

APÊNDICE A – Entrevista focada (Etapa B)

Neste apêndice é apresentado a etapa B que corresponde a o instrumento de pesquisa de entrevista focada conforme disposto na ??, o roteiro foi dividido em quatro grupos de questões: Contextualização (seção A), Estratégia de composição dos times de desenvolvimento (seção B), condução dos times de desenvolvimento (seção C) e impactos das mudanças organizacionais (seção D).

As três unidades incorporadas participaram das entrevistas considerando o total de sete entrevistas, três da Organização, dois da BigTech e dois da Consultoria.

A.1 Entrevistas - Organização

Para a Organização teremos a participação do Gestor Técnico do Programa PDPJ (G), o Arquiteto Líder (A) e do Engenheiro de Canais (E)

Seção A - Contextualização

1) Qual tamanho do time de desenvolvimento de TI que você participa?

(G) 6 - 10 Pessoas (Os times se dividem em aproximadamente entre 6 e 10, mas eu gerencio pelo menos 5 times de desenvolvimento) (A) 5 Pessoas (E) 7 Pessoas

2) Qual metodologia adotada pelo time?

(G/A/E) Ágil (Padrão adotado pela Consultoria)

3) É utilizado algum tipo de gestão de portfólio / ágil escalado? Se sim, qual?

(G/A/E) Sim (Padrão Consultoria, a interação com a vila Lean Office é mínima)

4) Qual seu papel no time?

(G) Outro: TO (Tech Owner) (A) Outro: Arquiteto Líder (E) Outro: Tech Líder

5) Em geral os projetos são bem sucedidos? Pode contar como vocês medem isso?

(G/A/E) Geralmente sim

(G) na verdade não há um método para medição de sucesso do projeto, a menos que ele seja de data legal, então o sucesso ou fracasso é medido de acordo com a transposição dessa data

6) Qual é geralmente a origem das ideias para criação de um produto ou serviço digital?

(G/A) Pesquisas internas

(Não é muito claro como surgiu a ideia, pois fica a critério de outro departamento, mas como a demanda chega de algum departamento interno então por exclusão considero que seja a partir de pesquisas internas)

(E) Não sei, a demanda geralmente tem um dono que por vezes são os canais digitais ou produtos, mas não faço ideia de como ela é concebida.

7) Há algum programa de transformação digital que impacte seu time? Se sim, qual tipo de impacto

(G/A/E) Sim;

(G) Estamos inseridos no programa de transformação digital corporativo, isso faz com que algumas decisões sobre a arquitetura proposta para o projeto siga algumas diretrizes, isso beneficia o acesso de serviços estruturais pois a Organização tende a coloca-los nesta mesma diretriz, o que facilita o trabalho dos canais digitais)

(A) Sim, existem modelos de salas e Vilas ágeis que estimulam o trabalho com menor rigidez em relação aos silos entre departamentos.

(E) Sou chamado para reuniões relacionadas ao padrão de desenvolvimento corporativo, também somos envolvidos em diversos cursos e apresentações que fomentam o uso de tecnologia dos parceiros tecnológicos no nosso dia a dia.

Seção B - Estratégia de composição

1) Quais áreas são envolvidas no processo de composição dos times de desenvolvimento?

(G/A) Foi envolvido o time de gestão de canais digitais, o time de desenvolvimento de canais e o time de desenvolvimento de inovação.

(E) Não sei

2) Quais áreas compõem os Times de Desenvolvimento?

(G) Os times de desenvolvimento trabalham em forma de squads no formato scrum. Os POs em geral são da área de negócio ou canais, depende do propósito da squad. Os Scrum Masters são da Consultoria e ajudam a aplicar a metodologia deles, o time de desenvolvimento é composto geralmente por pessoas da consultoria tendo um líder técnico da Organização como ponto focal.

(A) Os times de desenvolvimento respondem para o meu squad que é de arquitetura, então nós compomos sob demanda dentro das squads.

(E) Para cada uma das VSs temos um representante da engenharia para apoiar as decisões estratégicas e liderar os padrões de desenvolvimento dentro de cada uma das squads.

3) Quais seriam três habilidades/características essenciais para a composição de um time de desenvolvimento? Por que são essenciais? Elas são presentes?

(G) Visão centrada no cliente, comunicação e resiliência.

São presentes em algumas pessoas, não faz tanta parte da nossa cultura valorizar essas características apesar de ser pauta de diversas palestras.

(A) Comunicação, Sintetização de ideias e resiliência.

Estamos passando por uma transformação que exige que nos comuniquemos mais e melhor.

(E) Liderança, resiliência e comunicação

É notável que muitas pessoas não tem poder de decisão mesmo quando é dado o empoderamento para elas, por isso a figura da liderança e a coragem de tomar decisões precisa estar presente.

4) Como é orientada a divisão de responsabilidades do time?

(G/A/E) É orientado a fluxo de valor (o time se organiza para atender determinado objetivo de valor e se responsabiliza por ele).

5) Como é orientada a autonomia do time?

(G/E) O time tem autonomia para se posicionar, mas leva as opções ao gestor que dão o direcionamento final. Algumas decisões do time são validadas por áreas de suporte (ex. Segurança) e mesmo se emitirem parecer contrário, podemos assumir os riscos e seguir em frente.

