



# GUIA COMPLETO

©Hélio Costa

[www.fleksmodel.com](http://www.fleksmodel.com)

Outubro . 2022



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
GESTÃO LEAN.....	6
PREDITIVO, ADAPTATIVO E HÍBRIDO .....	14
#BEFLEKS .....	21
VALOR E SUAS MEDIDAS .....	26
MODELO FLEKS EM UMA IMAGEM .....	30
ORGANIZAÇÃO.....	33
ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR .....	39
VISÃO GERAL DA TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO .....	54
EVENTOS DE ANÁLISE DE NEGÓCIO .....	58
GESTÃO DE PORTFÓLIO E PROGRAMA.....	63
GESTÃO DE PROJETO .....	69
GESTÃO DE PRODUTO .....	74
VISÃO GERAL DA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO .....	84
GESTÃO ESTRATÉGICA .....	89
GESTÃO TÁTICA .....	95
GESTÃO OPERACIONAL .....	100
ESTIMATIVAS, TIMEBOXES E FERRAMENTAS .....	105
PAPÉIS E RESPONSABILIDADES .....	107
CONCLUSÃO.....	114
COLABORADORES.....	115

# INTRODUÇÃO

## PROPÓSITO DO GUIA

O propósito deste guia é explicar o que é o Modelo FLEKS, como implementá-lo e ajudar os usuários a manter as melhores práticas de gestão organizacional usando uma abordagem *lean* híbrida.

## RECONHECIMENTOS

O Modelo FLEKS é baseado em diferentes fontes, como padrões, *frameworks*, corpos de conhecimento e outros modelos disponíveis na literatura e no mercado. O modelo foi criado com base no empirismo e, como será observado, alguns nomes originais das fontes citadas acima foram alterados, processos e papéis adaptados e uma abordagem diferente emergiu. O FLEKS está pronto para ser usado e evoluir por meio de novas experiências por parte de seus praticantes.

## DEFINIÇÃO DO MODELO FLEKS

O FLEKS é um modelo *lean* híbrido para gerir iniciativas de Operação e Transformação do Negócio que permitam rápida adaptação às mudanças de contexto e fluxo de criação de valor sustentável.

Iniciativa deve ser entendida como um projeto, um programa, um portfólio ou um processo visando executar um serviço contínuo.

O Modelo FLEKS aproveita diversos *frameworks*, metodologias, padrões, métodos, técnicas e práticas para criar um novo modelo que integre todos eles de forma coerente. No entanto, para isso, foi necessário flexibilizar alguns conceitos, pressupostos, diretrizes ou regras originais para viabilizar essa integração.

A ideia por trás do Modelo FLEKS é aproveitar ao máximo a Gestão *Lean*, as Abordagens Preditivas



e Adaptativas na entrega de valor e na gestão das organizações. A Gestão *Lean* contribui para a otimização de processos e redução de desperdícios. A Abordagem Preditiva fornece previsibilidade para a organização e suas partes interessadas, enquanto a Abordagem Adaptativa adiciona leveza e adaptabilidade. Quando usadas juntas, fornecem um ambiente otimizado, controlado e flexível para atingir as metas organizacionais.

## AMBIENTE BRIGHT

Atualmente, os negócios e organizações estão inseridos em um ambiente complexo e em constante mudança. É preciso se adaptar de forma constante e rápida para sobreviver e ter sucesso. Em diversos contextos, esse ambiente pode ser resumido pela sigla **BRIGHT**.



- BLURRY: algo sobre o qual a forma ou formato não é claro.
- RISKY: envolvendo a possibilidade de algo incerto acontecer.
- INTERCONNECTED: conectados ou relacionados entre si.
- GLOBAL: relacionando-se com o mundo inteiro.
- HI-TECH: guiado e dependente de tecnologia avançada ou sofisticada.
- TIMELY: que acontece no melhor momento possível.

Nesse sentido, é difícil definir os limites de alguns negócios e organizações, o que fazem, onde fazem, quem são os clientes, seus produtos e limites operacionais (*BLURRY*). São muitas as oportunidades e ameaças que tornam a tomada de decisão uma tarefa difícil (*RISKY*). Organizações e pessoas estão cada vez mais dependentes umas das outras em termos de necessidades e apoio (*INTERCONNECTED*). Muitas empresas não são mais locais. É preciso pensar e agir globalmente a fim de prosperar (*GLOBAL*). A tecnologia está inevitavelmente presente na vida das pessoas e organizações. Seu uso às vezes é central ao próprio negócio (*HI-TECH*). A gestão do tempo é primordial para a sobrevivência, bem como estar um passo à frente e antecipar as ações (*TIMELY*).

As organizações não devem apenas entender o ambiente **BRIGHT**, mas também analisá-lo e aproveitá-lo dentro de seu próprio contexto. Algumas perguntas podem ser feitas como:

- Quão obscuros devem ser os limites do meu negócio?
- Quais são as principais ameaças e oportunidades relacionadas ao meu ambiente?

- Quais conexões são vitais para crescemos?
- Como podemos nos tornar globais?
- Que tipo de tecnologia devemos aplicar?
- Como podemos usar o tempo a nosso favor?

## CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para entender melhor como as abordagens da Gestão *Lean*, Preditiva e Adaptativa se conectam e se complementam, é fundamental entrar em contato com alguns conceitos básicos relacionados a elas. Todas contêm um vasto corpo de conhecimento e o objetivo aqui não é ser exaustivo, e sim resumir alguns aspectos importantes que serão úteis na compreensão e implementação do FLEKS. Qualquer pessoa pode aproveitá-los e/ou buscar mais informações de acordo com necessidades específicas. Esses conceitos fundamentais serão explicados a seguir.

# GESTÃO LEAN

A Gestão *Lean* é uma filosofia composta por um conjunto de princípios, práticas e ferramentas que visam conduzir as pessoas com respeito, minimizar desperdícios, otimizar processos, cortar custos e aumentar a qualidade, criando um fluxo de valor sustentável para todas as partes relacionadas.

Existem várias maneiras de entender essa filosofia de trabalho e muitas outras sobre como adaptá-la e implementá-la nas organizações. A imagem abaixo mostra como o Modelo FLEKS interpreta a Gestão *Lean* de forma ampla, representando dimensões importantes para os propósitos desejados.



Por Hélio Costa e André Moraes

- FILOSOFIA: os princípios fundamentais que devem estar presentes na identidade e valores centrais da organização. Representa o tom definido pela alta administração.
- PESSOAS: esta dimensão trata de aspectos como respeito às pessoas e parceiros, liderança, desenvolvimento de uma cultura adequada que promova um processo de evolução ininterrupto.
- PROCESSOS: a implementação, avaliação e melhoria de todos os processos necessários para criar valor, bem como todas as ferramentas e técnicas necessárias para executá-los em um fluxo sustentável.

- RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E MELHORIA CONTÍNUA: a busca permanente da perfeição por meio de um processo de desenvolvimento contínuo, amplo, reflexivo, colaborativo e humanizado.
- VALOR SUSTENTÁVEL: o fluxo contínuo e sustentável de valor criado pela organização e seus parceiros.
- INTEGRAÇÃO: a visão sistêmica de todas as outras dimensões, bem como as ações necessárias para integrar e adequar a gestão enxuta à organização.

O *Lean* tem suas raízes na manufatura, mas seus conceitos, princípios e ferramentas também podem ser aplicados a outros processos de negócio, como finanças, marketing, recursos humanos e muitos outros. Essa adaptação é conhecida como *Lean Office*.

O *Lean Office* ocorre quando a filosofia de trabalho *lean* é aplicada a atividades não ligadas à manufatura, ou seja, ao ambiente de escritório e/ou processos administrativos de uma organização. O fluxo de valor, neste caso, consiste no fluxo de informações e conhecimentos necessários para executar uma série de atividades e criar valor.

Além disso, a Gestão *Lean* também pode agregar valiosas contribuições para a gestão de produtos, projetos, programas e portfólios, pois todos são geridos e executados por meio de processos.

A melhoria de processos é um dos principais conceitos incorporados do *Lean*. O Modelo FLEKS sugere alguns passos a serem seguidos, conforme ilustrado na figura abaixo.



- MOBILIZAR: definir o patrocinador, o dono do processo e a equipe de melhoria.
- MAPEAR: mapear o processo como ele é, no momento, suas interfaces e o valor que ele gera.
- OTIMIZAR: identificar desperdícios, perdas, modelar o estado futuro, definir metas e métricas.

- IMPLEMENTAR: planejar as ações necessárias e implementá-las adequadamente.
- MEDIR: medir os resultados e reiniciar o ciclo continuamente.

As iniciativas de Operação e Transformação do Negócio são geridas por processos. Assim, elas podem ser consideradas o coração de qualquer sistema organizacional. O Modelo FLEKS incentiva algumas boas características de um processo descritas pela sigla *DREAMS*.



- DEFINED (DEFINIDO): um conjunto de etapas ordenadas que devem produzir saídas semelhantes de forma constante (dentro de uma faixa aceitável), dadas as mesmas entradas.
- REPEATABLE (REPETÍVEL): permite que uma equipe replique um conjunto de ações comprovadamente bem-sucedidas no passado e reduza variações desnecessárias que podem comprometer tempo, esforço ou recursos.
- EFFICIENT (EFICIENTE): produz os resultados desejados sem desperdiçar materiais, equipamentos, pessoas, espaço, tempo ou dinheiro.
- ADAPTIVE (ADAPTÁVEL): flexível o suficiente para se adaptar a diferentes situações e níveis de gestão de acordo com o contexto.
- MESURABLE (MENSURÁVEL): pode ser medido por meio de indicadores pré-definidos, permitindo melhorias futuras.
- SUSTAINABLE (SUSTENTÁVEL): garante uma velocidade de entrega que pode ser mantida por um tempo infinito sem um número crescente de erros, defeitos ou falhas por fadiga humana ou de equipamentos.

A Gestão *Lean* está altamente focada em minimizar ou eliminar três tipos de desperdícios que indicam alocação ineficiente de recursos, independentemente de serem utilizados para atividades de manufatura ou escritório: *Muda*, *Mura* e *Muri*.

- MUDA: desperdícios que não agregam valor ao produto ou serviço desenvolvido.
- MURA: desnivelamento, não uniformidade ou irregularidade no fluxo de produção.
- MURI: sobrecarga de equipamentos ou pessoas, levando a um fluxo não sustentável.

Há vários tipos de desperdícios (*MUDA*) que uma organização pode identificar em sua jornada de melhoria de processos. Alguns deles podem ser reconhecidos pelo acrônimo **DOWN TIME**. Apesar de terem suas origens na manufatura, todos esses desperdícios podem ser transpostos para processos administrativos ou para contextos de projeto, programa ou portfólio.



- DEFECTS (DEFEITOS): desperdícios resultantes de uma falha de processo, produto ou serviço em atender às expectativas do cliente.
- OVERPRODUCTION (SUPERPRODUÇÃO): desperdício resultante do desenvolvimento de mais produtos ou serviços do que a demanda do cliente.
- WAITING (ESPERA): desperdício resultante do tempo gasto esperando a próxima etapa do processo acontecer.
- NON-USED TALENT (TALENTO NÃO-UTILIZADO): desperdício devido à subutilização das habilidades e conhecimentos das pessoas.
- TRANSPORTATION (TRANSPORTE): desperdício resultante do uso de tempo, recursos ou dinheiro com deslocamento desnecessário de produtos e materiais.
- INVENTORY (ESTOQUE): desperdícios resultantes do excesso de produtos e/ou materiais que não estão sendo processados.
- MOTION (MOVIMENTO): resíduos gerados pela movimentação desnecessária de pessoas.
- EXTRA-PROCESSING (SUPERPROCESSAMENTO): desperdício relacionado ao trabalho desnecessário para criar a qualidade esperada para o produto ou serviço.

Alguns exemplos de desperdícios que podemos encontrar na manufatura, escritórios e em projetos estão listados na tabela abaixo.

Desperdício	Manufatura	Escritório	Projeto
Defeitos	<i>Partes defeituosas</i>	<i>Erros em relatórios</i>	<i>Bugs em um software</i>
Superprodução	<i>Excesso de carros produzidos</i>	<i>Mais cópias de um relatório do que o necessário</i>	<i>Mais funcionalidades do que o necessário em um release</i>
Espera	<i>Espera para produzir um componente devido a atrasos do fornecedor</i>	<i>Tempo excessivo de aprovação para um documento</i>	<i>Espera pelos requisitos de um cliente</i>
Talento não-utilizado	<i>Um (a) gerente estratégico (a) coletando dados sobre a produção</i>	<i>Executivos revisando relatórios ou apresentações</i>	<i>Gerente de projetos testando uma funcionalidade simples</i>
Transporte	<i>Transferência de insumos de um local distante da planta fabril</i>	<i>Envio de documentos pelo correio enquanto poderiam ser enviados por e-mail</i>	<i>Fluxos de informação distantes</i>
Estoque	<i>Insumos não utilizados por um longo período de tempo</i>	<i>Documentos aguardando revisão</i>	<i>Novas funcionalidades aguardando para serem testadas</i>
Movimentação	<i>Busca e obtenção de ferramentas</i>	<i>Caminhada até uma impressora em um escritório distinto</i>	<i>Agendamento de reuniões em local distante do trabalho</i>
Superprocessamento	<i>Trabalho duplicado</i>	<i>Envio de informação por mais de um meio</i>	<i>Planejamento ou documentação excessivos</i>

Ferramentas e técnicas são essenciais para auxiliar na gestão e melhoria dos processos. O *Lean* fornece muitos deles. O objetivo do Modelo FLEKS não é ser exaustivo nem explicar como utilizá-los ou implementá-los, uma vez que existe vasta literatura sobre o assunto. Os praticantes do Modelo FLEKS são incentivados a adaptá-los ao seu contexto, pois podem ser aplicados não apenas à manufatura, mas também em processos administrativos ou mesmo em iniciativas de transformação do negócio, como projetos, programas ou portfólios.

Algumas delas são:

- JUST IN TIME (JIT): puxa as peças pela produção com base na demanda real em vez de empurrar as peças com base na demanda projetada. O objetivo é entregar produtos e serviços no momento certo, com a qualidade certa (just in quality), na sequência certa (just in sequence), sempre que necessário.
- JIDOKA: é essencialmente automação com elemento humano. O objetivo é interromper a produção imediatamente quando forem encontrados defeitos, evitando problemas de qualidade.
- KAIZEN: refere-se a atividades que melhoram todas as funções de um negócio para torná-lo mais eficiente.
- KANBAN: método de regulação da produção baseado em um sistema puxado que parte das necessidades do cliente.
- KATA: ação de orientar – e não oferecer soluções – para aprendizes ou subordinados, para que aprendam continuamente e tenham sucesso na superação de obstáculos.
- NEMAWASHI: o ato de compartilhar informações sobre decisões e envolver os colaboradores no processo.
- HEIJUNKA: forma de redução de estoque, nivelando o tipo e a qualidade da produção, reduzindo os lotes.
- HANSEI: consiste em reconhecer os erros e tomar as medidas cabíveis para evitar a reincidência.
- HOSHIN KANRI: definição e alinhamento dos objetivos estratégicos com recursos e planos específicos para atingir esses objetivos.
- GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (TQM): conjunto de ações para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, melhorando a qualidade em todas as etapas da produção.
- MANUTENÇÃO PRODUTIVA TOTAL (TPM): utilizada para minimizar o tempo de inatividade de recursos dentro de um fluxo de produção para aumentar a eficiência.
- PLAN-DO-CHECK-ACT: é um método iterativo para implementar melhorias continuamente.
- STANDARDISE-DO-CHECK-ACT: é um método iterativo para implementar a padronização de processos para facilitar a melhoria contínua.
- GENBA: é uma filosofia que nos incentiva a sair de nossos escritórios e passar o tempo no chão de fábrica (o local onde o trabalho é realmente feito).
- GENCHI GENBUTSU: é a ação de ir e ver o local ou processo em que existe o problema para resolvê-lo de forma mais rápida e eficiente.

- 5 S: é um método de organização da área de trabalho visando a eliminação de desperdícios.
- 5 PORQUES: técnica utilizada para determinar a causa raiz de um problema.
- VALUE STREAM MAPPING (VSM): utilizado para mapear um diagrama de fluxo para representar cada etapa de um processo a fim de identificar possíveis melhorias.
- GESTÃO VISUAL: técnica de comunicação que utiliza recursos visuais para trocar mensagens de forma mais rápida e eficiente.
- ANÁLISE DE CAUSA RAIZ: método de resolução de problemas que visa identificar a raiz de um problema em vez de focar nos sintomas.
- RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS A3: é um método de resolução de problemas que aplica um formato estruturado para melhorar as práticas de fabricação.
- ANÁLISE DE GARGALOS: usada para identificar qual parte do processo de fabricação está limitando o rendimento geral.
- POKA YOKE: criação de um método ou dispositivo de controle de qualidade para evidenciar defeitos e evitar erros no processo produtivo ou operacional.
- ANDON: é um processo de sinalização utilizado quando há uma anormalidade ou é necessária uma ação importante.
- TAKT TIME: é o tempo máximo que algo precisa ser produzido. Ele cria um ritmo em todo o sistema de produção, para garantir um fluxo contínuo e a plena utilização dos recursos.
- SINGLE-MINUTE EXCHANGE OF DIE (SMED): é fazer com que todas as trocas (setups) e partidas levem menos de 10 minutos em uma linha de produção.
- EFICÁCIA GERAL DO EQUIPAMENTO (OEE): é um framework para medir as perdas de produtividade em um processo. Três categorias de perdas são rastreadas – disponibilidade, desempenho e qualidade.
- SEIS GRANDES PERDAS: seis tipos de perda de produtividade que ocorrem no processo produtivo: avarias, setups/ajustes, pequenas paradas, velocidade reduzida, perdas de inicialização e defeitos.
- MANUFATURA CELULAR: é o processo de produção de produtos similares em uma única célula. Na manufatura celular, produtos similares são produzidos na mesma linha de montagem.

## SIX SIGMA

Enquanto o *Lean* está focado em minimizar ou eliminar o desperdício, fornecendo o máximo valor às partes interessadas com o menor investimento possível, o *Six Sigma* tem um objetivo diferente: reduzir a variação e as taxas de defeitos nos processos de produção por meio de análises estatísticas. Ambos visam melhorar os processos, porém o *Lean* está mais focado em melhorar o fluxo, enquanto o *Six Sigma* foca na estabilidade e na obtenção de resultados consistentes.

Para fazer isso, o *Six Sigma* usa dois métodos diferentes **DMAIC** (*Define*-Definir, *Measure*-Medir, *Analyze*-Analisa, *Improve*-Melhorar e *Control*-Controlar) e **DMADV** (*Define*-Definir, *Measure*-Medir, *Analyze*-Analisa, *Design*-Projetar e *Verify*-Verificar). **DMAIC** envolve identificar um problema dentro de um processo atual e implementar uma solução para resolver o problema. Por outro lado, o **DMADV** é muito semelhante nos três primeiros passos, mas a fase de *design* (projetar) permite a criação de uma nova forma de resolver o problema. A fase de Verificação se concentra em garantir que a nova solução continue a resolver o problema.

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas em ambos os métodos, como: **SIPOC**, Voz do Cliente (**VOC**), Crítico para a Qualidade (**CTQ**), Análise de Modos e Efeitos de Falha (**FMEA**), Análise de Sistemas de Medição (**MSA**), Gráficos de Controle, Regressão Linear, Gráficos de Pareto, Teste de Hipóteses, entre outros.

O *Lean* pode ser combinado com o *Six Sigma*, que cria um poderoso kit de ferramentas para abordar a redução de resíduos, melhoria de processos, solução de problemas e alcançar a estabilidade do processo. Ambos podem ser usados para processos de fabricação e administrativos. Essa combinação é chamada *Lean Six Sigma*.

# PREDITIVO, ADAPTATIVO E HÍBRIDO

Com o objetivo de estabelecer uma clara diferença entre as Abordagens Preditiva, Adaptativa e Híbrida, a seção a seguir descreve alguns conceitos básicos e vantagens que os profissionais podem utilizar para se beneficiar delas.

## ABORDAGEM PREDITIVA

Uma Abordagem Preditiva para gerir iniciativas é geralmente utilizada quando há uma definição clara ou quase clara do que deve ser feito, e o produto ou serviço tem certo grau de estabilidade. Neste contexto, são conhecidos procedimentos e boas práticas que se revelaram bem-sucedidos em situações anteriores e semelhantes. Portanto, é possível desenvolver planos e espera-se que uma posição futura seja alcançada.

Essa abordagem caracteriza-se como uma estratégia orientada a planos, onde todas as fases de um processo ou projeto ocorrem em sequência. Dependendo do nível de informação disponível, a iniciativa pode ser totalmente planejada antecipadamente, conforme mostrado abaixo.



Outra opção é adotar um planejamento em ondas sucessivas, que é uma forma iterativa de trabalhar quando a ordem das tarefas a serem concluídas é conhecida, bem como a visão geral do que deve ser entregue. No entanto, há um certo nível de incerteza, portanto, é necessário ajustar os planos de tempos em tempos à medida que novas informações surgem.

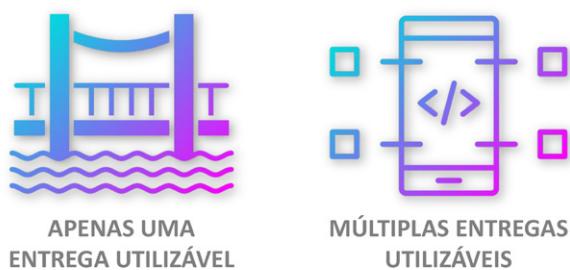


Uma terceira alternativa é o processo *stage gate* (às vezes chamado *phase gate*), que é semelhante à forma de planejamento em ondas sucessivas, mas a diferença é que no *stage gate* ao final de cada estágio, previamente definido, há um ponto de decisão onde o trabalho é revisto para decidir se a iniciativa deve avançar para a próxima etapa ou não.



#### PREDITIVO – PLANEJAMENTO POR ESTÁGIOS

Dependendo da natureza da iniciativa, o trabalho planejado pode ser entregue a um usuário final somente quando o trabalho estiver totalmente concluído ou, alternativamente, em módulos, fases ou *releases* dos quais as partes interessadas já podem se beneficiar antes do fim da iniciativa. Exemplos dessas duas situações são uma ponte (apenas uma versão final) e um software entregue por *releases*. Mas o mais importante a ser destacado é que em uma abordagem preditiva não é obrigatória a necessidade de receber *feedback* das partes interessadas para avançar com o trabalho a ser feito.



Uma Abordagem Preditiva é fortemente baseada em Áreas de Gestão consideradas necessárias para entregar o valor acordado. Todas elas podem estar presentes em uma

iniciativa ou não. Além disso, podem ser mais ou menos importantes, dependendo dos objetivos e do contexto da iniciativa. As áreas de gestão são: escopo, cronograma, custo, recursos, qualidade, riscos, compras, comunicação, partes interessadas e integração. Podem ser utilizados e adaptados ao Modelo FLEKS de acordo com a necessidade. Para cada Área de Gestão existem várias boas práticas, processos, técnicas e ferramentas. Alguns deles serão listados abaixo, mas a lista não é exaustiva:

- ESCOPO: levantamento de requisitos, priorização de requisitos, desenvolvimento da estrutura analítica de projeto, critérios de aceitação, validação do escopo.
- CRONOGRAMA: definição de atividades, sequenciamento de atividades, estimativa de duração, desenvolvimento de cronograma, cálculo de caminho crítico, diagrama de rede PERT, gráficos de Gantt, diagramas de marcos.
- CUSTO: técnicas de estimativa de custos, definição de orçamento, definição de reservas, gestão do valor agregado.
- RECURSOS: recursos necessários, aquisição de recursos, otimização e nivelamento de recursos, desenvolvimento de recursos, matriz RACI.
- QUALIDADE: plano de qualidade, garantia da qualidade, controle da qualidade, testes e inspeções, técnicas de melhoria da qualidade.
- Riscos: identificação de riscos, estrutura analítica de riscos, análise de riscos, respostas aos riscos, implementação de respostas, controle de riscos, simulação Monte Carlo, estimativa de reservas, matriz de riscos, exposição aos Riscos.
- AQUISIÇÕES: plano de aquisições, lista de fornecedores, avaliação de propostas, formatos de contratos, administração de contratos, encerramento de contratos.
- COMUNICAÇÕES: plano de comunicação, matriz de comunicação, técnicas de comunicação.
- PARTES INTERESSADAS: identificação, avaliação e técnicas de engajamento das partes interessadas.
- INTEGRAÇÃO: desenvolvimento do termo de abertura, desenvolvimento do plano do projeto, coordenação de execução, técnicas de monitoramento e controle, gestão de mudanças, encerramento do projeto.

## ABORDAGEM ADAPTATIVA

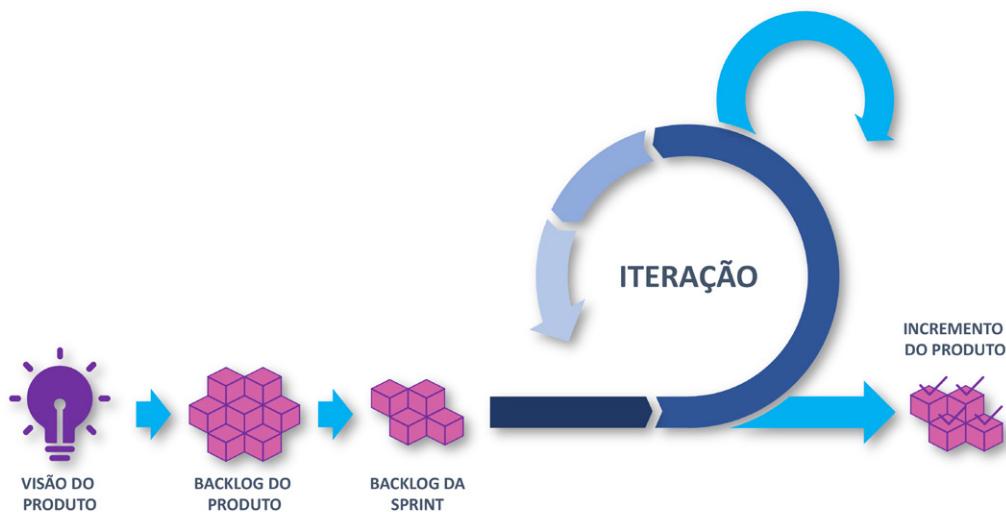
Uma abordagem adaptativa é utilizada quando há grande incerteza sobre o que deve ser feito e, portanto, os planos de longo prazo são inadequados. Em iniciativas em que são necessários *feedbacks* frequentes dos *stakeholders* para desenvolver um produto ou serviço, a melhor forma de fazê-lo é escolher um modelo empírico e trabalhar de forma iterativa.

Ser adaptável é desenvolver uma mentalidade e uma cultura que incorpore a capacidade de responder às mudanças. Trata-se de desenvolver práticas que ajudarão a entender o ambiente, identificar as incertezas que você pode enfrentar e como lidar com elas para encontrar a melhor solução para o problema que você precisa resolver.

Essa abordagem caracteriza-se como um processo de criação de valor iterativo e incremental, que adota diversos princípios do *Lean* para desenvolver produtos tangíveis e potencialmente utilizáveis após cada iteração. Um dos benefícios de ser iterativo é que você pode ajustar à medida que avança no projeto, em vez de seguir um caminho linear.

Existem poucos modelos e *frameworks* disponíveis no mercado para desenvolver produtos de forma adaptativa. Além disso, existem alguns valores, uma mentalidade, princípios, práticas e ferramentas para apoiar uma Abordagem Adaptativa. Uma boa fonte para esses tópicos é o *Agile Manifesto*, disponível em (<https://agilemanifesto.org>).

É preciso deixar claro que há uma grande diferença entre ser adaptativo e desenvolver produtos usando um *framework* ou qualquer outro método adaptativo. Apenas a título de ilustração, a imagem abaixo mostra um resumo do *Framework Scrum* que pode ser usado para desenvolver produtos de forma adaptativa.



Métodos e *frameworks* adaptativos têm sua origem na Manufatura *Lean*. Portanto, sua mentalidade, valores, ferramentas e técnicas foram adaptados ao contexto de produtos e serviços fora do ambiente fabril, especialmente para a indústria de desenvolvimento de software. No entanto, muitas outras indústrias também adotaram recentemente essa abordagem.

Cada método ou *framework* tem suas próprias características, nomenclatura e práticas, mas algumas são universalmente reconhecidas e merecem ser citadas. Algumas são adequadas apenas para métodos e *frameworks* adaptativos, mas outros podem ser usados em qualquer

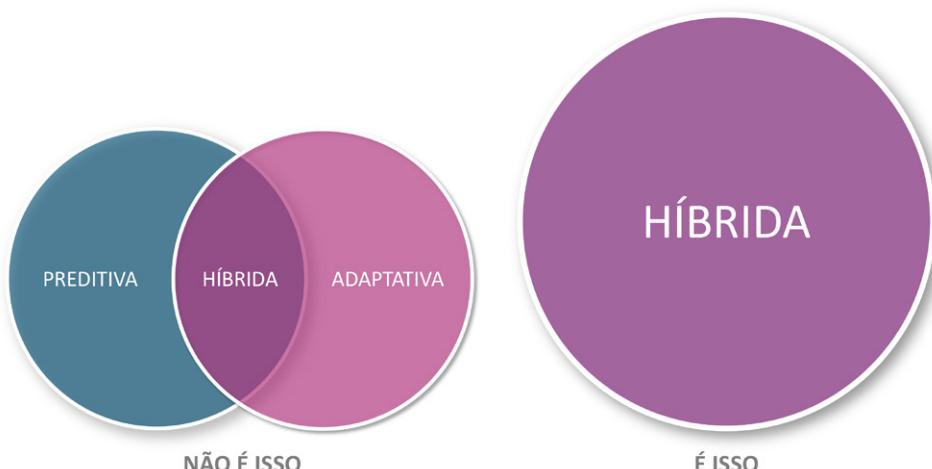
tipo de iniciativa. A lista não é exaustiva, mas todas podem ser adaptadas e aplicadas no contexto do Modelo FLEKS.

