava destacada, o que poderia passar despercebido por um candidato distraído que não leia direito as instruções.

A melhoria priorizada em questão definia a alteração do layout das instruções para o cadastro acadêmico, de forma a destacar a necessidade de realizar o cadastro na plataforma da Gupy. As alterações definidas consistiam na modificação da fonte da frase que indicava a obrigatoriedade de preencher o cadastro na plataforma, o destaque imagino seria com a utilização de uma fonte em negrito e com alguma cor distinta do restante do texto de instruções.

A priorização de outros processos da empresa na definição de melhorias para o *Sprint* em questão dificultou um pouco a avaliação desta atividade, uma vez que a influência do documento de suporte à reunião de pré-planning não se mostrou muito significativa.

Entretanto, analisando a melhoria escolhida relacionada às instruções para o cadastro acadêmico, evidencia-se assim alguma influência e benefício advindo da construção do documento de suporte para a reunião de pré-planning.

Com a realização da reunião de pré-planning por Natália e Robson, e consequentemente a construção de uma prévia de quais melhorias serão defendidas na reunião de *planning* junto ao *squad* todo, concluiu-se assim a atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações.

#### 4.3.5 Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura

Após a realização da reunião de *planning* do *squad* de desenvolvimento da plataforma no dia 03 de Outubro, e início do período de desenvolvimento das melhorias priorizadas, a comunicação com Natália ou Robson tornou-se especialmente difícil.

Esta dificuldade de comunicação teve como causa principal o grande volume de melhorias priorizadas para aquele *Sprint*, o que exigiu de Natália e Robson uma atuação mais presente para suportar o *squad* no desenvolvimento destas melhorias.

Dessa forma, só foi possível o agendamento de uma reunião para a definição das adequações a serem desenvolvidas para o dia 16 de Outubro, dia no qual se encerrava o *Sprint* em questão, data essa em desacordo com o *timing* previsto para a atividade na estrutura planejada no capítulo de Adaptação da Metodologia.

A reunião em questão foi realizada ao final da tarde do dia previsto em uma das salas de reunião do Google Campus de São Paulo, contando com a participação apenas de Natália Turrioni e o autor deste trabalho.

Assumindo a aplicação desta atividade conforme definido no capítulo de Adaptação da Metodologia, o autor deste trabalho construiu uma apresentação em Microsoft PowerPoint para reapresentar as melhorias priorizadas relacionadas ao processo de Aplicação de candidato a uma vaga, e a partir dos relatos de Natália sobre o desenvolvimento das mesmas levantar quais as adequações a serem realizadas.

Entretanto, conforme foi sendo descrito por Natália o desenvolvimento sistêmico dessas melhorias por parte do *squad*, observou-se que para as duas melhorias em questão não eram necessárias quaisquer adequações relacionadas à organização, pessoas ou infraestrutura para a implementação das mesmas.

Sendo assim, a realização da atividade de acordo com a definição realizada no capítulo de Adaptação da Metodologia não se mostrava necessária para esse *Sprint*, uma vez que o desenvolvimento sistêmico da melhoria era suficiente para a sua implementação.

Frente a essa situação, evidenciou-se o risco de essa atividade gerar pouco valor ao projeto de transformação, dado que em empresas de *software* é recorrente o desenvolvimento de melhorias sistêmicas que não necessitam de adequações de outra natureza para as suas implementações.

A partir da identificação desta deficiência para a aplicação da atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura em empresas de *software*, iniciou-se uma reflexão por parte dos envolvidos na reunião para redefinir um escopo mais relevante para a atividade em questão.

Adotando uma lógica de análise centrada no cliente, no caso a Gupy, a reflexão a respeito da atividade teve como direcionamento identificar tarefas que podem ser realizadas por profissionais de processos e promovam a transformação desejada no processo em foco no projeto realizado.

Posto este direcionamento, Natália levantou a recorrente demanda de pequenas melhorias na plataforma que não necessitam de um sofisticado desenvolvimento sistêmico, e assim não precisam ser realizadas necessariamente pela equipe de desenvolvedores do *squad*.

De acordo com Natália, pequenas melhorias desta natureza geralmente eram desenvolvidas por ela ou Robson nos momentos que ambos conseguiam tempo para isso. Porém, devido ao grande volume de outras demandas dos dois, muitas dessas melhorias eram esquecidas ou tinham seus desenvolvimentos constantemente postergados.

Dessa forma, foi estabelecido por Natália e o autor deste trabalho que a respectiva atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura iria abordar também o desenvolvimento de pequenas melhorias relacionadas ao processo.

Frente a esta definição, Natália levantou a necessidade de desenvolver um *onboarding*<sup>18</sup> da plataforma da Gupy, que teria como objetivo transmitir aos novos usuários da plataforma as informações necessárias para a adequada utilização da mesma.

Sendo assim, foi definida para a atividade em questão a construção de um *onboarding* da plataforma da Gupy voltado para os candidatos dos processos seletivos, de forma a explicar por meio de *prints* de tela da plataforma e textos descritivos como realizar as atividades necessárias para a aplicação em um processo seletivo.

Para uma maior facilidade na obtenção dos *prints* de tela da plataforma, foi disponibilizado no dia 18 de Outubro, uma quinta-feira, um acesso temporário ao ambiente *staging* de testes da plataforma da Gupy para o autor deste trabalho.