(A) Não concordo que as equipes tenham autonomia para decidir assumir o risco perante parecer contrário das áreas de suporte.

6) Como parceiros são incorporados ao time?

(G/A/E) Fazem parte do time como qualquer outro membro ou participam como empresa terceira, sendo acionados, direcionados e controlados pelo time contratante.

7) como são negociados os contratos de parceria? Como funciona o modelo de propriedade intelectual?

(G/A/E) Os contratos em geral são de escopo aberto a ser explorado pelas partes como um bolsão de horas. Há contratos do tipo de licença de uso para alguns produtos, por exemplo o uso de plataformas em nuvem pública, mas são minoria.

8) Como é definido o nível de confidencialidade da parceria?

(G/A/E) Privada (A exposição da parceria é interna, assim como os resultados)

Seção C - Estratégia de condução

1) Foi observado e/ou aplicado algum aspecto de inovação nos projetos que participou?

(G) Em geral sim, houve certa liberdade para a escolha das tecnologias aplicada aos produtos ainda que limitada as BigTecs parceiras da Organização, os processos de desenvolvimento tiveram mudanças significativas com o apoio da Consultoria, assim como a governança dos projetos.

(A/E) Sim, bastante inovação foi incorporada pela Organização, a abertura para que a engenharia traga novas tecnologias para ser aplicadas aos produtos da organização, contudo é necessário passar por um processo de homologação que ainda é bem moroso dentro da organização.

2) Como foi realizado o processo de capacitação do time?

(G/A/E) É realizado a partir de treinamentos do tipo EAD dada a dificuldade de realização de eventos e treinamentos presenciais (Pandemia).

3) Como é identificada e mensurada a performance do time?

(G/A/E) É identificada pelo time a partir do tamanho funcional entregue no período, e mensurada pelo escritório de métricas, comparando o desempenho por uma meta de produtividade corporativa.

4) Como é realizada a comunicação do time?

(G) O time participa das cerimônias e quando estão com alguma dificuldade se conversam para saná-las. há certa dificuldade para a comunicação entre os parceiros pois a ferramenta de comunicação é corporativa, então é utilizado o whatsapp como forma de comunicação com pessoas fora da Organização quando não há cerimônias ou reuniões.

(A/E) A comunicação se dá por uma extensa agenda de reuniões e cerimônias com pouca efetividade no atendimento das pautas (quando existem).

5) Quão transparente o time é na apresentação dos resultados com as partes interessadas no Projeto?

(G/A/E) Em geral as informações são trafegadas por todos os níveis das partes interessadas no projeto, contudo, só são apresentados os problemas que precisam ser efetivamente escalados para outros fóruns.

6) Como as mudanças ocasionadas no projeto são assimiladas pelo Time?

(G) As mudanças são bem aceitas e ocorrem até "vezes demais", dificultando a progressão do projeto.

(A) Muitas pessoas podem solicitar mudanças e não há um controle tão forte para sua interceptação ou tratamento e o time geralmente aplica em backlog as necessidades.

(E) Quando as mudanças são solicitadas pelo time executivo são tidas como ordem pelas camadas subordinadas.

7) Quais destes princípios são percebidos no dia a dia do time?

(G) g) Valorizar as pessoas e interações mais que processos. i) Responder a mudanças mais que seguir um plano. o) Procurar trabalhar em conjunto com partes interessadas.

(A) f) Adaptar-se as mudanças facilmente i) Responder a mudanças mais que seguir um plano k) Procurar manter atenção a excelência técnica

(E) c) Manter equipes auto organizáveis f) Adaptar-se as mudanças facilmente i) Responder a mudanças mais que seguir um plano

8) Quais os maiores desafios encontrados no dia a dia pelo time?

(G) Perda de controle de gestão, documentação inadequada.

(A/E) baixo conhecimento da visão e propósitos do projeto, quantidade de reuniões com baixa efetividade.

9) Quais são as principais causas de atraso no projeto identificadas pelo time?

(G) O Plano de entregas foi fechado com uma visão de produto que não era clara para todos os envolvidos

(A) As diversas mudanças solicitadas pelos stakeholders faz com que gere muito retrabalho e replanejamentos.

(E) Consultoria não tinha experiência em lidar com serviços estruturais da Organização gerando alto impacto na entrega proposta.

Seção D - Mudanças organizacionais

1) Você participa de alguma iniciativa de transformação digital e/ou inovação aberta? Você faz parte de alguma comunidade que propaga estas ideias?

(G/E) Não.

(A) Sim, faço parte do time Lean Digital como representante do departamento de arquitetura para serviços PJ. Participo ativamente das reuniões, como são muitas pessoas envolvidas então não tenho alta influencia dentro destes fóruns, então eu acabo tendo uma maior participação como ouvinte e replicador das iniciativas de transformação.

2) Houve alguma alteração observada sobre a hierarquia de trabalho do time?

(G/A) A comunicação passou por um processo de mudanças gigantesco com o trabalho em home office, mas no caso da PDPJ não posso dizer que piorou o acesso a outras camadas, de certa forma foi facilitado uma vez que as ferramentas de trabalho cooperativo auxiliam achar os funcionários e toda arvore hierárquica relacionada.