- BACKLOG: uma lista priorizada de itens (como novas funcionalidades) que devem ser implementados como parte de um projeto ou desenvolvimento de produto.
- ITERAÇÃO: um evento padrão, com duração fixa, em que um valor incremental é entregue.
- INCREMENTO DO PRODUTO: a soma de todos os itens do backlog concluídos durante uma iteração que incrementa o valor criado nas iterações anteriores.
- PLANEJAMENTO DA ITERAÇÃO: um evento antes da execução de uma iteração em que há uma definição do que pode ser entregue e como o trabalho será realizado.
- ESTIMATIVA DE ITEM DO BACKLOG: técnicas como planning poker, triangulação e tamanho de camiseta são adotados para estimar itens do backlog.
- HISTÓRIA DO USUÁRIO: uma breve descrição de uma funcionalidade específica do produto ou uma função que um cliente ou usuário final consideraria valiosa.
- PONTOS DE HISTÓRIA: uma medida do esforço que uma equipe precisaria para concluir uma história de usuário.
- MoSCoW: sigla de Must have, Should have, Could have e Won't have (obrigatório, deve ter, pode ter e não terá). Refere-se a uma técnica usada para priorizar um backlog.
- REUNIÃO DIÁRIA / REUNIÃO EM PÉ: um evento de, no máximo, 15 minutos realizado no mesmo horário e local todos os dias úteis de uma iteração para avaliar o progresso em direção à meta da iteração e produzir um plano factível para o próximo dia de trabalho.
- IMPEDIMENTOS: qualquer problema ou obstáculo que impeça indivíduos ou equipes de concluir uma tarefa ou projeto.
- REVISÃO DE ITERAÇÃO: um evento onde cada equipe inspeciona o incremento ao final de cada Iteração para avaliar o progresso e ajustar o backlog para a próxima iteração.
- RETROSPECTIVA DE ITERAÇÃO: uma reunião em que as equipes refletem sobre a iteração que acabou de ser concluída para derivar novas ideias para melhorar os processos e o desempenho da equipe.
- QUADROS VISUAIS: quadros como Kanban, gráficos burndown ou burnup utilizados para controlar o andamento do projeto ou visualizar seu fluxo.
- PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL (MVP): uma versão de um produto com funcionalidades suficientes para ser usada por uma parte relacionada que pode fornecer feedback para o desenvolvimento futuro do produto.

- REFINAMENTO: processo contínuo no qual os itens do backlog são detalhados para que um entendimento compartilhado seja desenvolvido e uma estimativa de tamanho seja obtida.
- SPIKE: um experimento usado para obter o conhecimento necessário para testar uma abordagem técnica ou entender melhor um requisito.
- VELOCIDADE DO TIME: uma unidade de medida que define a quantidade de trabalho que uma equipe pode realizar durante uma iteração.
- MÉTODO KANBAN: originalmente uma técnica que era utilizada na fabricação, o método Kanban é amplamente utilizado em conjunto com outros métodos e frameworks adaptativos. Em vez de trabalhar em iterações fixas e planejadas, as equipes trabalham em tarefas prioritárias sempre que chegam. O objetivo desse método é ter um fluxo de trabalho constante que possa ser visualizado por toda a equipe. A ideia principal por trás do método é definir um fluxo de trabalho em um quadro visual, estabelecendo um limite para o trabalho em andamento (WIP) para cada estágio do fluxo de trabalho e, em seguida, começar a mover as tarefas para o próximo estágio assim que um trabalhador terminar uma tarefa anterior e que este seja capaz de puxar a próxima. Esse método é uma boa opção para gerir fluxos de trabalho, fomentar a colaboração, estabelecer ciclos de feedback em uma cadência apropriada e manter o foco nas tarefas prioritárias.

## ABORDAGEM HÍBRIDA

Uma Abordagem Híbrida é uma ampla área de estudo em que organizações e equipes podem aplicar abordagens preditivas e adaptativas simultaneamente para desenvolver produtos ou serviços e gerir projetos, programas e portfólios. Na perspectiva do Modelo FLEKS, uma Abordagem Híbrida não é uma etapa de transição pela qual as organizações passam à medida que passam da Abordagem Preditiva para a Adaptativa. Além disso, uma Abordagem Híbrida não é a interseção entre Adaptativa e Preditiva, e sim a sua combinação das duas.



Uma Abordagem Híbrida pode ser particularmente útil quando o trabalho a ser feito em uma iniciativa tem algumas características das Abordagens Preditivas e Adaptativas. Algumas dessas situações são:

- O produto ou serviço que está sendo desenvolvido utiliza uma Abordagem Adaptativa para ser construído, mas precisa de algumas práticas preditivas para gerir alguns dos aspectos não cobertos pelas abordagens adaptativas.
- Parte do escopo é conhecida (abordagem preditiva) e parte deve ser descoberta por meio de um processo empírico.
- A organização prefere misturar abordagens preditivas e adaptativas para gerir suas iniciativas, pois adotá-las isoladamente não atende às suas necessidades.
- A organização sente dificuldade em gerir iniciativas em escala que estão sendo desenvolvidas por abordagens adaptativas e, portanto, aproveita algumas práticas preditivas.
- A organização precisa de alguma previsibilidade não disponível usando abordagens puramente adaptativas.
- As práticas de gestão são utilizadas para fornecer uma conexão com as partes relacionadas no nível do negócio, e os produtos são melhor desenvolvidos por meio de iterações curtas devido às incertezas nos requisitos.

Uma Abordagem Híbrida pode fornecer melhorias potenciais na gestão de iniciativas; em outras palavras, pode fornecer os mesmos benefícios proporcionais às Abordagens Preditivas, ao mesmo tempo em que se beneficia das Abordagens Adaptativas. O resultado de uma Abordagem Híbrida é um processo mais robusto e flexível, pois cria um ambiente mais poderoso na organização, capaz de lidar com qualquer contexto.

Em um ambiente híbrido, todas as técnicas, ferramentas e práticas citadas anteriormente podem ser aplicadas ou adaptadas. Uma organização que tenta adotar uma Abordagem Híbrida deve ter em mente que um comportamento diferente precisa ser desenvolvido, em vez de aplicar apenas uma Abordagem Preditiva ou Adaptativa. Uma boa opção para entender essas diferenças é ler o Manifesto Híbrido, disponível em (<https://www.hybridmanifesto.online>).

# #BEFLEKS

Para gerenciar um negócio com sucesso, o Modelo FLEKS adota quatro verdades consideradas fundamentais para a sua implementação. Uma filosofia de liderança específica foi desenvolvida para ajudar as equipes a crescer e atingir metas. Além disso, foram definidos um *mindset* e princípios para orientar o comportamento e gerenciar as iniciativas.

## VERDADES FLEKS

O FLEKS é baseado em quatro verdades principais que compõem a base do modelo. Todos aqueles que tentarem implementar o modelo devem ter estas verdades em mente e desenvolver ações de gestão com base nelas.



A **FLEXIBILIDADE** está no coração do FLEKS. Em um ambiente **BRIGHT**, gerentes e organizações devem entender que quanto mais flexíveis forem seus planos e processos, mais robustos eles se tornam, pois têm mais chances de se adaptarem às incertezas inerentes aos negócios.

A **INTEGRAÇÃO** é a segunda verdade na qual o FLEKS se baseia. Nada funciona separadamente. Pessoas, processos, recursos. Tudo deve ser pensado como um único corpo. Este conceito fornece força e um sentido de unidade. A gestão de processos, produtos, projetos, programas, portfólios e da organização como um todo deve ser feita com uma visão sistêmica e integrada.

A terceira verdade é a **COMUNICAÇÃO**. Encontrar melhores maneiras de se comunicar, compartilhar informações, conhecimentos e experiências com as pessoas certas, no momento certo e no formato certo é a melhor forma de estabelecer um bom relacionamento, melhorar a cooperação e tomar decisões mais eficazes. Um ambiente seguro no qual as pessoas se sintam livres para se expressar e se comunicar cria transparência e melhora o ambiente da organização.

Finalmente, a última verdade são as **PESSOAS**. Processos, produtos, projetos, programas e portfólios são gerenciados por pessoas, para pessoas. É preciso respeitar, entender suas reais necessidades, suas perspectivas, ter empatia e ser compassivo com elas.

## FILOSOFIA DE LIDERANÇA FLEKS

As organizações são formadas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e entregar valor, enquanto vão melhorando continuamente. Alguns deles conseguem, mas infelizmente outros não. Muitos são os motivos para isso, como adversidades e incertezas que levam ao estresse, frustração, perdas, entre outros efeitos colaterais.

Em última análise, os gerentes têm a missão de orientar as pessoas em sua busca pela entrega de valor e, no final do dia, o que realmente importa é se você fez a diferença na vida de alguém ou não. Portanto, a filosofia de liderança do FLEKS baseia-se em como alguém deve agir para conduzir as pessoas a cumprir o propósito e as necessidades da organização, bem como ajudá-las a melhorar suas próprias vidas.

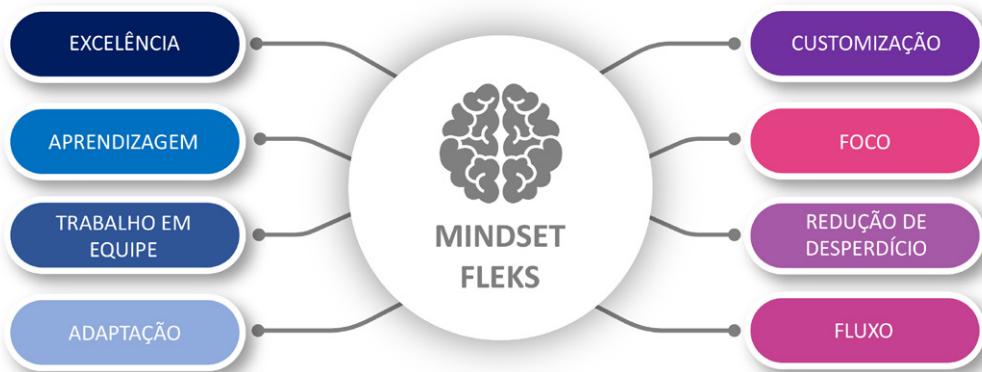


- **COMPORTAMENTO COMPASSIVO:** dar um passo além da mera empatia com as pessoas. Ações reais devem ser desenvolvidas para ajudar as pessoas com seus problemas e fomentar constantemente seu crescimento.
- **SABEDORIA COLABORATIVA:** desenvolver uma cultura que estimule a sabedoria colaborativa, proporcionando às equipes a capacidade de tomar decisões mais efetivas sobre o que realmente precisa ser feito.
- **PROPÓSITO INSPIRADOR:** inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um propósito em vez de simplesmente dizer-lhes que devem fazer algo.
- **ENGAJAMENTO DA EQUIPE:** demonstrar a cada pessoa sua importância para o processo, desenvolver um sentimento de pertencimento e propriedade pelo trabalho que está sendo realizado.
- **DISCIPLINA DE VALOR:** as pessoas devem ser estimuladas a descobrir e desenvolver atividades que aumentem o valor, deixando de lado tudo o que não contribui para a criação de valor.
- **LIBERDADE COMPROMETIDA:** confiar nas equipes e dar-lhes liberdade para pensar, criar e agir, mas com o devido compromisso de manter o propósito da organização em mente.
- **PENSAMENTO DIVERSO:** encorajar as equipes a terem a mente aberta a diferentes ideias, abordagens, práticas, ferramentas, métodos e técnicas. O contexto é o que conta, e as equipes devem abraçar o que realmente funciona.
- **JORNADA DIVERTIDA:** enraizar a ideia de que os erros constituem experiências de aprendizagem e de aproveitar a viagem para um futuro melhor.

## MINDSET

Um *mindset* pode ser definido como uma coleção de pensamentos e crenças que moldam a forma como uma pessoa ou grupo de pessoas se comporta e toma decisões em diferentes situações.

Para aplicar o Modelo FLEKS corretamente, é altamente recomendável que toda a organização, equipes e partes interessadas tenham um *mindset* firmemente estabelecido, para criar um ambiente poderoso para a criação de valor.



- CUSTOMIZAÇÃO: processos, ferramentas, organização, arquitetura, abordagens de gestão e liderança devem ser adaptados de acordo com o contexto.
- FOCO: organizações e equipes precisam de foco para alcançar um melhor desempenho e entregar os melhores produtos e serviços em uma velocidade sustentável.
- REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: a melhor forma de garantir que a organização esteja entregando produtos e serviços de alta qualidade com o menor custo possível.
- FLUXO: criar um fluxo de valor significa garantir que os processos e as informações funcionem sem interrupções ou atrasos.
- EXCELÊNCIA: as equipes devem buscar a excelência ao entregar produtos e serviços com base nas necessidades dos clientes.
- APRENDIZAGEM: uma organização que aprende é aquela que encontra maneiras de melhorar um pouco a cada dia.
- TRABALHO EM EQUIPE: a chave para manter as pessoas unidas e comprometidas com o alcance das metas.
- ADAPTAÇÃO: medir e obter feedback é a maneira mais rápida de adaptar e melhorar processos, produtos e serviços.

## PRINCÍPIOS

A gestão, em um nível mais fundamental, é uma disciplina que consiste em um conjunto de diferentes habilidades e conhecimentos que alguém detém e aplica para atingir metas previamente definidas. Os Princípios de Gestão são diretrizes amplas para a tomada de decisões e comportamentos gerenciais. O Modelo FLEKS possui alguns princípios considerados *sine qua non* para criar valor e atingir metas.



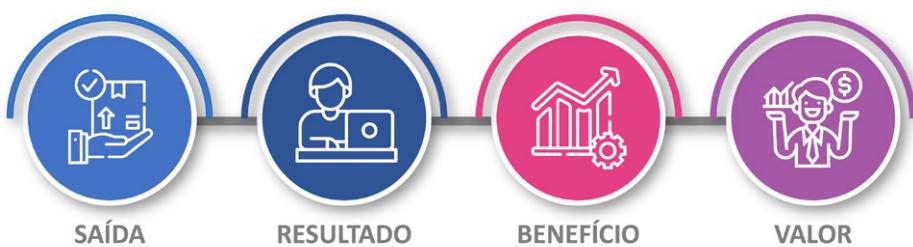
- **ECOSISTEMA DE VALOR:** o valor na perspectiva de todas as partes interessadas é o principal fator de sucesso e deve ser sempre perseguido. Assim, todo o ecossistema necessário para a criação de valor deve ser mapeado e integrado.
- **SISTEMA PUXADO:** o desenvolvimento de produtos e serviços deve seguir um sistema puxado para minimizar o estoque, limitar o trabalho em andamento (WIP - *work in progress*) e garantir um fluxo de trabalho tranquilo.
- **GESTÃO ITERATIVA:** planejamento, execução e controle por meio de iterações contribuem para o ganho de conhecimento, inspeção, rápida adaptação, resolução de problemas e minimização de riscos.
- **DIVERSIFICAÇÃO E EQUILÍBRIO:** todos os elementos necessários à criação de valor devem ser diversificados e equilibrados para maximizar valor e minimizar riscos.
- **PLANEJAMENTO FLEXÍVEL:** os planos devem ter algum grau de flexibilidade para enfrentar as incertezas e auxiliar na tomada de decisão.
- **VISUALIZAÇÃO DO TRABALHO:** as equipes são mais eficazes quando conseguem visualizar seu trabalho, avaliar o progresso e tomar decisões colaborativas.
- **PROCESSOS PADRONIZADOS:** processos estáveis e repetíveis permitem previsibilidade, melhoria contínua, crescimento e inovação.
- **PAPÉIS E RESPONSABILIDADES:** as funções são definidas, as pessoas estão cientes de suas responsabilidades e estão comprometidas com elas.

# VALOR E SUAS MEDIDAS

O Modelo FLEKS está focado no fluxo contínuo e sustentável de criação de valor. Portanto, é altamente recomendável entender como o valor é definido e como medi-lo, tanto quantitativa quanto qualitativamente.

O primeiro passo é observar a diferença entre SAÍDA, RESULTADO, BENEFÍCIO e VALOR.

- SAÍDA: é um produto ou serviço criado por um projeto ou processo.
- RESULTADO: é a mudança derivada do uso da saída.
- BENEFÍCIO: é uma melhoria mensurável criada pelo resultado.
- VALOR: é a relação entre o benefício e o custo total investido na criação do benefício.



De uma perspectiva da Gestão *Lean*, valor é definido como tudo pelo que um cliente está disposto a pagar. No entanto, existem outras definições envolvidas para avaliar se um investimento é valioso ou não, como o valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o retorno do investimento e o período de retorno.

Outra opção é simplesmente calcular a relação entre os benefícios e o custo total utilizado para obter os benefícios, ambos medidos em unidades financeiras. O benefício pode ser expresso por meio de variáveis como receitas, minimização de riscos, economia de tempo e menor uso de recursos. O custo total pode ser entendido como a soma total de dinheiro, pessoas, materiais, equipamentos, instalações e infraestrutura envolvidos para a obtenção do benefício. Nesse sentido, para medir valor quantitativamente, é possível fazê-lo de forma absoluta ou relativa, como pode ser observado pelas fórmulas a seguir.

$$Valor = (Benefícios - Custo Total)$$

$$Valor = \left( \frac{Benefícios}{Custo Total} \right)$$

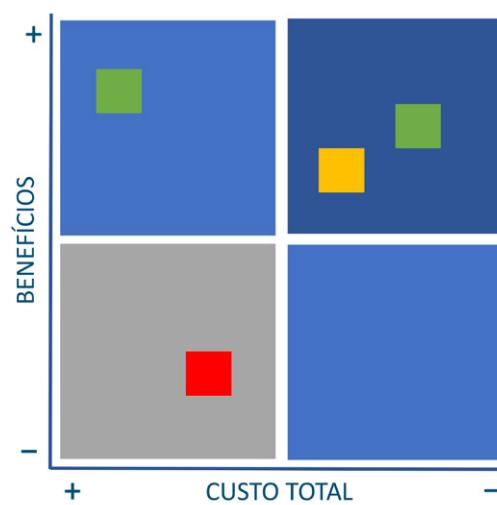
O Modelo FLEKS recomenda fortemente a incorporação do grau de incerteza para obtenção do valor. Neste caso é necessário multiplicar o valor pela probabilidade do valor se concretizar.

$$Valor = (Benefícios - Custo Total) x \%$$

$$Value = \left( \frac{Benefícios}{Custo Total} \right) x \%$$

No entanto, esses dados quantitativos nem sempre estão à mão, não valem o esforço de obtenção, ou o valor só pode ser medido qualitativamente. Neste caso, sugere-se o uso da matriz mostrada abaixo à esquerda. A avaliação pode ser feita de forma colaborativa para comparar a proposta de valor entre diferentes iniciativas, bem como equilibrá-las.

Se alguém quiser incorporar o grau de incerteza à medida qualitativa de valor, é possível definir a incerteza por meio de cores, conforme figura abaixo à direita. Um quadrado vermelho significa baixa probabilidade de materialização do valor, um quadrado amarelo significa probabilidade média e um quadrado verde representa uma probabilidade alta. Essa matriz, além dos benefícios da anterior, também incorpora a possibilidade de diversificar os riscos embutidos nas iniciativas em avaliação e equilibrá-los.

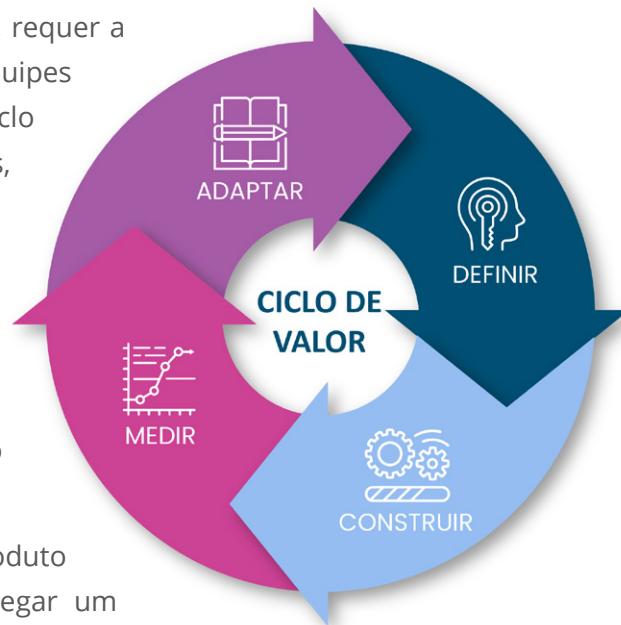


Após a análise do quadro, é recomendável verificar se é possível alterar as três variáveis por meio de alguma forma de ação gerencial e definir uma nova posição no quadro, e observar se a decisão muda.

## O CICLO DE VALOR

O valor tem um ciclo de gestão e, como tal, requer a cooperação de toda a organização e das equipes para ser adequadamente tratado. O ciclo é dividido em quatro etapas diferentes, conforme mostrado abaixo. É importante mencionar que esse ciclo deve ser gerenciado por toda a organização, como uma combinação de seus processos de negócio, projetos, programas ou portfólios.

- DEFINIR: quando é definido o valor do produto ou serviço a ser entregue.
- CONSTRUIR: o ato de construir o produto ou executar um processo para entregar um valor definido.
- MEDIR: o ato de verificar junto às partes interessadas se o valor previamente definido foi de fato entregue.
- ADAPTAR: o conjunto de ações necessárias para redirecionar o desenvolvimento do produto ou processo em caso de discrepâncias, novas percepções e prioridades relacionadas à entrega de valor.



O principal objetivo aqui é ter sempre em mente e sob constante supervisão a criação de valor, pois esse é o cerne do modelo. Existem muitos níveis de gerenciamento de valor, seja relacionado a operações, a um portfólio, programa ou projeto. No entanto, independentemente do nível gerencial em que se encontrem, gestores e equipes devem trabalhar juntos compartilhando responsabilidades, utilizando suas diferentes habilidades técnicas, contextuais e comportamentais para que os objetivos sejam alcançados em conjunto.

## VARIÁVEIS DE VALOR

Para criar valor por meio de Operações do Negócio ou projetos, programas ou portfólios, é necessário lidar com muitas variáveis. O Modelo FLEKS defende que é fundamental observar e analisar alguns deles. O principal objetivo é criar o maior valor, gerenciando essas variáveis de acordo com a melhor combinação possível. Gestores e equipes devem ter em mente que é muito importante pensar de forma integrada; ou seja, ao alterar os parâmetros de uma

variável, necessariamente uma ou mais serão alteradas, gerando a necessidade de ajustes, em prol da integração. As variáveis são:

- ESCOPO: o que deve ser feito para criar valor.
- TEMPO: a quantidade de tempo necessário para criar valor.
- CUSTO: o montante monetário necessário para criar valor.
- QUALIDADE: o padrão necessário que uma entrega deve ter para atender a um requisito.
- RISCOS: os riscos identificados (positivos e negativos) para atingir as metas e criar valor.
- RECURSOS: pessoas, materiais, equipamentos, instalações e infraestrutura necessários para criar valor.



Como pode ser observado, as seis variáveis orbitam em torno do valor e serão usadas para planejar como o valor será criado. Em caso de discrepância no planejamento e na realidade observada, as variáveis devem ser rearranjadas para entregar o valor acordado às partes interessadas. Esta é uma premissa importante por trás do FLEKS. Durante um processo de gestão, algumas variáveis podem ser mantidas estáveis por uma questão de planejamento e controle, mas se algumas delas precisam ser alteradas para entregar valor e isso está alinhado com as principais partes interessadas é possível flexibilizá-las.

# MODELO FLEKS EM UMA IMAGEM

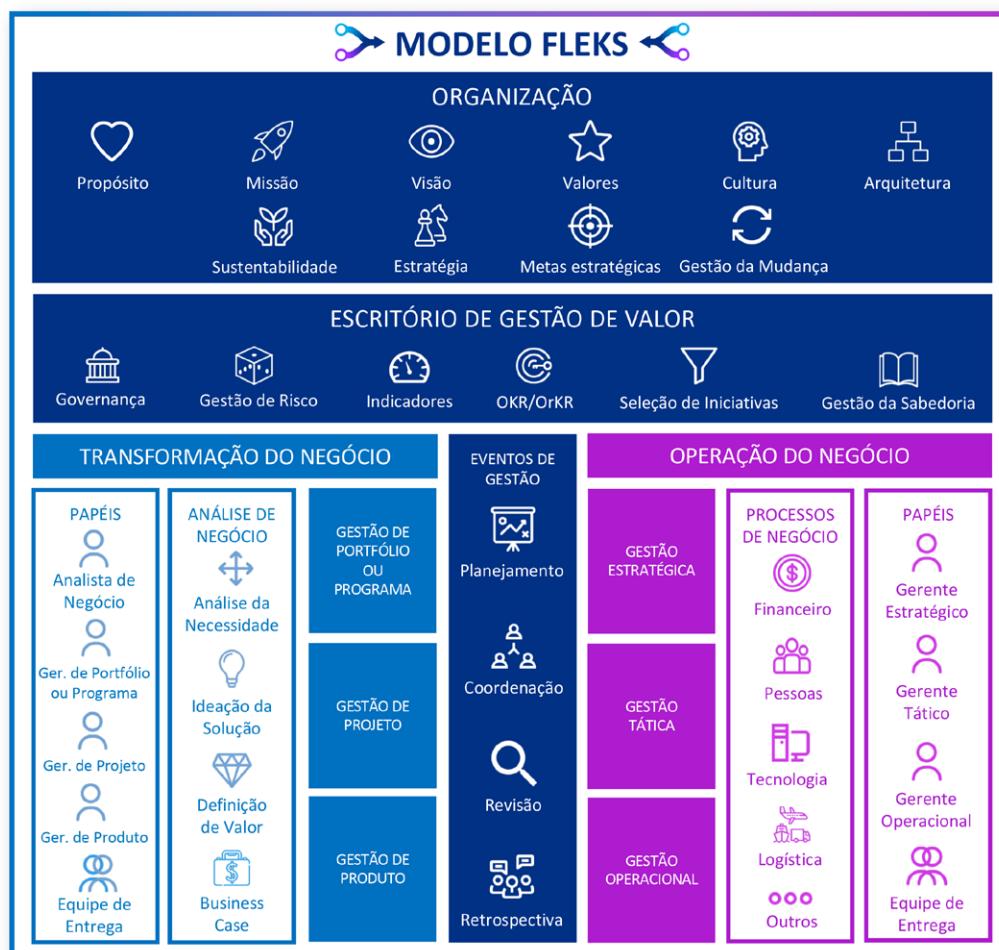


O Modelo FLEKS tem o valor em sua essência. O modelo compreende quatro blocos diferentes e quatro eventos de gestão. O FLEKS foi criado para ser o mais flexível possível e compatível com qualquer setor e tamanho de negócio, pois pode ser totalmente customizado. Os blocos são: ORGANIZAÇÃO, EGV (ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR), TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO e OPERAÇÃO DO NEGÓCIO. Os quatro eventos de gestão são: PLANEJAMENTO, COORDENAÇÃO, REVISÃO e RETROSPECTIVA.

- ORGANIZAÇÃO: responsável pela gestão estratégica da organização.
- ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR: responsável pela gestão do fluxo de criação de valor e pela integração das iniciativas de transformação do negócio e operação.

- TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO: responsável por gerenciar iniciativas de mudança de negócio por meio do desenvolvimento de produtos e serviços solicitados pelos clientes ou Operação do Negócio.
- OPERAÇÃO DO NEGÓCIO: responsável por conduzir o negócio em diferentes níveis por meio de processos contínuos, desde a manufatura até as atividades administrativas.
- EVENTOS DE GESTÃO: utilizados por gestores ou equipes de qualquer nível de Transformação do Negócio ou operação para gerenciar iniciativas. Esses eventos podem ser utilizados conforme a necessidade e devem ser adaptados aos diferentes processos de gestão.

Para melhor compreensão do Modelo FLEKS, foi criado um diagrama detalhado para permitir que os praticantes visualizem todos os elementos necessários à sua implementação. A parte superior do modelo representa a organização e o EGV. O lado esquerdo representa as iniciativas de Transformação do Negócio (análise de negócio, projetos, programas e portfólios). O lado direito exibe as iniciativas de Operação do Negócio (processos de negócio). Por fim, no centro, são exibidos os eventos de gestão que serão utilizados pelos gestores e equipes para criação de valor.



## CUSTOMIZAÇÃO DO FLEKS

Como pode ser observado, existem vários elementos em cada bloco e alguns deles também são subdivididos. O FLEKS foi desenvolvido para ser adaptável a qualquer organização, independentemente de seu setor ou tamanho. É totalmente adaptável e pode ser combinado de diferentes maneiras.