Neste ambiente de testes da plataforma era livre a criação e publicação de vagas, compostas por diversos modelos de avaliação, uma vez que as mesmas não eram disponibilizadas no espaço de acesso das empresas contratantes e dos candidatos dos processos seletivos.

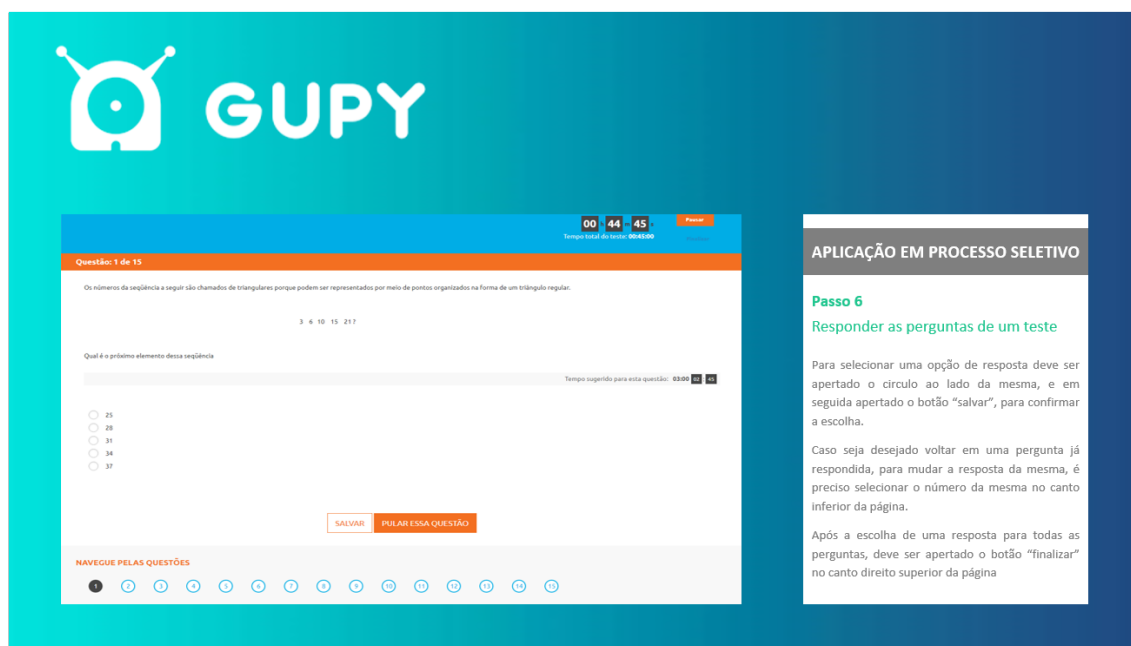
Dada esta condição, o autor deste texto realizou inúmeros testes com a criação e aplicação em diversos processos seletivos, de forma a compreender as diversas funcionalidades da plataforma e construir o material para o *onboarding* de forma a explicar as mesmas de forma lúdica por meio de *prints* de tela.

---

<sup>18</sup> O conceito de *onboarding* diz respeito a um conjunto de mecanismos ou ferramentas desenvolvidas para auxiliar a incorporação de algum conhecimento por parte de um novo colaborador ou cliente de uma empresa.



Figura 21 - Slide de exemplo do *onboarding* construído para a plataforma da Gupy



Fonte: Elaboração do autor

O respectivo material para o *onboarding* foi construído no Microsoft PowerPoint, e a sua construção foi concluída no dia 22 de Outubro, um domingo. No dia de conclusão do material o mesmo foi enviado por Natália Turrioni para validação e posterior *upload* na plataforma da Gupy.

Com o envio do material construído para o *onboarding*, foi assim concluída a atividade de Desenvolver Organizações, Pessoas e Infraestruturas dentro do novo escopo definido durante a aplicação da mesma.

#### 4.3.6 Ativar Processo e Operação Assistida

De acordo com a estrutura definida no capítulo de Adaptação da Metodologia, a atividade em questão deveria ser iniciada no dia 16 de Outubro, respectivamente o último dia de realização do *Sprint*, uma vez que não foram necessárias adequações para a implementação das melhorias desenvolvidas.

Entretanto, durante a reunião do dia 16 de Outubro realizada com Natália para a atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura, foi informada a decisão de postergar a realização da homologação e posterior implementação de todas as melhorias desenvolvidas naquele *Sprint*.

Esta decisão mencionada foi tomada por conta do grande volume de melhorias que seriam priorizadas também para o *Sprint* seguinte, e assim demandaria uma grande carga horária do

*squad* no desenvolvimento das mesmas, faltando assim tempo para a homologação das outras melhorias desenvolvidas anteriormente.

Dessa forma, foi definida na prática a realização de dois *Sprints* seguidos com o enfoque no desenvolvimento do maior volume possível de melhorias para a plataforma, e apenas ao final do segundo *Sprint*, no dia 30 de Outubro, o início dos processos de homologação e implementação das melhorias desenvolvidas.