(E) Pelo menos por parte das hierarquias técnicas de engenharia o tratamento de hierarquias melhorou substancialmente. Tivemos a troca de um Diretor muito mais acessível do que o anterior, isso ajudou na mudanças de postura de toda cadeia.

3) Houve alguma alteração observada a respeito dos objetivos a serem alcançados pelo time de desenvolvimento?

(G/A/E) O objetivo ficou entre Entregas curtas (prazo) e com foco no usuário (usabilidade).

4) Qual dessas frases melhor representa a cultura da empresa?

(G) a) "Nós somos bem sucedidos por trabalhar JUNTOS."

(A/E) b) "Nós somos bem sucedidos por adquirir e manter o CONTROLE."

5) Quais destes aspectos positivos são observados e aplicados pelo time em relação a visão do cliente?

(G) c) Temos como foco de atenção permanente o atendimento ao escopo, prazo e custo combinados com os gestores.

(E) b) Somos comprometidos com as áreas de negócio, interagindo com frequência e propondo as soluções técnicas mais adequadas às necessidades identificadas.

(A) e) Trabalhamos fortemente para sermos reconhecidos interna e externamente pelos altos níveis de disponibilidade e segurança dos nossos sistemas para nossos clientes.

6) Quais destes aspectos negativos são observados e aplicadas pelo time em relação a visão do cliente?

(G) d) Estamos longe do cliente. Mesmo buscando atender as demandas do gestor, temos pouca visão do impacto do nosso trabalho no cliente final.

(A) b) Temos uma visão muito operacional e processual. Estamos mais preocupados em atender nossos prazos e processos internos do que atender as necessidades do cliente.

(E) c) Somos lentos no atendimento aos nossos clientes. Nossa agilidade é prejudicada por processos rígidos e burocráticos.

7) Quais destes aspectos positivos relacionado a um protagonismo é observado e permitido ao Time de Desenvolvimento?

(G) d) Estimulamos contribuições de nossos funcionários e damos abertura para a apresentação de novas ideias.

(A/E) c) Estabelecemos fortes parcerias externas, promovendo a prospecção, discussão e desenvolvimento de ideias, buscando sempre a vanguarda em tecnologia.

8) Quais destes aspectos negativos relacionado a um protagonismo é observado e proibido ao Time de Desenvolvimento

(G) e) Temos dificuldade de conciliar a inovação com as atividades de dia a dia. Passamos o dia todo "apagando incêndios", o que tira o foco de pensar o novo.

(A) a) Nossos processos internos, estruturas e ferramentas dificultam a inovação. Somos avessos a risco.

(G/E) c) Temos resistência ao novo, reforçando nossa tendência de conservadorismo e de manutenção do status quo. Muitas vezes entendemos que o novo "atrapalha" a operação do dia a dia.

9) Quais destes aspectos positivos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(G/E) c) Buscamos resolver as eventuais divergências e conflitos de forma madura, buscando sempre o diálogo com nossos pares. Apenas acionamos o nível hierárquico superior quando não chegamos a uma solução.

(A) d) Cultivamos um bom relacionamento com parceiros externos, prezando por formas de trabalho que gerem ganhos para ambos os lados.

10) Quais destes aspectos negativos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(G/A) b) As agendas departamentais ou pessoais predominam muitas vezes sobre o interesse do negócio. Atuamos de forma fragmentada, em silos, com prioridades diferentes e por vezes, conflitantes.

(G/E) c) Dependemos excessivamente do relacionamento pessoal para viabilizar o andamento de atividades que, de outra maneira, ficariam paradas por conta da divergência de prioridades entre as áreas.

11) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(G/A/E) b) Investimos fortemente em capacitação e treinamento técnico das equipes, que são reconhecidas pelo sólido conhecimento.

(G/E) d) Compartilhamos informações e nos preocupamos continuamente com a formação de sucessores (tanto em posições de gestão quanto técnicas), garantindo a retenção do conhecimento sobre nossos sistemas e processos.

(A) c) Nossas equipes são altamente comprometidas com o trabalho.

12) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(G) g) Somos coniventes com o baixo desempenho. Profissionais que recorrentemente não desempenham de forma adequada continuam nas áreas por anos, afetando a eficiência das áreas.

(A/E) b) Falta clareza e objetividade na comunicação, ficando a critério de cada gestor a forma de transmitir as informações. Faltam transparência e diálogo entre líderes e suas equipes.

(E) Temos pouca autonomia. As decisões são muito centralizadas nos altos níveis de liderança, sendo que a maioria dos líderes é pouco envolvida no processo decisório.

13) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(G/E) e) Temos foco em eficiência operacional. Buscamos sempre fazer mais com menos, mantendo a qualidade da entrega.

(A) c) Nossas soluções são consistentes e robustas, aumentando a credibilidade do banco. Aportamos grande conhecimento técnico às nossas soluções.

14) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(G) a) O excesso de controles ao longo de projetos, da demanda à implantação, traz morosidade e ineficiência.