Uma pequena *startup*, por exemplo, pode optar por adotar apenas a camada de gerenciamento de produtos, os eventos de gestão e um ou dois processos de negócio trabalhando no bloco operacional. Outra organização pode optar por adotar o EGV, bem como todo o bloco de Transformação do Negócio e os eventos de gestão. Uma terceira pode optar por implementar os blocos organização, EGV e Operação do Negócio. Uma quarta pode decidir adotar a análise de negócio, o gerenciamento de projetos, o gerenciamento de produtos e a gestão de eventos.

O processo de customização deve ser pensado como um meio de suprir as necessidades da organização de acordo com sua prioridade. A implementação pode ser feita em etapas, agregando diferentes blocos até chegar a uma configuração final do FLEKS. Os próprios eventos e blocos do FLEKS podem ser usados como facilitadores para o processo de implementação.

# ORGANIZAÇÃO

O bloco Organização é composto por dez elementos que definem a existência da organização na sociedade e o contexto em que ela se insere. Vale ressaltar que cada organização pode conter outros elementos dentro deste grupo, se necessário.

## IDENTIDADE

Os primeiros seis elementos formam o que se chama de identidade organizacional:

- PROPÓSITO: representa o PORQUÊ. Sua principal característica é ser algo inspirador e significativo para todos que fazem parte dela. Um propósito bem definido capacita as pessoas a produzirem impacto real no mundo.
- MISSÃO: corresponde a COMO a organização atuará para atingir seu propósito e o valor gerado para seu ecossistema. A missão permanece ao longo do tempo, embora a adaptação possa ocorrer diante de mudanças no contexto.
- VISÃO: define a posição ONDE a organização quer estar no futuro. A visão cria uma imagem em que todos devem estar focados para orientar os esforços e cumprir a missão.
- VALORES: representam crenças que orientam a forma como uma pessoa ou grupo age, se comporta e toma decisões. Os valores funcionam como um conjunto de regras a serem seguidas conscientemente por todos que fazem parte de uma organização.
- CULTURA: representa um conjunto de crenças, conhecimentos, valores, costumes, regras, atitudes, comportamentos e formas de interação subjacentes que criam um ambiente social único para a organização.
- ARQUITETURA: define os papéis e responsabilidades relacionados à tomada de decisões, bem como as linhas de comunicação da organização para fins de gestão.

Existem diversas alternativas de arquitetura organizacional que podem ser adotadas por uma empresa para organizar seu trabalho, como os modelos Hierárquico, Funcional, Projetizado, Matricial ou modelos de autogestão como Sociocracia e a Holocracia. Cada um deles tem suas vantagens e desvantagens e pode oferecer um resultado mais efetivo dependendo do

contexto organizacional. O Modelo FLEKS preconiza que é possível, ou mesmo desejável, combiná-los, de modo a permitir que equipes e gestores se adaptem rapidamente às mudanças do ambiente.

Essa arquitetura híbrida onde se pode combinar diferentes modelos é chamada de **FLOAT** (*Flexible Organizational Architecture Technology*). Por meio de uma estrutura dinâmica e flexível, a organização é capaz de adotar um sistema social híbrido, que vai desde uma estrutura puramente hierárquica até um modelo totalmente autogerenciado, de acordo com o contexto.

O componente básico do **FLOAT** é o ecossistema que representa um *cluster* de papéis, ou seja, o equivalente ao círculo em modelos de autogestão, ou departamentos ou setores, que são estruturas comuns em modelos hierárquicos.

Quando um ecossistema é subdividido em outro(s) ecossistema(s) dentro dele, o(s) último(s) é(são) chamado(s) de um subecossistema(s). Podem existir vários ecossistemas dentro de uma organização com diferentes níveis de gestão. Finalmente, os ecossistemas podem ser constituídos por diferentes organizações que se unem e colaboram para criar um valor específico.

Um ecossistema pode ser permanente ou temporário, ou seja, pode ser criado para suprir uma necessidade das operações da organização, ou para atender as demandas de um projeto específico, destinado a atingir um objetivo temporário. Cada ecossistema tem a possibilidade de estabelecer seus papéis, nível de autoridade, autonomia, responsabilidades, tomada de decisão e processo de resolução de conflitos.

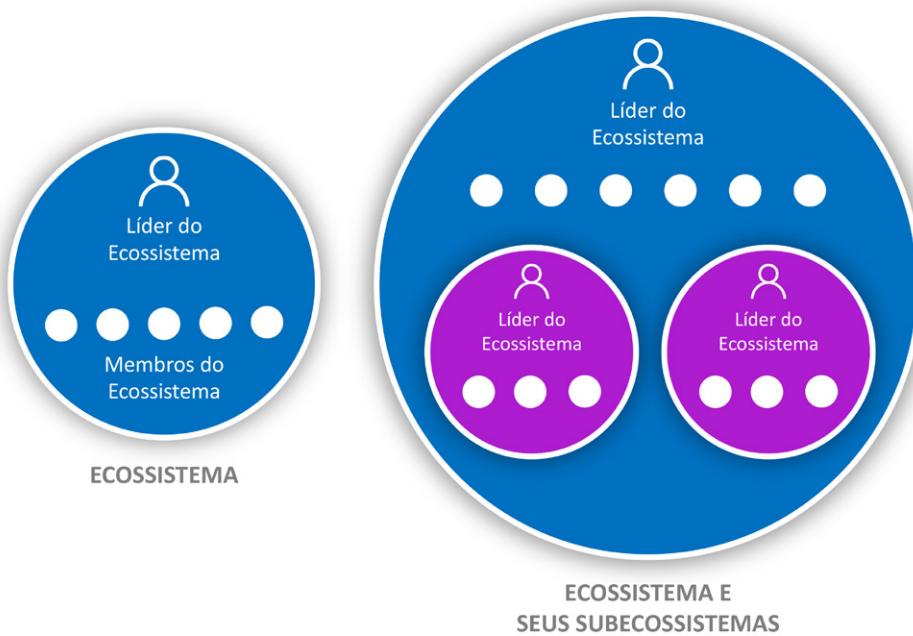
Esse processo de customização deve considerar aspectos como contexto organizacional, cultura, maturidade dos membros do ecossistema, tipo de projeto, metas a serem alcançadas, entre outros. Além de flexível, a configuração adotada pelo ecossistema pode ser alterada a qualquer momento, de acordo com as necessidades do mercado ou mudanças no contexto organizacional.

Cada ecossistema ou subecossistema pode ter diferentes papéis para permitir que o trabalho seja realizado. No entanto, um deles é primordial: o líder do ecossistema. Ele/Ela deve alinhar suas atividades ecossistêmicas com outros ecossistemas. Além disso, quando aplicável, deve representar as opiniões e interesses de seu ecossistema em reuniões e processos de tomada de decisão. Eles são as vozes de seus ecossistemas. Finalmente, ele deve liderar os membros do ecossistema e garantir que esteja cumprindo seu propósito e alcançando seus objetivos.

No que diz respeito ao processo de tomada de decisão, o FLOAT sugere dois tipos diferentes:

- TIPO DE DECISÃO 1: decisões monocráticas tomadas pelo líder do ecossistema, sem consultar os membros.
- TIPO DE DECISÃO 2: decisões tomadas com o consentimento do líder do ecossistema e membros.

Assim, o **FLOAT** permite que a organização tenha diferentes ecossistemas com características distintas, mas garante o alinhamento entre os mais abrangentes níveis de gestão e flexibilidade para se adaptar aos mais variados contextos. A imagem abaixo mostra um ecossistema (esquerda) e como um ecossistema pode interagir com seus subecossistemas (direita).



## SUSTENTABILIDADE

É fundamental que a estratégia organizacional esteja alinhada e atrelada a fatores que gerem impactos sociais, ambientais e/ou econômicos positivos, de forma equilibrada. A adoção de uma estratégia sustentável proporciona uma ampla gama de benefícios e influencia diretamente no processo de tomada de decisão, tanto no que diz respeito às mudanças quanto à manutenção do negócio. As organizações, independentemente do seu propósito e missão, devem identificar a melhor abordagem para criar e manter uma cultura capaz de valorizar e implementar este elemento de gestão, bem como escolher as iniciativas, produtos, serviços adequados e conduzir os seus processos para atingir seus objetivos de forma sustentável.

Um fator crítico para a implementação de uma estratégia sustentável é engajar as partes interessadas certas e trabalhar com elas em um processo de gestão de mudanças, até que o nível desejado de comprometimento em toda a organização seja alcançado. Não apenas os gestores, mas também as equipes em seus processos de planejamento devem considerar objetivos sustentáveis e persegui-los, fazendo do nível de sustentabilidade um dos indicadores de sucesso.

## ESTRATÉGIA

A estratégia é um método estruturado que orienta toda a organização a seguir a mesma direção. É a maneira pela qual as decisões no mais alto nível são tomadas para definir como os recursos serão alocados ao longo do tempo para atingir objetivos, cumprir missões e alcançar visões.

Nas grandes organizações, a estratégia de longo prazo é normalmente definida pelo CEO (*Chief Executive Officer*) com aprovação do conselho de administração, que pode ser composto por pessoas internas e externas que representam os interesses de diversos *stakeholders* e garantem a prosperidade da organização. O conselho é um corpo diretivo que normalmente se reúne em intervalos regulares de tempo para definir metas, prioridades, políticas e avaliar os resultados da organização.

Os membros externos representam os acionistas. Os membros internos podem incluir o CEO, outros executivos, como o COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), CTO (*Chief Technology Officer*) e muitos outros, dependendo da organização.

Em organizações de pequeno e médio porte, ou mesmo *startups*, geralmente não há Conselho de Administração ou *C-level* e os fundadores ou alguns gestores assumem esses papéis e responsabilidades. O Modelo FLEKS é flexível o suficiente para acomodar qualquer estrutura.

Muitas ferramentas e técnicas podem auxiliar na definição de uma estratégia como o Modelo Diamante, *Balanced Score Card*, as Cinco Forças de Porter, o Modelo da Cauda Longa, *Hoshin Kanri* e a Estratégia do Oceano Azul. Modelos mais adaptativos como OKR (*Objectives and Key Results*) e *Business Model Canvas* também podem ser adotados. A escolha de como a estratégia será definida depende do contexto da organização. Vale ressaltar que os modelos podem ser aplicados de forma combinada para atender necessidades específicas.

Independentemente de como a estratégia é elaborada, é importante que haja uma avaliação do ambiente em que a organização está inserida. Uma das formas mais clássicas de realizar essa análise é utilizar o modelo **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Para avaliar o ambiente externo, devem ser identificados os fatores que de alguma forma podem afetar a organização e sua estratégia. Para isso podemos usar a sigla **PASTEL** (Político, Ambiental, Social, Tecnológico, Econômico, Legal). Para avaliar o ambiente interno, é aconselhável identificar alguns fatores que representam os pontos fortes e fracos da organização, como seus processos, habilidades, estrutura, diversidade ou singularidade de produtos, conhecimento, maturidade, entre outros.

Após a identificação dos fatores internos e externos, é importante que esses fatores sejam cruzados para a definição de iniciativas que permitam avaliar sua viabilidade e adequação.

Esse cruzamento pode ser feito usando a imagem abaixo, onde o propósito, a missão e as metas estratégicas da organização estão no centro; ou seja, é preciso verificar se essas iniciativas estão alinhadas estrategicamente. É importante destacar que essas iniciativas estão vinculadas aos objetivos de sustentabilidade definidos pela organização.

Dentro desse processo analítico, todos os pontos fortes precisam ser cruzados com as ameaças para verificar como é possível minimizá-las. Da mesma forma, todos os pontos fortes devem ser cruzados com as oportunidades para detectar iniciativas e aproveitá-las. No que diz respeito aos pontos fracos, deve-se buscar iniciativas para melhorá-los, a fim de minimizar as ameaças existentes ou aproveitar as oportunidades.



## METAS ESTRATÉGICAS

Metas são resultados futuros que desejamos alcançar. Muito parecido com a visão, esta é uma declaração específica e concisa, que orienta as ações em toda a organização ou de uma equipe. As metas estratégicas devem ser claras, inspiradoras e motivar as pessoas a alcançá-las ou mesmo superá-las. Assim, eles devem ser ousados, mas realistas e mostrar claramente os benefícios obtidos ao alcançá-las. As metas devem possuir algum tipo de mecanismo de medição, e para isso a sigla **SMART** (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely*) é normalmente utilizada para torná-las mais realistas e tangíveis. As metas estratégicas possuem uma visão mais abrangente, acima de 6 meses, e podem chegar a muitos anos, dependendo da organização, do seu mercado e do contexto em que está inserida. Essas metas podem e devem ser divididas em metas de curto prazo para permitir uma vigilância mais eficiente e adaptações pontuais.

## GESTÃO DE MUDANÇAS

A Gestão de Mudanças pode ser considerada um conjunto de processos e ferramentas para gerenciar o lado pessoal da mudança de um estado atual para um novo estado futuro, a fim de alcançar os resultados esperados pela implementação da mudança.

É possível pensar a Gestão de Mudanças em uma organização, um processo, uma iniciativa ou mesmo em nível de pessoal. No nível organizacional é necessário pensar em como a organização irá planejar e apoiar as pessoas quanto ao uso das melhores práticas de gestão de mudanças. Do ponto de vista do processo, é necessário identificar como um novo processo impactará a vida das pessoas e como os gestores devem lidar com isso. No que diz respeito às iniciativas, é preciso pensar em qual mudança será criada, implementá-la e reforçá-la por meio de *feedback* e adaptação. Finalmente, é no nível pessoal que a mudança realmente ocorre, pois são as pessoas que fazem uso de produtos, serviços, práticas, processos, técnicas e ferramentas. Portanto, elas precisam incorporar a essência que a mudança causará, verificar seu valor e contribuir para a mudança de status.

Existem muitos modelos para a implementação da gestão de mudanças, como o modelo de Kotter, Gestão de Mudanças Humanizadas, ADKAR, Modelo 7S da McKinsey, Modelo de Lewin, Modelo de Mudanças Satir, Modelo Kübler-Ross e Gerenciamento de Mudanças *Lean*. Cada um tem suas peculiaridades, pontos fortes e fracos.

A imagem abaixo exibe um *canvas* desenvolvido para ajudar os profissionais a planejar uma iniciativa de gestão de mudanças e pode ser encontrada no Guia de Canvas do Modelo FLEKS.



# ESCRITÓRIO DE GESTÃO DE VALOR

O EGV (Escritório de Gestão de Valor) é uma estrutura organizacional estratégica responsável pela coordenação e manutenção de um fluxo integrado de criação de valor sustentável.

Com base na identidade organizacional, na estratégia definida e nas metas estratégicas, o EGV é responsável por integrar as iniciativas de Transformação do Negócio e Operação do Negócio, definindo processos que otimizem a forma de entregar valor aos stakeholders num fluxo contínuo.

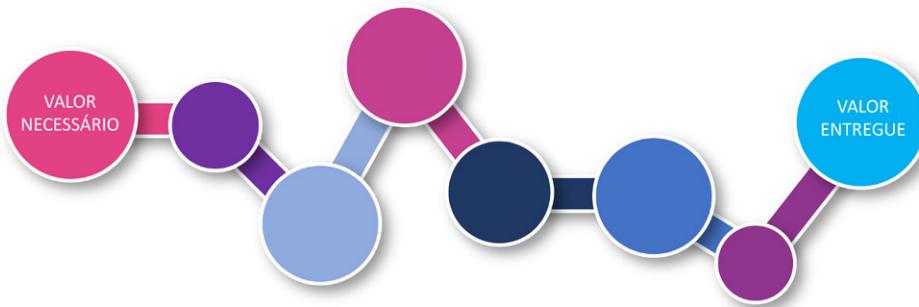


A pessoa responsável pelo EGV pode ser chamada de Gerente do EGV, Gerente da Gestão de Valor ou mesmo Líder do Escritório de Valor, dependendo da organização. Para efeitos de padronização o nome utilizado será Gerente do EGV.

O(a) Gerente do EGV, dependendo da organização, pode estar numa posição hierárquica acima de alguns(umas) gerentes, no mesmo nível ou apenas como integrador e facilitador de fluxos de valor, uma vez que ele/ela não tem qualquer responsabilidade na gestão de iniciativas.

## FLUXOS DE VALOR

Um Fluxo de Valor é definido como uma sequência de todas as etapas, atividades e tarefas que ocorrem desde o início até o fim de um processo, com o valor a ser entregue. Esta sequência pode conter elementos que geram valor e elementos que não geram valor, ambos necessários para desenvolver um produto ou um serviço para um cliente. Um fluxo de valor sempre inicia e termina com um cliente. Pode incluir entidades internas e externas (pessoas e organizações) necessárias para criar valor.



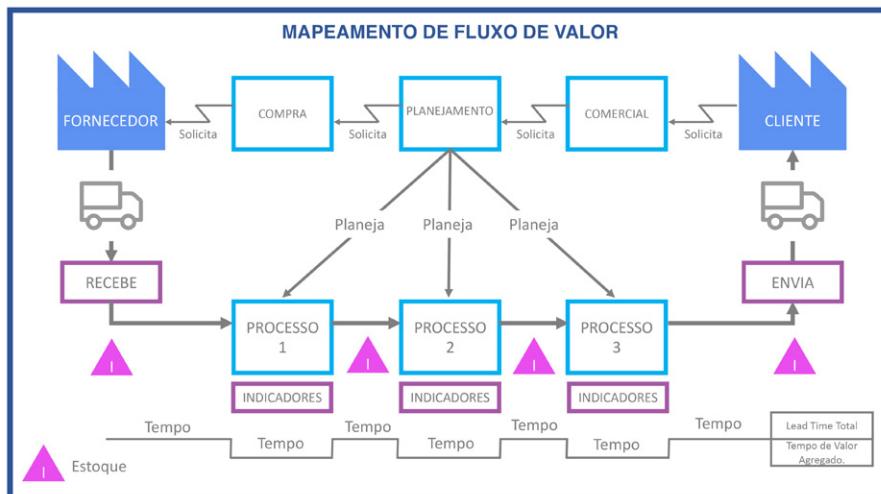
A forma clássica de modelar e melhorar os fluxos de valor num processo de produção é o mapeamento de fluxo de valor (VSM, do inglês *Value Stream Mapping*). Um VSM é um método *Lean* que permite a visualização, análise e melhoria de todas as etapas de um processo de entrega de um produto.

É importante destacar que o valor na gestão *Lean* é tudo aquilo que um cliente está disposto a pagar. No entanto, num sistema de produção, por vezes, são necessárias várias atividades para assegurar a qualidade do produto que não necessariamente trazem valor direto. Assim, as atividades podem ser classificadas em três tipos:

- atividades de valor agregado (deve ser feita e agregam valor).
- atividades necessárias sem valor agregado (devem ser feitas, mas não agregam valor)
- atividade desnecessária e sem valor agregado (não deve ser feita).

Ao mapear fluxos de valor, indicadores importantes como tempo de ciclo, *lead time*, *throughput*, quantidade de estoque, tempo de transição, *takt time*, trabalho em andamento (WIP, do inglês *Work In Progress*), entre outros, podem ser medidos e analisados. Por meio de outras ferramentas ou técnicas *Lean*, estes indicadores podem ser melhorados e os desperdícios minimizados.

Existe uma notação específica para mapear como os fluxos de valor estão em um dado momento e como poderão estar no futuro (após melhorias). Dependendo da organização e do processo, serão apresentadas diferentes informações no mapa. Um exemplo simples é apresentado a seguir.



## ECOSISTEMAS DE VALOR

Um ecossistema de valor pode ser pensado como uma rede de entidades interdependentes (pessoas e organizações) que, por meio da colaboração dos seus recursos, bens ou competências, podem fomentar o crescimento mútuo e benefícios duradouros para todos. Os ecossistemas de valor existem porque os participantes percebem e reconhecem que podem criar mais valor dentro do ecossistema do que atuando independentemente. Além disso, para criar um ecossistema de valor eficaz, os participantes devem identificar e partilhar propósitos ou objetivos comuns.

No contexto de um ecossistema de valor, há três questões importantes que um participante deve responder:

- Quais são minhas necessidades e lacunas?
- Como posso contribuir para a criação de valor para todo o ecossistema?
- Posso capturar algum valor do ecossistema?

Os participantes podem contribuir de várias maneiras e podem capturar muitos valores diferentes. Tanto a contribuição quanto a captura de valor podem ser feitas direta ou indiretamente.

Os ecossistemas de valor diferem dos fluxos de valor, e é importante compreender as diferenças a fim de tirar proveito do melhor que ambos têm a oferecer.

Enquanto num fluxo de valor a criação de valor é incremental, cumulativa e sequencial, num ecossistema de valor o valor é criado e capturado num processo dinâmico, não linear e em rede. Pode incluir entidades internas e externas (pessoas e organizações) necessárias para criar o valor. Além disso, um ecossistema de valor pode conter um ou mais fluxos de valor.



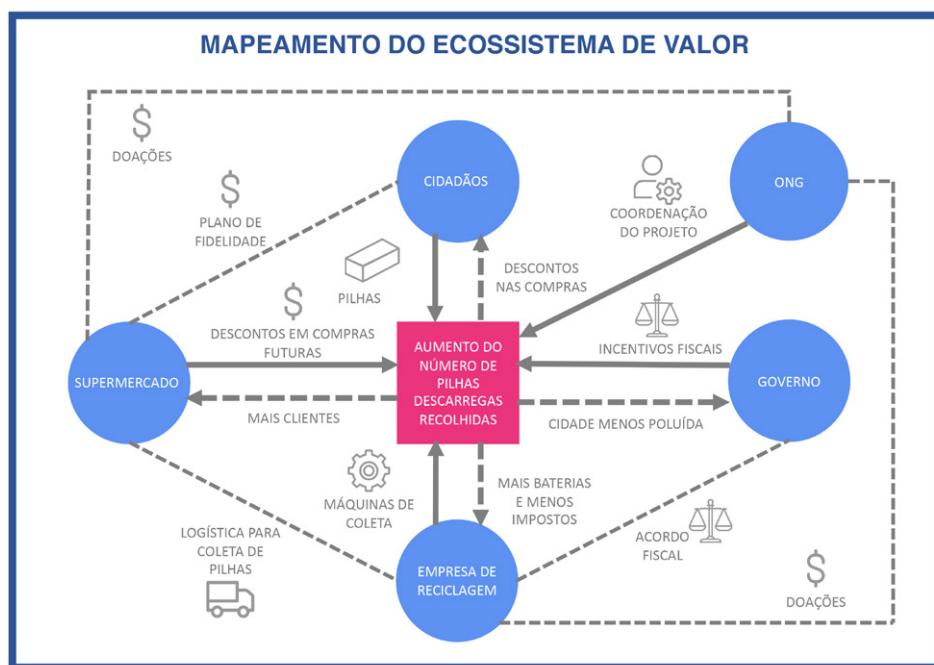
## MAPEAMENTO DO ECOSSISTEMA DE VALOR

O mapeamento do ecossistema de valor (VEM, do inglês *Value Ecosystem Mapping*) é utilizado para definir quem pode contribuir para a criação de valor e quem pode se beneficiar dela. Um ecossistema de valor pode ser constituído apenas por atores internos, externos ou pode ser um ecossistema misto. Um aspecto importante a considerar é como os atores organizarão os seus pontos fortes, como poderão interagir uns com os outros ou mesmo se beneficiarem do ecossistema que está sendo criado. Muitos símbolos podem ser utilizados para mapear um ecossistema, mas alguns deles serão listados abaixo como uma notação básica para os praticantes.



Um exemplo de mapeamento de ecossistema de valor é apresentado abaixo onde uma ONG (organização não-governamental) fictícia, relacionada com causas de sustentabilidade, está tentando aumentar o número de baterias descarregadas recolhidas em uma cidade.

A ONG já instalou pontos de recolhimento em toda a cidade, mas não tem tido muito sucesso, uma vez que as pessoas não estão habituadas a deixar as suas casas para depositar pilhas nos pontos de recolhimento. Após algumas análises, foi mapeado o seguinte ecossistema e foram feitos acordos para colocar o projeto em prática, beneficiando todos os atores. Os participantes foram: um supermercado, uma empresa de reciclagem, cidadãos, governo e a própria ONG.



- A empresa de reciclagem instala máquinas no supermercado para registrar as pilhas depositadas pelos cidadãos. Na medida que o número de pilhas aumenta, a empresa tem mais pilhas para reciclar e ganhar dinheiro.
- O supermercado oferece descontos por pilha depositada nas máquinas. Quanto mais clientes forem ao supermercado para depositar as pilhas, maior é a possibilidade de fazer novas compras no mercado.
- Os cidadãos colocam as suas pilhas descarregadas na máquina e recebem descontos para futuras compras no mercado.
- O governo desenvolve uma nova lei que concede incentivos fiscais às empresas envolvidas em iniciativas de sustentabilidade, transformando a cidade em um lugar mais ecologicamente correto.
- O supermercado e os cidadãos se beneficiam de um plano de fidelidade.

- A empresa de reciclagem recolhe as pilhas no supermercado.
- O governo fornece o incentivo fiscal para a empresa de reciclagem.
- A ONG organiza todo o processo para tornar o projeto realidade e mais tarde recebe doações do supermercado e da empresa de reciclagem.

Como se pode observar, o ecossistema de valor foi desenvolvido, todos os atores têm a sua contribuição e se beneficiam do valor que está sendo criado.

## GESTÃO DE PROCESSO DE NEGÓCIO

Além do VSM e do VEM, quando uma organização está tentando melhorar alguns processos, uma alternativa é usar a gestão de processo de negócio (BPM, do inglês *Business Process Management*), que também tem uma notação específica e pode modelar um processo *AS IS* (como é), observar pontos de melhoria e conceber um processo *TO BE* (como será). Nos processos administrativos, onde o *Lean Office* é frequentemente utilizado, o BPM é uma boa alternativa.

## VALOR NA PERSPECTIVA DO EGV

Para cumprir sua missão, o EGV precisa considerar não só os fluxos de valor necessários para criar valor, mas também todo o ecossistema de valor da qual a organização faz parte. Isto é alcançado por meio da integração das iniciativas de Transformação do Negócio e Operação do Negócio e outras organizações externas. Assim, o EGV deve ter em mente algumas ações altamente recomendadas:

- Descobrir quais interdependências que criariam ecossistemas internos e externos mais vantajosos para a organização.
- Estabelecer processos flexíveis, capacidades e ferramentas que permitam uma rápida adaptação às mudanças de cenário.
- Definir métricas para avaliar os resultados obtidos a partir dos ecossistemas.

Existem muitas funções a serem desempenhadas por um EGV, mas o Modelo FLEKS destacou algumas essenciais que serão listadas abaixo. Cada organização, contudo, pode ter necessidades diferentes e pode ajustar uma estrutura e funções do EGV de acordo com o seu próprio contexto. São elas: governança de valor, gestão de risco, indicadores, gestão de OKR/OrKR, seleção de iniciativas e gestão da sabedoria.

## GOVERNANÇA DE VALOR

Governança de Valor pode ser definida como um conjunto de processos, responsabilidades e tecnologias necessários para apoiar as pessoas e os processos para criar o valor desejado pela organização e por suas partes interessadas. Este tipo de governança, que deriva da governança corporativa, funciona como um *framework* de ponta-a-ponta que orienta todo o fluxo de criação de valor e auxilia o processo de tomada de decisão, integrando vários aspectos e elementos da estrutura organizacional. A Governança de Valor visa garantir que:

- Todas as iniciativas (portfólios, programas, projetos e processos de negócio) estejam alinhadas com a estratégia e metas organizacionais.
- Os papéis e responsabilidades sejam definidos e compreendidos.
- A criação de valor seja otimizada.
- Os recursos necessários estejam disponíveis para a criação de valor.
- As verdades, *mindset* e princípios de gestão sejam aplicadas.
- Exista uma metodologia de gestão que seja consistente e ao mesmo tempo flexível para se ajustar às diferentes necessidades.
- As iniciativas e processos de negócio possam ser rapidamente adaptadas a novos contextos.
- As pessoas tenham competências para desempenhar suas funções.
- Os resultados obtidos sejam monitorados e controlados.
- A informação esteja disponível para as diferentes partes interessadas.

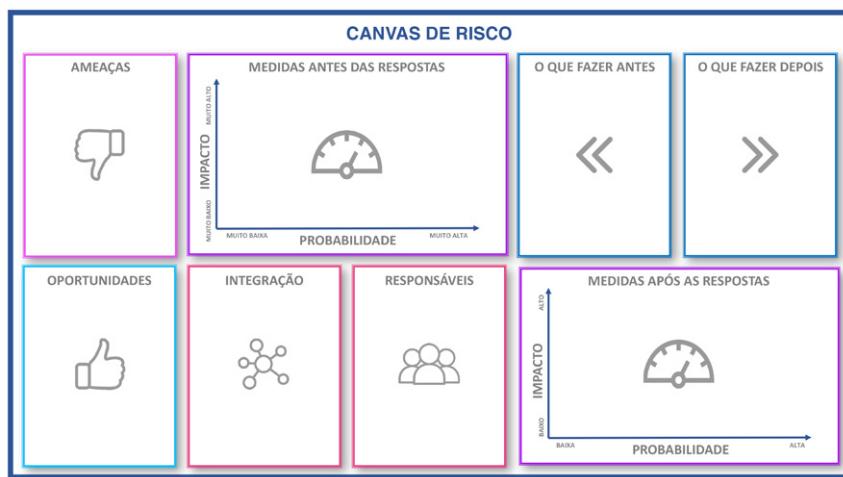
## GESTÃO DE RISCOS

Juntamente com a governança de valor, é necessário que o EGV tenha uma visão geral dos riscos relacionados com as iniciativas e processos de negócio, para que haja uma expectativa real no que diz respeito à probabilidade de sucesso do portfólio de projetos e operações.