Devido ao prazo determinado para a construção deste trabalho, foi optado pelo autor do mesmo por não realizar a atividade de Ativar Processo e Operação Assistida, priorizando assim ter a disponibilidade de tempo para refletir sobre as outras atividades realizadas e construir o documento deste trabalho.

#### **4.3.7 Gerir Projeto e Mudança**

É importante salientar que, devido ao caráter experimental não remunerado da aplicação desenvolvida neste trabalho, não foi firmado qualquer tipo de contrato com a empresa Gupy que definisse condições de prazo, escopo ou recursos a serem disponibilizados para esta aplicação.

Dado este contexto, a atividade de Gerir Projeto e Mudança tinha nesta aplicação o papel exclusivamente de assegurar ao autor deste trabalho as condições necessárias para o desenvolvimento das atividades da metodologia construída dentro do prazo estabelecido com relação à data de entrega do trabalho.

Sendo assim, a respectiva atividade foi realizada pelo autor deste trabalho durante todo o período da aplicação desenvolvida, conforme o definido na estrutura construída no capítulo de Adaptação da Metodologia, de forma a suportar todas as outras atividades realizadas.

Conforme descrito na atividade de Construir Visão de Futuro, na reunião do dia 28 de Setembro foi acordado com Natália e Robson o escopo desta aplicação, de respectivamente desenvolver as atividades relacionadas apenas ao *Sprint* realizado entre os dias 03 e 16 de Outubro.

Na reunião presencial realizada no dia seguinte, 29 de Setembro, foi apresentada novamente a metodologia construída e o planejamento acordado para a aplicação, procurando assim reafirmar para Robson e Natália o escopo acordado.

Porém, como ao longo do período de aplicação não houve qualquer tipo de pressão por parte dos colaboradores da Gupy para alterar o escopo acordado, não fez-se necessária a realização de nenhuma outra atividade com o intuito de assegurar o escopo acordado inicialmente.

Com relação à gestão de recursos para o adequado desenvolvimento das atividades previstas foi encontrada certa dificuldade. A disponibilidade de tempo dos colaboradores da Gupy para se reunir ou conversar com o autor deste trabalho, principal recurso necessário para o desenvolvimento das atividades, foi bastante restrito durante certos momentos da aplicação realizada.

Devido aos compromissos comerciais realizados anteriormente à aplicação, mencionados no início deste capítulo, foi priorizado um excessivo volume de melhorias no *Sprints* do mês de Outubro, o que dificultou a participação dos colaboradores na aplicação descrita neste trabalho.

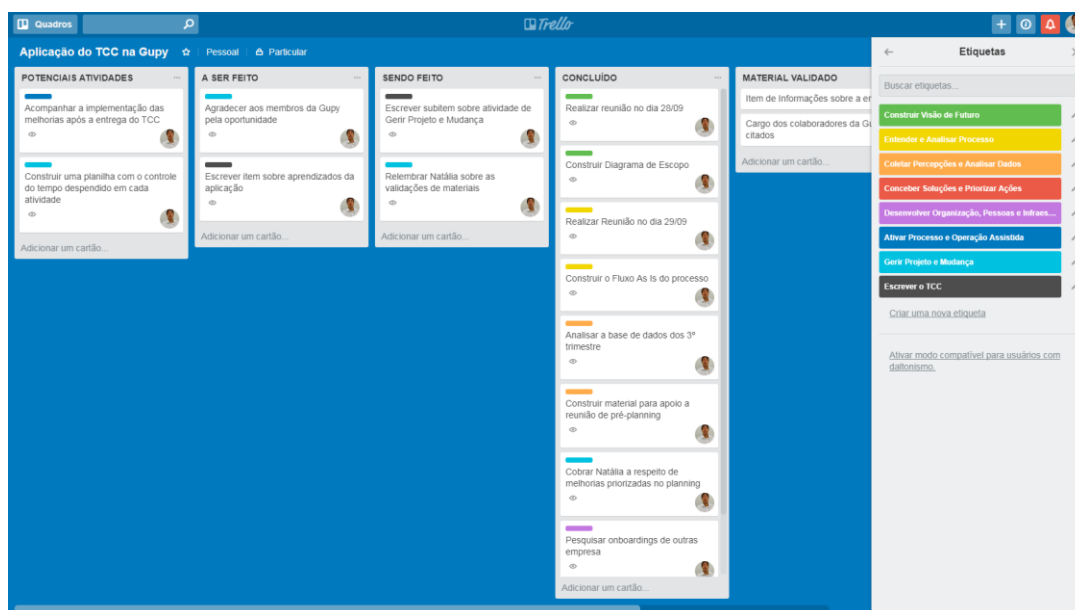
Com o objetivo de contornar esta situação e requisitar uma maior participação dos colaboradores da Gupy na aplicação desenvolvida, foram enviadas recorrentemente mensagens por e-mail e whatsapp para Natália Turrioni, procurando assim lembrar alguma demanda apresentada anteriormente e ainda não atendida.

Apesar de estas mensagens não terem sido especialmente efetivas durante alguns momentos da aplicação, momentos estes nos quais o autor não conseguiu muito contato com a Gupy, esta foi a maneira encontrada para realizar a gestão de recursos sem causar qualquer tipo de atrito devido ao caráter experimental e não remunerado desta aplicação.