(A) c) O desempenho é prioritariamente medido por meio do cumprimento do prazo de entrega, ficando para segundo plano a qualidade da entrega ou o atendimento pleno da necessidade do cliente.

(E) b) O foco principal de nossas reuniões o tratamento de incidentes e problemas. Focamos prioritariamente para o passado e, assim, olha-se pouco para o futuro.

A.2 Entrevistas - BigTech

Para a BigTech teremos a participação do Coordenador do time da esteira DevSecOps (C) e do Engenheiro de *Cloud* (E)

Seção A - Contextualização

1) Qual tamanho do time de desenvolvimento de TI que você participa?

(C) 8 Pessoas (E) 9 Pessoas

2) Qual metodologia adotada pelo time?

(C) Ágil (Padrão adotado pela Consultoria) (E) Híbrido (Nos adaptamos a metodologia adotada pelos times, geralmente é ágil)

3) É utilizado algum tipo de gestão de portfólio / ágil escalado? Se sim, qual?

(C) Sim (Padrão Lean Office) (E) Não (O método de escala é direcionado pelo acionamento do time pelo empreendimento demandante, caso seja necessário mais profissionais alocados então o contrato de alocação é ampliado).

4) Qual seu papel no time?

(C) Coordenador do time de operações da esteira corporativa (E) Gerente do time de engenharia de serviços em *cloud*

5) Em geral os projetos são bem sucedidos? Pode contar como vocês medem isso?

(C/E) Geralmente sim

(C) Nossos projetos são direcionados para aprimoramento da esteira, portanto a disponibilização é sempre aguardada o mais cedo possível. O foco dos projetos são melhorias dessa forma falhas ou erros da esteira são tratados com urgência e as entregas de aprimoramento ou implemento são em geral entregues a contento.

(E) O papel do time é de acompanhar os projetos até a sua completude, não nos cabe medir o sucesso do projeto.

6) Qual é geralmente a origem das ideias para criação de um produto ou serviço digital?

(C) Demandas internas (Evolução na esteira)

(E) Não sei, participamos do processo de criação de produtos.

7) Há algum programa de transformação digital que impacte seu time? Se sim, qual tipo de impacto

(C/E) Acompanhamos o processo de transformação digital da Organização.

(C) O processo de disponibilidade da esteira DevSecOps propõe a tecnologia necessária para a transformação digital da Organização e apoia os pilares de metodologia e cultura organizacional.

(E) Nós somos envolvidos junto das lideranças estratégicas da Organização para providências treinamentos e a disponibilização para plena utilização da tecnologia de *Cloud* para os parceiros da organização.

Seção B - Estratégia de composição

1) Quais áreas são envolvidas no processo de composição dos times de desenvolvimento?

(C/E) O time é composto em boa parte de consultores da BigTech, a Organização disponibilizou alguns recursos dela para o repasse de conhecimento, estes recursos foram capacitados e agora compõem nosso time, a origem deles são diversas da área de tecnologia da Organização.

2) Quais áreas compõem os Times de Desenvolvimento?

(C) O time de desenvolvimento é composto por pessoas que se destacaram dentro dos serviços de operações do departamento de sistemas da organização. Não há envolvimento das áreas de negócio na composição dos times.

(E) A estrutura do time buscou os desenvolvedores com perfil de liderança e protagonismo para atuar na posição de Tech Leaders dentro das Vilas que utilizam *cloud*.

3) Quais seriam três habilidades/características essenciais para a composição de um time de desenvolvimento? Por que são essenciais? Elas são presentes?

(C) Pensamento Cooperativo, liderança e inteligência emocional

Por fazer parte de um processo de transformação, é importante para o time entender o propósito do seu trabalho para se manter firme no que é importante, para si e para o ecossistema.

(E) Liderança, protagonismo e comunicação

Como citado anteriormente pessoas com perfil de liderança e protagonismo são essenciais para o papel de engenharia na BigTech.

4) Como é orientada a divisão de responsabilidades do time?

(C/E) É orientado ao departamento (o time assume a responsabilidade sobre seu departamento e cooperam entre si).

5) Como é orientada a autonomia do time?

(C/E) O time tem autonomia para se posicionar, mas leva as opções ao gestor da Organização que dão o direcionamento final. O Gestor então pode aprovar ou deliberar para aprovação de seus superiores.

6) Como parceiros são incorporados ao time?

(C/E) No caso nós somos os parceiros, e a integração com a Organização tem sido fluida.

7) como são negociados os contratos de parceria? Como funciona o modelo de propriedade intelectual?

(C/E) Os contratos em geral são de escopo aberto a ser explorado pelas partes como um bolsão de horas. Há contratos do tipo de licença de uso para alguns produtos, por exemplo o uso de plataformas em nuvem pública, mas são minoria.

8) Como é definido o nível de confidencialidade da parceria?

(C/E) Privada (A exposição da parceria é interna, assim como os resultados)

Seção C - Estratégia de condução

1) Foi observado e/ou aplicado algum aspecto de inovação nos projetos que participou?

(C) Sim, a utilização da esteira é basicamente o centro das mudanças relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos digitais dentro da Organização, então entendemos que trouxemos a Organização a inovação na metodologia, tecnologia e cultura organizacional.