É importante salientar que a responsabilidade pela gestão desses riscos nem sempre será do EGV, a menos que estes riscos estejam ao nível de gestão do EGV. Iniciativas específicas e riscos de processos de negócio devem ser delegados aos seus respectivos gerentes.

O EGV deve concentrar sua atenção nos riscos relacionados com as metas estratégicas e desenvolver ações para minimizar ameaças e maximizar oportunidades por meio de iniciativas ou otimização de processos. Além disso, o EGV deve tratar das interdependências dos principais riscos estratégicos e definir, juntamente com os níveis de gestão estratégica, quem será responsável por lidar com esses riscos dentro da organização.

Um canvas de gestão de risco pode ser utilizado em todos os níveis no Modelo FLEKS. Uma imagem do canvas é apresentada abaixo e pode ser encontrada no Guia de Canvas do FLEKS.



## INDICADORES

A fim de medir o desempenho de iniciativas, processos ou da organização como um todo, é importante que sejam definidos indicadores eficazes, pois ajudam as atividades de tomada de decisão e permitem a visualização da necessidade de mudança ou de manutenção de procedimentos ou atitudes. Estes indicadores devem refletir clara e inequivocamente o desempenho da equipe, da iniciativa e do processo, e medir os resultados que realmente importam.

Devido às características *lean* e híbrida e à necessidade do que deve ser medido, podem ser definidos indicadores específicos tanto para as iniciativas como para os processos de negócio, bem como para toda a organização. Existem, basicamente, três tipos de indicadores que podem ser medidos de forma qualitativa ou quantitativa, dependendo do que dever ser medido. As organizações devem definir os indicadores mais apropriados para medir não só a performance técnica, mas também a comportamental.

- Indicadores de eficácia: medem se a coisa certa está sendo feita.
  - Indicadores de eficiência: medem se os resultados desejados estão sendo alcançados com a quantidade mínima de recursos.
  - Indicadores de entrega: medem a qualidade e a quantidade das entregas, bem como das equipes.

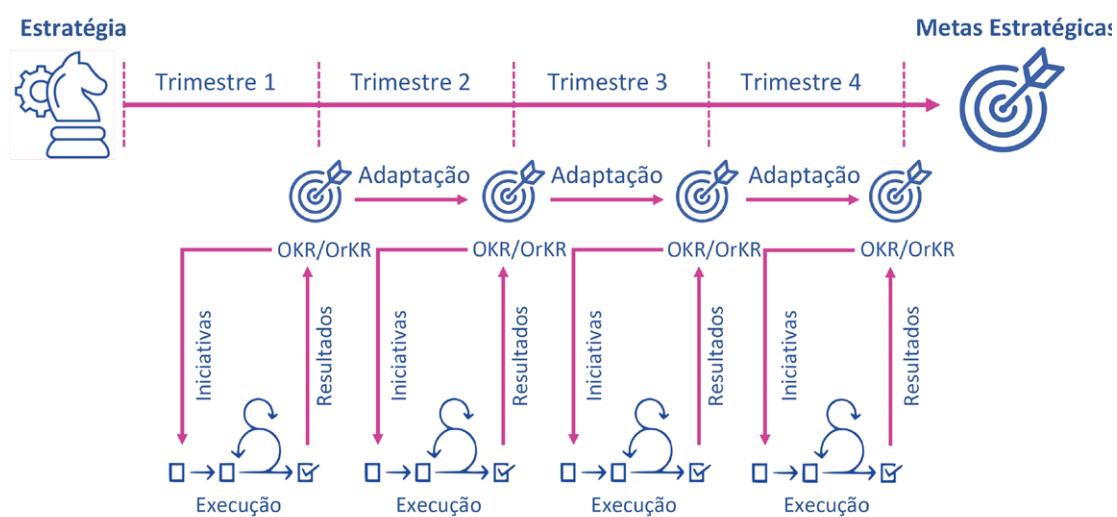
## OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE

O planejamento estratégico e a visão de longo prazo são necessidades básicas para qualquer organização. Num ambiente BRIGHT, contudo, é essencial o desenvolvimento de estratégias de curto prazo que sejam também mais flexíveis e levem em conta as incertezas, pois isto permite uma adaptação mais rápida, uma avaliação contínua dos resultados e uma gestão mais eficiente dos riscos.

Uma forma de fazer isso é por meio da implementação do método Objetivos e Resultados-Chave (OKRs, do inglês *Objectives and Key-Results*). Em suma, OKR consiste em definir objetivos de curto ou médio prazo (O) – geralmente três meses – e resultados-chave (KRs) que mostrem se o objetivo está sendo alcançado. Estes objetivos são um desdobramento das metas estratégicas transmitidas pela alta gestão, desdobrados em objetivos menores de curto prazo que devem ser sempre descritos qualitativamente, enquanto que os resultados-chave devem ser mensuráveis quantitativamente.

No Modelo FLEKS, uma alternativa ao Método OKR clássico é agregar riscos ao processo. Portanto, o ciclo OKR torna-se OrKR – Objetivos, Riscos e Resultados-Chave (do inglês *Objectives, Risks and Key Results*). A ideia é definir os resultados-chave baseados nos riscos (oportunidades e ameaças) relacionados com os objetivos e definir resultados-chave mais realistas e iniciativas e ações para enfrentar estes riscos, aumentando as chances de alcançar os objetivos.

Uma visão geral de como este processo funciona pode ser observada na figura abaixo, que mostra como o EGV pode coordenar a implementação dos OKRs/OrKRs, a sua avaliação e adaptação em vista de novas informações e cenários futuros incertos. Esta avaliação permite ao EGV verificar se a estratégia está no bom caminho, se as metas estratégicas serão alcançadas ou se algo precisa ser ajustado.



## SELEÇÃO DE INICIATIVAS

Com base nas metas estratégicas, o EGV pode definir OKRs/OrKRs e escolher, juntamente com o(as)s gerentes estratégicos e gerentes de portfólio, as iniciativas para Operação do Negócio e Transformação do Negócio que melhor se encaixam aos resultados para a organização.

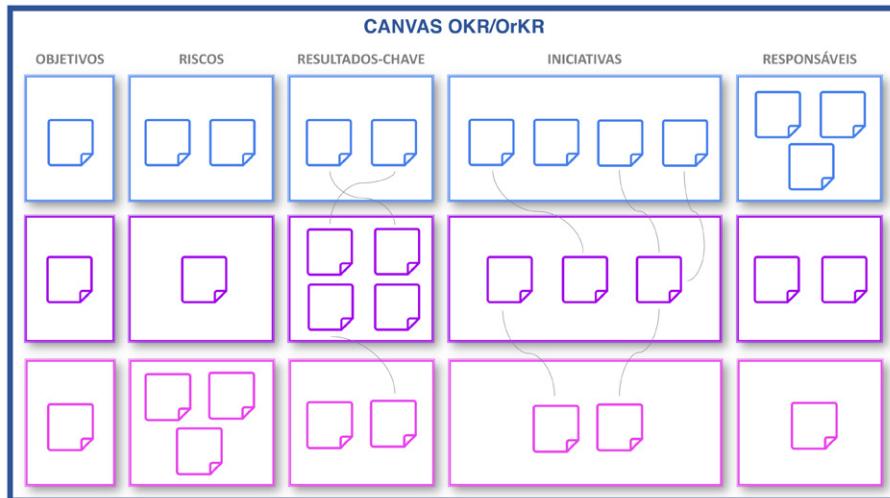
É muito importante observar a integração e interdependências entre as iniciativas para definir o melhor conjunto que maximize o valor e minimize os riscos do ciclo OKR/OrKR. O conjunto de iniciativas chama-se *backlog* do EGV, que pode ser constantemente adaptado, em função dos resultados e mudanças de cenário. Estas iniciativas podem ser desenvolvidas em qualquer ciclo futuro, uma vez que dependem da capacidade de serem implementadas.

Há muitas técnicas para selecionar iniciativas e cada organização pode escolher as que fazem mais sentido para o seu próprio contexto. Contudo, é de suma importância observar não só a sua prioridade em termos de criação de valor, mas também as interdependências que existem entre elas, os recursos necessários para se implementar, restrições, tempo para ser implementado, nível de risco e assim por diante.

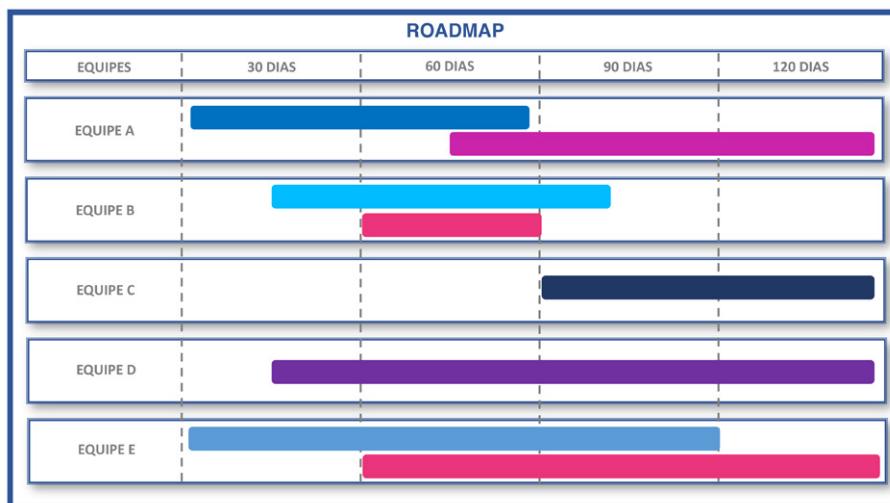
Entre as técnicas e modelos disponíveis para a seleção de iniciativas é possível citar: modelos financeiros (valor presente líquido, retorno sobre investimento, taxa interna de retorno, *pay back*), modelos probabilísticos (Simulação de Monte Carlo e Teoria Bayesiana), teoria das opções reais, *Strategic Buckets*, modelos de pontuação, métodos multicritérios (AHP, MACBETH), métodos comportamentais, abordagens de mapeamento (matrizes interdependentes e diagramas de bolha). Também é possível combinar alguns deles durante o processo de seleção.

Com base na dinâmica do ambiente e nas incertezas que possam ter surgido, é importante que o EGV, juntamente com os(as) gerentes estratégicos e gerentes de portfólios, possa tomar decisões que reorientem o percurso na direção das metas estratégicas. O EGV, auxiliado por gerentes adequados, com base em indicadores definidos, deve decidir se as iniciativas existentes devem ou não continuar a existir ou mesmo adaptá-las.

Um exemplo de um canvas para mapear OKR/OrKR e iniciativas é apresentado na imagem abaixo. É possível observar que existem interdependências que devem ser observadas durante os eventos de planejamento.



Ao planejar um conjunto de iniciativas a serem desenvolvidas, em todos os níveis de gestão, é importante criar um *roadmap* que permita a visualização e o controle de quando serão executadas e como se relacionam umas com as outras. Um exemplo de um *roadmap* é apresentado na figura a seguir.



## GESTÃO DA SABEDORIA

A Gestão do Conhecimento é um processo sistemático que é apoiado pela cultura, políticas e diretrizes de uma organização com o objetivo de tomar posse do conhecimento existente (externo e interno) como uma vantagem competitiva e criar valor de forma sustentável.

Dois tipos de conhecimento podem ser identificados: explícito e tácito. O conhecimento explícito é formalizado por meio de políticas, procedimentos, processos ou lições aprendidas registradas. Por sua vez, o conhecimento tácito é aquele internalizado nas pessoas, o

saber-fazer, o “como fazer” que ainda não está formalizado. A conversão do conhecimento é o ato de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Contudo, o Modelo FLEKS defende não uma simples utilização da gestão do conhecimento, mas gestão da sabedoria. O conhecimento são os fatos, a informação, as habilidades que se aprendeu, enquanto a sabedoria é a capacidade de julgar o que está certo ou errado num determinado contexto e usar o conhecimento de uma forma adequada. A sabedoria é uma aplicação sensata do conhecimento em atividades reais.

Dentro deste contexto, o EGV é fundamentalmente importante uma vez que tem uma visão estratégica da organização e pode gerir todo o conhecimento existente e novo, promovendo a sabedoria colaborativa em toda a organização para otimizar o fluxo de criação de valor.

## O FLUXO DE VALOR FLEKS

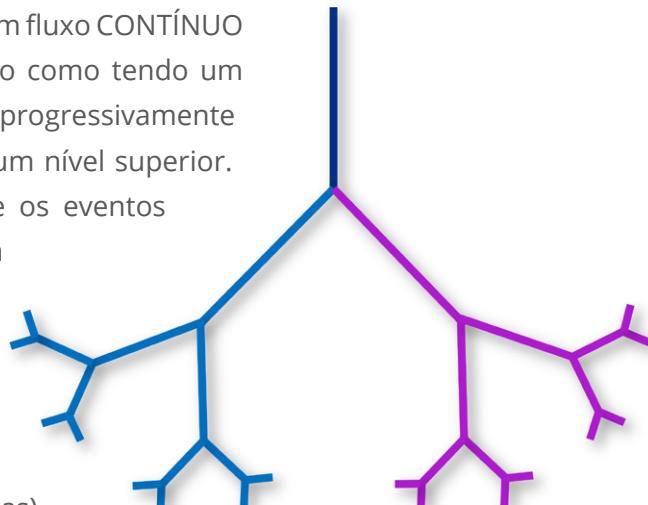
Para criar valor, o Modelo FLEKS incentiva um fluxo CONTÍNUO e FRACTAL. Ser fractal pode ser entendido como tendo um padrão que se repete em uma escala progressivamente menor, da mesma forma que ocorre em um nível superior.

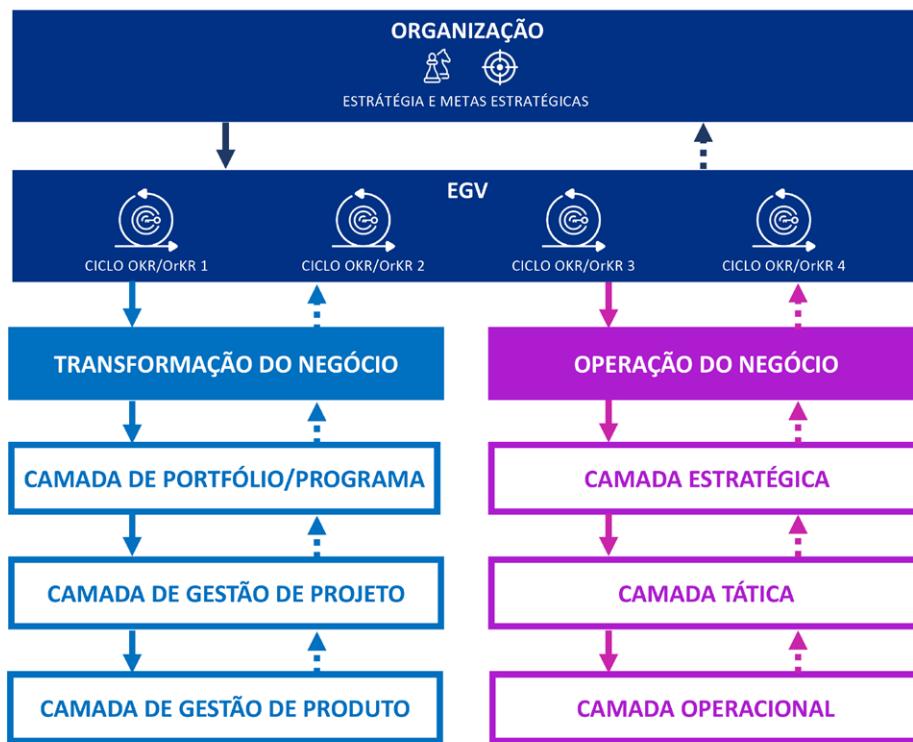
Na prática, um fluxo fractal significa que os eventos de gestão conduzidos por uma camada inferior reproduzem a camada superior, mas adaptam-se ao seu próprio nível.

O fluxo é dividido em FLUXO DESCENDENTE e FLUXO ASCENDENTE.

O FLUXO DESCENDENTE (setas contínuas)

representa o caminho desde a estratégia da organização até à camada de produto no bloco Transformação do Negócio ou à camada operacional no bloco Operação do Negócio. O FLUXO ASCENDENTE (setas tracejadas) segue o caminho oposto. O objetivo do FLUXO DESCENDENTE é fornecer orientações, desenvolver planos e monitorar os resultados de um nível inferior. O objetivo do FLUXO ASCENDENTE é desenvolver produtos e/ou fornecer serviços aos níveis superiores criando valor e alcançando metas estratégicas.





- ETAPA 1: a organização define a estratégia e metas estratégicas e o EGV recebe esta informação. Este é o início do FLUXO DESCENDENTE.
- ETAPA 2: o EGV inicia o primeiro ciclo OKR/OrKR. Esta etapa pode ser realizada unicamente pelo EGV ou em associação com gestores dos blocos Transformação do Negócio e Operação do Negócio.
- ETAPA 3: o EGV cria o seu *backlog* composto de iniciativas a serem desenvolvidas pela organização.
- ETAPA 4: a camada gestão de portfólio/programa, bem como a camada estratégica, iniciam os seus eventos de gestão.
- ETAPA 5: a camada de gestão de projeto, assim como a camada tática, iniciam os seus eventos de gestão.
- ETAPA 6: a camada de gestão de produto, assim como a camada operacional, iniciam seus eventos de gestão desenvolvendo produtos ou fornecendo serviços para sua camada superior. Este é o início do FLUXO ASCENDENTE.
- ETAPA 7: periodicamente, as camadas interagem, coordenam o seu trabalho, revisam os seus resultados e melhoram os seus processos até o fim do ciclo OKR/OrKR, onde os resultados finais são informados ao EGV e à organização. Vários FLUXOS DESCENDENTES e FLUXOS ASCENDENTES podem ocorrer nesta etapa.
- ETAPA 8: o EGV e a organização avaliam os resultados, terminando o FLUXO ASCENDENTE. O processo é repetido e adaptado indefinidamente.

## CICLOS DE INTEGRAÇÃO DE VALOR

É primordial para as organizações e equipes compreenderem os ciclos de criação de valor para Transformação do Negócio e Operação do Negócio. A imagem abaixo resume estes ciclos. As etapas listadas são apenas sugestões e podem ser adaptadas, mas representam um panorama geral do que deve ser feito.



O ciclo de Transformação do Negócio é dedicado para desenvolvimento de produtos e serviços para clientes internos e externos. Isto pode ser feito por meio de projetos, programas ou mesmo um portfólio. O ciclo pode decorrer isoladamente, integrado a outras iniciativas, ou integrado ao ciclo de Operação do Negócio.

- **PLANO:** é a etapa processual, onde são criadas as ações e documentação necessárias para assegurar uma conclusão bem-sucedida da iniciativa, de acordo com as metas definidas.
- **CONSTRUÇÃO:** todas as ações necessárias para desenvolver um produto ou um serviço de acordo com requisitos específicos e critérios de aceitação definidos.
- **VALIDAÇÃO:** a garantia de que um produto ou serviço satisfaz a necessidade das partes interessadas.
- **TRANSIÇÃO:** todas as ações necessárias para finalizar a iniciativa ou as suas fases, incluindo a transição e responsabilidades para aqueles que irão manter e operar o produto ou serviço.

O ciclo de Operação do Negócio é dedicado à execução de processos para manter os produtos e serviços necessários a apoiar a organização. Estes processos podem ser executados isoladamente, integrados a outros processos ou ao ciclo de Transformação do Negócio.

- **IMPLEMENTAÇÃO:** todas as etapas e atividades necessárias para tornar um produto ou serviço disponível aos usuários a que se destina.
- **SUSTENTAÇÃO:** para manter o produto ou serviço funcionando de acordo com o seu propósito.

- MEDIÇÃO: o ato de avaliar a eficácia e eficiência de um produto ou processo em relação ao seu propósito.
- MELHORIA: a tarefa proativa de identificar, analisar e alterar um produto, um serviço ou um processo a fim de alcançar melhores resultados.

Se o produto ou serviço que está sendo criado pelo bloco de Transformação do Negócio for desenvolvido para ser operado pela própria organização, é necessário integrar ambos os ciclos. Envolve a preparação de todos os processos internos, pessoas e infraestruturas para manter o produto ou serviço funcionando. Do mesmo modo, se após a operação o ciclo de Operação do Negócio necessitar de um projeto para alterar o produto ou o serviço, esta exigência é transferida para o ciclo de Transformação do Negócio. Este ciclo integrado pode funcionar indefinidamente, desde que o produto ou serviço esteja disponível.

O quadrado INTEGRAÇÃO no centro da figura é a etapa necessária para garantir que toda a informação seja transferida de um lado do ciclo para o outro. Deve ser administrado pelo EGV.

# VISÃO GERAL DA TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

O bloco de Transformação do Negócio é responsável por gerenciar as iniciativas que irão desenvolver produtos e serviços para a organização e/ou seus clientes. Isso é feito por quatro diferentes camadas e papéis responsáveis por atuar em cada camada, que funcionam de forma colaborativa e interdependente. As camadas são: análise de negócio, gerenciamento de portfólio/programa, gerenciamento de projeto e gerenciamento de produto.

Os responsáveis por cada camada devem sempre ter em mente os fatores de sustentabilidade em seus processos de gestão, bem como considerar os conceitos, ferramentas e práticas da gestão *Lean* e Híbrida, adequando os processos, indicadores e artefatos visando maximizar o fluxo de criação de valor.

## ANÁLISE DE NEGÓCIO

Essa camada é responsável por entender a necessidade da iniciativa, criar uma solução técnica e analisar a viabilidade econômica das iniciativas. O(a) Analista de Negócio é responsável por essa camada, mas não é o(a) único(a) a executar os eventos planejados para ela. Ao contrário, pode e deve ser assessorado(a) por qualquer membro da equipe, especialmente os responsáveis por tarefas de gestão ou especialistas, que possam contribuir com suas habilidades e conhecimentos. Essa camada trabalha em estreita colaboração com o EGV e as demais camadas de gerenciamento, pois fornece informações importantes para a execução das iniciativas, como estimativas de alto nível.

## CAMADA DE GESTÃO DE PORTFÓLIO/PROGRAMA

Essa camada é responsável por coordenar o fluxo de entrega de valor das iniciativas definidas para criar valor. Os(as) gerentes de portfólio/programa são responsáveis por esta camada. O raciocínio para gerir um portfólio e/ou um programa no Modelo FLEKS é o mesmo e todos

os eventos de gestão são os mesmos, mas adaptados a cada contexto. Enquanto a Gestão de Portfólio trata de todas as iniciativas, a Gestão de Programa é responsável apenas pelas iniciativas sob sua supervisão. O objetivo dessa camada é possibilitar, da forma mais coerente possível, a sequência em que as iniciativas serão executadas de acordo com a necessidade, as interdependências e os recursos disponíveis.

## CAMADA DE GESTÃO DE PROJETO

Essa camada é responsável pelo planejamento da execução e controle do projeto. O objetivo principal é detalhar as informações fornecidas pela Análise de Negócio e planos de desenvolvimento para fornecer o grau de previsibilidade necessário para o desenvolvimento do projeto. O(a) gerente de projeto é responsável por esta camada, mas pode ser auxiliado pelo(a) gerente de produto ou por especialistas, que podem contribuir com suas habilidades e expertise.

## CAMADA DE GESTÃO DE PRODUTO

Esta camada é responsável por desenvolver ou adaptar o produto ou serviço definido para o projeto. Deve-se ter em mente que o escopo de uma iniciativa pode ser definido de alguma forma, mas, em alguns casos, não em sua totalidade e pode ser adaptado a eventos futuros ao longo do projeto, por meio de necessidades pontuais ou de uma mudança exigida por uma parte interessada. A pessoa responsável por esta camada é o(a) gerente de produto, trabalhando em estreita colaboração com a equipe de entrega.

## FLUXO DE VALOR DA TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

A figura abaixo mostra um exemplo teórico da construção de um produto no fluxo de valor da Transformação do Negócio. O exemplo será dado considerando o FLUXO DESCENDENTE começando com o EGV até a camada de Gestão de Produto, onde o FLUXO ASCENDENTE inicia seu ciclo.

Apenas um projeto será explicado, mas pode haver vários, dependendo da organização. Além disso, o exemplo considera um projeto com apenas duas *releases* e cada *release* é composta por um conjunto de iterações.

Para fins de definição, uma *release* é uma entrega que pode ser implantada, que contém um conjunto de incrementos integrados produzidos por várias iterações. O Modelo FLEKS utiliza a expressão “*release*”, mas dependendo do contexto, pode ser chamado de estágio, fase, módulo ou qualquer outro nome mais adequado à organização.

Uma iteração é um período de tempo em que um ou mais incrementos de valor são criados. Se o escopo desse incremento for um componente mais adaptativo e exploratório, o objetivo é que esse incremento possa permitir que usuários finais ou quaisquer outras partes interessadas entrem em contato com um produto funcional e forneçam *feedback* para melhorar a versão final do produto. Se o escopo do incremento for bem conhecido, o objetivo da iteração é apenas desenvolvê-lo de acordo com um plano definido.



## O FLUXO DESCENDENTE

O FLUXO DESCENDENTE começa com a estratégia e os objetivos estratégicos definidos pela organização. Em seguida, o EGV define o ciclo OKR/OrKR, e são listadas algumas iniciativas a serem desenvolvidas nesse ciclo.

A camada de Gestão de Portfolio/Programa seleciona o melhor conjunto de iniciativas a serem desenvolvidas no ciclo definido do *backlog* do EGV para que o valor seja maximizado e os riscos sejam minimizados na iteração do portfólio.

Os projetos selecionados para compor o portfólio/programa serão planejados e detalhados para permitir maior previsibilidade e controle. As diretrizes são transferidas para a camada de Gestão de Produto.

A camada de Gestão de Produto cria um *roadmap* de desenvolvimento de produto alinhado ao plano de gerenciamento do projeto. Quando a primeira *release* é iniciada, o(a) Gerente do Produto prepara o *roadmap* do *release*, formado pelo melhor conjunto de iterações que criam o maior valor possível para aquele *release* em um nível mais baixo de risco global.

Durante o FLUXO DESCENDENTE, o(a) Gerente do Produto e a Equipe de Entrega têm a chance de refinar o *backlog* do produto com informações detalhadas relacionadas ao primeiro *release*. Esse refinamento é feito por meio da interação com clientes, usuários finais ou qualquer outra parte interessada. O principal objetivo desse refinamento é ter uma visão ampla e detalhada dos incrementos do produto, quais valores eles produzem e como serão desenvolvidos e medidos. Ao final do FLUXO DESCENDENTE, a equipe terá uma visão macro do *release* e a primeira iteração estará pronta para ser executada.

## O FLUXO ASCENDENTE

O FLUXO ASCENDENTE começa com o início da primeira iteração e o desenvolvimento dos incrementos. Quando a primeira iteração termina, a equipe de entrega e o(a) Gerente de Produto entregam o(s) incremento(s) e ao *release*, e o projeto é adaptado de acordo com os resultados da iteração. É importante ressaltar que os incrementos podem ser desenvolvidos em sequência ou em paralelo com outros incrementos, dependendo do *roadmap* estabelecido.

Em seguida, a segunda iteração inicia e segue o mesmo processo definido para a primeira. O processo se repete até que todas as iterações planejadas para o primeiro *release* sejam concluídas. Neste ponto, o projeto entrega o primeiro *release*. O(a) Gerente de Portfolio/Programa avalia os resultados e reporta ao EGV (FLUXO ASCENDENTE). Novas diretrizes (FLUXO DESCENDENTE) podem ser fornecidas ao projeto, não apenas pelo EGV, mas também pela camada de Gestão de Portfólio/Programa (FLUXO DESCENDENTE). Todos os planos devem ser adaptados e novas diretrizes podem ser entregues à camada de Gestão de Produto (FLUXO DESCENDENTE). O segundo *release* começa de forma análoga ao primeiro, até que todos os *releases* sejam concluídos (FLUXO ASCENDENTE), e o projeto finalize seu ciclo, entregando valor para suas partes interessadas e para a organização.

# EVENTOS DE ANÁLISE DE NEGÓCIO

O objetivo da Análise de Negócio é auxiliar a organização e, mais especificamente, no Modelo FLEKS, auxiliar o EGV na tomada de decisão sobre quais iniciativas devem ser encaminhadas para execução. A Análise de Negócio funciona como uma interface entre as necessidades e a real criação de valor e garante a existência de uma solução viável que realmente crie valor para as partes interessadas e para a organização.

Os eventos aqui apresentados podem ser desenvolvidos por uma equipe de especialistas, coordenada por um(a) Analista de Negócio ou pela própria equipe de Gestão de Projetos ou Produtos.

Existem quatro eventos definidos para Análise de Negócio, planejados para serem conduzidos em uma sequência específica. O(a) Analista de Negócio é responsável por todos eles. Existem diversas técnicas e ferramentas disponíveis no mercado para a realização dos eventos. Os modelos apresentados a seguir são apenas sugestões e podem ser customizados de acordo com o contexto. É importante entender que se uma organização em um projeto específico julgar desnecessário qualquer um dos eventos, ele poderá ser omitido, considerando que o conhecimento e as informações já estão disponíveis. De um modo geral, os eventos de Análise de Negócio podem ser agrupados conforme a figura abaixo.