Por fim, com relação à gestão de prazos desta aplicação, foi construído um quadro de atividades na plataforma do Trello para o planejamento e controle do desenvolvimento da mesma.

Com o objetivo de facilitar a gestão de prazos desta aplicação por meio do quadro construído no Trello, foram definidas etiquetas coloridas para identificar a qual atividade da metodologia construída estava relacionado cada um dos cartões de atividades do quadro.

Figura 22 - Quadro no Trello para gestão de atividades da aplicação



Fonte: Elaboração do autor na plataforma Trello

A partir das ferramentas e práticas descritas acima, como a construção de um quadro no Trello ou o envio recorrente de mensagens por whatsapp para reforçar certas demandas, foi realizada assim a atividade de Gerir Projeto e Mudança durante a aplicação descrita neste trabalho.

#### 4.4 APERFEIÇOAMENTO DA METODOLOGIA COM A APLICAÇÃO

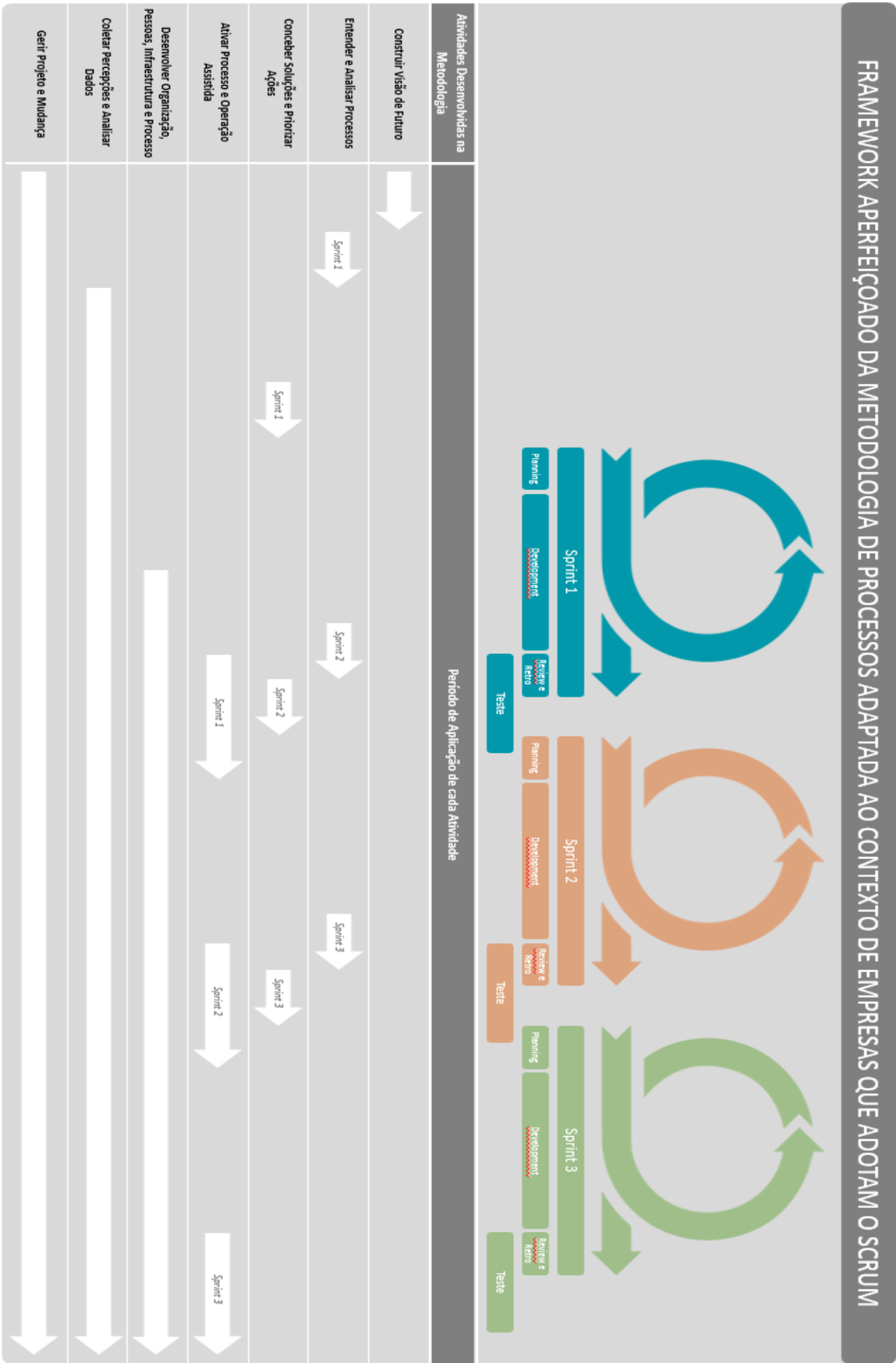
Durante a experiência de aplicação desenvolvida neste trabalho, com a realização das atividades propostas na estrutura construída no capítulo de Adaptação da Metodologia, evidenciaram-se algumas deficiências e pontos de aperfeiçoamento com relação à estrutura prevista.