(E) Sim, a plataforma de desenvolvimento na nuvem trouxe a organização uma outra perspectiva de escala e disponibilidade dos seus serviços digitais. Ainda que a

cultura organizacional precise ser evoluída para extrair maior poder da tecnologia que disponibilizamos, é notável a evolução da Organização.

2) Como foi realizado o processo de capacitação do time?

(C/E) Temos uma academia para os nossos funcionários e também faz parte da nossa politica o incentivo financeiro para treinamentos externos da organização.

3) Como é identificada e mensurada a performance do time?

(C/E) Geralmente é apontada pela satisfação no atendimento aos acordos de nível de serviço (SLA) com a Organização, e para os projetos é estabelecido uma cadência de pontuação do próprio time. O time tem maturidade para estimar, fatiar e medir a performance dentro das sprints.

4) Como é realizada a comunicação do time?

(C/E) É realizado por intermédio de cerimonias do padrão scrum, para o dia a dia usamos ferramenta de trabalho cooperativo.

(E) A quantidade de reuniões demandada pela Organização é muito grande, isso impacta muito a performance do time.

5) Quão transparente o time é na apresentação dos resultados com as partes interessadas no Projeto?

(C/E) Há transparência mútua entre a BigTech e Organização, os resultados são apresentados juntamente com riscos, problemas e ações de acordo com o fórum e público presente.

6) Como as mudanças ocasionadas no projeto são assimiladas pelo Time?

(C) As mudanças são adaptadas ao Backlog, não há tantas restrições para que as mudanças sejam aplicadas ao projeto desde que a visão de produto seja compartilhada com todos envolvidos.

(E) Estamos acostumados com mudanças sendo provocadas pelas evoluções tecnológicas relacionadas aos nossos produtos, a Organização por sua vez não entende o motivo das mudanças.

7) Quais destes princípios são percebidos no dia a dia do time?

(C) h) Procurar simplicidade na resolução de problemas. i) Responder a mudanças mais que seguir um plano k) Procurar manter atenção a excelência técnica

(E) k) Procurar manter atenção a excelência técnica n) Procurar melhoria contínua h) Procurar simplicidade na resolução de problemas.

8) Quais os maiores desafios encontrados no dia a dia pelo time?

(C/E) baixo conhecimento da visão e propósitos do projeto, quantidade de reuniões com baixa efetividade.

9) Quais são as principais causas de atraso no projeto identificadas pelo time?

(C/E) Os processos de homologação e disponibilização de infraestrutura por parte da Organização

Seção D - Mudanças organizacionais

1) Você participa de alguma iniciativa de transformação digital e/ou inovação aberta? Você faz parte de alguma comunidade que propaga estas ideias?

(C/E) Não dentro do ecossistema.

2) Houve alguma alteração observada sobre a hierarquia de trabalho do time?

(C/E) A estrutura de Vilas possibilitou a comunicação de uma forma muito mais fluida entre as pessoas, mesmo de hierarquias diferentes.

(E) Concordo que melhorou, mas a restrição da participação dentro dos fóruns faz com que o recado das hierarquias superiores com as subordinadas gerem algum ruído.

3) Houve alguma alteração observada a respeito dos objetivos a serem alcançados pelo time de desenvolvimento?

(C/E) O objetivo ficou entre Entregas curtas (prazo) e com foco em alto desempenho (qualidade).

4) Qual dessas frases melhor representa a cultura da empresa?

(C/E) a) "Nós somos bem sucedidos por sermos os MELHORES."

5) Quais destes aspectos positivos são observados e aplicados pelo time em relação à visão do cliente?

(C/E) e) Trabalhamos fortemente para sermos reconhecidos interna e externamente pelos altos níveis de disponibilidade e segurança dos nossos sistemas para nossos clientes.

6) Quais destes aspectos negativos são observados e aplicadas pelo time em relação a visão do cliente?

(C) e) O gestor percebe a nossa prestação de serviços de forma desintegrada. As áreas estão mais preocupadas em "fazer a sua parte", e menos na solução completa.

(E) b) Temos uma visão muito operacional e processual. Estamos mais preocupados em atender nossos prazos e processos internos do que atender as necessidades do cliente.

(C/E) c) Somos lentos no atendimento aos nossos clientes. Nossa agilidade é prejudicada por processos rígidos e burocráticos.

7) Quais destes aspectos positivos relacionado a um protagonismo é observado e permitido ao Time de Desenvolvimento?

(C/E) a) Contribuímos de forma ativa para garantirmos agilidade no lançamento de novos produtos e serviços, alavancando a percepção de pioneirismo.

(C) c) Estabelecemos fortes parcerias externas, promovendo a prospecção, discussão e desenvolvimento de ideias, buscando sempre a vanguarda em tecnologia.

(E) d) Estimulamos contribuições de nossos funcionários e damos abertura para a apresentação de novas ideias.

8) Quais destes aspectos negativos relacionado a um protagonismo é observado e proibido ao Time de Desenvolvimento

(C/E) e) Temos dificuldade de conciliar a inovação com as atividades de dia a dia. Passamos o dia todo "apagando incêndios", o que tira o foco de pensar o novo.