Algumas das técnicas ou modelos que podem ser utilizados em Análise de Negócio são: *Brainstorming, Storyboarding, Mind Mapping, técnicas de Coleta de Requisitos, Sketching, Design Thinking, Value Proposition Canvas, Round Robin, Design Sprint, Opposite Thinking, Lean Inception, Analogy Thinking, Rip and Rap, Worst Idea, Six Thinking Hat*, entre outros.

## ANÁLISE DA NECESSIDADE

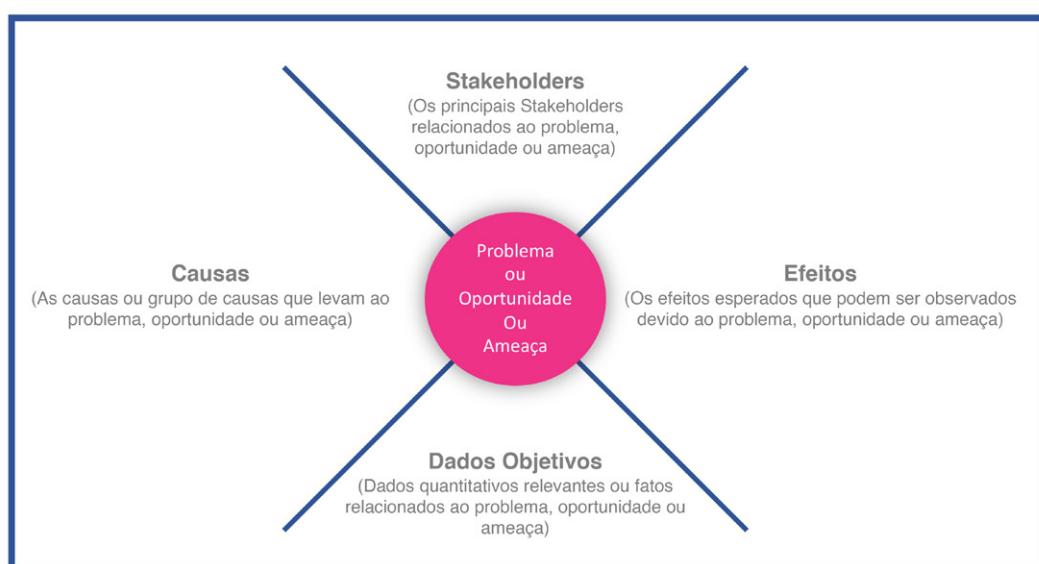
O principal objetivo deste evento é coletar informações sobre o que já se sabe e porque o projeto é considerado necessário para uma pessoa, um grupo de pessoas ou uma organização. Essas partes interessadas podem ser internas ou externas à organização. Existem três tipos de necessidades: oportunidades, ameaças e problemas.

Geralmente é identificada uma oportunidade para permitir o retorno do investimento ou a demanda de um terceiro por uma proposta comercial. Por sua vez, uma ameaça é algo observado que pode impactar negativamente os objetivos do negócio e, portanto, uma iniciativa pode ser estreada para minimizar ou eliminar a ameaça. Tanto a ameaça quanto a oportunidade são eventos futuros e incertos. Por fim, um problema é qualquer situação adversa que já se materializou e precisa ser abordada.



É necessário entender uma necessidade para estar ciente de quatro fatores básicos. As CAUSAS (causas ou conjunto de causas que levam à necessidade), os EFEITOS (efeitos esperados decorrentes da necessidade), STAKEHOLDERS (aqueles que demandam a necessidade, ou alguém de alguma forma afetado por ela) e DADOS OBJETIVOS (números ou fatores conhecidos que permitem entender a necessidade).

Por meio do trabalho colaborativo, o(a) Analista de Negócio pode ter uma visão ampla da necessidade e pode iniciar o próximo evento, que é buscar uma solução. Um exemplo de canvas que pode ser usado para registrar o que foi observado na análise de necessidade está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. A figura abaixo ilustra este canvas.



## IDEAÇÃO DA SOLUÇÃO

Depois de analisada a necessidade, é hora de encontrar a solução para o problema, aproveitar a oportunidade ou enfrentar a ameaça. A solução pode abordar as causas, os efeitos ou ambos. Essa solução deve consistir em um acordo entre a equipe e quem solicitou a iniciativa.

Vale ressaltar que a decisão tomada deve ser efetiva. Às vezes não é fácil encontrar a solução perfeita, mas as pessoas devem ter em mente que a solução deve conter quatro características importantes, representadas pelo acrônimo FAST em inglês, como mostra a imagem abaixo.



- FEASIBLE (VIÁVEL): tecnicamente possível de ser desenvolvida.
- ADDITIVE (AGREGADORA): deve agregar valor mensurável para as partes interessadas.
- SIMPLE (SIMPLES): simples de ser usada e mantida durante seu ciclo de vida.
- TIMELY (OPORTUNA): deve estar pronta dentro do prazo apropriado das partes interessadas.

Existem muitas técnicas e ferramentas disponíveis no mercado para criar soluções dentro de um contexto de projeto e cada organização ou equipe de projeto deve definir a melhor para cada caso. Essa avaliação pode variar de estruturas colaborativas a análises técnicas complexas.

Durante o processo, muitas soluções alternativas podem aparecer. Para cada solução possível, tente identificar algumas características essenciais da solução, como a visão do produto, o que faz, o que não faz, proposta de valor, pontos fortes e fracos, os desafios que alguém pode enfrentar para desenvolver ou implementar o produto, os recursos e tecnologia necessários para implementar a solução, a integração necessária com outros produtos ou processos operacionais, os aspectos de sustentabilidade que o produto cria e quais informações consideradas importantes ainda são desconhecidas.

As características identificadas para cada solução possível devem ser coletadas e apresentadas às partes interessadas demandando a iniciativa para definir qual é a melhor.

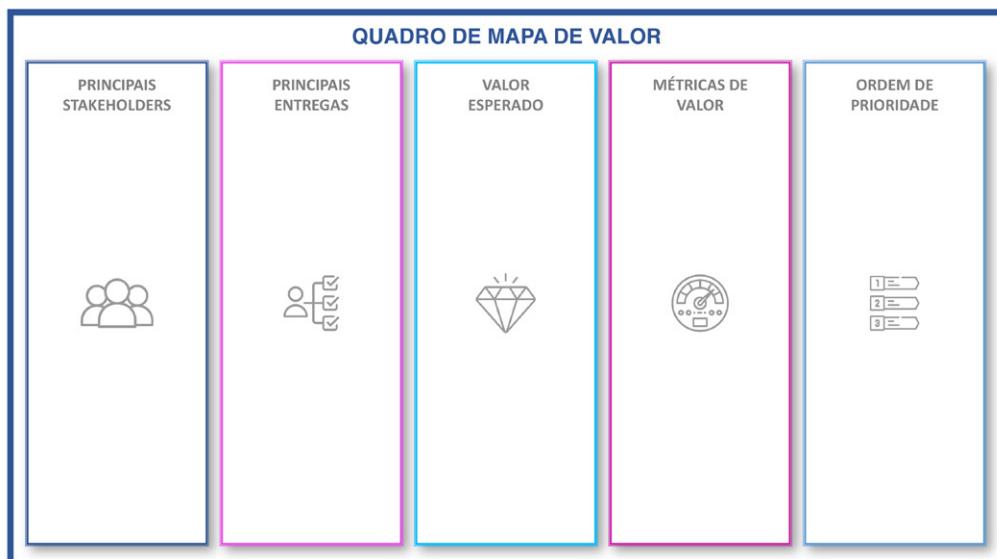
Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar o que foi observado na ideação de solução está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. O quadro de propostas de solução é ilustrado pela figura abaixo.



## DESIGN DE VALOR

O objetivo de uma iniciativa é criar e entregar valor a quem o exige e permitir que seja validado ao longo do tempo. O evento *Design* de Valor é uma etapa necessária para fazer isso e precisa de informações coletadas nos eventos anteriores da Análise de Negócio.

Quando as necessidades, causas, efeitos, dados objetivos e principais partes interessadas bem como a solução, são compreendidos, um mapa de valor pode ser construído para mostrar como ela será entregue. Um exemplo de figura que pode ser usada para registrar o que foi observado no *Design* de Valor está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. A imagem abaixo ilustra isso.

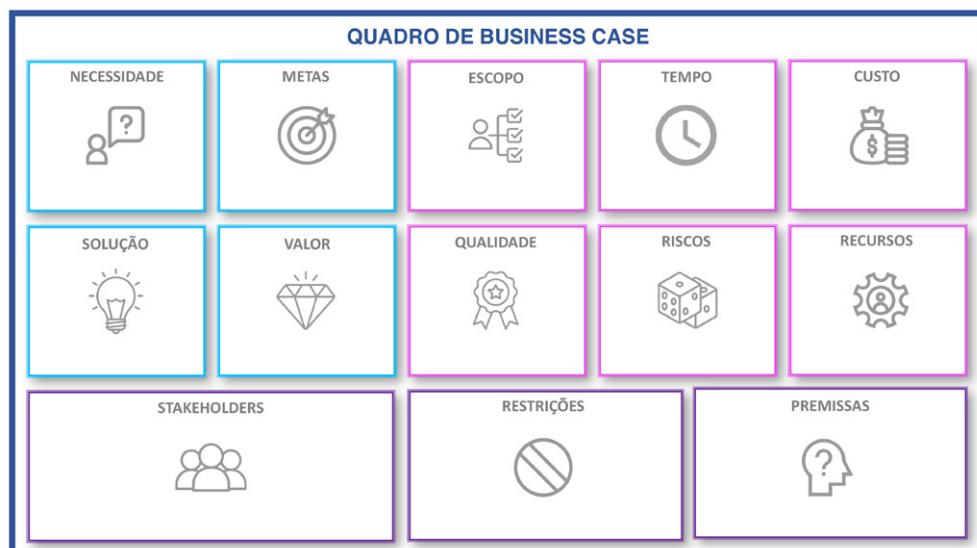


## DESENVOLVIMENTO DO *BUSINESS CASE*

Um *business case* visa capturar a lógica por trás do investimento de recursos em uma iniciativa e pode ser apresentado em vários formatos, desde um documento escrito bem estruturado até um acordo verbal. A lógica de um *business case* é que sempre que tempo e recursos são investidos, eles devem atender a uma necessidade específica do negócio e criar valor. Um *business case* atraente deve conter as características qualitativas e quantitativas de uma iniciativa proposta. Em suma, um *business case* é um registro da solução recomendada para a iniciativa, com a motivação e as evidências para apoiar a decisão e iniciar o projeto. Um *business case* deve ser estruturado para ser:

- ORIENTADO PARA O NEGÓCIO: relacionado ao impacto nos negócios, e não aos aspectos técnicos.
- RESPONSÁVEL: acordos para entrega de valor claramente definidos.
- ADAPTÁVEL: adaptado às características da iniciativa.
- CLARO: ter um conteúdo que é direto, lógico e fácil de entender.
- MENSURÁVEL: os fatores-chave e o valor entregue devem ser rastreáveis e mensuráveis.

O(a) Analista de Negócio é responsável pelo desenvolvimento do *business case*, mas pode ser auxiliado por qualquer especialista da organização. Existem muitos formatos de *business cases*, mas o Modelo FLEKS preconiza um conteúdo mínimo. Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar um *business case* está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. A figura abaixo ilustra esse quadro.



# GESTÃO DE PORTFÓLIO E PROGRAMA

No Modelo FLEKS, a Gestão de Portfólio/Programa tem a função principal de coordenar a execução das iniciativas definidas para serem implementadas em um ciclo e fornecer dados de tomada de decisão sobre o status das iniciativas.

Os eventos definidos para Gestão de Portfólio devem ser replicados de forma análoga para programas. Seus(suas) gestores(as) devem adaptar os nomes dos eventos e artefatos gerados para suas respectivas iniciativas e realizar as tarefas de coordenação previstas com o(a) Gerente de Portfólio ou com gerentes de outras iniciativas, que eventualmente possam estar relacionadas às suas. Assim, uma reunião de planejamento de portfólio será denominada reunião de planejamento de programa e assim por diante para todos os eventos. Artefatos como *backlogs*, *roadmaps* e planos também devem ser renomeados. Os programas devem ser planejados para que todos os eventos relacionados à sua gestão estejam alinhados com os do portfólio e que as informações necessárias estejam disponíveis para os eventos definidos pela Gestão de Portfólio.

Todo o trabalho de Gestão de Portfólio/Programa será sincronizado com o tempo de ciclo OKR/OrKR definido pelo EGV. Esse período é chamado de iteração do portfólio/programa, que geralmente dura entre 1 e 3 meses, dependendo do número de incertezas do EGV ou necessidades da organização. O objetivo de definir esses períodos de controle é permitir uma observação mais próxima da eficácia do processo de criação de valor e possibilitar a adaptação do planejamento o mais rápido possível. Entre as várias funções que a Gestão de Portfólio/Programa pode desempenhar, encontramos:

- Planejamento de alto nível de como as variáveis de valor serão gerenciadas na Iteração do portfólio/programa.
- Definir e realizar interdependências entre as iniciativas.
- Alocação de recursos.

- Gestão de Riscos do portfólio/programa.
- Realizar reuniões de coordenação para várias iniciativas.
- Controlar o fluxo de informações.
- Fornecer dados para tomadores de decisão em um nível de gerenciamento superior.
- Repriorização do fluxo de iniciativas com base na necessidade.
- Auxiliar o EGV na seleção de iniciativas, com base na quantidade e tipo de iniciativa já em andamento e parte de um portfólio/programa em execução.
- Habilitar iniciativas sob sua coordenação.

Os eventos da camada de Gestão de Portfólio do Modelo FLEKS foram definidos e podem ser observados na figura abaixo. É importante ressaltar que todos esses eventos devem ser executados de forma análoga para um contexto de Gestão de Programa.



Existem várias ferramentas e técnicas disponíveis para Gestão de Portfólio/Programa, tais como: priorização de requisitos, *backlogs*, sequenciamento de atividades, estimativa de duração, *roadmaps*, cronogramas, gráficos de Gantt, diagramas de Marcos, estimativa de custos, definição de orçamento, definição de reservas, matriz de risco, exposição ao risco, priorização de riscos, respostas a riscos, otimização e nivelamento de recursos, desenvolvimento de recursos, matriz RACI, ferramentas de gestão da qualidade, ferramentas de gestão de *stakeholders*, ferramentas de gestão de compras, modelos de comunicação, ferramentas de gestão de integração, *Kaizen*, *Kanban*, *Kata*, *Nemawashi*, *Hansei*, PDCA, *Genba*, *Genshi Genbutsu*, entre outros.

## PLANEJAMENTO DE PORTFÓLIO/PROGRAMA

O objetivo deste evento é definir quais iniciativas ou parte delas serão realizadas dentro da iteração do portfólio/programa definida pelo EGV. Essa escolha depende de muitos fatores como a duração estimada de cada iniciativa, recursos disponíveis, expertise da equipe, nível de interdependência entre eles, riscos existentes, metas a serem alcançadas, valor ou valores a serem criados no período e muito mais. Vale ressaltar que no Modelo FLEKS a intenção ao selecionar este portfólio não é apenas a priorização, mas definir a melhor combinação de iniciativas para maximizar o valor entregue na iteração e minimizar o risco global.

Na reunião de Planejamento de Portfólio/Programa, a ser liderada pelo(a) Gerente de Portfólio/Programa, podem participar os(as) gestores(as) de qualquer iniciativa de interesse ou seus(suas) representantes, pois a troca de informações é essencial para a tomada de decisões. Vale destacar que em alguns casos, naquele momento, os papéis podem ainda não estar definidos e cabe ao(à) Gerente de Portfólio/Programa auxiliar na definição de quem serão os(as) eventualmente responsáveis pelas iniciativas.

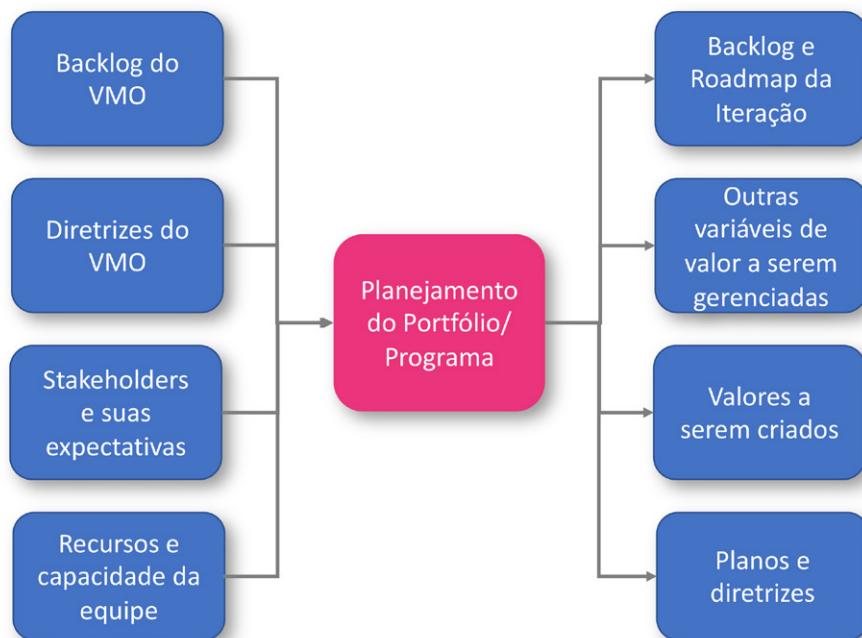
Ao final da reunião, algumas questões precisam ser respondidas e um conjunto mínimo de artefatos deve ser produzido, mas dependendo da necessidade e da organização, outras questões e artefatos podem ser necessários.

- Quais iniciativas ou partes delas devem ser incluídas na iteração do portfólio/programa?
- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais valores serão entregues ao final da iteração?
- Qual é a estimativa de alto nível das variáveis de valor a serem gerenciadas na iteração?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Qual sequência de execução otimizará ao máximo o fluxo de criação de valor?
- Com que frequência os gestores e as equipes devem realizar reuniões para coordenar as iniciativas que estão sendo executadas?

As entradas essenciais para esse tipo de reunião são o *backlog* do EGV, as diretrizes do EGV, as partes interessadas e suas expectativas, recursos disponíveis e capacidade da equipe.

Em relação aos artefatos desenvolvidos nesta reunião, os principais são: as iniciativas ou parte delas a serem executadas, formando o backlog de iterações de portfólio/programa e o *roadmap* de iterações de portfólio/programa. Outras variáveis de valor, como recursos necessários, riscos, qualidade e custos, também precisam ser planejadas. Além disso, é importante definir o valor que se espera criar, bem como planos e diretrizes.

Essas informações são essenciais para que o(a) Gerente de Portfólio/Programa ganhe previsibilidade e controle sobre o portfólio/programa. Um resumo das principais entradas e artefatos que podem ser criados neste evento são mostrados na figura abaixo. Cada organização, no entanto, é livre para adaptá-los de acordo com seu contexto.



## COORDENAÇÃO DE PORTFÓLIO/PROGRAMA

Uma vez iniciada a iteração, é necessário que as equipes coordeneem seus trabalhos durante a iteração de portfólio/programa e ajustem seu planejamento, se necessário. Um aspecto importante a ser considerado nesta reunião é a frequência com que os responsáveis pelas iniciativas devem se reunir durante a iteração de portfólio/programa. A duração e a frequência desta reunião devem ser definidas na Reunião de Planejamento de Portfólio/Programa e dependem de fatores como complexidade das iniciativas, nível de incerteza e necessidade de atualização de informações pelas partes interessadas do portfólio/programa. Finalmente, se os(as) gerentes julgarem necessário alterar a frequência e a duração desta reunião ao longo da iteração para melhor coordenação, isso deve ser feito sob a supervisão do(a) Gerente de Portfólio/Programa.

Esta reunião acontece sob a coordenação do(a) Gerente de Portfólio/Programa e os participantes do evento dependem da necessidade de troca de informações, mas inicialmente todos os(as) Gerentes de Programa, Projeto e Produto que estão envolvidos(as) com a iteração do portfólio/programa devem comparecer, pois eles(as) podem contribuir com informações importantes.

As Reuniões de Coordenação são utilizadas pelas equipes e gerentes para obter informações sobre o andamento das iniciativas e ajustar suas cargas de trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se as equipes estão no caminho certo para completar o *backlog* da iteração de portfólio/programa, entregar os valores acordados e atingir as metas pretendidas.

As estruturas das reuniões podem mudar de acordo com as necessidades da organização. Elas podem variar de um formato definido a um evento com discussão mais aberta. Cada participante tem a oportunidade de falar e explicar seu ponto de vista sobre a iteração de portfólio/programa.

Nesse sentido, os participantes podem informar o que fizeram entre uma reunião e outra, o que pretendem fazer no próximo período, discrepâncias observadas, levantar impedimentos, riscos, problemas das partes interessadas ou qualquer coisa que esteja dificultando seu trabalho.

Após a reunião, os(as) gerentes das iniciativas têm a oportunidade de adaptar o curso de ação de suas equipes e reorganizar suas atividades de acordo com as informações coletadas. As soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

## REVISÃO DE PORTFÓLIO/PROGRAMA

Após concluir a iteração de portfólio/programa, o(a) Gerente de Portfólio/Programa se reúne com o EGV e os(as) gerentes sob sua supervisão. O objetivo principal é observar o que foi concluído com sucesso, fornecer informações ao EGV e demais partes interessadas e permitir a adaptação para a próxima iteração de portfólio/programa.

Os(as) gerentes apresentam o que foi feito, o que foi entregue em suas iniciativas individuais e eventuais discrepâncias. Outras informações importantes que podem ser compartilhadas referem-se a discrepâncias de variáveis de valor como custos, recursos, riscos ocorridos, entre outros. Dificuldades percebidas e lições aprendidas também podem ser divulgadas aos participantes.

Vale destacar que esta é uma reunião interna de portfólio/programa e não é uma reunião de inspeção de produtos, suas funcionalidades ou se atendem ou não aos critérios de aceitação, pois isso já deverá ter ocorrido nas reuniões de revisão de iniciativa que aconteceram antes desta reunião.

Ao final da reunião, o EGV e os(as) gerentes de portfólio/programa e todos os(as) demais gerentes devem ter as informações necessárias e a capacidade de acompanhar o processo de entrega de valor em um novo ciclo de planejamento.

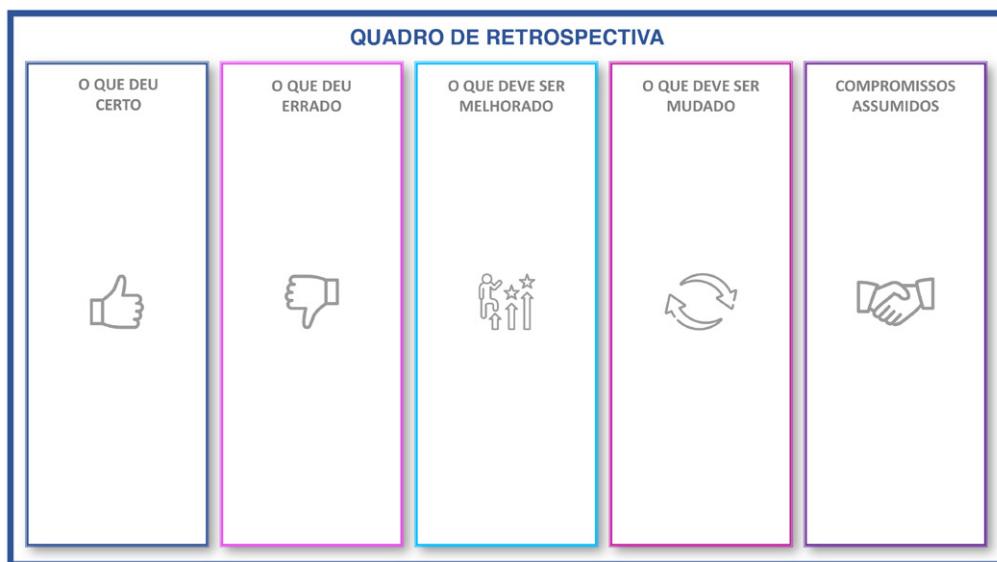
## RETROSPECTIVA DE PORTFÓLIO/PROGRAMA

Após a Reunião de Revisão de Portfólio/Programa e antes da próxima Reunião de Planejamento de Portfólio/Programa, o(a) Gerente de Portfólio/Programa se reúne com os(as) gerentes sob sua supervisão para discutir os pontos altos e baixos da iteração recentemente

concluída, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

- Se as verdades, princípios de gestão e *mindset* foram aplicados.
- Quão sustentável foi o portfólio/programa.
- Lições aprendidas.
- Como ocorreu a interação entre as pessoas.
- Fluxo de comunicação.
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Como implementar melhorias.
- Compromissos a serem assumidos em uma iteração futura.

Acima de tudo, apesar da informalidade da reunião, o evento é uma oportunidade para promover o trabalho em equipe e planejar como ter um melhor desempenho. A reunião de retrospectiva é uma fonte para a Gestão da Sabedoria da organização. Um exemplo de canvas que pode ser usado para registrar o que foi discutido na reunião de retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. A figura abaixo ilustra este canvas.



# GESTÃO DE PROJETO

O principal objetivo da camada de Gestão de Projeto é criar previsibilidade para a iniciativa, garantir o alinhamento com o *business case*, dar suporte às equipes e demais partes interessadas, planejar, monitorar e controlar as variáveis de valor e outros elementos necessários para conduzir as iniciativas em direção a meta proposta.

O Modelo FLEKS sugere quatro eventos básicos a serem conduzidos nesta camada de gestão. Existem muitas ferramentas, técnicas e práticas disponíveis na literatura para ajudar os gerentes de projeto a apoiar os eventos. Eles podem ser adaptados e alguns podem ser adicionados de acordo com contextos específicos. Os eventos estão resumidos na figura abaixo.



Existem diversas ferramentas e técnicas disponíveis para a Gestão de Projeto, como: elicitação de requisitos, priorização de requisitos, desenvolvimento da EAP - estrutura analítica do projeto, critérios de aceitação, *backlogs*, sequenciamento de atividades, estimativa de duração, *roadmaps*, cronogramas, cálculo de caminho crítico, diagrama de rede PERT, gráficos de Gantt, diagramas de marcos, estimativa de custos, definição de orçamento, definição de reservas, gestão de valor agregado, matriz de risco, exposição aos riscos, priorização de riscos, respostas a riscos, otimização e nivelamento de recursos, desenvolvimento de recursos, matriz RACI, ferramentas de gestão da qualidade, ferramentas de gestão de stakeholders, ferramentas de gestão das aquisições, modelos de comunicação, ferramentas de gestão da integração, *Kaizen*, *Kanban*, *Kata*, *Nemawashi*, *Hansei*, *PDCA*, *Genba*, *Genshi Genbutsu*, entre outros.

## PLANEJAMENTO DO PROJETO

A principal meta do Planejamento do Projeto é detalhar as informações referente ao *business case*, obter uma ideia ampla de como as atividades serão desenvolvidas durante o projeto e como elas podem ser monitoradas e controladas. Com base nas informações criadas pela análise de negócio, o(a) gerente de projeto, auxiliado pelo(a) gerente de produto ou qualquer especialista que considerar necessário, define o *backlog* do projeto, o *roadmap* do projeto, e como as variáveis de valor serão gerenciadas ao longo do projeto e se existem tolerâncias para cada uma delas nas diferentes releases

Ao final desta reunião, o(a) Gerente de Projeto deve ter informações suficientes para fornecer controle e previsibilidade, mas não em detalhes. Algumas perguntas importantes a serem respondidas são:

- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais indicadores devem ser aplicados?
- Quais valores serão entregues e quando serão lançados?
- Qual é a estimativa das variáveis de valor a serem gerenciadas no projeto?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Qual sequência de execução otimizará, tanto quanto possível, o fluxo de criação de valor?

Outro ponto a ser definido nesta reunião é a frequência e duração das reuniões de coordenação a serem realizadas durante o projeto. Isso pode acontecer porque às vezes um projeto pode ter várias equipes e elas devem coordenar seus trabalhos.

Adicionalmente, é importante destacar que qualquer outro plano considerado necessário para gerenciar o projeto deve ser desenvolvido. Alguns desses planos adicionais estão relacionados a partes interessadas, comunicação, aquisições e gestão da mudança, mas não se limitam a eles. Sendo assim, o(a) Gerente de Projeto pode usufruir de ferramentas e técnicas tradicionais como EAP, cronogramas, registros de riscos, ou qualquer outro considerado necessário.

É importante destacar que o *Backlog* do Projeto deve conter os itens necessários para integrar o projeto com as operações futuras da organização. Portanto, as equipes de operações podem ser convidadas a participar do evento de planejamento.