Frente a estas deficiências e pontos de aperfeiçoamento identificados, foram definidas junto aos colaboradores da Gupy adequações às atividades e à estrutura previstas na frente de Execução de Projetos de Transformação, de forma a otimizar os ganhos de desempenho no processo em foco de Aplicação de candidato a uma vaga.

A partir da análise das adequações realizadas na aplicação para o contexto da Gupy, foram definidas alterações à estrutura de atividades da metodologia construída, procurando assim aperfeiçoar a mesma para o contexto de qualquer empresa de *software* que utilize o *framework Scrum*.

Para a apresentação da frente de Execução de Projetos de Transformação aperfeiçoada após a experiência de aplicação, está apresentada primeiramente a representação gráfica da estrutura de atividades e apenas depois as descrições das alterações incorporadas.

Figura 23 - Estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação aperfeiçoada



Assumindo uma lógica similar à proposta no capítulo de Adaptação da Metodologia, para o entendimento adequado da nova estrutura de atividades aperfeiçoada é interessante analisar a representação gráfica da mesma, apresentada acima, de forma complementar à descrição das atividades alteradas.

Assim como argumentado no capítulo no qual a metodologia adaptada foi construída, somente a análise de cada atividade dentro da estrutura como um todo permite o entendimento adequado do papel dessas atividades, assim como o entendimento da lógica de funcionamento da estrutura definida.

Dessa forma, estão descritas neste item as duas atividades que sofreram alguma modificação nesta nova estrutura aperfeiçoada. Com relação às atividades não descritas a seguir, deve ser entendido que as mesmas se mantêm da forma que foram descritas anteriormente.

#### **4.4.1 Desenvolver Organização, Pessoas, Infraestrutura e Processo**

Durante a aplicação da atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura foi identificada uma certa incompatibilidade do escopo definido originalmente para a mesma com relação ao contexto de trabalho de empresas de *software* que utilizam o *framework Scrum*.

Conforme descrito no capítulo de Adaptação da Metodologia, o objetivo original da atividade em questão consistia apenas no desenvolvimento de adequações relacionadas à organização, pessoas ou a infraestrutura da empresa, para assim possibilitar a adequada implementação das melhorias sistêmicas desenvolvidas pelo *squad*.

Porém, conforme observado na experiência de aplicação desenvolvida neste trabalho, é recorrente em empresas de *software* que parte das melhorias sistêmicas desenvolvidas não necessitem de qualquer adequação de outra natureza para a adequada implementação das mesmas.

Dessa forma, a respectiva atividade não representava um ganho significativo para o projeto de transformação desenvolvido pela frente, uma vez que a mesma muitas vezes não seria sequer realizada devido ao seu escopo restritivo com relação aos tipos de adequações a serem desenvolvidas.

A partir deste diagnóstico, e considerando a tarefa desenvolvida nesta atividade durante a experiência de aplicação na empresa Gupy, foram definidas duas alterações com relação ao escopo desta atividade.

A primeira alteração definida para a atividade de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura diz respeito ao escopo das adequações que poderiam ser desenvolvidas na nesta atividade.

De acordo com Natália Turrioni, para além das melhorias sistêmicas desenvolvidas pela equipe de desenvolvedores do *squad*, é recorrente a necessidade de realizar alguns ajustes na plataforma, ajustes esses com baixo grau de complexidade sistêmica, para aprimorar os processos relacionadas à mesma.

Em seu relato, Natália disse que eventualmente alguns destes ajustes eram desenvolvidos por ela mesma, de forma complementar ao seu papel de *Product Owner*, porém muitos destes ajustes acabavam sendo deixados de lado e esquecidos devido à falta de braço para desenvolvê-los.

Consequentemente, com esta alteração referente ao escopo das adequações previstas na atividade, os ajustes relacionados ao processo em foco e não priorizados para a equipe de desenvolvimento do *squad* devem ser desenvolvidos pelos profissionais de processos envolvidos no projeto de transformação.

Devido a esta alteração no escopo das adequações previstas para esta atividade, foi optado por renomear a mesma como Desenvolver Organização, Pessoas, Infraestrutura e Processos, conforme pode ser observado no título deste subitem e na representação gráfica da estrutura de atividades aperfeiçoada.

A outra alteração definida com relação a esta atividade diz respeito à dinâmica cíclica estabelecida anteriormente para a aplicação da mesma, definindo assim uma conexão forçada entre as adequações a serem realizadas e as melhorias sistêmicas desenvolvidas pelo *squad* no último *Sprint* realizado.

Na nova estrutura de atividades aperfeiçoada a atividade em questão é realizada de forma contínua, desde o início do período de desenvolvimento do *Sprint 1*, momento no qual a equipe de processos já está apropriada do funcionamento dos processos em foco, até o término do projeto de transformação.

Sendo assim, com esta alteração do escopo da atividade em questão, incorporam-se à mesma o desenvolvimento de outras adequações relacionadas à organização, pessoas, infraestrutura e processo que não estejam diretamente relacionadas ao último *Sprint* realizado, mas que representam um ganho no desempenho dos processos em foco do projeto de transformação.

Analisando a representação gráfica da estrutura de atividades aperfeiçoada é possível identificar a alteração do período de aplicação da atividade de Desenvolver Organização, Pessoas, Infraestrutura e Processos, de forma a tornar-se contínua durante o desenvolvimento do projeto de transformação.