9) Quais destes aspectos positivos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(C) a) Cultivamos e valorizamos o relacionamento entre os nossos parceiros internos e externos como forma de potencializar a entrega das soluções completas para o cliente.

(E) d) Cultivamos um bom relacionamento com parceiros externos, prezando por formas de trabalho que gerem ganhos para ambos os lados.

10) Quais destes aspectos negativos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(C) a) Há pouca sinergia entre as áreas de TI, ocasionando perda de eficiência. Temos muitos processos independentes (não interligados) entre as áreas, ocasionando lacunas.

(C/E) b) As agendas departamentais ou pessoais predominam muitas vezes sobre o interesse do negócio. Atuamos de forma fragmentada, em silos, com prioridades diferentes e por vezes, conflitantes.

11) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(E) b) Investimos fortemente em capacitação e treinamento técnico das equipes, que são reconhecidas pelo sólido conhecimento.

(C/E) c) Nossas equipes são altamente comprometidas com o trabalho.

(C) Utilizamos novas ferramentas, métodos e formas de organização do trabalho (tais como métodos ágeis e equipes multifuncionais e autônomas) para viabilizar entregas mais aderentes às expectativas de nossos clientes e usuários.

12) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(C) a) Temos pouca autonomia. As decisões são muito centralizadas nos altos níveis de liderança, sendo que a maioria dos líderes é pouco envolvida no processo decisório.

(E) d) A celebração de bons resultados e o reconhecimento dos funcionários são raros.

13) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(C) b) Nosso planejamento é cuidadoso e eficiente. Analisamos dados e fatos com profundidade, aprendemos com as experiências que não deram certo, tomando a melhor decisão.

(E) c) Nossas soluções são consistentes e robustas, aumentando a credibilidade do banco. Aportamos grande conhecimento técnico às nossas soluções.

14) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(C) a) O excesso de controles ao longo de projetos, da demanda à implantação, traz morosidade e ineficiência.

(E) d) Utilizamos "salas de guerra" em situações de crise, que se tornam cada vez mais frequentes por falta de planejamento.

A.3 Entrevistas - Consultoria

Para a Consultoria teremos a participação do Coordenador da Arquitetura Funcional (F) e do Coordenador da Arquitetura Técnica (T)

Seção A - Contextualização

1) Qual tamanho do time de desenvolvimento de TI que você participa?

(F) 1 Arquiteto por Squad, na composição atual temos 6 arquitetos. (T) 5 Engenheiros.

2) Qual metodologia adotada pelo time?

(F/T) Ágil. (Modelo Consultoria)

3) É utilizado algum tipo de gestão de portfólio / ágil escalado? Se sim, qual?

(F/T) Sim (Padrão JAM)

4) Qual seu papel no time?

(F) Coordenador do time arquitetura funcional (T) Coordenador do time de arquitetura técnica

5) Em geral os projetos são bem sucedidos? Pode contar como vocês medem isso?

(F) É o meu primeiro projeto dentro do ecossistema da Organização então não tenho parâmetros. (T) Geralmente são bem sucedidos. Existem alguns imprevistos e atrasos acontecem em relação a primeira estimativa, mas em geral atendem as necessidades.

6) Qual é geralmente a origem das ideias para criação de um produto ou serviço digital?

(F/T) A origem dos produtos vem da Organização

7) Há algum programa de transformação digital que impacte seu time? Se sim, qual tipo de impacto

(F/T) Acompanhamos o processo de transformação digital da Organização e influenciemos principalmente do ponto de vista de cultura e metodologia de trabalho.

Seção B - Estratégia de composição

1) Quais áreas são envolvidas no processo de composição dos times de desenvolvimento?

(F/T) A Consultoria treina e habilita os arquitetos para compor as squads da vila PDPJ, não há envolvimento de áreas externas.

2) Quais áreas compõem os Times de Desenvolvimento?

(F/T) Nós servimos as squads de acordo com a necessidade deles, então ajudamos a compor times de desenvolvimento.

(F) Algumas squads tem como objetivos maiores necessidades técnicas onde apresentamos arquitetos com habilidades específicas e outras mais voltadas ao negócio, onde um arquiteto com poder de abstração é necessário.

3) Quais seriam três habilidades/características essenciais para a composição de um time de desenvolvimento? Por que são essenciais? Elas são presentes?

(F) Sintetização de ideias, comunicação e pensamento Crítico.

Como arquitetos funcionais, é crucial para nosso time o poder de síntese pois são muitas ideias, decisões e vieses que precisam ser analisados. Exatamente por isso a comunicação e o pensamento crítico também são bastante necessários.

(T) Humildade, Flexibilidade cognitiva e negociação

Nossos arquitetos técnicos precisam ser muito efetivos nas tomadas de decisão junto aos engenheiros e demais técnicos da vila PDPJ, não há tempo para aprofundar em tecnologias com caminhos que não devem gerar valor ao ecossistema, então é necessário ter uma visão corporativa a respeito do que é melhor para todos e não pra si, além disso é preciso se moldar as limitações da Organização e da BigTech, portanto a negociação e flexibilidade devem fazer parte do time de arquitetura técnica.