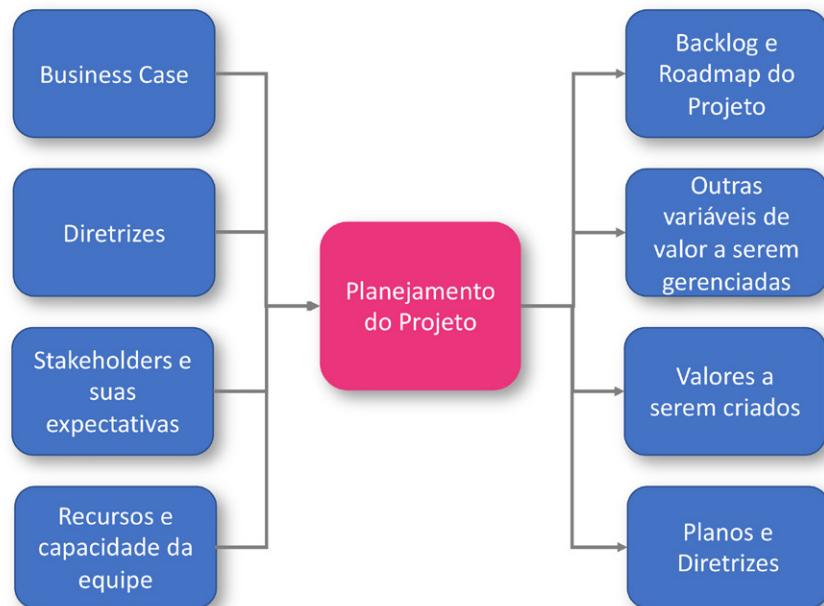
O *Roadmap* do Projeto deve considerar o alinhamento com os *Roadmaps* do Portfólio/Programa, pois um projeto, em alguns casos, pode durar mais de uma iteração do portfólio/programa. Dessa forma, é importante verificar quais *releases* podem ser concluídas totalmente ou parcialmente dentro de uma iteração de portfólio/programa.

Após concluir o planejamento do projeto, o(a) Gerente de Projeto deve reunir-se com o(s) Gerente(s) de Produto e a(s) Equipe(s) de Entrega para apresentar o plano do projeto para explicar o plano a todos as partes interessadas consideradas necessárias. Isso é chamado de Inicialização do Projeto.

Ao final da reunião, o(a) Gerente de Produto e a(s) Equipe(s) de Entrega possuem uma visão clara do produto, as principais diretrizes, a estrutura da equipe do projeto, o compromisso da(s) equipe(s) e é estabelecido um canal de comunicação aberto para criar o ambiente interativo e cooperativo necessário para atingir as metas do projeto e entregar o(s) valor(es) definido(s).

Um resumo das principais entradas e artefatos que podem ser criados neste evento são mostrados na figura abaixo. Cada organização, no entanto, é livre para adaptá-los de acordo com seu contexto.

Esses artefatos serão a base para permitir que o(a) Gerente de Produto e a(s) Equipe(s) de Entrega criem o *backlog* e o *roadmap* do produto, que permitirão orientar o desenvolvimento dos produtos planejados no projeto.



## COORDENAÇÃO DO PROJETO

Uma vez iniciado o projeto, e se houver mais de uma Equipe de Entrega trabalhando em conjunto para entregar valor, é necessário que essas equipes coordenem seus trabalhos durante o projeto e ajustem seus planos.

A duração e a frequência desta reunião devem ser definidas na Reunião de Planejamento do Projeto e dependem de fatores como complexidade do projeto, nível de incerteza, número de equipes de entrega e necessidade de atualização das informações pelas partes interessadas do projeto. Por fim, se o(a) Gerente de Projeto e as Equipes de Entrega julgarem necessário

alterar a frequência e duração desta reunião ao longo do projeto para melhor coordenação, isso deve ser feito sob a supervisão do(a) Gerente de Projeto.

Esta reunião acontece sob a coordenação do(a) Gerente de Projeto e os participantes do evento dependem da necessidade de troca de informações, mas inicialmente todo(a) Gerente de Produto e representantes das Equipes de Entrega definidas devem comparecer, já que podem contribuir com informações importantes.

As Reuniões de Coordenação são utilizadas pelas equipes e gestores para obter informações sobre o andamento do projeto e ajustar suas cargas de trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se as equipes estão no caminho certo para concluir o *backlog* do projeto, entregar os valores acordados e atingir as metas pretendidas.

As estruturas das reuniões podem mudar de acordo com as necessidades da organização. Elas podem variar de um formato definido a um evento baseado em discussão mais aberto. Cada participante tem a oportunidade de falar e expor seu ponto de vista sobre o projeto.

Nesse sentido, os participantes podem informar o que fizeram entre uma reunião e outra, o que pretendem fazer no próximo período, discrepâncias observadas, levantar impedimentos, riscos, problemas com partes interessadas ou qualquer coisa que esteja dificultando seu trabalho.

Após a reunião, as equipes têm a chance de adaptar seu curso de ação e reorganizar suas atividades de acordo com as informações coletadas. As soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

## REVISÃO DO PROJETO

Ao final de cada *release* e/ou ao final da iteração do portfólio/programa ao qual o projeto pertence, o(a) Gerente de Projeto deve reunir-se com o(s) Gerente(s) de Produto para avaliar as discrepâncias em relação ao que foi planejado para o período. Com base nas informações obtidas na revisão do *release*, o qual ocorre antes deste evento, é avaliada a necessidade de atualizar o *backlog* do projeto e do produto, além dos planos, reavaliar a gestão das variáveis de valor e redirecionar o trabalho a ser feito no próximo release ou na próxima Iteração de portfólio/programa.

Este replanejamento eventual deve estar de acordo com as relações de interdependência com outras iniciativas, caso existam. As informações coletadas nesta reunião representam uma importante entrada para a Coordenação e Revisão do Portfólio/Programa da qual o projeto faz parte.

Vale ressaltar que esta é uma reunião interna do projeto e não uma reunião de inspeção do produto, suas funcionalidades ou se atendem ou não aos critérios de aceitação, pois isso já deverá ter ocorrido na iteração ou revisão do *release* que aconteceu antes desta reunião.

## RETROSPECTIVA DO PROJETO

Ao final de todos os *releases*, o(a) Gerente de Projeto se reúne com o(s) Gerente(s) de Produto e a(s) Equipe(s) de Entrega para discutir os pontos altos e baixos do projeto recém-concluído, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

- Se as verdades, princípios de gestão e *mindset* foram aplicados.
- Quão sustentável foi o projeto
- Lições aprendidas.
- Como ocorreu a interação entre as pessoas.
- Fluxo de comunicação
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Como implementar melhorias.
- Compromissos a serem assumidos em um projeto futuro.

Acima de tudo, apesar da informalidade do encontro, o evento é uma oportunidade para promover o trabalho em equipe e planejar como desempenhar melhor. A Reunião de Retrospectiva é uma fonte para a Gestão da Sabedoria da organização. Um exemplo de diagrama que pode ser usado para registrar o que foi discutido na Reunião de Retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. É o mesmo apresentado para a Retrospectiva do Portfólio/Programa.

## ENCERRAMENTO DO PROJETO

Um projeto termina quando seus objetivos são alcançados, quando eles não podem mais ser alcançados ou quando a justificativa do negócio não existe mais. Independentemente do motivo, ao final do projeto, o(a) Gerente de Projeto tem a chance de realizar uma reunião, juntamente com o(s) Gerente(s) de Produto(s), a(s) Equipe(s) de Entrega para encerrar o projeto e formalizar sua conclusão. Outras *partes interessadas* da organização, como o(a) Gerente de Programa, o(a) Gerente de Portfólio, o(a) Analista de Negócio, equipes de operação, ou qualquer outro considerado necessário, podem participar da reunião.

O objetivo principal é discutir se as metas do projeto foram alcançadas, se o valor foi de fato criado, aspectos positivos e negativos, compartilhar lições aprendidas ou qualquer outra informação considerada necessária para clientes ou equipes de operação. Também é importante garantir que a transição foi concluída.

# GESTÃO DE PRODUTO

A camada de Gestão de Produto é a responsável por desenvolver efetivamente um produto como parte de um projeto ou novas funcionalidades para um produto existente que está em constante evolução e necessita de um fluxo contínuo de criação de valor enquanto este produto ainda estiver em uso.

A camada de Gestão de Produto é onde os produtos de fato se tornam realidade e os valores desejados são criados. Isso é feito por meio de um fluxo contínuo de iterações. Uma iteração é um evento *time-boxed* onde um incremento potencialmente utilizável é desenvolvido e entregue. Uma iteração tem características específicas:

- Possui um ou mais valores a serem entregues que devem ser o foco da equipe.
- Deve ser planejada, executada e controlada de acordo com as variáveis de valor.
- Todas as variáveis de valor podem ser flexibilizadas, dependendo do contexto.
- Pode ser cancelada se o valor não puder ser entregue ou se tornar obsoleto.
- É o ambiente perfeito para descobrir e aprender sobre o produto e desenvolver métodos de trabalho.

O desenvolvimento do produto deve ser planejado e pode ser entregue usando apenas iterações ou pode precisar ser lançado em *releases*. Esta é uma decisão tomada pelos Gerentes de Projeto e de Produto. Alguns eventos são sugeridos, mas podem ser adaptados de acordo. Esses eventos são de responsabilidade do(a) Gerente de Produto.



Existem diversas ferramentas e técnicas disponíveis para a Gestão de Produto como: elicitação de requisitos, técnica MoSCoW, refinamento, *Poker Planning*, estimativa *T-Shirt Size*, velocidade da equipe, limite WIP, critérios de aceitação, *backlogs*, sequenciamento de atividades, *roadmaps*, cronogramas, gráficos de Gantt, estimativa de custos, matriz de riscos, exposição aos riscos, priorização de riscos, respostas a riscos, desenvolvimento de recursos, ferramentas de gestão da qualidade, ferramentas de gestão de *stakeholders*, modelos de comunicação, método *Kanban* e quadros *Kanban*, gráficos de *Burn Down*, gráficos de *Burn Up*, *Kaizen*, *Kata*, *Nemawashi*, *Hansei*, PDCA, *Genba*, *Genshi Genbutsu*, entre outros.

## PLANEJAMENTO DO PRODUTO

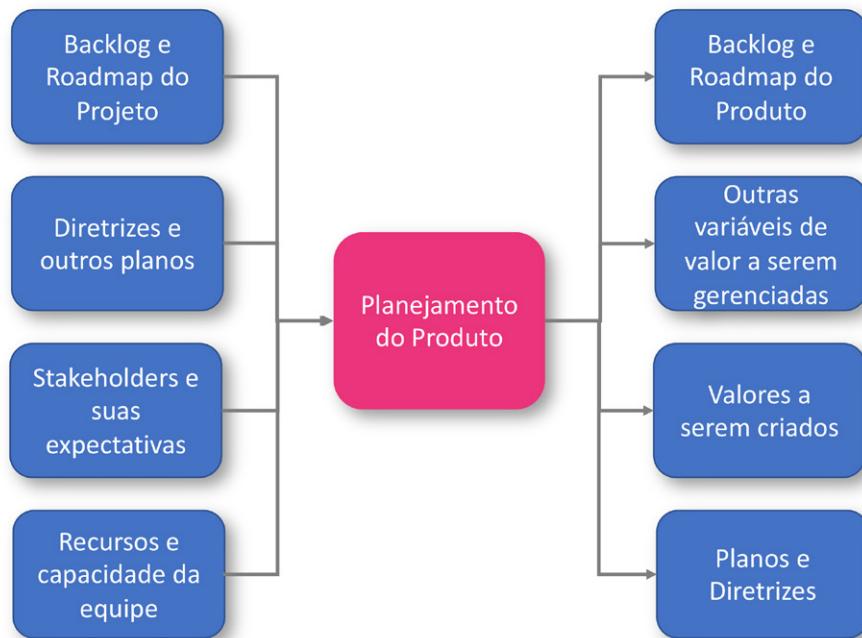
O objetivo principal do planejamento do produto é ter uma ideia ampla de como as atividades irão decorrer durante o projeto ou o tempo previsto para o desenvolvimento do produto, bem como definir como as variáveis de valor podem ser monitoradas e controladas.

Baseado nas informações fornecidas pelos artefatos da Gestão de Projeto, o(a) Gerente de Produto, auxiliado pela equipe de entrega ou qualquer outro especialista que considerar necessário, define o *backlog* e o *roadmap* do produto, que é representado pelo melhor conjunto de *releases* que, a princípio, comporá o produto definido pela Análise de Negócio.

Ao final desta reunião, o(a) Gerente de Produto deve ter informações suficientes para orientar o desenvolvimento do produto. Algumas perguntas importantes a serem respondidas são:

- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais valores serão entregues e quando serão lançados?
- Qual é a estimativa das variáveis de valor a serem gerenciadas no projeto?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Qual sequência de execução otimizará, tanto quanto possível, o fluxo de criação de valor?

Analogamente aos eventos de Gestão de Projeto, o(a) Gerente de Produto terá informações básicas sobre as variáveis de valor a serem gerenciadas durante o período de execução. Um resumo das entradas e artefatos para este evento pode ser encontrado na figura a seguir, mas não se limita aos mostrados.



Vale ressaltar que em alguns casos pode haver semelhança entre esses artefatos e os gerados pela Gestão de Projeto, mas o(a) Gerente de Produto e a Equipe de Entrega devem manter, nesses artefatos, apenas o que se refere ao produto em si e não ao projeto como um todo. O nível de detalhamento do planejamento deve ser o mais enxuto possível e conter apenas o necessário para uma execução segura e controle durante o projeto.

## PLANEJAMENTO DO RELEASE

Para iniciar um *release*, é necessário detalhar e refinar os itens do *backlog* ou qualquer outra informação necessária para gerenciar o *release* e fornecer mais informações à Equipe de Entrega. Esse refinamento é realizado pelo(a) Gerente de Produto auxiliado pela própria Equipe de Entrega por meio de interações com o(a) Gerente de Projeto, demandantes do projeto, clientes, usuários finais ou qualquer parte interessada que considerar necessário.

Com base no *roadmap* e no *backlog* do produto, o(a) Gerente de Produto define o *backlog* e o *roadmap do release*, e confirma o valor da *release*, que orientará todas as ações realizadas durante o trabalho que está sendo realizado. Assim como o *roadmap* do projeto, o *roadmap* da *release* não é apenas uma questão de prioridades, mas o melhor conjunto de iterações necessárias para maximizar a criação de valor e minimizar o risco global.

Existem muitas maneiras diferentes de definir *roadmaps* e elas dependem de uma variedade de fatores como o tipo de iniciativa, recursos disponíveis, interdependências, capacidade e disponibilidade da equipe, entre outros. Uma iteração, dentro de um mesmo *release*, deve ter duração idêntica, mas dependendo do contexto e das características dos produtos a serem

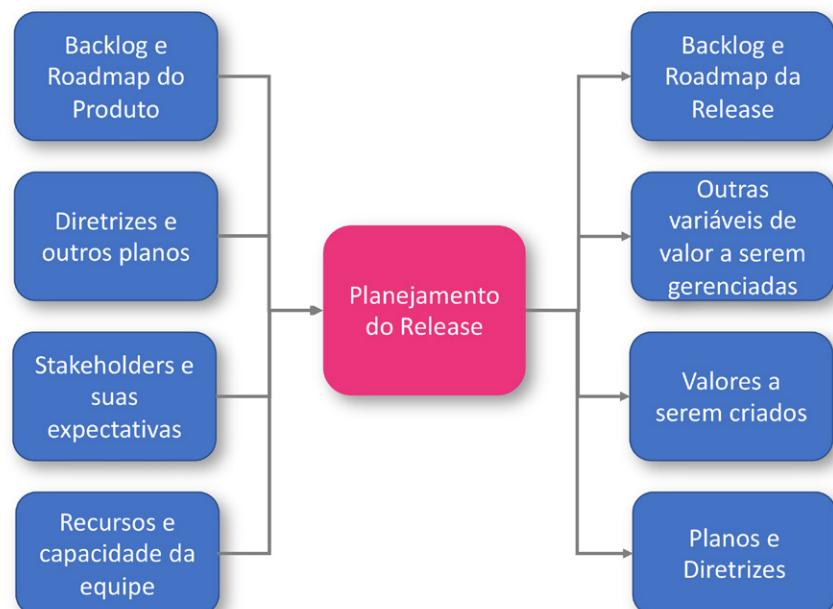
criados, isso pode ser flexibilizado de acordo com as partes interessadas aptas a tomar essa decisão. A duração das iterações também é definida neste evento e, por padrão, pode durar no mínimo 1 semana e no máximo 4 semanas, mas não são valores fixos. Esses limites podem ser alterados e são definidos pela Equipe de Entrega e pelo(a) Gerente de Produto dependendo das características do que será produzido e das informações disponíveis para a equipe. Fatores como tipo de entrega, complexidade, interdependências, riscos e capacidade da equipe podem ajudar na definição da duração da iteração.

As iterações podem acontecer em sequência ou mesmo com algum nível de paralelismo, dependendo do contexto, interdependências, nível de complexidade e da Equipe de Entrega. É importante destacar que o planejamento do *roadmap* do *release* deve estar alinhado com a execução do *roadmap* do portfólio/programa do qual o projeto faz parte, caso não seja um projeto isolado.

Ao final desta reunião, o(a) Gerente de Produto deve ter informações suficientes para desenvolver o produto. Algumas perguntas importantes a serem respondidas são:

- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais indicadores devem ser aplicados?
- Quais valores serão entregues e quando serão lançados?
- Qual é a estimativa das variáveis de valor a serem gerenciadas no projeto?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?

Um resumo das entradas e artefatos para este evento pode ser visto na figura abaixo, mas não se limita aos mostrados.



## REVISÃO DO RELEASE

Ao final de cada *release*, o(a) Gerente de Projeto deve reunir-se com o(a) Gerente de Produto e a Equipe de Entrega, bem como com o proponente do projeto ou qualquer outra parte interessada julgada necessária, para apresentar o incremento de produto resultante do release.

O(a) Gerente de Projeto pode apresentar e discutir como as variáveis de valor foram gerenciadas e as discrepâncias observadas. O(a) Gerente de Produto apresenta o que foi e o que não foi feito, explicando sobre questões e dificuldades enfrentados pela equipe durante a release.

A Equipe de Entrega é responsável por demonstrar os incrementos produzidos, bem como validar os critérios de aceitação, integração e valor entregue. No caso de uma entrega exploratória, o incremento produzido pelo release deve estar pronto para ser utilizado em um ambiente real, de modo que o *feedback* dos *stakeholders* possa ser coletado visando aprimorar trabalhos futuros e aumentar o conhecimento. No caso de uma entrega mais preditiva, ela não precisa necessariamente ser funcional, mas é importante que as partes interessadas sejam capazes de avaliar os critérios de aceitação e estejam cientes de que o release agrega valor ao projeto.

Ao final da reunião, toda a equipe e as partes interessadas discutem ajustes nos *backlogs*, *roadmaps* e planos. O melhor curso de ação para o próximo *release* baseado na reavaliação do contexto ao final do *release*, as necessidades e o ciclo de valor também devem ser observados. Essa também é uma oportunidade de coletar lições aprendidas para melhorar releases futuros. Este evento é de suma importância para a coleta de informações que serão utilizadas para o portifólio/programa e principalmente para a revisão do projeto.

## EVENTOS DA ITERAÇÃO

Em um contexto híbrido, deve-se notar que a iteração pode ser usada para desenvolver um incremento exploratório que precisa de *feedback* das partes interessadas para ser melhorado, ou um produto completamente conhecido. É sempre possível que haja uma iteração contendo uma combinação de incrementos. O(a) Gerente de Produto e a Equipe de Entrega são responsáveis por definir quais incrementos de produtos serão desenvolvidos em cada iteração. Existem três tipos de produtos que podem ser desenvolvidos em uma iteração:

- Produto Mínimo Viável (*Minimum Valuable Product - MVP*): produto desenvolvido para testar uma hipótese de negócio. Um MVP é uma versão de um produto com recursos suficientes para ser utilizado por algumas partes interessadas que podem fornecer *feedback* para o desenvolvimento futuro do produto. Um MVP não é um

produto pronto para ser colocado em produção, mas para validar premissas sobre os requisitos do produto.

- Produto Mínimo Operacional (*Minimum Operational Product - MOP*): produto pronto para ser colocado em produção e utilizado pelos clientes e/ou usuários finais. Normalmente, um MOP requer integração com Operação do Negócio para suportar o ciclo de vida do produto.
- Incremento de Produto Valioso (*Valuable Product Increment - VPI*): incrementos de produto que adicionam funcionalidades a um MOP criando valor para as partes interessadas.

Para gerenciar uma iteração, o >Modelo FLEKS sugere quatro eventos diferentes que serão explicados a seguir.



## PLANEJAMENTO DA ITERAÇÃO

Este é o evento em que a equipe de entrega define qual é o valor a ser criado, quais partes do *backlog* do produto, e mais especificamente, do *backlog* do *release* farão parte da iteração, constituindo o *backlog* da Iteração. O *backlog* da Iteração é a melhor combinação de entregas que cria a iteração de maior valor possível com o menor risco global. A definição de quais itens do *backlog* farão parte da iteração é uma questão de capacidade da equipe de entrega, duração da iteração e o nível de incerteza que a equipe pode avaliar. Além disso, a Equipe de Entrega pode, se assim desejar e se necessário, definir o *roadmap* da Iteração, bem como os incrementos de produto que serão produzidos.

A Equipe de Entrega deve ter em mente as informações fornecidas pelo(a) Gerente de Produto sobre as variáveis de valor, a estimativa das entregas a serem produzidas, suas interdependências e as tolerâncias da iteração, se for o caso.

Após a definição do *backlog* da Iteração, A Equipe de Entrega definirá quem é o responsável por cada entrega e como irão desenvolver o incremento do produto.

Os membros da Equipe de Entrega são os principais responsáveis por estimar qualquer item do *backlog* e podem auxiliar o(a) Gerente de Projeto e o(a) Gerente de Produto com seus

planejamentos. Isso é crucial para o planejamento total e controle do projeto, pois a Equipe de Entrega é a responsável pelo desenvolvimento dos produtos e ninguém é mais adequado para esse trabalho.

O(a) Gerente de Produto e o(a) Gerente de Projeto devem participar da Reunião de Planejamento da Iteração, pois podem contribuir com informações, bem como auxiliar em sua experiência de gestão e liderança. O(a) Gerente de Projeto reúne todos os impedimentos e riscos levantados pela equipe de entrega e será o responsável por tratá-los, atuando como um facilitador.

Outra decisão importante neste evento é a duração e a frequência com que a equipe realizará a Reunião de Coordenação. Por padrão, este é um evento diário com duração máxima de 15 minutos, realizado no mesmo horário e no mesmo local. Mas a equipe de entrega pode decidir mudar isso para uma reunião a cada dois dias ou até semanal. A Equipe de Entrega também pode alterar a duração da reunião. A decisão pode ser baseada na complexidade e no nível de incerteza da iteração. Quanto maior a complexidade e o risco, mais frequente deve ser a reunião de coordenação, para que a equipe de entrega tenha a chance de se atualizar e se adaptar. A duração pode ser uma função de outras variáveis, como tamanho da equipe e duração da iteração. Esta decisão, teoricamente, deve ser válida para toda a iteração, mas a equipe pode decidir mudar isso, devido a necessidades não percebidas durante a Reunião de Planejamento da Iteração.

A Equipe de Entrega deve ter uma definição clara de como os produtos que estão sendo desenvolvidos na iteração serão medidos em termos de critérios de aceitação para auxiliá-la durante todo o processo da iteração e melhorar as chances de ter o produto aceito. Além disso, aspectos como minimizar o desperdício, interdependências e fatores de sustentabilidade devem ser considerados.

Às vezes, durante uma iteração, é necessário realizar alguns experimentos (*spikes*) para testar um conceito, uma nova maneira de fazer algo ou até mesmo uma tecnologia. Assim, a Equipe de Entrega pode predefinir isso no planejamento da iteração se já estiver ciente disso. É importante mencionar que os experimentos podem surgir durante a iteração.

A identificação de restrições e premissas também é importante e deve ser tratada. Atenção especial deve ser dada às premissas, pois são eventos incertos assumidos como verdadeiros e, caso não se concretizem, o valor da iteração pode ser comprometido.

Melhorias definidas em iterações anteriores e pontos de atenção são os itens finais a serem listados nesta reunião. Eles são importantes para alertar a equipe de entrega sobre alguns dos aspectos especiais a serem lembrados durante a iteração. Algumas equipes julgam desnecessário formalizar o planejamento da iteração, mas outras podem desejar organizar as informações em um quadro como o a seguir, que está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS.



## COORDENAÇÃO DA ITERAÇÃO

As Reuniões de Coordenação da Iteração são utilizadas pela equipe de entrega para obter informações sobre como o processo de criação de valor está progredindo e para ajustar o trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se a equipe está no caminho certo para completar o *backlog* da iteração e entregar o valor previsto.

A estrutura da reunião pode mudar de acordo com a equipe e a iniciativa. Eles podem variar de um formato definido a um evento baseado em discussão mais aberto. Cada membro da equipe de entrega tem a oportunidade de falar e explicar seu ponto de vista sobre a iteração. É importante destacar que a reunião é idealizada e conduzida pela Equipe de Entrega, mas o(a) Gerente de Projeto e o(a) Gerente de Produto devem comparecer à reunião para auxiliar a Equipe de Entrega e tomar nota de qualquer solicitação ou estar ciente de qualquer necessidade que a equipe considere necessário para ajudá-los em seu trabalho diário. Nesse sentido, a Equipe de Entrega pode levantar impedimentos, riscos, problemas com partes interessadas ou qualquer coisa que possa afetar seu trabalho.

Durante a reunião, a Equipe de Entrega tem a chance de reprogramar o curso de ação e se reorganizar de acordo com as informações coletadas. No entanto, as soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

É importante dizer que, independentemente da frequência e duração da Reunião de Coordenação da Iteração, a Equipe de Entrega pode decidir se reunir a qualquer momento que julgar necessário durante a iteração para falar sobre qualquer problema, desafios e questões pendentes que precisem resolver em conjunto, bem como trocar informações importantes.

## REVISÃO DA ITERAÇÃO

Após a conclusão da iteração, a Equipe de Entrega, os Gerentes de Projeto e de Produto se reúnem e convidam partes interessadas consideradas necessárias para apresentar o incremento de produto resultante da iteração. A presença dos Gerentes de Portfólio/Programa e Analistas de Negócio não é obrigatória, mas pode ser considerada necessária em determinadas circunstâncias.

A reunião é coordenada pelo(a) Gerente de Produto, que apresenta o que foi e o que não foi feito, explicando sobre problemas e dificuldades enfrentados pela equipe durante a iteração. Às vezes é importante discutir como as variáveis de valor foram gerenciadas e as discrepâncias observadas.

A Equipe de Entrega é responsável por demonstrar as funcionalidades dos produtos desenvolvidos, bem como validar os critérios de aceitação, integração e o valor entregue. Se uma iteração é de natureza exploratória, o incremento produzido deve estar pronto para ser utilizado em um ambiente real, para que seja coletado o *feedback* das partes interessadas, visando aprimorar trabalhos futuros e aprofundar o conhecimento. No caso de uma entrega mais preditiva, ela não precisa necessariamente ser funcional, mas é importante que as partes interessadas sejam capazes de avaliar os critérios de aceitação e estejam cientes de que a iteração agrupa valor ao projeto.

Ao final da reunião, toda a equipe e as partes interessadas discutem ajustes no *backlog* do produto e/ou *do release* e qual curso de ação é considerado o melhor para a próxima iteração ou *release*.

## RETROSPECTIVA DA ITERAÇÃO

Após a Revisão da Iteração e antes da próxima Reunião de Planejamento da Iteração, a Equipe de Entrega, os Gerentes de Projeto e de Produto se reúnem para discutir os pontos altos e baixos da iteração concluída, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

- Discrepâncias no planejamento da iteração e fatos, bem como as razões para eles.
- Se o *mindset* e os princípios de gestão foram aplicados ou não.
- Quão sustentável foi a iteração.
- Lições aprendidas com produtos e processos.
- Se a equipe está trabalhando de forma efetiva.

- Fluxo de comunicação.
- Frequência e duração dos eventos.
- Gestão das variáveis de valor.
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Compromissos a serem assumidos em uma iteração futura.
- Solicitações da Equipe de Entrega para a próxima iteração.

Acima de tudo, apesar da informalidade da reunião, o evento é uma chance de promover o trabalho em equipe e planejar como a equipe pode ter um desempenho melhor do que antes. Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar o que foi discutido na reunião de retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. É o mesmo apresentado para a Retrospectiva do Portfólio/Programa.

A Retrospectiva da Iteração é facilitada pelo(a) Gerente de Projeto e conduzida pelo(a) Gerente de Produto e pela Equipe de Entrega.

# VISÃO GERAL DA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO

O bloco de Operação do Negócio gerencia iniciativas que executam processos de negócio responsáveis pela sustentação de produtos e serviços para a organização e/ou seus clientes. Este bloco é composto por três diferentes camadas, papéis e responsáveis por atuar em cada camada, que funcionam de forma colaborativa e interdependente. As camadas são: Estratégica, Tática e Operacional.

A camada estratégica define o curso da organização e define o que deve ser feito. A camada tática trata de como as coisas serão feitas. Finalmente, a camada operacional toma decisões para administrar a organização todos os dias, executando o que foi planejado para ser feito.

O Modelo FLEKS pode ser adaptado a qualquer tamanho de organização e setor. Todas as três camadas podem estar presentes, ou apenas as camadas tática e operacional ou apenas a camada operacional. Dependendo desta configuração, o nível de planejamento e gestão são diferentes, assim como o processo de integração. As camadas são complementares e interdependentes, mas diferem em complexidade, tipo de decisão e abrangência.

Os papéis responsáveis por cada camada devem sempre ter em mente fatores de sustentabilidade durante seus processos de gestão, bem como considerar os conceitos, ferramentas e práticas do *Lean Manufacturing* e/ou *Lean Office*, bem como da Gestão Híbrida, adequando os processos, indicadores, e artefatos visando maximizar o fluxo de criação de valor.