Vale ressaltar que na aplicação desenvolvida na Gupy a atividade em questão foi realizada em seu novo formato, conforme descrito no item de Desenvolvimento da Aplicação, e apresentou resultados interessantes com relação à melhoria de desempenho do processo em foco no projeto.

Uma contribuição clara da aplicação desta atividade com seu formato e escopo aprimorados foi o desenvolvimento do material para o *onboarding* da plataforma da Gupy, que não seria realizado caso fosse mantido o antigo escopo definido para essa atividade.

#### **4.4.2 Coletar Percepções e Analisar Dados**

A possibilidade de alterar a atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados foi identificada também durante a aplicação na empresa Gupy, conforme está descrito no item de Desenvolvimento da Aplicação.

Esta alteração em especial não diz respeito ao escopo da atividade, uma vez que o escopo definido inicialmente agradou bastante a Natália e Robson, mas tem na realidade com foco a alteração do período de aplicação da mesma dentro da estrutura da frente de Execução de Projetos de Transformação.

Conforme descrito no capítulo de Adaptação da Metodologia, o escopo definido para esta atividade consiste no levantamento de informações relacionadas ao processo em foco, de forma a assim auxiliar os *Product Owners* dos *squads* relacionados no levantamento de ideias para o *Product Backlog*, assim como na priorização de melhorias a serem desenvolvidas em cada *Sprint*.

Porém, na estrutura de atividades definida anteriormente, esta atividade era iniciada somente após o período de desenvolvimento do *Sprint 1* do projeto de transformação. Consequentemente, no *Sprint 1* em distinção aos outros *Sprints*, a priorização de melhorias realizada no *planning* não era suportada por percepções e dados levantados a respeito do processo.

Dessa forma, com o objetivo de suportar também o *Product Owner* no levantamento e priorização de melhorias para o *Sprint 1*, foi alterado o período de aplicação da atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados, adiantando assim o início da mesma para o momento imediatamente após a construção do Fluxo As Is do processo em foco.

Frente a esta inclusão de uma nova atividade após a construção do Fluxo As Is do processo e antes da realização da reunião de pré-planning do *Sprint 1*, fez-se necessário um maior espaçamento de tempo entre as atividades citadas, de forma a possibilitar o desenvolvimento adequado dos levantamentos e análises de percepções e dados referentes ao processo.

Vale pontuar que, esta necessidade de prolongar o período para o levantamento de percepções e dados para o *Sprint 1* foi percebida durante a aplicação desta atividade na empresa Gupy, uma vez que o autor deste trabalho sentiu a falta de uma maior disponibilidade de tempo para uma melhor realização desta atividade.

Sendo assim, faz-se necessário antecipar as atividades de Construir Visão de Futuro e Entender e Analisar Processo, uma vez que a reunião de pré-planning, da atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações, tem sua realização condicionada ao início do *Sprint* e assim não tem flexibilidade quanto ao período de sua aplicação.

Analisando a representação gráfica da estrutura de atividades aperfeiçoada, é possível identificar a alteração do período de aplicação da atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados, assim como também a antecipação das atividades de Construir Visão de Futuro e Entender e Analisar Processo.

Conforme mencionado acima, esta atividade foi desenvolvida em seu novo formato durante a aplicação na empresa Gupy, e apesar das limitações de tempo mencionadas anteriormente, a mesma apresentou resultados interessantes com relação à melhoria de desempenho do processo em foco.

Uma contribuição clara da aplicação desta atividade em seu novo formato para o desenvolvimento do projeto de transformação foi a priorização da melhoria de alteração no *layout* de instruções para o cadastro de informações acadêmicas, uma vez que a demanda por



instruções mais claras quanto ao cadastro acadêmico foi identificada a partir da reunião realizada junto a Priscila Botelho.

## 5 CONCLUSÃO

Este capítulo tem como seu objetivo avaliar os resultados obtidos com o desenvolvimento deste trabalho, assim como apontar quais os próximos passos a serem realizados a partir do desenvolvimento do mesmo.

### 5.1 COMENTÁRIOS SOBRE OS RESULTADOS OBTIDOS

O objetivo do presente trabalho consistiu no desenvolvimento de uma metodologia de gestão por processos adaptada ao contexto de empresas ágeis que adotam o *framework Scrum*, em sua maioria empresas de *softwares*, tomando como base a metodologia BPM no Brasil desenvolvida pela empresa EloGroup.

Apesar das limitações da aplicação desenvolvida neste trabalho, os resultados obtidos a partir da mesma, descritos anteriormente no capítulo de Aplicação e Avaliação da Metodologia, mostraram-se satisfatórios ao objetivo proposto.

O principal ponto de incompatibilidade entre a estrutura de atividades original da frente de Execução de Projetos de Transformação e o *framework Scrum* para gestão de projetos diz respeito ao momento definido para a realização de cada atividade, uma vez que a metodologia BPM no Brasil define sua estrutura de atividades com relação à projetos desenvolvidos de forma linear.

Dessa forma, um dos principais objetivos da estrutura de atividades adaptada era possibilitar o desenvolvimento de um projeto de transformação de processos que respeitasse a dinâmica cíclica de *Sprints*, estabelecida pelo *framework Scrum* para o dia a dia de trabalho dos *squads*.