4) Como é orientada a divisão de responsabilidades do time?

(F/T) É orientado a fluxos de valor, de acordo com a necessidade da squad e da *value steam*.

5) Como é orientada a autonomia do time?

(F/T) É bastante limitada, é necessário uma avaliação dos pares da Organização e da bigTech antes de alguma decisão ser tomada.

6) Como parceiros são incorporados ao time?

(F/T) A relação com os membros da Organização, funciona em geral como parte do nosso time, porém o acesso aos membros da BigTech ou outros parceiros da Organização é bastante dificultado, principalmente porque depende sempre da intermediação da Organização. Não há comunicação direta entre parceiros.

7) como são negociados os contratos de parceria? Como funciona o modelo de propriedade intelectual?

(F/T) Os contratos em geral são de escopo aberto a ser explorado pelas partes como um bolsão de horas. Geralmente há uma visão de produto que dá base a estimativa de horas a ser consumida por VS e Squads. A propriedade intelectual é da Organização, assim como a codificação e quaisquer entregáveis do projeto.

8) Como é definido o nível de confidencialidade da parceria?

(F/T) Privada (A exposição da parceria é interna, assim como os resultados)

Seção C - Estratégia de condução

1) Foi observado e/ou aplicado algum aspecto de inovação nos projetos que participou?

(F) Sim, a arquitetura funcional apresenta para a vila PDPJ artefatos que promovem maior interação entre as áreas de negócio e técnica com a finalidade de aprimorar a comunicação e a assertividade do que precisa ser construído. Os controles de qualidade também ficam sob a nossa responsabilidade.

(T) Sim, mas no nosso caso apoiamos a evolução tecnológica apresentada pela BigTech e outros parceiros da Organização, nossa função é a de ajudar a extrair e implementar as inovações.

2) Como foi realizado o processo de capacitação do time?

(T/F) É destinada uma verba para cada um dos recursos para que eles escolham qual tipo de capacitação lhes é conveniente, além disso, nossos times de arquitetura são serviços com *coachs* especialistas e ciclos de PDCA e PDI junto aos coordenadores.

(T) A orientação ao time técnico é a de que a capacitação deve ser realizada em tempo de projeto, a investigação pelo uso pleno das tecnologias adotadas pela PDPJ é incentivada e caso o profissional queira se especializar pode solicitar o patrocínio por parte da Consultoria.

3) Como é identificada e mensurada a performance do time?

(F/T) Compartilhamos a performance com o time da Organização. Desta forma, seguimos as mesmas métricas e compomos o índice.

4) Como é realizada a comunicação do time?

(F) Seguimos os ritos scrum a nível de squads, e para o time de Arquitetura funcional temos duas cerimônias semanais onde discutimos as dependências entre squads, desenhos de solução e promovendo alinhamento entre as frentes de trabalho.

(T) Assim como o time de arquitetura funcional temos cerimônias exclusivas relacionado ao PDPJ, uma delas se chama *Design Authority* que corresponde a um forum de deliberações e alinhamentos estratégicos acerca das tecnologias e engenharia a ser utilizada, neste fórum a BigTech e Organização tem atuação principal e nos repassaram as decisões. Outro fórum é menor e tem como foco deliberações de componentes comuns, alinhamentos de responsabilidade de construção destes componentes, convenções e padrões do projeto.

5) Quão transparente o time é na apresentação dos resultados com as partes interessadas no Projeto?

(F/T) Há transparência entre os times e entre as VSs, contudo, dentro dos fóruns executivos temos alguns conflitos com a política da Organização. É geralmente difícil pedir ajuda para os níveis departamentais e executivos.

6) Como as mudanças ocasionadas no projeto são assimiladas pelo Time?

(F) Por termos dificuldade com a visão do produto, então muitas mudanças são solicitadas, fazendo com que o progresso do projeto seja bem aquém do que gostaríamos. Não há um controle sobre as mudanças e nem interesse em verificar os impactos.

(T) As mudanças relacionadas a tecnologia são em geral em aceitas pelo time.

7) Quais destes princípios são percebidos no dia a dia do time?

(F) f) Adaptar-se as mudanças facilmente. j) Priorizar a comunicação verbal entre as partes interessadas. l) Ser transparente no trabalho e comunicação com colegas

(T) k) Procurar manter atenção a excelência técnica n) Procurar melhoria contínua o) Procurar trabalhar em conjunto com partes interessadas.

8) Quais os maiores desafios encontrados no dia a dia pelo time?

(F) Baixo conhecimento da visão e propósitos do produto, dependência excessiva de áreas de suporte da Organização.

(T) Baixo conhecimento da visão e propósito do projeto, os processos da Organização são confusos e muito burocráticos.

9) Quais são as principais causas de atraso no projeto identificadas pelo time?

(F/T) As dependências com as áreas fora da vila PDPJ apresentam outros cronogramas e prioridades, fazendo com que o progresso da vila seja prejudicado.

Seção D - Mudanças organizacionais

1) Você participa de alguma iniciativa de transformação digital e/ou inovação aberta? Você faz parte de alguma comunidade que propaga estas ideias?