## CAMADA ESTRATÉGICA

Essa camada é o nível de gestão mais alto no bloco Operação do Negócio. É responsável por entender as necessidades estratégicas da organização, tomar decisões de alto risco, desenvolver iniciativas e garantir que as operações do dia a dia estejam alinhadas e contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos. Os Gerentes Estratégicos são responsáveis por essa camada, mas não são os únicos a executar os eventos planejados para ela. Ao contrário,

eles podem e devem ser aconselhados por qualquer membro da equipe, ou especialistas, que possam contribuir com suas habilidades e conhecimentos. Essa camada trabalha em estreita colaboração com o CEO e com o EGV, pois fornecem informações importantes para a execução das iniciativas, como integrações com o bloco transformação do negócio. Exemplos de Gerentes Estratégicos são o CFO, CTO, CIO, entre outros.

## CAMADA TÁTICA

Essa camada é responsável por dar suporte aos planos estratégicos, traduzindo-os em planos específicos relevantes para diferentes áreas da organização. Os Gerentes Táticos são responsáveis por esta camada. Os planos táticos são mais detalhados e de escopo mais restrito do que os planos estratégicos. Eles estão preocupados em criar uma ponte entre eles e os departamentos de nível inferior para cumprir suas partes do plano estratégico.

## CAMADA OPERACIONAL

Essa camada fica na parte inferior do bloco Operação do Negócio. É responsável por executar os processos planejados pelas camadas superiores. As atividades de planejamento e execução são realizadas pelo(a) Gerente Operacional em conjunto com a equipe de entrega. Todos os planos operacionais estão focados em procedimentos e processos específicos que ocorrem nos níveis mais baixos da organização. A Equipe de Entrega é responsável pelas tarefas diárias que permitem que o fluxo de valor seja executado de acordo com os planos.

## FLUXO DE VALOR DA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO

A figura abaixo mostra um exemplo teórico de um processo aleatório no fluxo de valor de Operação do Negócio. O exemplo fornecido considera o fluxo descendente iniciando com o EGV até a camada operacional, onde o fluxo ascendente inicia seu ciclo.

Apenas um processo será explicado, mas pode haver vários, dependendo da organização. O exemplo também considera um processo com um ciclo estratégico e três ciclos táticos que são compostos por um conjunto de ciclos operacionais.

Para fins de definição, um ciclo de gestão é um lapso temporal em que o processo é planejado, executado e controlado. Dentro destes ciclos, os produtos e/ou serviços são sustentados e é criado valor para as partes interessadas. O Modelo FLEKS utiliza a expressão “ciclo”, mas dependendo do contexto, pode ser chamado de cadência, pulso ou qualquer outro nome mais adequado à organização.

Diferente das iterações e *releases* no bloco Transformação do Negócio, os ciclos executam processos definidos ou suportam produtos existentes. Portanto, o escopo do que deve ser feito é conhecido, na maioria das vezes. Isso não significa que atividades exploratórias não possam ser executadas. Além disso, em um processo de negócio, não há um tempo definido para finalizar os processos como num projeto, pois é uma atividade contínua.

Para entender melhor a imagem, é importante perceber os diferentes ciclos que podem ocorrer no bloco de Operação do Negócio, quem é responsável por eles e o que eles fazem. A duração dos ciclos sugeridos pode mudar dependendo da organização e do seu contexto.



- **CICLOS EGV:** são os ciclos OKR/OrKR definidos pelo EGV para atingir os objetivos estratégicos. Geralmente medidos em trimestres.
- **CICLOS ESTRATÉGICOS:** são ciclos da Gestão Estratégica. Eles têm a mesma duração dos ciclos OKR/OrKR. Aqui é definido O QUE deve ser feito.
- **CICLOS TÁTICOS:** são ciclos da Gestão Tática. Geralmente têm duração mensal. Aqui é definido COMO deve ser feito.
- **CICLOS OPERACIONAIS:** são ciclos da Gestão Operacional. Geralmente têm duração semanal. Aqui o trabalho diário é coordenado.
- **FLUXO CONTÍNUO:** é o fluxo operacional contínuo realizado pela equipe de entrega. Eles são executados dia após dia.



## ○ FLUXO DESCENDENTE

O FLUXO DESCENDENTE começa com a estratégia e as metas estratégicas definidas pela organização. Em seguida, o EGV define o ciclo OKR/OrKR, e são listadas algumas iniciativas a serem desenvolvidas. Assim como no bloco Transformação do Negócio, essas iniciativas compõem o *backlog* do EGV. Esta escolha pode ser feita isoladamente ou com a participação dos Gerentes Estratégicos e dos Gerentes de Portfólio.

A camada de Gestão Estratégica seleciona o melhor conjunto de iniciativas a serem desenvolvidas no ciclo estratégico para que o valor seja maximizado e os riscos minimizados. Fatores como recursos, nível de incerteza e complexidade podem influenciar essa escolha.

As iniciativas selecionadas para compor o ciclo estratégico serão planejadas e detalhadas pela camada tática para permitir maior previsibilidade e controle. O Gerente Tático define os ciclos táticos a serem gerenciados que são subdivisões do ciclo estratégico. Diretrizes são dadas para a camada de Gestão Operacional.

O Gerente Operacional define os ciclos operacionais, e a Equipe de Entrega executa todas as atividades necessárias para sustentar os produtos e/ou serviços relacionados ao processo. Durante o fluxo descendente, o Gerente Operacional e a Equipe de Entrega têm a chance de refinar o *backlog* do produto/serviço com informações detalhadas relacionadas aos ciclos. Esse refinamento é feito por meio de interações com clientes, usuários finais ou qualquer outra parte interessada. O principal objetivo desse refinamento é ter uma visão ampla e detalhada do que deve ser feito, dos valores que se espera que sejam criados e como serão medidos.

## O FLUXO ASCENDENTE

O FLUXO ASCENDENTE começa com o início do primeiro ciclo operacional. Dia após dia, a Equipe de Entrega sustenta os produtos e/ou serviços, e o processo é adaptado de acordo com os resultados. É importante ressaltar que as atividades podem ser executadas em sequência ou em paralelo, dependendo do processo e dos recursos disponíveis e da organização.

Em seguida, o segundo ciclo operacional é iniciado e repete o mesmo processo do primeiro ciclo. O terceiro e o quarto fazem o mesmo. Nesse ponto, a camada tática finaliza o primeiro ciclo tático, que é avaliado pelo Gerente Tático e direcionado para o Gerente Estratégico que avalia os resultados e reporta ao EGV (fluxo ascendente). Novas diretrizes (fluxo descendente) podem ser fornecidas às camadas tática e operacional, não apenas pelo EGV, mas também pelo Gerente Estratégico (fluxo descendente). Planos de todas as camadas podem ser adaptados. O segundo ciclo na camada tática inicia de forma análoga ao primeiro e assim sucessivamente até que todos os ciclos sejam concluídos (fluxos ascendentes), e a camada estratégica finaliza seu primeiro ciclo de gestão, entregando valor às suas partes interessadas e para a organização. O segundo ciclo estratégico inicia de forma semelhante ao primeiro e o fluxo de criação de valor continua em todos os níveis.

O Modelo FLEKS pode acomodar não apenas os processos de manufatura *Lean*, mas também aqueles relacionados ao *Lean Office*. Além disso, cada organização pode ter processos de negócio específicos de diferentes complexidades e distintas importâncias. Portanto, o guia tende a ser o mais genérico possível, e os profissionais precisam adaptar os eventos sugeridos aos seus contextos.

# GESTÃO ESTRATÉGICA

A camada de Gestão Estratégica, geralmente composta pelos *C-levels*, é considerada o grupo de gerentes mais importante e influente dentro de uma organização, no que diz respeito aos processos de negócio. As decisões tomadas por eles estão muito relacionadas aos processos de Gestão de Mudanças e impactarão toda a organização e diversas partes interessadas. Os aspectos humanos relacionados a essas mudanças devem ser consideradas e gerenciadas adequadamente.

Cada organização tem suas especificidades. O que pode ser estratégico para uma empresa pode ser tático para outra, ou mesmo operacional para uma terceira. Portanto, não há regra e adaptações devem ser feitas.

Os Gerentes Estratégicos são responsáveis por planejar os processos e atividades sob sua supervisão, bem como alinhá-los à estratégia de longo prazo definida para a organização, demais Gerentes Estratégicos e o bloco de Transformação do Negócio, se necessário. Esse processo de integração geralmente é facilitado pelo EGV. O (A) Gerente Estratégico (a) é altamente focado (a) em determinar O QUE seu processo de negócio deve fazer para atingir os objetivos pretendidos.

O Modelo FLEKS sugere quatro eventos básicos a serem realizados dentro dessa camada de gestão. Eles podem ser adaptados e alguns podem ser adicionados de acordo com contextos específicos. Os eventos estão resumidos na figura abaixo.



Existem muitas ferramentas, técnicas e práticas disponíveis na literatura para auxiliar os Gerentes Estratégicos e apoiar os eventos, tais como: OKR/OrKR, Hoshin Kanri, técnicas de Priorização, gráficos de Gantt, ferramentas de gestão de partes interessadas, definição de orçamento, definição de reservas, matriz de risco , exposição a riscos, priorização de riscos, respostas a riscos, ferramentas de gestão de compras, modelos de comunicação, matriz RACI, otimização e nivelamento de recursos, VSM, VEM, TQM, TPM, Kaizen, Kanban, Kata, Nemawashi, Hansei, JIT, Jidoka, 5S, A3 , PDCA, SDCA, Genba, Genshi Genbutsu, ferramentas *Six Sigma*, entre outros.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo deste evento é definir quais iniciativas ou qual parte delas serão executadas dentro do ciclo estratégico que é igual ao ciclo OKR/OrKR definido pelo EGV. Essas iniciativas podem começar e terminar em um único ciclo ou podem durar mais de um ciclo. Essa escolha depende de muitos fatores, como a demanda estimada de recursos (pessoas, materiais e equipamentos), infraestrutura ou informações, bem como a capacidade de suprir essa necessidade. Além disso, é necessário considerar fatores como a forma como este processo de negócio contribuirá para atingir os objetivos estratégicos e criará valor para as partes interessadas. Finalmente, é importante considerar as interdependências e os riscos.

Vale ressaltar que no Modelo FLEKS a intenção, ao selecionar este conjunto de iniciativas, não é apenas uma priorização, mas sim definir a melhor combinação de iniciativas para maximizar o valor entregue no ciclo e minimizar o risco global.

Na Reunião de Planejamento Estratégico, liderada pelo Gerente Estratégico, podem participar Gerentes Táticos ou outros especialistas, pois a troca de informações é essencial para a tomada de decisões.

Ao final da reunião, algumas questões precisam ser respondidas e um conjunto mínimo de artefatos deve ser produzido, mas dependendo da necessidade e da organização, outras questões e artefatos podem ser necessários.

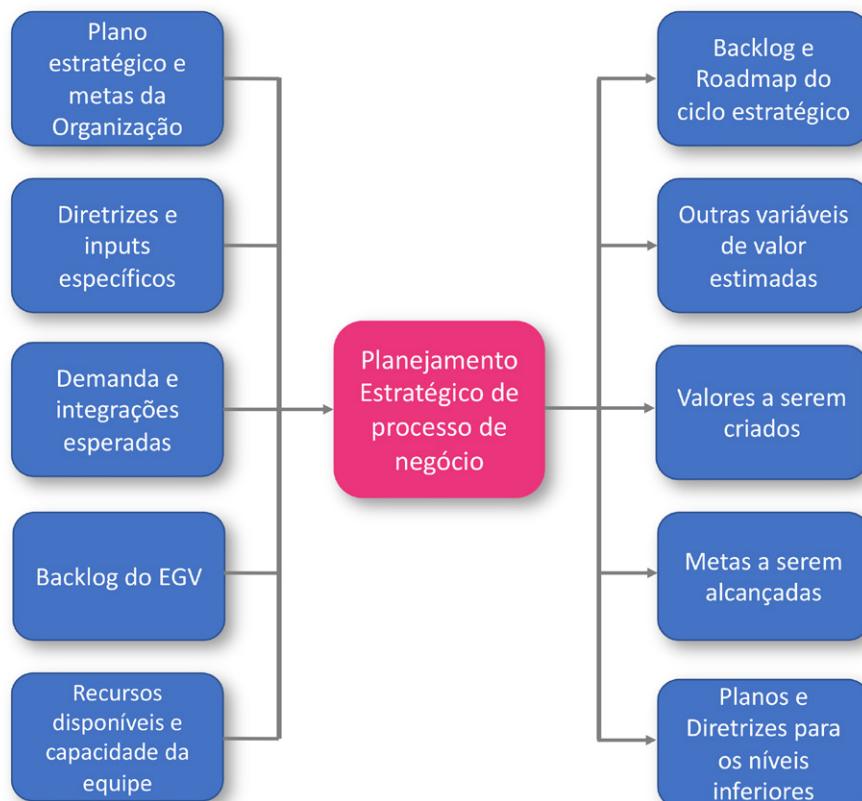
- Quais iniciativas ou partes delas devem ser incluídas no ciclo estratégico?
- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Nossa processo de resolução de problemas está sendo melhorado?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Existe alguma lei ou regulamento que devemos cumprir?
- Quais valores serão entregues ao final do ciclo?
- Qual é a estimativa de alto nível das variáveis de valor a serem gerenciadas no ciclo?

- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Que sequência de execução otimizará ao máximo o fluxo de criação de valor?
- Com que frequência os Gerentes Táticos devem realizar reuniões para se coordenarem?

As entradas essenciais para este tipo de reunião são o *backlog* do EGV, as orientações do CEO (se aplicável), as diretrizes, leis e regulamentos que a organização deve cumprir (se aplicável), entradas específicas para o processo de negócio que está sendo planejado, a demanda estimada de diferentes partes interessadas, recursos disponíveis e capacidade da equipe.

Em relação aos artefatos desenvolvidos nesta reunião, os principais são: iniciativas de alto nível a serem executadas formando um *backlog* do ciclo estratégico, o *roadmap* do ciclo (se aplicável). Outras variáveis de valor, como recursos necessários, riscos, aspectos de qualidade e custos, também precisam ser planejadas. Além disso, é importante definir o valor esperado a ser criado, as metas a serem alcançadas, bem como os planos e diretrizes para os níveis gerenciais inferiores.

As informações coletadas durante o evento de planejamento são essenciais para que o (a) Gerente Estratégico ganhe previsibilidade e controle sobre o processo de negócio que está sendo gerenciado. Um resumo das principais entradas e artefatos que podem ser criados neste evento são mostrados na figura abaixo. Cada organização, no entanto, é livre para adaptá-los de acordo com seu próprio contexto.



## COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma vez iniciado o ciclo estratégico, é necessário que os (as) Gerentes Táticos sob a supervisão do(a) Gerente Estratégico coordenem seus trabalhos e ajustem seu planejamento, se necessário. A duração e a periodicidade dessa reunião devem ser definidas na Reunião de Planejamento Estratégico e dependem de fatores como complexidade da iniciativa, grau de incerteza e necessidade de atualização das informações pelas partes interessadas. Por fim, se os gerentes julgarem necessário alterar a periodicidade e duração dessa reunião ao longo do ciclo para melhor coordenação, isso deve ser feito sob a supervisão do(a) Gerente Estratégico.

Essa reunião acontece sob a coordenação do(a) Gerente Estratégico e os participantes do evento dependem da necessidade de troca de informações, mas inicialmente todo(a) Gerente Tático que está envolvido com o processo de negócio deve comparecer, pois pode contribuir com informações importantes.

As Reuniões de Coordenação são utilizadas pelos gerentes para obter informações sobre o andamento das iniciativas e ajustar suas cargas de trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se as equipes estão no caminho certo para entregar os valores acordados e atingir os objetivos pretendidos.

A estruturação das reuniões pode mudar de acordo com as necessidades de uma organização. Elas podem variar de um formato definido a um evento baseado em discussão mais aberto. Cada participante tem a oportunidade de conversar e expor seu ponto de vista sobre os processos que estão sendo gerenciados.

Nesse sentido, os participantes podem informar o que fizeram entre uma reunião e outra, o que pretendem fazer no próximo período, discrepâncias observadas, levantar impedimentos, riscos, problemas com partes interessadas ou qualquer coisa que esteja dificultando seu trabalho.

Após a reunião, os(as) Gerentes Táticos têm a oportunidade de adaptar o curso de ação de suas equipes e reorganizar suas atividades de acordo com as informações coletadas. As soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

## REVISÃO ESTRATÉGICA

Após a conclusão do ciclo estratégico, o(a) Gerente Estratégico reúne-se com o EGV. O objetivo principal é observar o que foi concluído com sucesso, fornecer informações ao EGV e demais partes interessadas e permitir a adaptação para o próximo ciclo estratégico.

Os gerentes apresentam o que foi feito, o que foi entregue em suas iniciativas individuais e eventuais discrepâncias. Outras informações importantes que podem ser fornecidas referem-se a discrepâncias de variáveis de valor como custos, recursos, riscos ocorridos, entre outros. Dificuldades percebidas e lições aprendidas também podem ser divulgadas aos participantes.

Vale ressaltar que esta é uma reunião interna de processos de negócio e não uma reunião de inspeção de produtos/serviços, pois isso já deverá ter ocorrido nas reuniões de revisão operacional que ocorreram antes desta reunião.

Ao final da reunião, o EGV, o(a) Gerente Estratégico e todos os demais gerentes devem ter as informações necessárias e a capacidade de acompanhar o processo de entrega de valor em um ciclo estratégico.

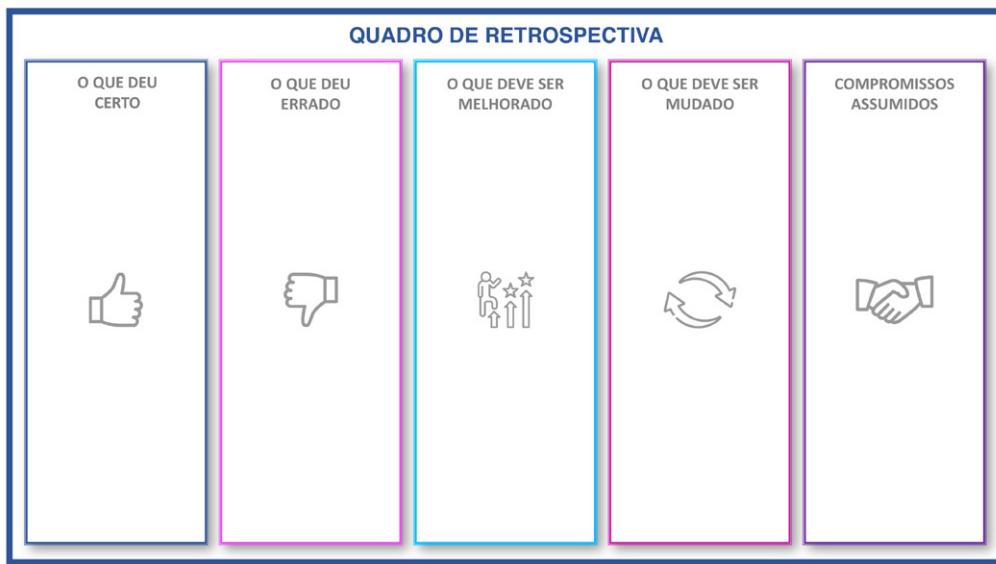
Se necessário, diferentes Gerentes Estratégicos devem se reunir para planejar seu próximo ciclo, integrar e coordenar seus trabalhos, juntamente com o EGV.

## RETROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Após a Reunião de Revisão Estratégica e antes da próxima Reunião de Planejamento Estratégico, o(a) Gerente Estratégico se reúne com os(as) Gerentes Táticos sob sua supervisão para discutir os pontos altos e baixos do ciclo recém-concluído, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

- Se as verdades, princípios de gestão e mindset foram aplicados.
- Quão sustentáveis foram os ciclos.
- Lições aprendidas.
- Como ficou a interação entre as pessoas.
- Fluxo de comunicação.
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Como implementar melhorias.
- Compromissos a serem assumidos em um ciclo futuro.

Acima de tudo, apesar da informalidade do encontro, o evento é uma oportunidade para promover o trabalho em equipe e planejar como ter um melhor desempenho. A reunião de retrospectiva é uma fonte para a Gestão da Sabedoria da organização. Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar o que foi discutido na reunião de retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. A figura a seguir ilustra este quadro.



# GESTÃO TÁTICA

Enquanto a camada de Gestão Estratégica suporta a visão e as declarações de missão da organização, delineando o plano de alto nível para alcançar ambos, definindo o QUE deve ser feito, a camada de Gestão Tática trata de COMO esses planos estratégicos se tornarão realidade. Os planos táticos têm um foco muito mais restrito e podem ser divididos em níveis departamentais ou de unidade. Os planos táticos descrevem o que cada departamento precisa alcançar, como deve fazê-lo e quem tem a responsabilidade pela implementação.

Os(as) Gerentes Táticos são responsáveis por planejar os processos e atividades sob sua supervisão, bem como alinhá-los aos planos e diretrizes definidos pela camada estratégica, caso exista. No caso de haver vários Gerentes Táticos tratando do mesmo processo estratégico de negócio, esses gerentes devem coordenar seu processo de planejamento sob a supervisão do(da) Gerente Estratégico.

O Modelo FLEKS sugere quatro eventos básicos a serem realizados dentro dessa camada de gestão. Eles podem ser adaptados e alguns podem ser adicionados de acordo com contextos específicos. Os eventos estão resumidos na figura abaixo.



Existem muitas ferramentas, técnicas e práticas disponíveis na literatura para auxiliar os gerentes táticos e apoiar os eventos, tais como: OKR/OrKR, Hoshin Kanri, técnicas de Priorização, gráficos de Gantt, ferramentas de gestão de *stakeholders*, definição de orçamento, definição de reservas, matriz de risco, exposição ao risco, priorização de risco, respostas a riscos, ferramentas de gestão de aquisições, modelos de comunicação, matriz RACI, otimização e nivelamento de recursos, VSM, VEM, TQM, TPM, SMED, Takt Time, Poka

*Yoke, Andon , Bottleneck Analysis, Cellular Manufacturing, análise da causa raiz, Kaizen, Kanban, Kata, Nemawashi, Hansei, JIT, Jidoka, 5S, A3, PDCA, SDCA, Genba, Genshi Genbutsu, Six Sigma tools, entre outros.*

## PLANEJAMENTO TÁTICO

O objetivo deste evento é definir como será implementado o *backlog* do ciclo estratégico, criando mais detalhes e previsibilidade para o processo de negócio que está sendo gerenciado. Com base nas informações fornecidas pelo Gerente Estratégico, os(as) Gerente(s) Tático(s) auxiliados(as) pelos(as) Gerente(s) Operacional(is) ou qualquer especialista que julgar necessário definirá *backlogs, roadmaps* específicos e como as variáveis de valor serão gerenciadas ao longo dos ciclos táticos.

Ao final desta reunião, os(as) Gerentes Táticos devem ter informações suficientes para fornecer controle e previsibilidade, mas não em detalhes. Algumas perguntas importantes a serem respondidas são:

- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais indicadores devem ser aplicados?
- Quais valores serão entregues e quando serão liberados?
- Qual é a estimativa das variáveis de valor a serem gerenciadas no ciclo?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Que sequência de execução otimizará ao máximo o fluxo de criação de valor?
- Temos capacidade para suprir a demanda?
- Nossa processo de resolução de problemas está sendo melhorado?

Outro ponto a ser definido nesta reunião é a periodicidade e duração das reuniões de coordenação a serem realizadas durante o projeto. Isso pode acontecer porque, às vezes, um(a) Gerente Tático pode ter várias equipes de entrega sob sua supervisão, e elas devem coordenar seus trabalhos.

Adicionalmente, é importante destacar que qualquer outro plano considerado necessário para gerenciar o processo de negócio deve ser desenvolvido.

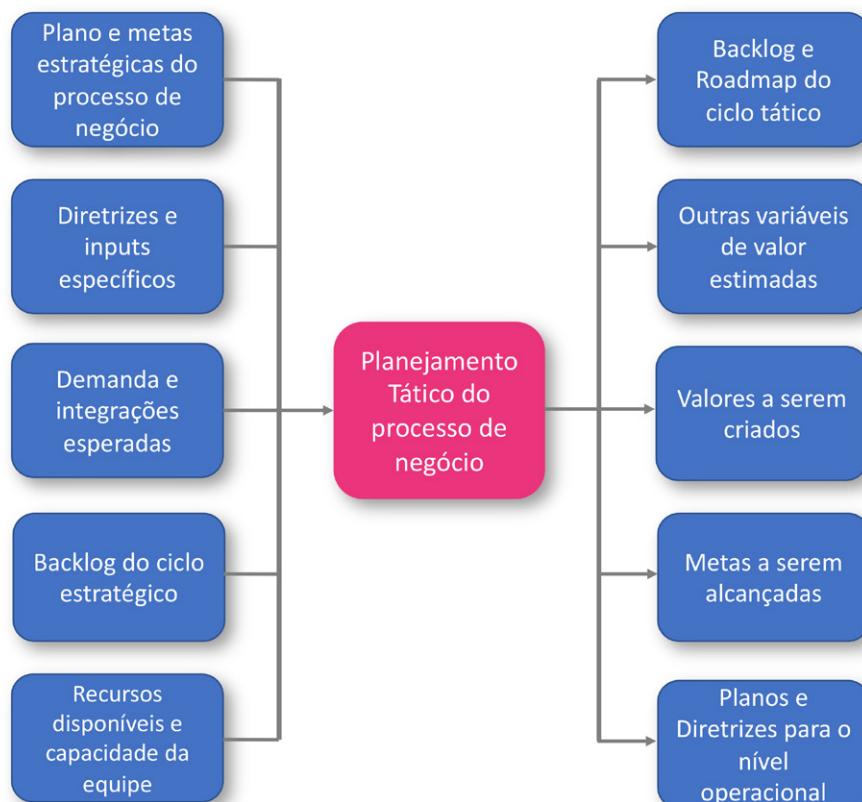
É importante destacar que o *backlog* do ciclo tático deve conter os itens necessários para integrar o processo de negócio que está sendo gerenciado com outros processos de negócio ou qualquer iniciativa que esteja sendo desenvolvida no bloco Transformação do Negócio.

Após a conclusão do Planejamento Tático, o Gerente Tático deve reunir-se com os(as) Gerente(s) Operacional(is) e a(s) Equipe(s) de Entrega para apresentar o plano tático e explicar o que deve ser feito, prioridades ou qualquer outro item considerado necessário.

Ao final da reunião, os(as) Gerente(s) Operacional(is) e a(s) Equipe(s) de Entrega têm uma visão clara do trabalho a ser realizado, as principais diretrizes, o comprometimento da(s) equipe(s) e é estabelecido um canal de comunicação aberto para criar o ambiente interativo e cooperativo necessário para atingir as metas e entregar o(s) valor(es) definido(s).

Um resumo das principais entradas e artefatos que pode ser criado neste evento é mostrado na figura abaixo. Cada organização, no entanto, é livre para adaptá-los de acordo com seu próprio contexto.

Esses artefatos serão a base para permitir que o(a) Gerente Operacional e a(s) Equipe(s) de Entrega criem o *backlog* operacional e o *roadmap* operacional, que permitirão orientar o produto e/ou serviço que está sendo suportado.



## COORDENAÇÃO TÁTICA

Uma vez iniciados os ciclos táticos, é necessário que os(as) Gerentes Operacionais sob a supervisão de um(a) Gerente Tático coordenem seus trabalhos e ajustem seu planejamento, se necessário. A duração e a frequência dessa reunião devem ser definidas na Reunião de Planejamento Tático e dependem de fatores como complexidade da iniciativa, nível de incerteza e necessidade de atualização das informações pelas partes interessadas. Por fim, se os gerentes julgarem necessário alterar a periodicidade e duração desta reunião ao longo do ciclo para melhor coordenação, isso deve ser feito sob a supervisão do(da) Gerente Tático.

Essa reunião acontece sob a coordenação do(da) Gerente Tático e dos participantes do evento, dependendo da necessidade de troca de informações, mas inicialmente todo(a) Gerente Operacional que está envolvido com o processo de negócio deve comparecer, pois podem contribuir com informações importantes.

As Reuniões de Coordenação são utilizadas pelos gerentes para obter informações sobre o andamento das iniciativas e ajustar suas cargas de trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se as equipes estão no caminho certo para entregar os valores acordados e atingir os objetivos pretendidos.

A estruturação das reuniões pode mudar de acordo com as necessidades da organização. Elas podem variar de um formato definido a um evento baseado em discussão mais aberto. Cada participante tem a oportunidade de conversar e expor seu ponto de vista sobre os processos que estão sendo gerenciados.

Nesse sentido, os participantes podem informar o que fizeram entre uma reunião e outra, o que pretendem fazer no próximo período, discrepâncias observadas, levantar impedimentos, riscos, problemas com partes interessadas ou qualquer coisa que esteja dificultando seu trabalho.

Após a reunião, os(as) Gerentes Operacionais têm a chance de adaptar o curso de ação de suas equipes e reorganizar suas atividades de acordo com as informações coletadas. As soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

## REVISÃO TÁTICA

Após concluir um ciclo tático, o(a) Gerente Tático reúne-se com os(as) Gerentes Operacionais sob sua supervisão. O objetivo principal é observar o que foi concluído com sucesso, fornecer informações ao Gerente Estratégico e demais partes interessadas bem como permitir a adaptação para o próximo ciclo tático.