Analisando a aplicação da atividade pontual de Construir Visão de Futuro, realizada uma única vez no início do projeto de transformação, é possível constatar que a mesma pode ser realizada dentro do período estabelecido sem qualquer interferência à dinâmica de trabalho do *Scrum*.

Com relação às atividades de Entender e Analisar Processo e de Conceber Soluções e Priorizar Ações, realizadas de forma cíclica, com os seus momentos de aplicação diretamente relacionados aos eventos previstos para a realização de cada *Sprint*, não foi possível também constatar qualquer inconsistência entre a dinâmica de trabalho da Gupy e a realização das mesmas.

Analisando em especial a atividade de Conceber Soluções e Priorizar Ações, a realização da mesma não apenas mostrou-se aderente à dinâmica de *Sprints* utilizada na Gupy, mas a lógica de realização de uma reunião de pré-planning agradou tanto a Natália e Robson que foi incorporada às segundas-feiras do *Product Owner* do *squad* de desenvolvimento da plataforma.

Da mesma forma, as atividades de Desenvolver Organização, Pessoas, Infraestrutura e Processos e de Coletar Percepções e Analisar Dados, realizadas de forma contínua ao longo de

parte do projeto de transformação, também não apresentaram nenhum tipo de atrito ao dia a dia de trabalho da Gupy.

Por fim, com relação à atividade de Gerir Projeto e Mudança, realizada de forma contínua ao longo de todo o projeto de transformação, não foi também possível observar qualquer interferência à dinâmica de trabalho do *Scrum*.

Sendo assim, a experiência de aplicação desenvolvida neste trabalho indica aderência entre a estrutura de atividades adaptada da frente de Execução de Projetos de Transformação e a dinâmica cíclica imposta pelo *framework Scrum*.

Outro objetivo importante com a adaptação da metodologia BPM no Brasil era o de preservar a efetividade da frente de Execução de Projetos de Transformação em promover ganhos de desempenho nos processos em foco.

Devido às limitações de tempo no desenvolvimento da aplicação deste trabalho, que impossibilitaram inclusive a realização da atividade de Ativar Processo e Operação Assistida, não foi possível avaliar a maior parte dos reflexos advindos da implementação das melhorias priorizadas, com relação ao desempenho do processo de Aplicação de candidato a uma vaga.

Entretanto, apesar do curto período de aplicação desenvolvido, evidenciaram-se alguns benefícios ao processo em foco, diretamente relacionados à metodologia adaptada desenvolvida.

O primeiro benefício identificado durante a experiência de aplicação diz respeito à priorização da melhoria de alteração no *layout* de instruções para o cadastro de informações acadêmicas, influenciada diretamente pelo material construído a partir das reuniões realizadas na atividade de Coletar Percepções e Analisar Dados.

Outro benefício que chamou a atenção durante a aplicação desenvolvida foi a construção do material para o *onboarding* da plataforma da Gupy. A construção deste material tornou-se possível apenas com a estrutura adaptada de atividades desenvolvida, que alterou o escopo de atuação da atividade originalmente denominada de Desenvolver Organização, Pessoas e Infraestrutura.

Vale ressaltar também que na construção da estrutura de atividades adaptada, realizada no capítulo de Adaptação da Metodologia, foram preservadas todas as atividades previstas na estrutura de atividades original da frente de Execução de Projetos de Transformação.

Sendo assim, tomando como base os resultados obtidos a partir da experiência de aplicação, pode ser avaliado como satisfatório o cumprimento dos objetivos propostos para o desenvolvimento do presente trabalho.

## 5.2 APLICAÇÕES FUTURAS DO TRABALHO

Conforme mencionado na proposta do trabalho apresentada no capítulo de Introdução, a ideia de adaptar a metodologia BPM no Brasil para o contexto de empresas que utilizam o *framework Scrum* surgiu durante a realização de um projeto de consultoria, no qual o autor deste trabalho

encontrou algumas dificuldades para desenvolver a respectiva metodologia de gestão por processos em empresas com aquela dinâmica de trabalho.

Posto o contexto reafirmado acima, é natural que a metodologia adaptada proposta neste trabalho seja então dividida com a empresa EloGroup de Consultoria em Gestão, na qual o autor deste trabalho realiza o seu Estágio Profissional Remunerado.

Dessa forma, a metodologia adaptada desenvolvida no presente trabalho será apresentada ao grupo de estudos de metodologias ágeis da EloGroup, com o objetivo de difundir e aprimorar a metodologia em questão.

A partir dos próximos passos para o aperfeiçoamento da metodologia proposta e a difusão da mesma dentro da empresa EloGroup, abre-se caminho para as seguintes oportunidades:

### **5.2.1 Aplicação da metodologia adaptada em projetos**

A quantidade de empresas que utilizam o *framework Scrum* para a gestão de seus projetos tem se tornado cada vez maior no Brasil, conforme apresentado no capítulo de Introdução deste trabalho. Dessa forma, a tendência esperada é de que a empresa EloGroup realize também mais projetos em empresas com esta característica.

Devido ao forte posicionamento da EloGroup no mercado com relação ao desenvolvimento de projetos de gestão por processos, é esperado que grande parte dos projetos realizados em empresas que utilizam o *Scrum* sejam relacionados a essa disciplina.