(F/T) Nossos times de arquitetura acompanham os programas de transformação digital da Organização, todavia, essa participação se limita em absorver o que é proposto. Nosso nível de influência é baixo. Contudo nosso time de metodologia é bastante influente dentro do programa de inovação.

2) Houve alguma alteração observada sobre a hierarquia de trabalho do time?

(F/T) N/D

O time de arquitetura funcional e técnica são novos nos empreendimentos da Organização e no ecossistema. Então não há percepção de mudança.

3) Houve alguma alteração observada a respeito dos objetivos a serem alcançados pelo time de desenvolvimento?

(F/T) N/D

O time de arquitetura funcional e técnica são novos nos empreendimentos da Organização e no ecossistema. Então não há percepção de mudança.

4) Qual dessas frases melhor representa a cultura da empresa?

(F/T) a) "Nós somos bem sucedidos por trabalhar JUNTOS"

5) Quais destes aspectos positivos são observados e aplicados pelo time em relação a visão do cliente?

(F) c) Temos como foco de atenção permanente o atendimento ao escopo, prazo e custo combinados com os gestores.

(T) e) Trabalhamos fortemente para sermos reconhecidos interna e externamente pelos altos níveis de disponibilidade e segurança dos nossos sistemas para nossos clientes.

6) Quais destes aspectos negativos são observados e aplicadas pelo time em relação a visão do cliente?

(F) e) O gestor percebe a nossa prestação de serviços de forma desintegrada. As áreas estão mais preocupadas em "fazer a sua parte", e menos na solução completa.

(T) c) Somos lentos no atendimento aos nossos clientes. Nossa agilidade é prejudicada por processos rígidos e burocráticos.

(F/T) a) Temos uma visão restrita do negócio como um todo. Temos pouco entendimento de como a organização gera resultado e de como nossas soluções contribuem nesse sentido.

7) Quais destes aspectos positivos relacionado a um protagonismo é observado e permitido ao Time de Desenvolvimento?

(F) d) Estimulamos contribuições de nossos funcionários e damos abertura para a apresentação de novas ideias.

(T) b) Somos curiosos, conectados e atualizados, avaliando constantemente novas tecnologias que possam ser adotadas.

8) Quais destes aspectos negativos relacionado a um protagonismo é observado e proibido ao Time de Desenvolvimento

(F) e) Temos dificuldade de conciliar a inovação com as atividades de dia a dia. Passamos o dia todo "apagando incêndios", o que tira o foco de pensar o novo.

(T) d) Não temos o nível de colaboração interna entre as áreas de TI necessários para promover a inovação.

9) Quais destes aspectos positivos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(F) f) Entregamos o que prometemos e confiamos que nossos colegas atuarão da mesma forma.

(F/T) a) Cultivamos e valorizamos o relacionamento entre os nossos parceiros internos e externos como forma de potencializar a entrega das soluções completas para o cliente.

(T) d) Cultivamos um bom relacionamento com parceiros externos, prezando por formas de trabalho que gerem ganhos para ambos os lados.

10) Quais destes aspectos negativos relacionado as parcerias com o time de desenvolvimento são observadas?

(T) a) Há pouca sinergia entre as áreas de TI, ocasionando perda de eficiência. Temos muitos processos independentes (não interligados) entre as áreas, ocasionando lacunas.

(F) b) As agendas departamentais ou pessoais predominam muitas vezes sobre o interesse do negócio. Atuamos de forma fragmentada, em silos, com prioridades diferentes e por vezes, conflitantes.

(F/T) c) Dependemos excessivamente do relacionamento pessoal para viabilizar o andamento de atividades que, de outra maneira, ficariam paradas por conta da divergência de prioridades entre as áreas.

11) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(F/T) c) Nossas equipes são altamente comprometidas com o trabalho.

(F) Utilizamos novas ferramentas, métodos e formas de organização do trabalho (tais como métodos ágeis e equipes multifuncionais e autônomas) para viabilizar entregas mais aderentes às expectativas de nossos clientes e usuários.

12) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito da gestão dos Times de Desenvolvimento?

(F/T) a) Temos pouca autonomia. As decisões são muito centralizadas nos altos níveis de liderança, sendo que a maioria dos líderes é pouco envolvida no processo decisório.

(F) b) Falta clareza e objetividade na comunicação, ficando a critério de cada gestor a forma de transmitir as informações. Faltam transparência e diálogo entre líderes e suas equipes.

(T) d) A celebração de bons resultados e o reconhecimento dos funcionários são raros.

13) Quais destes aspectos positivos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(F) e) Temos foco em eficiência operacional. Buscamos sempre fazer mais com menos, mantendo a qualidade da entrega.

(T) c) Nossas soluções são consistentes e robustas, aumentando a credibilidade. Aportamos grande conhecimento técnico às nossas soluções.

14) Quais destes aspectos negativos são observados a respeito do foco na entrega de valor pelo Time de Desenvolvimento?

(T) d) Utilizamos "salas de guerra" em situações de crise, que se tornam cada vez mais frequentes por falta de planejamento.

(F) e) A priorização de projetos é falha. Tudo é prioridade. A "carteirada" é constantemente utilizada como maneira de redefinição de prioridades.