Os (As) Gerentes Operacionais apresentam o que foi feito, o que foi entregue em suas iniciativas individuais e eventuais discrepâncias. Outras informações importantes que podem ser fornecidas referem-se às discrepâncias de variáveis de valor como custos, recursos, riscos ocorridos, entre outros. Dificuldades percebidas e lições aprendidas também podem ser divulgadas aos participantes.

Vale ressaltar que esta é uma reunião interna de processos de negócio e não uma reunião de inspeção de produtos/serviços, pois isso já deveria ter ocorrido nas reuniões de revisão operacional que ocorreram antes desta reunião.

Ao final da reunião, o(a) Gerente Tático e todos os demais gerentes devem ter as informações necessárias e a capacidade de acompanhar o processo de entrega de valor em um novo ciclo tático.

Se necessário, diferentes Gerentes Táticos devem se reunir para planejar seu próximo ciclo, integrar e coordenar seus trabalhos, juntamente com o Gerente Estratégico.

## RETROSPECTIVA TÁTICA

Após todos os ciclos táticos dentro de um ciclo estratégico e antes da próxima reunião de planejamento estratégico, o(a) Gerente Tático se reúne com os(as) Gerentes Operacionais sob sua supervisão para discutir os pontos altos e baixos da sequência de ciclos recentemente concluída, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

- Se as verdades, princípios de gestão e mindset foram aplicados.
- Quão sustentáveis foram os ciclos.
- Lições aprendidas.
- Como ficou a interação entre as pessoas.
- Fluxo de comunicação.
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Como implementar melhorias.
- Compromissos a serem assumidos em um ciclo futuro.

Acima de tudo, apesar da informalidade do encontro, o evento é uma oportunidade para promover o trabalho em equipe e planejar como ter um melhor desempenho. A reunião de retrospectiva é uma fonte para a Gestão da Sabedoria da organização. Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar o que foi discutido na reunião de retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. É o mesmo apresentado para a Retrospectiva Estratégica.

# GESTÃO OPERACIONAL

Enquanto a camada de Gestão Tática define *COMO* deve ser feito o *backlog* estratégico, a camada de Gestão Operacional o transforma em realidade, sustentando o produto/serviço. Os planos operacionais (se aplicável) têm mais detalhes que os planos táticos e são mais focados nas tarefas diárias realizadas pelas equipes de entrega.

A camada de Gestão Operacional é onde os processos de produtos/serviços de fato se tornam realidade e os valores desejados são criados. Diferentemente do bloco Transformação do Negócio, o trabalho não é feito por meio de iterações, mas por meio de um fluxo contínuo. Além disso, não há *releases*, fases, módulos ou estágios definidos.

Dependendo da organização e do processo de negócio que está sendo executado, podem existir diferentes formas de alcançar resultados ou conduzir os eventos da camada operacional. Por exemplo, uma linha de produção em uma fábrica de automóveis fará as coisas de forma diferente de um departamento de recursos humanos, apesar de ambos serem processos operacionais.

O Modelo FLEKS sugere quatro eventos básicos a serem realizados dentro dessa camada de gestão. Eles podem ser adaptados e alguns podem ser adicionados de acordo com contextos específicos. Os eventos estão resumidos na figura abaixo.



Existem muitas ferramentas, técnicas e práticas disponíveis na literatura, para auxiliar os(as) Gerentes Operacionais e equipes de entrega e apoiar os eventos, tais como: OKR/OrKR, Hoshin Kanri, técnicas de priorização, matriz de riscos, exposição a riscos, priorização de riscos, respostas a riscos, modelos de comunicação, matriz RACI, otimização e nivelamento

de recursos, VSM, VEM, TQM, TPM, SMED, *Takt Time*, *Poka Yoke*, *Andon*, análise de gargalo, análise de causa raiz, *Kaizen*, *Kanban*, *Kata*, *Nemawashi*, *Hansei*, *JIT*, *Jidoka*, 5S, PDCA, SDCA, *Genba*, *Genshi Genbutsu*, ferramentas *Six Sigma*, entre outros.

## PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O objetivo deste evento é definir planos de curto prazo, procedimentos, ferramentas, técnicas, indicadores e o trabalho a ser realizado dentro de um ciclo operacional. Com base nas informações fornecidas pelo(a) Gerente Tático, os(as) Gerente(s) Operacional(is) auxiliados(as) pela(s) Equipe(s) de Entrega ou qualquer especialista considerado necessário definirá um *Backlog* e o priorizará de acordo com a demanda, importância, urgência ou qualquer outro critério considerado relevante.

Ao final desta reunião, o(a) Gerente Operacional e a(s) Equipe(s) de Entrega devem ter informações detalhadas suficientes para executar o processo. Algumas perguntas importantes a serem respondidas são:

- Como minimizar o desperdício e criar melhorias contínuas?
- Existe algum fator de sustentabilidade a ser considerado?
- Quais indicadores devem ser aplicados?
- Quais valores serão entregues e quando serão liberados?
- Qual é a estimativa das variáveis de valor a serem gerenciadas no ciclo?
- Existem interdependências que precisam ser respeitadas?
- Que sequência de execução otimizará ao máximo o fluxo de criação de valor?
- Como vamos nos organizar para executar o processo?
- Nosso processo de resolução de problemas está sendo melhorado?
- Como vamos lidar com as mudanças?

Outro ponto a ser definido nesta reunião é a periodicidade e duração das Reuniões de Coordenação a serem realizadas durante os ciclos. Isso pode acontecer porque a Equipe de Entrega deve coordenar o trabalho que está sendo feito ou, às vezes, um(a) Gerente Operacional pode ter várias equipes de entrega sob sua supervisão, e elas devem coordenar seus trabalhos.

É importante destacar que o *backlog* do ciclo operacional deve conter os itens necessários para integrar o processo de negócio que está sendo gerenciado com outros processos de negócio ou qualquer iniciativa que esteja sendo desenvolvida no bloco Transformação do Negócio.

Após a conclusão do Planejamento Operacional, o(a) Gerente Operacional deve reunir-se com a(s) Equipe(s) de Entrega para apresentar o plano e explicar o que deve ser feito, prioridades ou qualquer outra informação julgada necessária.

Ao final da reunião, os(as) Gerente(s) Operacional(is) e a(s) Equipe(s) de Entrega têm uma visão clara do trabalho a ser realizado, as principais diretrizes, o comprometimento da(s) equipe(s) e é estabelecido um canal de comunicação aberto para criar o ambiente interativo e cooperativo necessário para atingir as metas e entregar o(s) valor(es) definido(s).

Um resumo das principais entradas e artefatos que podem ser criados neste evento são mostrados na figura abaixo. Cada organização, no entanto, é livre para adaptá-los de acordo com seu próprio contexto. Esses artefatos serão a base para permitir que a(s) Equipe(s) de Entrega sustentem o produto/serviço.



## COORDENAÇÃO OPERACIONAL

Uma vez iniciados os ciclos operacionais, é necessário que a(s) Equipe(s) de Entrega sob a supervisão de um(a) Gerente Operacional coordene seus trabalhos e ajuste sua execução, se necessário. A duração e a frequência dessa reunião devem ser definidas na reunião de planejamento operacional e dependem de fatores como complexidade da iniciativa, grau de incerteza e necessidade de atualização das informações pelas partes relacionadas. Podem

ocorrer diariamente, em dias alternados ou em qualquer frequência previamente definida. Cabe destacar que os ciclos operacionais costumam durar uma semana. Por fim, se o(a) Gerente Operacional e a(s) Equipe(s) de Entrega julgarem necessário alterar a periodicidade e duração desta reunião ao longo do ciclo para melhor coordenação, isso deve ser feito sob a supervisão do(da) Gerente Operacional.

Essa reunião acontece sob a coordenação do(a) Gerente Operacional e os participantes do evento dependem da necessidade de troca de informações, mas inicialmente todo membro da Equipe de Entrega que está envolvido com o processo de negócio deve comparecer, pois pode contribuir com informações importantes.

As Reuniões de Coordenação são utilizadas para obter informações sobre o andamento das iniciativas e ajustar as cargas de trabalho entre duas reuniões consecutivas. O objetivo principal é observar se as equipes estão no caminho certo para entregar os valores acordados e atingir os objetivos pretendidos.

As estruturas das reuniões podem mudar de acordo com as necessidades da organização. Eles podem variar de um formato definido a um evento baseado em discussão mais aberto. Cada participante tem a oportunidade de conversar e expor seu ponto de vista sobre os processos sob gestão.

Nesse sentido, os participantes podem informar o que fizeram entre uma reunião e outra, o que pretendem fazer no próximo período, discrepâncias observadas, levantar impedimentos, riscos, problemas das partes relacionadas ou qualquer coisa que esteja dificultando seu trabalho.

Após a reunião, o(a) Gerente Operacional e a(s) Equipe(s) de Entrega têm a oportunidade de adaptar o curso de ação e reorganizar suas atividades de acordo com as informações coletadas. As soluções para determinados problemas identificados devem ser discutidas em qualquer momento que não seja a reunião.

Um último aspecto referente à camada de Gestão Operacional é o fato de que o *backlog* do ciclo operacional é algo totalmente dinâmico, podendo o(a) Gerente Operacional definir novos itens, repriorizá-los ou removê-los a qualquer momento durante os ciclos.

## REVISÃO OPERACIONAL

Após concluir um ciclo operacional (geralmente uma semana), o(a) Gerente Operacional se reúne com a(s) Equipe(s) de Entrega sob sua supervisão. O principal objetivo é observar o que foi concluído com sucesso, fornecer informações ao Gerente Tático e demais partes interessadas e permitir a adaptação para o próximo ciclo operacional.

A(s) Equipe(s) de Entrega(s) apresenta(m) o que foi feito, o que foi entregue em suas iniciativas e eventuais discrepâncias. Algumas partes interessadas externas, como clientes ou usuários finais, podem estar presentes na reunião. Outras informações importantes que podem ser fornecidas referem-se a discrepâncias de variáveis de valor como custos, recursos, riscos ocorridos, entre outros. Dificuldades percebidas e lições aprendidas também podem ser divulgadas aos participantes.

Ao final da reunião, o(a) Gerente Operacional e a(s) Equipe(s) de Entrega devem ter as informações necessárias e a capacidade de acompanhar o processo de entrega de valor em um novo ciclo operacional.

## RETROSPECTIVA OPERACIONAL

Após todos os ciclos operacionais dentro de um ciclo tático, o(a) Gerente Operacional se reúne com a(s) Equipe(s) de Entrega sob sua supervisão para discutir os pontos altos e baixos da sequência de ciclos recém-concluída, a fim de melhorar o desempenho futuro. Alguns dos assuntos que podem ser discutidos durante a reunião estão listados abaixo, mas não se limitam aos mostrados:

If the truths, management principles and mindset were applied.

- Se as verdades, princípios de gestão e *mindset* fossem aplicados.
- Quão sustentáveis foram os ciclos.
- Lições aprendidas.
- Como ficou a interação entre as pessoas.
- Fluxo de comunicação.
- O que deve ser alterado ou mantido.
- Como implementar melhorias.
- Compromissos a serem assumidos em um ciclo futuro.

Acima de tudo, apesar da informalidade do encontro, o evento é uma oportunidade para promover o trabalho em equipe e planejar como ter um melhor desempenho. A reunião de retrospectiva é uma fonte para a gestão da sabedoria da organização. Um exemplo de quadro que pode ser usado para registrar o que foi discutido na reunião de retrospectiva está disponível no Guia de Canvas do Modelo FLEKS. É o mesmo apresentado para a Retrospectiva Estratégica

# ESTIMATIVAS, TIMEBOXES E FERRAMENTAS

## ESTIMATIVAS PARA TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

No que diz respeito às estimativas de Transformação do Negócios, elas são sempre um ponto sensível. As abordagens preditivas tendem a aplicar medidas quantitativas de tempo, custos, riscos, qualidade e outros parâmetros para criar planos e obter previsibilidade. Por outro lado, as abordagens adaptativas defendem que as estimativas são sempre incertas, especialmente em um ambiente empírico. Portanto, há uma tendência de aplicar medidas qualitativas para planos de iteração. Ambas as medidas são válidas, mas é importante ter em mente que não são exclusivas e podem ser usadas de forma combinada, em prol da iniciativa.

Durante a Análise de Negócio, Planejamento de Portifólio/Programa, bem como no Planejamento de Projetos, as estimativas são geralmente quantitativas e definidas por analogia com iniciativas similares ou estimativas de especialistas. O objetivo é ter uma visão ampla das variáveis de valor que serão gerenciadas durante a iniciativa. Além disso, fornecer informações preditivas para as diversas partes interessadas da organização, uma vez que constituem a linha de base para o monitoramento e controle de desempenho em vários níveis, desde o desenvolvimento do produto até o EGV e a organização como um todo.

Na camada de Gestão de Produto, podem ser utilizadas estimativas quantitativas ou qualitativas, dependendo se o produto ou serviço a ser desenvolvido tem caráter mais preditivo ou mais exploratório.

No entanto, se as estimativas forem feitas de forma qualitativa, devem sempre que possível referir-se às estimativas quantitativas estabelecidas como parâmetro de gestão, especialmente as relativas a tempo e custo. Essas medidas realizadas pela Equipe de Entrega são essenciais para o planejamento das iterações, pois será necessário observar a real capacidade de um time em realizar um conjunto de itens de pendências constantes em relação ao que se pretendia no ponto inicial de uma iteração.

## ESTIMATIVAS PARA OPERAÇÃO DO NEGÓCIO

As estimativas em um ambiente de Operação do Negócios seguem o mesmo raciocínio do bloco de Transformação do Negócio. Nas camadas de Gestão Estratégica e Tática, as estimativas tendem a ser quantitativas, pois são feitas para fornecer previsibilidade para diversas partes relacionadas. Por outro lado, como não há iteração e o trabalho é feito em fluxo contínuo, não há necessidade de criar um cronograma ou roteiro. Assim, a Equipe de Entrega operacional, normalmente, não precisa estimar a duração das atividades. Mas, se necessário, eles podem fazê-lo qualitativamente ou quantitativamente.

## TIMEBOXES

Um *timebox* é um período de tempo em que uma atividade é realizada e visa gerar um ou mais artefatos ou incrementos de valor. Devido à grande diversidade de eventos e à característica *lean* e híbrido do Modelo FLEKS, alguns eventos não possuem um *timebox* definido. Todos os outros eventos como planejamento, coordenação, revisão e reuniões retrospectivas devem ser adaptados às necessidades dos projetos/programas/portfólio e da operação. São definidos pelo respectivo gestor e sua equipe de acordo com o contexto. Fatores como tamanho da iniciativa, complexidade, nível de incerteza e capacidade da equipe devem ser considerados.

## FERRAMENTAS DE SUPORTE

Cada organização pode escolher as ferramentas adequadas para implementar os diferentes eventos sugeridos pelo Modelo FLEKS. No entanto, existe um guia com diversos Canvas que podem ajudar os profissionais a implementar tais eventos.

# PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Nenhuma iniciativa empresarial é executada por apenas uma pessoa. A prática e a experiência demonstraram a eficiência do trabalho em equipe para alcançar um objetivo comum. Assim, o Modelo FLEKS define alguns dos papéis considerados essenciais para sua implementação em eventos de Transformação do Negócio. É importante ressaltar que, dependendo do tamanho da organização, alguns papéis podem ser acumulados, e uma mesma pessoa pode desempenhar o mesmo papel em muitas iniciativas ao mesmo tempo.

## GERENTE DO EGV

O(A) Gerente do EGV, que pode ser auxiliado por outras pessoas, dependendo do porte e complexidade da gestão na organização. Possui as seguintes funções principais, mas não se limita a elas:

- Assegurar o alinhamento estratégico;
- Assegurar que as verdades, *mindset* e princípios de gestão estão sendo aplicados;
- Maximizar a relação valor x riscos para o conjunto de iniciativas a desenvolver;
- Definir processos enxutos e flexíveis para a organização;
- Promover a integração entre as iniciativas de Transformação do Negócio e de Operação do Negócio;
- Valorizar aspectos de sustentabilidade das iniciativas organizacionais;
- Subdividir os objetivos estratégicos em OKRs/OrKRs;
- Definir e aplicar modelos de seleção de iniciativas;
- Priorizar as iniciativas a serem desenvolvidas;
- Maximizar o fluxo de criação de valor a ser entregue;
- Fornecer recursos para as iniciativas;
- Definir metodologias, modelos e ferramentas de gestão adequadas;
- Servir como mentor para outros gestores;

- Definir indicadores a serem monitorados;
- Monitorar o fluxo de criação de valor em períodos específicos;
- Fornecer informações sobre o fluxo de criação de valor para a alta administração e demais partes relacionadas;
- Conduzir o processo de Gestão da Sabedoria no âmbito das iniciativas de criação de valor; e
- Realizar Gestão de Riscos de alto nível e dimensionar os riscos para o nível da organização, quando necessário.

## ANALISTA DE NEGÓCIO

A principal função do(a) Analista de Negócio é garantir que as iniciativas criem o valor pretendido pelo EGV e demais partes relacionadas, como clientes e usuários finais. No Modelo FLEKS esse papel pode ser desempenhado por uma pessoa específica ou mesmo pelo(a) Gerente de Projeto ou Produto, dependendo da complexidade ou tamanho da iniciativa. Um(a) Analista de Negócio pode executar essa função para várias iniciativas ao mesmo tempo. Suas principais funções são as seguintes, mas não se limitam às mostradas:

- Coordenar e viabilizar todos os eventos relacionados à Análise de Negócio;
- Interagir com proponentes/solicitantes da iniciativa, clientes e usuários finais para entender suas reais necessidades e fornecer uma solução viável para a todas as partes interessadas; Identificar requisitos funcionais e não funcionais, e entregas de alto nível para as iniciativas;
- Definir, em conjunto com especialistas, a melhor solução para as necessidades das partes interessadas;
- Auxiliar o EGV e demais gestores quanto à viabilidade técnica e financeira;
- Estimar, em conjunto com especialistas, as variáveis de valor necessárias para a realização da iniciativa;
- Definir critérios de sucesso para a iniciativa;
- Realizar uma análise de *gaps* entre as necessidades de implementação da solução e a realidade da organização e das equipes;
- Elaborar o *business case* da iniciativa e assegurar a sua validade para toda a execução da iniciativa, promovendo alterações, sempre que necessário; e
- Coordenar com os(as) Gerentes de Projeto e produto que as iniciativas entregarão o valor acordado com as diversas partes interessadas.

## GERENTE DE PORTFÓLIO/PROGRAMA/GERENTE ESTRATÉGICO

O(A) Gerente de Portfólio pode ser auxiliado por outras pessoas, dependendo do porte e complexidade de gestão da organização. É importante destacar que no caso de ocorrerem programas, as funções são idênticas aos da Gestão de Portfólio, mas compatíveis com o programa. A diferença fundamental é que, no caso dos programas, eles serão coordenados pelo Gestor do Portfólio. As principais funções do(a) Gerente de Portfólio/Programa e do(a) Gerente Estratégico estão listadas abaixo, mas não se limitam a elas:

- Aplicar a filosofia de liderança sugerida pelo Modelo FLEKS ou por qualquer pessoa considerada adequada;
- Coordenar e facilitar todos os eventos realizados no nível gerencial sob sua responsabilidade;
- Sugerir gestores a serem alocados nas iniciativas sob sua responsabilidade;
- Garantir que as verdades, *mindset* e princípios de gestão sejam aplicados em todas as iniciativas e sua responsabilidade;
- Atualizar continuamente as informações relativas ao andamento das iniciativas sob sua responsabilidade;
- Informar ao EGV, à organização e partes interessadas o desempenho das iniciativas sob sua responsabilidade;
- Garantir recursos para as iniciativas, em conjunto com o EGV e a organização;
- Negociar com as partes interessadas externas à organização, sempre que necessário;
- Obter e manter o envolvimento das partes interessadas relacionadas às iniciativas sob sua responsabilidade;
- Fornecer diretrizes e autorizações de alto nível para iniciativas sob sua responsabilidade;
- Definir níveis de tolerância em relação às variáveis de valor das iniciativas sob sua responsabilidade;
- Aprovar a flexibilização da variável valor pelas iniciativas sob sua responsabilidade;
- Acompanhar e controlar o andamento das iniciativas sob sua responsabilidade;
- Liderar toda a equipe sob sua coordenação para os objetivos definidos;
- Criar e promover comunicação aberta e transparência;
- Eliminar impedimentos fora do escopo dos gestores/equipes de iniciativa sob sua coordenação; e
- Gerenciar riscos fora do escopo dos gestores/equipes de iniciativas sob sua coordenação.

## GERENTE DE PROJETO/GERENTE TÁTICO

O(A) Gerente de Projeto/Tático é responsável por planejar e controlar diariamente as iniciativas dentro dos parâmetros definidos pela alta administração. Ele ou ela não deve ser visto como uma “figura de autoridade” pelos(as) Gerentes de Produto/Operacionais e Equipes de Entrega, mas como um líder participando de uma mesma equipe. As principais responsabilidades do(a) Gerente de Projeto/Tático são:

- Aplicar a filosofia de liderança sugerida pelo Modelo FLEKS ou qualquer outra considerada adequada;
- Garantir que a iniciativa esteja alinhada com os planos da alta administração;
- Garantir que os processos, ferramentas e práticas sejam adaptados às iniciativas;
- Assessorar e treinar o(a) Gerente de Produto/Operacional e as Equipes de Entrega em práticas, ferramentas e processos *lean*, preditivos e adaptativos;
- Participar de eventos distintos da sua camada de gestão, sempre que necessário;
- Coordenar e facilitar todos os eventos na camada de Gestão de Projeto/Tática;
- Facilitar eventos na camada de Gestão de Produto/Operacional;
- Criar dos artefatos e adaptá-los durante as iniciativas;
- Obter aprovação dos artefatos criados, sempre que necessário;
- Solicitar recursos para as iniciativas;
- Negociar com fornecedores internos e externos, sempre que necessário;
- Obter e manter do engajamento das partes interessadas;
- Fornecer orientações e autorizações para Gerentes de Equipes de Entrega sob sua responsabilidade;
- Definir níveis de tolerância relacionados às variáveis de valor;
- Solicitar flexibilização para variáveis de valor, sempre que necessário;
- Aprovar a flexibilizar variáveis de valor levantadas pelos Gerentes e Equipes de Entrega sob sua responsabilidade;
- Acompanhar e controlar do andamento das iniciativas;
- Coordenar os eventos com outras iniciativas, sempre que necessário;
- Gerenciar as variáveis de valor ao longo das iniciativas;
- Levantar informações e elaborar relatórios, quando necessário;
- Manter documentos e registros atualizados;

- Criar e promover comunicação aberta e transparência;
- Garantir que as verdades, *mindset* e princípios de gestão sejam aplicados em todas as iniciativas;
- Remover impedimentos levantados por Gerentes e Equipes de Entrega sob sua responsabilidade;
- Gerenciar de riscos;
- Escalar riscos fora de sua competência;
- Escalar problemas e obstáculos fora de sua competência; e
- Auxiliar os Gerentes e Equipes de Entrega sob sua supervisão na resolução de conflitos.

## GERENTE DE PRODUTO/GERENTE OPERACIONAL

O(A) Gerente de Produto/Operacional é o responsável por coordenar o desenvolvimento do produto/serviço ou seu apoio na entrega do valor proposto pelas iniciativas. Ele ou ela entende como os produtos devem ser criados/suportados para atender às necessidades da organização ou de outras partes interessadas. Dotado de habilidades gerenciais e de liderança, também pode atuar como líder técnico, mas isso não é obrigatório. As principais responsabilidades do(a) Gerente de Produto/Operacional são:

- Aplicar a filosofia de liderança sugerida pelo Modelo FLEKS ou por qualquer outra considerada adequada;
- Coordenar a seleção e atribuição de Equipes de Entrega;
- Levantar requisitos/demandas das partes interessadas no projeto;
- Participar de eventos de outras camadas de gestão, sempre que necessário;
- Maximizar o trabalho realizado pelas Equipes de Entrega;
- Criar e promover comunicação aberta e transparência;
- Criar artefatos e adaptá-los durante as iniciativas;
- Obter aprovação dos artefatos, sempre que necessário;
- Solicitar recursos para as iniciativas;
- Assegurar a aplicação das verdades, *mindset* e princípios de gestão;
- Gerenciar as variáveis de valor durante o desenvolvimento/suporte do produto/serviço;
- Solicitar flexibilização da variável de valor, sempre que necessário;

- Coordenar as sessões de refinamento e garantir que os itens do *backlog* sejam suficientemente detalhados para serem executados;
- Participar de reuniões e assessorar na tomada de decisões, sempre que necessário;
- Ajudar as Equipes de Entrega a resolver conflitos;
- Garantir que as Equipes de Entrega estejam focadas no trabalho a ser feito;
- Fornecer aos níveis superiores de gestão as informações necessárias sobre as atividades em andamento, quando solicitadas; e
- Assessorar outros níveis gerenciais sobre questões técnicas, se necessário.

## EQUIPES DE ENTREGA

As Equipes de Entrega são responsáveis por planejar, executar e controlar todas as atividades consideradas necessárias para criar/suportar os produtos e serviços e entregar valor. Não há um tamanho de equipe específico no Modelo FLEKS devido à diversidade de iniciativas que podem ser realizadas.

Espera-se que as Equipes de Entrega sejam autogerenciadas e tenham competência e maturidade suficientes para decidir como transformar itens de *backlog* em incrementos valiosos. No entanto, isso nem sempre é o caso em algumas organizações. Nessa situação, a equipe pode ser assessorada e liderada pelos gestores, pois são eles os responsáveis por assessorar e treinar a Equipe de Entrega.

Dentro de uma Equipe de Entrega não há hierarquia e, independentemente das habilidades e conhecimentos individuais, é importante ter em mente que seus componentes devem trabalhar em equipe, pois são os grandes responsáveis pelo sucesso do trabalho. As principais responsabilidades das Equipes de Entrega, embora não sejam exclusivas delas, são:

- Realizar todas as atividades previstas para os eventos sob sua responsabilidade;
- Criar todos os artefatos relativos aos eventos sob sua responsabilidade;
- Participar dos eventos de outros níveis de gestão, quando solicitado;
- Criar e promover comunicação aberta e transparência;
- Garantir a aplicação das verdades, *mindset* e princípios de gestão;
- Participar de sessões de refinamento e garantir que os itens do *backlog* de maior prioridade sejam suficientemente detalhados para serem selecionados para serem executados;
- Fornecer aos gestores as informações necessárias sobre as atividades em andamento, quando necessário;

- Assessorar os gestores em questões técnicas;
- Estimar itens de *backlog* em relação a variáveis de valor;
- Solicitar flexibilização de variáveis de valor para gestores;
- Escalar riscos fora de sua competência; e
- Identificar obstáculos ou qualquer coisa que possa comprometer o seu trabalho.

# CONCLUSÃO

O Modelo FLEKS permite que qualquer organização implemente um modelo de negócios flexível, mas eficaz, para atingir metas e cumprir sua missão. Por meio de processos simples, customizáveis, mas eficazes, apoiados em ferramentas e diretrizes, o modelo integra diversos conceitos que costumam aparecer separadamente na literatura e que os transformam em um único corpo de conhecimento.

A visão integrada de Transformação do Negócio e Operação suportada pelo EGV faz do FLEKS um modelo único que permite sua utilização em qualquer organização, independentemente de seu porte ou setor de atuação.

O FLEKS foi desenvolvido para você e suas equipes. Meu objetivo é mudar a forma como os negócios são gerenciados, ajudando organizações e profissionais a melhorar seu fluxo de criação de valor.

Muitas felicidades e #befleks



HELIO COSTA – DESENVOLVEDOR DO MODELO FLEKS

# COLABORADORES

É muito difícil construir algo sozinho. Sua razão e verdades podem não ser absolutas. Produtos valiosos surgem das interações entre pessoas e ideias que levam à evolução e melhoria dos resultados. Durante a criação do Modelo FLEKS, várias pessoas contribuíram ou forneceram recomendações valiosas para o aperfeiçoamento do modelo. Reconheço que sem a ajuda deles, o FLEKS não teria a mesma qualidade e aplicabilidade.

Allan Rocha, Alexandre Caramelo, Ana Melo, Andre Barcaui, André Moraes, Bianca Luongo, Carla Krieger, Carlos Coelho, Carlos Espanha, Carlos Xavier, Celso Fujisawa, Christina Barbosa, Cristiane Lima, Darci Prado, Déborah Zapata, Diego Sechin, Elisabete Saman, Érico Afonso, Ewerson Ribeiro, Fabio Cruz, Farhad Abdollahyan, Fabricio Laguna, Gino Terentim, Guilherme Breviglieri, João Sarmento, Joel Carboni, Júlio Tavares, Lucia Lopes, Luiz Carvalho, Marcelo Sanches, Mike Clayton, Norberto Almeida, Roberto Pons, Rogerio Manso, Rosiana Bertolazi, Rui Pinto, Sueli Marquet, Vitor Massari ...

... e todos aqueles que, ao longo da minha carreira, me tornaram um melhor gestor.



Esta publicação é oferecida sob a licença de atribuição de compartilhamento idêntico da Creative Commons, acessível em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> e também descrita de forma resumida em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Ao utilizar o Guia do Modelo FLEKS, você reconhece que leu e concorda com os termos da licença.