Sendo assim, o delineamento de uma metodologia de gestão por processos adaptada ao contexto de empresas que utilizam o *framework Scrum* representa um importante facilitador para a venda de projetos dessa natureza, assim como o desenvolvimento dos mesmos por parte dos consultores da EloGroup.

### **5.2.2 Comercialização de cursos corporativos com a metodologia adaptada**

A empresa EloGroup desenvolve e comercializa cursos presenciais e de ensino a distância de educação executiva, cujas temáticas são diretamente relacionadas aos projetos desenvolvidos pela empresa como consultoria.

A partir do contexto apresentado de difusão do *framework Scrum* entre as empresas brasileiras, tem-se como consequência o crescimento também dos cursos de educação executiva relacionados a este *framework*.

Sendo assim, o delineamento de uma metodologia de gestão por processo adaptada ao contexto do *Scrum* representa também um grande potencial para a comercialização de cursos relacionados à respectiva metodologia adaptada.



## REFERÊNCIAS

PRESTES UCHOA, Alexandre. **Contratação de Desenvolvimento Ágil pelo Governo**. 285 f. Tese (Mestrado) – Departamento de Engenharia de Sistemas e Computação, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LIBARDI, Paula; BARBOSA, Vladimir. **Métodos Ágeis**. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação) – Faculdade de Tecnologia, FT, da Universidade Estadual de Campinas.

OLIVEIRA, Maria, et al.: **Uma Metodologia Seis Sigma para implantação de uma Gestão de Segurança da Informação centrada na percepção dos usuários**. 14 f. Revisão Literária – Grupo de Gestão e Tecnologia em Segurança da Informação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

BASTOS, Lucas. **Cresce a adesão aos Métodos Ágeis**. Disponível em: <<http://cio.com.br/opinioao/2013/10/28/cresce-a-adesao-aos-metodos-ageis/>>. Acesso em: 09 Jun. 2017.

VERSIONONE. **11th Anual State of Agile Survey**. Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-11th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **10th Anual State of Agile Survey**. Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-10th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **9th Anual State of Agile Survey**. Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/9th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **8th Anual State of Agile Survey**. Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/8th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **7th Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/7th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **6th Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/6th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **5th Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/5th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **4th Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/4th-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **3rd Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/3rd-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **2nd Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/2nd-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

VERSIONONE. **1st Anual State of Agile Survey.** Disponível em: <<https://explore.versionone.com/state-of-agile/1st-annual-state-of-agile-report-2>>. Acesso em 05 Jun. 2017.

GRUPO DE PESQUISA EM MÉTODOS ÁGEIS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Métodos Ágeis no Brasil: Estado da prática em times e organizações.** Disponível em: <[http://www.agilcoop.org.br/files/metodos\\_ageis\\_brasil\\_estado\\_da\\_pratica\\_em\\_times\\_e\\_organizacoes.pdf](http://www.agilcoop.org.br/files/metodos_ageis_brasil_estado_da_pratica_em_times_e_organizacoes.pdf)>. Acesso em 05 Jun. 2017.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a Gestão Por meio de Processos.** 1. ed. São Paulo: Digital Page, 2014.

SCHMIDT, Eric; COHEN, Jared. **A Nova Era Digital.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca Ltda., 2014.

MATOS, Elaine; PIRES, Denise. **Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor Saúde e na Enfermagem.** 7 f. Revisão de Literatura – Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007.

ASTELS, David. **Test Driven Development: A Pratical Guide.** 1. ed. New Jersey: Pearson Education Inc, 2003.

YOKOYAMA, Nelson. **Processo de Difusão e TQC.** 16 f. Monografia – Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos.

GONÇALVES, José Enrique. Reengenharia: Um guia de referência para o executivo. **Revista de Administração de Empresas - FGV.** São Paulo, EAESP – FGV, v. 34, n. 4, Julho/Agosto, 1994.

SANTOS, Adriana; MARTINS, Manoel. Modelo de referência para estruturar o Seis Sigma nas organizações. **Gestão da Produção.** São Carlos, v. 15, n. 1, Jan-Abr, 2008.

BECK, Kent; et al.: **Manifesto for Agile Software Development.** Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/en/manifesto.html>> Acesso em: 03 de Jul. de 2017.

SCHWABER, Ken; SUTHERLAND, Jeff. **The Scrum Guide.** Disponível em: <<http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>> Acesso em 30 de Jul. de 2017.

LAHAJNAR, Sebastian; ROZANEC, Alenka. The evaluation framework for Business Process Management Methodologies. **Management Magazine.** Celje, v. 21, n. 1, 2016.

JACOSKI, Claudio; GRZEBIELUCHAS, Tiago. Modelagem na contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM – Gerenciamento de processos de negócio. **Produto & Produção - Universidade Comunitária de Chapecó.** Chapecó, v. 12, n. 3, Out. 2016.



FILHO, João. **Gestão de Processos de Negócio: Uma adaptação da metodologia de Rummler-Brache baseada numa aplicação real.** 146 f. Tese (Mestrado) – Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco.

FOWLER, Martin; HIGHSMITH, Jim. The Agile Manifesto. **Software Development Magazine**, Stuttgart, Agosto. 2001.